

Estrategias administrativas para que las pymes agroindustriales del coco del estado de Colima exporten competitivamente

Ariel Gutiérrez Ortiz

Manuel Rubio Maldonado

Aurelio Déniz Guizar

RESUMEN

Debido a las exigencias competitivas en el mercado doméstico e internacional, es indispensable que las PyMES exportadoras desarrollen estrategias que les permitan competir en el mercado global. Para ello, en la presente investigación se tiene como objetivo principal identificar y proponer estrategias administrativas para que las PyMES agroindustriales del coco del estado de Colima, México exporten competitivamente. Mediante una investigación descriptiva y cualitativa se identificaron 17 empresas dedicadas a la transformación y comercialización del coco, pero solo 4 de ellas realizan exportaciones, ubicadas en los municipios de Tecomán y Armería en el estado de Colima, México. Con las encuestas aplicadas se elaboraron los FODA de cada empresa y se diseñaron las estrategias. La capacitación del personal de todos los niveles de la empresa en diversas materias desde planes de negocio hasta legislación aduanera, comenzar los procesos de certificación y buscar apoyos y financiamientos para promocionar sus productos en mercados internacionales.

Palabras clave: estrategias, PyMES exportadoras, agroindustrial, FODA.

ABSTRACT

Due to the competitive demands in the domestic international market, it is essential that exporting SMEs develop strategies to compete in the global market. Therefore, this research aims to identify and propose administrative strategies for agribusiness SMEs coconut in the state of Colima, Mexico export competitively. Using a descriptive and qualitative research 17 companies dedicated to the transformation and commercialization of the coconut were identified, but only 4 of them realize exportation, placed in the municipalities of Tecoman and Armeria in the state of Colima, Mexico. With the surveys, SWOT of each company was developed and strategies were designed. Staff training at all levels of the company in various fields form business plans to customs legislation, begin the certification process and search for supporting and funding to promote their products in international markets.

Keywords: strategy, export SMEs, agribusiness, SWOT.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se han catalogado en el mundo en desarrollo como organizaciones muy importantes para la economía en general y para la sociedad en particular por su potencial de generar empleo, por su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, por ampliar la base del sector privado, por contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional (Castellanos, 2003). En la actualidad, la labor que las PyMES deben realizar es muy relevante, ya que implica no sólo generar empleo sino consolidarse y brindar estabilidad a la parte doméstica de una nación. Desde esta perspectiva Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños y medianos negocios son considerados como la fuerza motriz del crecimiento económico, la creación de empleo y la disminución de la pobreza en los países emergentes. Desde una perspectiva funcional, las grandes empresas están externalizando con mayor frecuencia determinadas actividades o procesos hacia las PyMES especializadas (Romero, 2009). Para Singh, Garg y Deshmukh (2008) las PyMES se consideran la columna vertebral del crecimiento económico en todos los países.

586

En ese sentido, las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para evitar su desaparición, dado que iniciar una pequeña o mediana empresa involucra un nivel de riesgo y sus probabilidades de permanecer más de cinco años son bajas (Sauser, 2005). En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales, 99.8% son PyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Por la importancia de las PyMES, es sustancial instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, (PROMEXICO, 2015).

Según el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Comercio Exterior A. C. (IMECE, 2014), indicó que 33 mil pequeñas y medianas empresas contribuyen con el 5% del total de las exportaciones, con ventas anuales al extranjero por menos de 10 millones de dólares en cada caso, un porcentaje bajo si se considera que el 99.8% de las unidades económicas pertenecen al sector de las PyMES y el flujo de exportación de estas empresas, en su mayoría se dirige hacia los Estados Unidos. Por tamaño las grandes 79%, las medianas 74%, y las pequeñas el 77%.

Los principales países exportadores de coco (fruta y copra) son Filipinas, Sri Lanka, Singapur, Indonesia y Malasia con volúmenes entre las 20 mil y 60 mil toneladas anuales. Con respecto a los principales importadores se encuentra los Estados Unidos de América con un promedio de 35 mil toneladas anuales (Secretaría de Economía, 2015). En América Latina y el Caribe la producción de este cultivo contribuye con cerca del 10% de la producción mundial, siendo Brasil el mayor productor en América Latina (Morales, 2012).

En México, los estados productores de este cultivo son Colima, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Tabasco, Nayarit, Sinaloa, Quintana Roo y Yucatán, sumando una superficie de 142 mil 385 hectáreas y con una producción mayor a las 381 mil 500 toneladas, siendo Colima el tercer lugar a nivel nacional con una producción de 25 mil 677 toneladas (SAGARPA, 2014). En el estado de Colima existen 745 productores agremiados que se dedican a esta actividad y los municipios con alto potencial productivo de este cultivo son: Tecomán, Armería, Manzanillo y Coquimatlán. Actualmente, existen 17 empresas dedicadas a la transformación y comercialización del coco de las cuales solo 4 de ellas exporta actualmente al extranjero, estas empresas son: DEICOCO, COCO COLIMA, COPEMASA y FRESCAR (CONACOCO, 2014).

Dado que el desempeño competitivo tendrá impacto sobre la evolución económica, social, institucional y cultural de las sociedades que las albergan, se hace visible la necesidad de llevar a cabo esta investigación con el propósito de identificar y proponer estrategias administrativas para que las PyMES agroindustriales del coco del estado de Colima exporten competitivamente.

Revisión de la literatura

Los procesos de las empresas juegan un papel esencial en el desarrollo de estrategias de negocios que permiten a las organizaciones incrementar su nivel de competitividad dentro de un mercado globalizado y competitivo (Maldonado, Hernández y Aguilera, 2012). La mayoría de las pequeñas y medianas empresas tiene procedimientos y sistemas sencillos, que permiten flexibilidad, retroalimentación inmediata, cadena corta para la toma de decisiones, mejor entendimiento y una

respuesta más rápida a las necesidades del cliente, a diferencia de las grandes organizaciones. A pesar de estas características, las PyMES tienen una gran presión por mantener su competitividad en el mercado doméstico e internacional (Singh, Garg y Deshmukh, 2008). Man, Lau y Chan (2002) y Vargas y Rangel (2007) sostienen que el desempeño de un negocio está positivamente relacionado con el desarrollo de las capacidades internas (métodos, procesos, maquinaria y equipo) y una estrategia de mejoramiento continuo e innovación.

La estrategia es un aspecto clave para el éxito y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1962 y Ansoff, 1965). El éxito de la implantación de la estrategia dependerá de factores internos y de factores externos (Thompson y Strickland, 1993). El reto administrativo estratégico de la empresa viene definido por una serie de factores que determinan la consecución de los objetivos fijados, unos de naturaleza exógena al estratega que se encuentra en un medio político, económico y social (entorno genérico) que no controla y en el que se enfrenta a unos rivales o competidores. Sirve a unos clientes y opera con unos proveedores (entorno específico); y otros que hacen referencia a factores endógenos de la organización y representan la escala de objetivos y los recursos y capacidades de los que se disponen (AECA, 1999). Para Porter (2005) diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se deberán realizar para alcanzarlas. Propone tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas de manera individual o en su conjunto para crear una ventaja competitiva, las cuales son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Por lo tanto, el éxito de las empresas depende de seleccionar la estrategia correcta, una que se ajuste a las fuerzas competitivas de la organización y de la industria en la que se encuentra (Porter, 2006).

En relación con la actitud del propietario/gerente, Kotey y Meredith (1997), evalúan en las pequeñas empresas industriales la relación entre el valor personal del propietario/gerente, las estrategias que adoptan y el rendimiento de su empresa, confirmando una asociación entre estrategia y rendimiento. Indican que las empresas con altos rendimientos son proactivas en la orientación estratégica y el propietario exhibe valores empresariales, mientras que las empresas con bajo rendimiento son reactivas y los propietarios exhiben valores más conservadores. En cuanto a la importancia de los factores externos, Kotha y Nair (1995), examinan, en empresas japonesas de industria de maquinaria, el papel que juegan las estrategias y el entorno económico con la rentabilidad y crecimiento de la empresa, encontrando un impacto positivo del cambio tecnológico en el crecimiento de la empresa. Matsuno y Mentzer (2000), examinan el papel que juega el tipo de estrategia como alternativa para moderar la relación entre la orientación del mercado y el rendimiento de la empresa. Para ello utilizan la tipología de Miles y Snow (1978) y encuentran que las empresas que siguen estrategias defensivas consiguen una mayor rentabilidad económica al incrementar el nivel de orientación del mercado, que

las empresas que siguen estrategias exploradoras o analizadoras. Sin embargo, las empresas con estrategia defensiva muestran peores resultados en cuota de mercado y crecimiento de ventas. Mientras que Kotabe y Duhan (1993), tras identificar clústeres estratégicos en el mercado japonés, no encuentran una relación directa entre la posición estratégica de la empresa y su rentabilidad. Por otra parte, Olson y Bokor (1995), señalan, que el rápido crecimiento de las jóvenes y pequeñas empresas está influenciado por la interacción de la planificación formal (proceso de la estrategia “formulación e implantación”) y la innovación de producto o servicio (contenido de la estrategia “tipo de decisión”).

Existen estudios que ponen de manifiesto que la planificación estratégica no es una práctica común entre las pequeñas empresas (Robinson y Pearce, 1984; Sexton y Van Auken, 1985). La relación entre la planificación estratégica formal y el rendimiento financiero en las empresas pequeñas ha sido examinada por diversos autores. Por una parte, determinados estudios encuentran una relación positiva. Robinson (1982), encontró que las pequeñas empresas que emplearon consultores para apoyar la planificación estratégica, rindieron mejor que las empresas que no lo hicieron. Bracker, Keats y Pearson (1988), concluyeron que las pequeñas empresas electrónicas que contrataron un sofisticado plan estratégico obtuvieron un mejor rendimiento que las empresas que no planificaban. A similares conclusiones llegan Hahn y Powers (1999). Otros estudios han puesto de manifiesto una relación positiva entre la planificación estratégica formal y el rendimiento financiero en las pequeñas empresas (Shuman, 1975; Jones, 1982; y Bracker y Pearson, 1986). Contrariamente, otros investigadores han concluido que no existe una relación significativa (Kallman y Shapiro, 1978; Shrader *et al.*, 1989 y Watts y Ormsby, 1990), y sugieren que el valor de la planificación se diluye por factores como el entorno de incertidumbre, la experiencia de la gerencia y la fase de desarrollo de la empresa.

En un modelo dinámico de formación de la estrategia (AECA, 1999), la planificación estratégica formal coexiste con un proceso estratégico emergente en el que las decisiones y acciones estratégicas son tomadas al margen del sistema formal de planificación (Mintzberg y Waters, 1985). Las cambiantes condiciones del reto estratégico (factores exógenos y endógenos) van a determinar en cada momento el tipo de estrategia a implantar, más planificada o por el contrario más emergente. El control de la información de naturaleza estratégica también puede resultar una importante fuente de ventaja competitiva de las PyMES. Julien *et al.* (1996), señala que esta ventaja competitiva se concreta en términos de estrategia (empresas proactivas), de estructura (redes de información) y culturas empresariales adoptadas. Brown, Gatian y Hicks (1995), examinan como la implantación de

un sistema de información estratégica en una empresa conlleva una ventaja competitiva a largo plazo, y encuentran que las empresas que invierten en sistemas de información estratégica, consiguen, por un lado, una reacción favorable en el mercado de valores al anunciar que sus empresas utilizan un sistema de información estratégica, y por otro, un mayor crecimiento y rentabilidad económica. Si se trata de relacionar factores estratégicos y éxito empresarial, nos encontramos con trabajos como los de Huck y McEwen (1991), Luk (1996) y Camisón (1997), que resaltan la importancia de la planificación estratégica, de utilizar determinadas prácticas de dirección y gestión, de la capacidad de respuesta de la empresa a los requerimientos del entorno y de la adopción por la empresa de un enfoque estratégico como elementos claves del éxito empresarial. En relación a las PyMES y el comercio exterior de México, de acuerdo a la información oficial (Secretaría de Economía, 2014) disponible que a continuación se presenta, pone de relieve la escasa participación de estos estratos empresariales en el comercio exterior mexicano. Como se observa en el cuadro 1, es muy bajo el número de empresas exportadoras

Cuadro 1. Empresas de exportación y porcentaje de participación

Tamaño de la empresa	% de contribución
Grande	51.8
Maquiladoras	41.3
Pequeña y medianas	6.7
Total	100.0

Fuente: Maldonado *et al.* (2015).

En el cuadro 2, se puede apreciar una comparación de la participación en el sector exportador de la PyME mexicana con respecto a otros países y en donde se observa que los esfuerzos de penetración de estos estratos empresariales en los mercados internacionales contrastan grandemente con las estadísticas encontradas en otros países.

Cuadro 2. Análisis comparativos de la participación de las PyMES mexicanas con otros países, en materia de exportación.

País	% de las PyMES
México	6.7
Canadá	9.3
Argentina	10

Estados Unidos	31.4
España	40
Italia	40

Fuente: Maldonado *et al.* (2015).

En el caso de México se deduce que las pequeñas empresas, conjuntamente con las medianas son las que contribuyen con el 6.7% del total exportado; Son pocas las grandes empresas mexicanas y sin embargo contribuyen con el 51.8% de nuestras ventas al exterior; Las maquiladoras participan con un gran número y porcentaje de exportación (41.5%), mostrando la dificultad que existe para elaborar una política uniforme de promoción para asegurar su permanencia en México, así como la vulnerabilidad de nuestro país cuando las maquiladoras salen hacia otros países y existe un amplio potencial de crecimiento de su contribución a las exportaciones; en el largo plazo podrían hacerlo como ahora lo hacen en los otros cinco países mencionados. (Secretaría de Economía, 2014).

En un estudio realizado por Dussel (2000) se muestran las exportaciones de los principales 10 capítulos de exportación a EEUU, mismos que al ser analizados revelan que prácticamente no hay productos elaborados por las PyMES, en virtud de que se refieren a maquinaria, aparatos y material eléctrico, grabadoras, automóviles, tractores, reactores nucleares, calderas, aparatos mecánicos, combustibles, minerales, aceites minerales, prendas y complementos de vestir, muebles, legumbres y hortalizas, manufactura de fundición, entre otros. Con facilidad se aprecia que son productos de alta tecnología e intensivos en capital, atributos que es difícil hallar en las micro empresas mexicanas, razón por la cual raras veces pueden producirlos y, no se diga exportarlos directamente en grandes cantidades.

Indirectamente tampoco pueden exportar, porque las exportaciones mexicanas se caracterizan por tener un alto contenido de insumos y partes importadas aspecto que limita la participación de las PyMES en su encadenamiento productivo al sector. De ahí que la estimación mostrada en párrafos anteriores, hecha por la Secretaría de Economía, de que participan junto con las empresas pequeñas y medianas, con un 6.7% del total, puede interpretarse que se refiere a la mediana empresa. Se concluye diciendo que las actividades de exportación, en gran medida corresponden al sector manufacturero, el cual corresponde a unas cuantas empresas mexicanas (312) y en las maquiladoras (3,436), las cuales enfrentan problemas de alta dirección en el diseño de estrategias de venta y de carácter técnico para generar, ampliar o consolidar sus encadenamientos con las PyMES del país,

motivo por el que éstas contribuyen modestamente en las ventas nacionales al exterior, (Secretaría de Economía, 2014).

Metodología

El presente trabajo se realiza a través de una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo con la finalidad de identificar y proponer estrategias administrativas para que las pequeñas y medianas empresas agroindustriales del coco del estado de Colima exporten competitivamente. Actualmente existen 745 productores de coco en el estado de Colima, de los cuales solamente 44 de ellos cuentan con una superficie mayor a 10 hectáreas. Asimismo, existen 17 empresas dedicadas a la transformación y comercialización del coco y los productos derivados de este, de las cuales solo 4 de ellas realizan exportaciones de fruta fresca así como de productos derivados del coco, por lo cual se decidió contemplar para esta investigación a esas cuatro empresas y se procedió a realizar visitas con el fin de conocer a las empresas que incursionan en el mercado exportador, mismas que se ubican en los municipios de Tecomán y Armería.

592

Para la recopilación de la información se utilizó la encuesta como principal instrumento, la cual permite indagar a las personas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica (Zikmund, 1998). El cuestionario consistió de 41 reactivos relacionados con las áreas funcionales de la empresa bajo el esquema que se muestra en la figura 1, aplicándose a los gerentes o dueños de las empresas.

Figura 1. Esquema de áreas funcionales de las empresas agroindustriales.



Derivado de las encuestas aplicadas se logró determinar un análisis de fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas (FODA) para cada empresa. Zuluaga (2008) menciona que reconocer cuáles son las características internas, fortalezas y debilidades es un ejercicio de introspección organizacional necesario para poder emprender cualquier tipo de acción hacia el futuro

Es por ello que este análisis debe partir de la premisa de que cada empresa es un conjunto único de recursos y capacidades lo que les permite diferenciarse de las demás empresas en un mismo sector. De acuerdo con (Castro y Rufino, 2010) estas diferencias entre las empresas respecto a sus recursos y capacidades es lo que explica que en un mismo sector y en un mismo grupo estratégico existan rentabilidades distintas.

El criterio para seleccionar estas firmas: a) empresas que tengan de uno hasta 50 trabajadores para las pequeñas y para las medianas de 51 a 250 trabajadores. Además se han considerado dentro de la población de empresarios PyME a aquellos que: b) se encuentran activamente involucrados en la operación agroindustrial de exportación, dirigidas ya sea como gerentes o los mismos dueños, y c) generan empleo para sí mismos y para otras personas.

Para operacionalizar la definición de empresario PyME, se consideraron dos criterios: a) tener una empresa que opere formalmente al momento del estudio, con el objeto de solo considerar a los negocios formales; y b) trabajar tiempo completo en su empresa; La recopilación de datos se efectuó mediante entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo durante el segundo semestre de 2014. Estas se realizaron en campo, en las mismas compañías de los empresarios, y fueron grabadas y transcritas. Se utilizó una guía general de preguntas que fue previamente validada por académicos y personas expertas en el tema. Se usó la clasificación de preguntas cualitativas (seis tipos) empleada por Mertens

(2005), y las recomendaciones y el orden de formulación empleados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación es el cualitativo. Este enfoque fue utilizado siguiendo a Grinnel (1997) y Creswell (2005), porque permitió captar las experiencias del tipo de empresarios involucrados, recolectó las experiencias de los empresarios a través de las entrevistas y permitió desarrollar una investigación descriptiva y cualitativa en las firmas de los empresarios. Se realizaron visitas de campo a los negocios de los empresarios y se observó directamente la rutina diaria a través de la cual estos gestionaban sus negocios.

Resultados

En el estado de Colima, la agroindustria es la actividad productiva con mayor participación en el total de las exportaciones registradas. Es fuente de ingresos para los más de 3200 productores que se dedican a esta actividad y, de la cual se generan 20 mil jornales cada día, aproximadamente. Esta actividad es un gran generador de otras actividades como en los sectores de servicios, transportes, comercio, etc. Es el estado con mayor creación de empleos en el sector agroindustrial, proporcionalmente con su número de habitantes, (SEDER, 2014).

594

En relación a los recursos humanos, el total de las empresas encuestadas comentó que sus empleados se encuentran capacitados para realizar sus actividades y contribuir al éxito en el proceso de exportación. De la misma manera todas las empresas capacitan constantemente a su personal para afrontar los cambios continuos del proceso de exportación. Los cursos más importantes para los empresarios son en materia de plan de negocios, certificaciones e inocuidad. El 50% de las empresas capacita a sus empleados con recursos propios, el resto lo realiza haciendo uso de los apoyos que el gobierno tiene para esta actividad. El 75% opina que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo dicho proceso.

Con respecto a la producción, es importante destacar que el coco es un cultivo que se puede aprovechar en su totalidad para la elaboración de distintos productos. El total de los empresarios opina que no es suficiente la superficie con las que se cuenta para producir este cultivo. Siendo que es un cultivo que se puede producir todo el año, sólo los meses de octubre a mayo son los más representativos. El 100% industrializa toda su producción. El 75% exporta entre el 60% y 95% de la misma. Debido a la exigencia continua de los mercados internacionales, es necesario contar con certificaciones, el 50% de las empresas encuestadas tiene la certificación AIB y Kosher, el resto de las empresas se encuentran en trámite. Dentro de las complejidades en el proceso de exportación se

encuentra el escaso financiamiento, control de plagas y enfermedades del cultivo e insuficiencia de materias primas. El canal de distribución más utilizado es productor-industrial-detallista-consumidor.

Los medios más utilizados, por las empresas encuestadas, para dar a conocer sus productos son a través de sus sitios web, ferias internacionales, redes sociales y por medio de Proméxico. Tres de las empresas exportan hacia los Estados Unidos y Canadá, mientras que una de ellas, además de los países anteriores también lo hace hacia China, Brasil, Guatemala, Chile, Suecia y Escocia. Para llevar a cabo las exportaciones, el 50% de las empresas encuestadas comenta que el tiempo de embarque es una limitante, mientras que el 25% opina que la flexibilidad y la seguridad en el transporte es su restricción, y el otros 25% dice que la disponibilidad y el costo en transporte.

En materia de legislación aduanera, el 75% de las empresas encuestadas se encuentran actualizadas, el resto no lo están, debido a que consideran que es una actividad que se puede subcontratar, sin embargo, el total de las empresas opinan que la capacitación de su personal en esta materia ayudaría a mejorar el proceso de exportación significativamente. La totalidad de las empresas tiene el conocimiento de los tratados de libre comercio de México con otros países. El 100% de las empresas encuestadas comentan que los apoyos a la exportación por parte del gobierno deben ser mayores. Sólo el 25% cuenta con un apoyo. Para las empresas encuestadas los apoyos que el gobierno debe implementar o brindar más difusión son: comercialización internacional, tipos de financiamientos, apoyos para mejorar la producción y apoyos de asistencia técnica. Finalmente, de acuerdo a la eficiencia en la tramitación de apoyos del gobierno en una escala del 1 al 10 (siendo 10 excelente), el 50% de las empresas señalan que los trámites tienen el valor de 1, una pésima eficiencia y complicados al momento de solicitarlos; el 25% está en una escala de 4, mientras que el 25% restante están en una escala de 7. En la siguiente tabla se muestra un resumen del análisis FODA de las cuatro empresas estudiadas.

Tabla 1. FODA General

FODA GENERAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE COCO EN EL ESTADO DE COLIMA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Personal administrativo capacitado y motivado. F2. Capacidad de producción. F3. Diversificación de productos.	O1. Certificaciones en procesos de calidad e inocuidad. O2. Incursionar en nuevos mercados. O3. Promoción del producto.

F4. Contactos en el extranjero. F5. Canal de distribución. F6. Comercialización anual. F7. Calidad en los productos. F8. Mercancía asegurada. F9. Ubicación estratégica del puerto de Manzanillo.	O4. Capacitación en materia aduanera y plan de negocios. O5. Programas de fomento a la exportación. O6. Replantación de palmeras. O7. Tecnología en infraestructura y equipamiento. Demanda mundial insatisfecha
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Acceso a los apoyos por parte del gobierno. D2. Difusión de los apoyos fuera de tiempo y forma. D3. Trámites demasiado burocráticos para los apoyos económicos.	A1. Fenómenos naturales como lluvias y ciclones que afectan al cultivo. A2. Plagas y enfermedades. A3. Plantaciones viejas.

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo.

Del FODA general y del específico por cada una de las empresas encuestadas, se lograron establecer 16 estrategias agrupadas por áreas con la finalidad de facilitar su identificación. Para que los productores de coco en el estado de Colima realicen exportaciones exitosas deberán de considerar las estrategias propuestas a continuación:

Recursos humanos.

Estrategia 1. Capacitación del personal de la empresa.

Acciones:

- Programas de capacitación para el área de producción, entre otros los que corresponden a SAGARPA y SENASICA.
- Cursos de capacitación en plan de negocios al área de comercialización y técnicas de negociación internacional.

Producción.

Estrategia 2. Actualizar los sistemas de producción, la capacidad productiva y la calidad.

Acciones:

- Incrementar la superficie cultivada, adquiriendo nuevos huertos o mediante el arrendamiento de los mismos.
- Intensificación agrícola haciendo uso de productos orgánicos y semi-orgánicos que permitan acelerar la producción.
- Mejoramiento en los procesos productivos mediante la posible adquisición de maquinaria y equipo.
- Inventario de la maquinaria de producción.
- Plantación de nuevas palmeras de la variedad enano malayo y alto del Atlántico, las cuales al cruzar plantas madres se desarrollan palmas más productiva.
- Creación de viveros.

Estrategia 3. Certificaciones en la producción.

Acciones:

- Adoptar una cultura de cambio y de sensibilización de la certificación a través de cursos y talleres para los todos los empleados de la empresa.
- Elección de una certificación de acuerdo a los objetivos de la empresa. En el sector agrícola, las certificaciones más implementadas son Global Gap, Kosher, AIB y FSSC 22000.
- Registro e implementación de los procedimientos, estableciendo por escrito cada una de las políticas de la organización y su manera de cumplir la norma o estándar, así como llevarlas a la práctica.
- Implementación, cumplimiento y seguimiento de la certificación.

Comercialización.

Estrategia 4. Promoción del producto.

Acciones:

- Participación en ferias internacionales para dar a conocer los productos y que permita atraer nuevos clientes, utilizando los programas de apoyo de PROMEXICO.
- Uso de otros medios de comunicación para dar a conocer los productos como anuncios en periódicos, revistas, folletos, trípticos, entre otros.
- Mantener actualizada la información del sitio web, así como el uso de redes sociales.

Estrategia 5. Penetración en nuevos mercados.

Acciones:

- Llevar a cabo una exhaustiva investigación de mercado del coco y sus derivados, con la finalidad de generar una base de datos confiable de este cultivo.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas establecidas en los países destino para la comercialización.
- Desarrollo de proveedores confiables.

Logística.

Estrategia 6. Canal de distribución seguro.

Acciones:

- Asegurar la mercancía.
- Acceso a segmentos especializados en donde el producto pueda generar mayores utilidades.
- Mejorar costos mediante el uso de un canal corto.

Marco jurídico.

598

Estrategia 7. Actualizaciones en el marco jurídico de los negocios internacionales.

Acciones:

- Asesorías y capacitación en materia aduanera, dirigidas a los directivos y personal del área de comercio exterior.
- Identificar las regulaciones y restricciones necesarias para incursionar en los diferentes mercados.
- Conocimiento de los tratados de libre comercio.
- Conocer los términos internacionales de comercio (INCOTERMS) actualizados.
- Conocimiento en la elaboración de contratos internacionales.

Financiera.

Estrategia 8. Apoyos gubernamentales y financiamientos.

Acciones:

- Conocer los apoyos financieros por parte del gobierno para el impulso y fomento a las exportaciones, adquisición de maquinaria, equipo, programas de capacitación en transferencia de tecnología, entre otros.
- Buscar apoyos y financiamientos internacionales en las diferentes instituciones.
- Solicitar que se proporcione la información necesaria sobre los requisitos así como los beneficios de estos apoyos.
- Solicitar la entrega de apoyos en tiempo y forma.

Conclusión

Derivado de la investigación realizada se cumplió con el objetivo principal de identificar y proponer estrategias administrativas para que las PyMES agroindustriales del coco del estado de Colima exporten competitivamente, esto a través de las experiencias de los empresarios que ya se encuentran exportando. Desde esta perspectiva y con base en dicha experiencia se busca la manera de proponer estrategias ya validadas desde el esquema de Ansoff, (1965) y con la asertividad de Okpara y Wynn (2007), que proponen una clasificación de los tipos de decisiones necesarias para iniciar y mantener un negocio exitoso, para que en este caso, los que no exporten mejoren su competitividad en sus firmas.

De las estrategias propuestas destacan las relacionadas con la capacitación del personal de todos los niveles de la empresa, desde los directivos hasta la parte operativa, en relación al conocimiento de programas de fomento a la exportación, elaboración de planes de negocio, comercialización y técnicas de negociación, así como legislación aduanera regulaciones y restricciones en diversos mercados, incoterms y elaboración de contratos internacionales. Por otro lado, buscar la manera de certificar sus productos y sensibilizar a todos los empleados sobre la importancia de una certificación. Por último, buscar apoyos y financiamientos para promocionar sus productos en mercados internacionales. Estas estrategias en la medida de lo posible podrían ser realizadas por las empresas con un esfuerzo considerable, ya que las demás propuestas llevarían más tiempo y consumirían más recursos de la empresa.

Es importante señalar que las empresas agroindustriales deben fortalecer la vinculación con el sector educativo con la finalidad de generar sinergia para la solución de diversas problemáticas en por ejemplo, en materia de tecnología e información. Mejorar las regulaciones que permitan a las PyMES competir de una manera justa y suprimir los monopolios que aún existen. Capacitar a personal para que se conviertan en verdaderos consultores de la PYME, pues la mayoría intentan implementar en

las empresas modelos que han sido creados para las empresas grandes de otros contextos culturales y económicos, mismo que al no ser adaptados antes corren el riesgo de fracasar. De acuerdo a información proporcionada por parte de la Secretaría de Economía, las Pequeñas y Medianas Empresas siempre han sido de gran importancia para el país. Cabe mencionar que a partir de los años 80's el sector agroindustrial comenzó a tener un gran auge y un crecimiento económico en el Estado de Colima; sin embargo, fue hasta los años 90's que comenzó a explotarse dicho sector, y es así como las empresas emprendieron la actividad agroindustrial, citando las exportaciones de diferentes productos colimenses como es el limón, el coco y sus derivados, el café, melón, sandía y plátano, por mencionar algunos; tratando así de sobresalir y dándole la importancia económica al estado de Colima. Ello obligó a buscar mecanismos para identificar las estrategias administrativas que han consolidado su incursión al mercado internacional. A manera se sugiere para investigaciones futuras, se propone continuar con el seguimiento de esta investigación profundizando en el análisis particular de los efectos que cada estrategia pueda tener en las empresas agroindustriales que tengan la inquietud de exportar y con ello servir de guía para otros cultivos el mismo estado y de otras regiones del país.

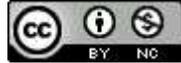
Referencias bibliográficas

- AECA. (1999). *Estrategia empresarial, modelo dinámico del proceso estartégico. Principios de organización y sistemas*. Madrid: Documento 9.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 503-522.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 591-603.
- Brown, R. M., Gaitan, A. W., & Hicks, J. O. (1995). Strategic information systems and financial performance. *Journal of Management Information Systems*, 215-248.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Castellanos, J. G. (2003). PyMES innovadoras: cambios de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 10-33.
- Castro, I., & Rufino, J. (2010). *Creación de empresas para emprender*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CONACOCO;. (2014). *Consejo Nacional de Productores de Coco*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de <http://www.conacoco.com.mx/>
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research desogn: choosing harmony among traditions*. California: Sage Publications.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Dussel, P. E. (2000). El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y el deempeño de la economía en México. *CEPAL*, 23-27.
- Grinell, R. M. (1997). *Social work research and evaluation: quantitavie and qualitative approaches*. Itasca: Peacock Publishers.
- Hahn, W., & Powers, T. (1999). The impact of planning sophistication and implementation on firm performance. *The Journal of Business and Economic Studies*, 19-35.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Huck, J., & McEwen, T. (1991). Competencies needed for small business success perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 90-93.
- IMECE;. (28 de febrero de 2014). *PyMES mexicanas principal fuente de empleos* . Recuperado el 17 de septiembre de 2014, de <http://imece.org.mx/medios/?author=1>
- Jones, W. D. (1982). Characteristics of planning in small firms. *Journal of Small Business Management*, 15-19.
- Julien, P. A., Raymond, L., Jacob, R., & Ramangalahy, C. (1996). Patterns and determinants of technological scanning: an empirical investigation of manufacturing SMEs. *Proceedings of the Babson College Foundation Entrepreneurship Research Conference*. Seattle.
- Kallman, E. A., & Shapiro, H. J. (1978). The motor freight industry: a case against planning. *Long Range Planning*, 81-86.
- Kotabe, M., & Duhan, D. F. (1993). Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21-32.
- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprises performance. *Journal of Small Business Management*, 37-62.
- Kotha, S., & Nair, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool. *Strategic Management Journal*, 497-517.
- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 68-75.
- Maldonado, G., Hernández, O., & Aguilera, L. (2012). The relationship between production process and competitiveness level in Mexican SMEs: an empirical studies. *ACR*, 3-15.
- Maldonado, M., Gutiérrez, A., Déniz, A., & López, N. (2015). Estrategias administrativas para que las PyMES agroindustriales de limón en el estado de Colima, México exporten competitivamente. *Global Conference on Business and Finance*, 895-903.
- Man, T. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 123-142.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 1-16.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- Morales, C. (2012). *Características y tendencias de los mercados del coco y sus derivados*. México, DF: Morales Troncoso & Asociados.
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a sub-Saharan African economy. *SAM Advanced Management Journal*, 24-35.
- Olson, P. D., & Bokor, D. W. (1995). Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 34-44.
- Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- PROMEXICO. (2015). *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 12 de agosto de 2015, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Robinson, R. B. (1982). The importance of outsiders in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, 80-93.

- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management*, 128-137.
- Romero, I. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Revista Análisis Económico*, 199-216.
- SAGARPA. (2014). *SIAP*. Recuperado el 2015 de enero de 13, de <http://www.economia-snci.gob.mx/>
- Sauser, W. I. (2005). Starting your own business? Prepare for success. *SAM Management in Practice*, 1-4.
- Secretaría de Economía;. (2014). *Fomento a las exportaciones*. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de <http://www.economia.gob.mx/?P=730>
- Secretaria de Economía;. (2015). *SIAVI*. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de <http://www.economia-snci.gob.mx/>
- SEDER;. (2014). *Reportes estadísticos*. Recuperado el 2014 de diciembre de 09, de <http://seder.col.gov.mx/pseder/index.php/detalle/contenido/MTgxOQ==>
- Sexton, D. L., & Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 7-15.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 45-60.
- Shuman, J. C. (1975). Corporate planning in small companies: a survey. *Long Range Planning*, 81-90.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking an International Journal*, 525-547.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1993). *Strategic management , concepts and cases*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Vargas, D. M., & Rangel, R. T. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: a field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change*, 90-99.
- Watts, L. R., & Ormsby, J. G. (1990). Small business performance as a function of planning formality: a laboratory study. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 1-8.
- Zikmund, W. (1998). *Investigación de mercados*. México: Prentice-Hall.
- Zuluaga, G. (2008). *Administre su empresa, de la estrategia a la práctica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.

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



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