

Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola

Factors that are presented as limiting in the constitution of export consortia: A case study for the agricultural sector

GARCIA-MARTINEZ, Reydezel^{2†*}, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo², CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela¹ y ORTA-RUELAS, Karla²

¹Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, C. José de Jesús Macías Delgado, Núm. 18100, 32000 Cd Juárez, Chihuahua

²Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, Av. Universidad Tecnológica 3051, Col. Médanos, 32695 Cd Juárez, Chihuahua

ID 1^{er} Autor: Reydezel, Garcia-Martinez / ORC ID: 0000-0002-9411-0926, Researcher ID Thomson: S-6727-2018, CVU CONACYT ID: 775114

ID 1^{er} Coautor: Osvaldo, Martínez-Jiménez / ORC ID: 0000-0002-5856-6002, Researcher ID Thomson: S-7856-2018, CVU CONACYT ID: 478278

ID 2^{do} Coautor: Roma Pamela, Conde-Fernández / ORC ID: 0000-0002-9161-1522, Researcher ID Thomson: S-7001-2018, CVU CONACYT ID: 947212

ID 3^{er} Coautor: Karla, Orta-Ruelas / ORC ID: 0000-0003-0070-2179, Researcher ID Thomson: S-7866-2018, CVU CONACYT ID: 947463

Recibido 15 Abril, 2018; Aceptado 30 Junio, 2018

Resumen

Se identifica una problemática relacionada con la sobreproducción y la ausencia de diversificación de mercados del sector agrícola. Los consorcios de exportación permiten a través de la asociación de pequeños y medianos productores, penetrar en mercados internacionales, transfiriendo la competencia local a un marco internacional. Anteriormente se han generado propuestas de asociatividad de las Pymes productoras del Ejido de Samalayuca, sin embargo, dadas las características específicas de las zonas agrícolas, no ha sido posible concretar acuerdo alguno, en consecuencia, el principal objetivo de esta investigación consiste en establecer los factores que se han presentado como una limitante. La metodología se direcciona en el enfoque cualitativo, empleando el diseño o marco interpretativo de la teoría fundamentada. En los resultados se identifican nuevos componentes que no fueron considerados en otros trabajos, además de que puede ser útil como referente en la etapa previa de la constitución de consorcios que se encuentran bajo circunstancias similares, dado que el campo mexicano atraviesa por condiciones análogas.

Desarrollo económico, Consorcios de exportación, Sector agrícola, Asociatividad de Pymes

Abstract

A problem related to overproduction and lack of market diversification was identified. The export consortiums allow, through the association of small and medium producers to penetrate international markets, transferring local competition to an international framework. Previously a proposal of Samalayuca had been generated, however, with the specific characteristics of the agricultural areas, it has not been possible to achieve with an agreement in it, the main objective of this researching is to establish factors that have been presented as a limitation. The methodology is directed towards the qualitative approach, using the design of interpretative framework of the grounded theory. In the results, new components were identified that weren't considered in other works, besides that it can be used as a reference in the previous stage of the constitution of consortiums that are under similar circumstances that the Mexican field goes through.

Economic development, Export Consortium, Agricultural sector, Associate SMEs

Citación: GARCIA-MARTINEZ, Reydezel, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo, CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela y ORTA-RUELAS, Karla. Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-15: 31-43.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: reydezel@msn.com)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

Introducción

La producción y las exportaciones del sector agrícola de México se han incrementado exponencialmente desde la década de los noventa, convirtiéndose en una de las actividades más importantes para el desarrollo económico de la nación. Son tan altos los volúmenes de mercancías que actualmente se demandan a nivel nacional e internacional, que los pequeños y medianos productores han sido segregados a actividades de comercio al menudeo en mercados locales, ocasionando el fenómeno económico conocido sobreproducción, bajo el cual los vendedores se ven obligados a reducir sus costos de venta, hasta lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda.

Se ha podido determinar mediante experiencias de organizaciones de otros países, que se puede obtener el crecimiento de los pequeños y medianos productores a través de la asociatividad de los mismos. Esta estructura comercial se denomina consorcio de exportación, el cual representa una solución viable para el desarrollo de las Pymes agrícolas, debido a que cuando se opera bajo este esquema, se comparten objetivos y actividades relacionados con la comercialización de los bienes.

En este trabajo se determinan los factores por los cuales no ha sido posible que pequeñas y medianas empresas agrícolas, se asocien con el fin de introducirse en mercados internacionales. Abordar de manera adecuada los componentes que en este trabajo se muestran permitirá lograr la eficacia de la asociatividad.

El estudio de caso se ha desarrollado en el poblado de Samalayuca, perteneciente a Ciudad Juárez, Chihuahua. Es conveniente señalar que a pesar de encontrarse enmarcada esta investigación dentro de una localidad específica, las aportaciones no son limitativas a dicha zona, debido a que este sector productivo cuenta con problemáticas similares en la mayor parte del país, sobretodo en la región norte.

El documento se encuentra compuesto por dos importantes apartados, ya que se ha construido un marco de referencia, que ha sido un referente del análisis de información, ya que, bajo este, encuentran sustento algunos aspectos relacionados con los resultados.

Destacando la importancia de la pequeña y mediana empresa y su correspondencia a una gran población sector agrícola, lo que permitió se determinaran los bienes que actualmente se exportan y la relación que guarda con los que se producen en Samalayuca, representando el potencial exportador con el que se cuenta, por otro lado, se lleva a cabo la revisión de diversos autores que conceptualizan los consorcios de exportación y sus principales elementos, lo que permitió determinar las características que deberán componer el consorcio agrícola, y esto a su vez llevo a la construcción del preámbulo para la asociatividad de los pequeños y medianos agricultores, lo cual se expone en las conclusiones.

Justificación

Un problema de actualidad se advierte de la venta de alimentos a nivel detallista o minorista, ya que esta actividad se ha escindido en manos de un muy reducido número de grupos empresariales, un ejemplo de esto son los grandes supermercados nacionales, así como las transnacionales Wal-Mart, Sams, Carrefour y Tesco; los volúmenes de compra les proporciona un enorme poder de negociación (Martínez-Carrasco y Eid, 2015).

Organizaciones de gran envergadura como las que hoy dominan los mercados minoristas de productos agrícolas, demandan un amplio abasto para sus diversas sucursales, esto conlleva que las negociaciones se establezcan con proveedores que puedan proporcionar mercancías en la misma medida, resultando afectadas las Pymes, dada la poca competitividad que pueden ofrecer frente a grandes distribuidores.

Lo anterior tienen repercusiones negativas en el margen de utilidad que percibe el productor, debido a que se ve obligado a la reducción del costo de venta del producto; implicación de mayoristas o terceristas quienes obtienen las ganancias reales; en algunos de los casos realizar la oferta de sus productos en mercados de abasto locales o informales.

Actualmente en el Ejido de Samalayuca se encuentran establecidos pequeños y medianos productores; estos se han visto forzados a vender sus productos a terceristas nacionales o extranjeros; de igual forma, en determinadas temporadas y dada la sobreproducción reducen los costos de venta de sus artículos a fin de obtener el retorno de la inversión realizada; asimismo, el gobierno promueve programas como el de mercado en tu colonia, donde el productor ofrece de manera directa el producto a la comunidad, sin embargo, estas acciones son insuficientes, debido a que algunas toneladas de mercancías terminan convirtiéndose en desperdicios.

De lo anterior se pueden desprender dos premisas esenciales: la diversificación de mercados, para salvaguardar el sector agrícola, sobre todo en aquellos bienes donde se presente sobreproducción; así como, el establecimiento de estrategias en las cuales las Pymes productoras puedan actuar en unidad frente a terceros. La solución más viable se encuentra relacionada con la constitución de un consorcio, el cual permitirá, promover los productos, entablar negociaciones y llevar a cabo los procesos de exportación. No obstante lo anterior es imprescindible que previo a la construcción de una propuesta de consorcio, se sienten las bases, atendiendo principalmente aquellos factores que anteriormente se han presentado como una limitante para que los productores actúen bajo un mismo guion productivo.

Marco de referencia

Importancia de la Pyme en la economía mexicana

El 99% de la actividad empresarial de México se constituye a través de las pequeñas y medianas empresas; las cuales generan el 80% del empleo nacional, sin embargo, su participación en el comercio exterior es solo del 1%; de esto es posible inferir que la mayoría de las organizaciones productoras del país colocan su oferta dentro de los mercados nacionales.

Aunado a lo anterior PROMEXICO (2016) señala que el 95% de las empresas exportadoras del país son Pyme, a pesar de ello, estas solo consiguen el 8% del valor total de las exportaciones, debido a que el porcentaje restante es generado por 100 grandes organizaciones, en su mayoría transnacionales.

Diversos autores son coincidentes en señalar que la Pyme tiene la capacidad de generar, en los países del mundo, un fuerte impacto en el desempeño económico, situación que repercute positivamente en los empleos (Alarcón Villamil, 2015). Una de las principales causas por la que las pequeñas y medianas empresas no consiguen el crecimiento esperado, se debe a la falta de una cultura exportadora.

De acuerdo con la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2015) las organizaciones no suelen exportar debido a razones, tales como, la garantía de colocar sus productos o servicios en los mercados locales, la ausencia de vocación exportadora o la falta de conocimiento para acceder a plazas internacionales.

Asociatividad de Pymes

Como fue señalado anteriormente es imprescindible que las empresas productoras del país diversifiquen sus mercados al extranjero, sin embargo, existen algunas limitantes para hacerlo, debido a que esto conlleva por lo menos efectuar las siguientes actividades (PROMEXICO, 2016):

- Personal capacitado relacionado con los procesos de exportación y regulaciones de otros países.
- Capacidad para la identificación de oportunidades en mercados internacionales.
- Registro de marcas y patentes.
- Imagen Corporativa, Página Web, Catalogo Digital Etc.
- Cumplimiento de normas: etiquetado. Volumen de producción para interesar a grandes compradores internacionales.
- Capital para inversiones.
- Poder contractual con los proveedores, clientes, bancos, y entidades gubernamentales.

Es evidente que al citar las anteriores actividades resulta desmotivador en los pequeños y medianos productores incursionar internacionalmente, sobre todo, si apenas y se cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos.

Podría parecer que posterior a la primera exportación, las subsecuentes se llevaran a cabo de manera sencilla, sin embargo, continúa representando un verdadero reto para la empresa sostener dicha actividad. La firma de consultoría RGX (2010), realizó un estudio de mercado relativo a la Pyme exportadora mexicana, concluyendo entre otros aspectos, que la mayoría de las mismas no poseen un departamento formal de comercio exterior; las empresas no modifican el alcance de los términos de contratación internacional, establecen los lugares de entrega de las mercancías en fábrica o en los puertos (lo cual resulta cómodo y sencillo para el vendedor), esto también repercute en una logística endeble de la terminara haciéndose cargo el cliente, asumiendo un sinnúmero de riesgos en un país que posiblemente le es completamente desconocido.

La asociatividad es considerada una herramienta de vital importancia en el desarrollo empresarial por cuanto le permite a la empresa, sin importar el tamaño, compartir espacios, conocimiento e integrar redes de trabajo, todo ello contribuye en la posición de mercado, la reducción de costos, la integración, la competitividad y la productividad (Alarcón Villamil, 2015).

Los objetivos principales de la asociatividad según Olave (2005) son la supervivencia y crecimiento sustentable; la expansión de para amortizar gastos de inversión y desarrollo; evitar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por las empresas; por último, la conquista de nuevos mercados (Alarcón Villamil, 2015).

Los compromisos asumidos dentro de la asociación son el parámetro para determinar el tipo de unión, esta se puede clasificar en consorcios, *clusters*, redes empresariales, cadenas productivas competitivas, *Joint Venture*, franquicias o cooperativas (Bada Carbajal, Rivas Tovar, & Littlewood Zimmerman, 2017; Martínez-Carrasco y Eid, 2015; Martínez, García, & Navarrete, 2015). En este sentido se considera de mayor utilidad la conformación de consorcios de exportación, debido a que les permite a las organizaciones flexibilidad comercial sin perder su identidad. Aunado a que existen beneficios financieros gubernamentales, a los que se puede recurrir (PROMEXICO, 2013).

Consortios de Exportación

En términos generales un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (ONUDI, 2004). En tanto que el autor Alex Rialp Criado, los define como una innovación de tipo organizacional. Debido a que esta asociatividad es un nuevo camino para insertarse en los mercados internacionales (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2015). Las principales características que distinguen a un consorcio son las siguientes (Martínez et al., 2015):

- Agrupación de varias empresas independientes (del mismo rubro o complementarias).
- Da vida a una nueva organización a través de un acuerdo comercial.
- Delegan las acciones de exportación de los bienes que cada una produce.
- Las empresas que participan de la sociedad no pierden su personalidad ni su estructura.

De acuerdo con Camison y Lopez (1996), la constitución y desarrollo de los consorcios se da a través de tres etapas:

- a. Etapa de pre-exportación
- b. Exportación experimental
- c. Exportación activa

El mismo autor señala que las modalidades que puede asumir un consorcio de exportación dependerán del compromiso de los productores, ya que estos se pueden constituir con venta en origen o en destino, siendo los últimos aquellos que demandan mayores responsabilidades de los integrantes.

Factores de influencia en los consorcios de exportación

Este trabajo gira en torno a los factores que influyen en el desarrollo de los consorcios de exportación, razón por la cual se hace una revisión de estudios previos que han abordado esta temática, destacando lo que se presenta en la siguiente tabla:

Etapa	Factores Internos	Factores Externos
Previo a la exportación	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de productos. - Motivación a internacionalizarse. - Compromiso y participación de los integrantes. - Confianza entre los participantes. - Mejoras procesos productivos. - Control de calidad de los productos/servicios. - Volúmenes de producción para interesar a grandes compradores. - Marca propia. - Experiencia en exportación de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital en inversiones para mejorar la calidad de los procesos productivos. - Competencia de empresas locales. - Legislación sobre consorcios y el marco regulatorio. - Políticas comerciales. - Instituciones públicas y privadas.
Exportación experimental	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas comerciales de las empresas integrantes. - Figura del gerente/promotor del consorcio. - Personal cualificado en exportación. - Canales de distribución. - Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia cultural. - Definición del mercado meta y áreas geográficas. - Logística. - Barreras administrativas.
Exportación activa	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa. - Determinación de una estrategia comercial. - Adaptación del producto/servicio del mercado objetivo. - Difusión de las experiencias exitosas. - Diversificación de las exportaciones. - Penetración de regiones de difícil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Financiamiento. -Intercambio de información. -Investigación y desarrollo.
Competitividad en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia vía precios. - Promoción. - Innovación. - Calidad. - Servicio. - Tecnología. 	

Tabla 1 Factores que influyen en los consorcios de exportación

Fuente: Elaboración propia empleando diversas fuentes (Thompson, 2013; Bekerman et al., 2014; Espejo León et al., 2015)

Pocos autores se han dado a la tarea de identificar los factores de influencia para el desarrollo de los consorcios, no obstante, es de suma relevancia que se lleve a cabo esta identificación, debido a que cada relación contractual o sociedad comercial se encontrara regulada por determinadas particularidades, que atañen de manera concreta a los intervinientes.

En este sentido, no existe un formula especifica aplicable a cada uno de los contratos que darán vida a los consorcios, sin embargo, los factores representan una guía para la consecución de la asociatividad.

Sector agrícola de México

La agricultura ha cobrado una significativa relevancia en las ultimas treinta décadas, a pesar de ser un tema de principios del siglo pasado, Cortázar y Carrera (2015) consideran que el sector agrícola ha quedado marginado en algunas economías como lo son México y China, esencialmente por privilegiar el desarrollo del sector industrial y por el bajo aporte que hace la actividad agrícola al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, en las últimas décadas en el ámbito mundial se ha dado un cambio estructural en la agricultura al reconocer su importancia para el desarrollo económico y como principal medida contra la pobreza, además de los beneficios adicionales que genera en la balanza comercial nacional y por la creación de economías de escala generadas por el crecimiento agrícola.

A principios del 2017 la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), dio a conocer que para el primer semestre del año anterior, las exportaciones agroalimentarias superaron los recursos que ingresaron a México por la venta de petróleo y las entradas por remesas, de tal forma que las exportaciones agroalimentarias alcanzaron 15 mil 15 millones de dólares en el primer semestre del referido año, lo que implicó seis mil 912.3 millones de dólares más que los ocho mil 102.9 millones de dólares que sumó la venta de petróleo en igual lapso, reflejando, una mayor producción y dinamismo en el sector, así como una demanda creciente por los alimentos de México en los mercados internacionales (Jornada, 2016).

En la siguiente grafica se muestran datos que señalan los diez productos agrícolas mexicanos de mayor venta en mercados extranjeros:

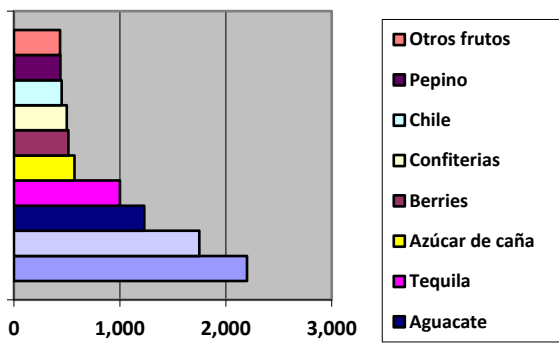


Gráfico 1 Principales productos agrícolas de exportación (Ventas en millones de dólares)

Fuente: Elaboración propia, empleando datos Sistema agrícola mexicano (2016)

Esta identificación resulta ser notable, debido a que permite establecer un referente para la diversificación de la producción o la determinación de la capacidad exportadora.

Desarrollo

Planteamiento del problema

Derivado del estudio exploratorio llevado a cabo, ha sido posible identificar que en el Ejido de Samalayuca, se cuenta con suficiente potencial productivo para lograr el desarrollo económico de la zona; no obstante, se determinan diversas dificultades que deben enfrentar los agricultores en la comercialización de sus productos; identificando que esto se debe principalmente a la falta de diversificación de mercados, así como a la nula asociatividad de los productores.

Los consorcios de exportación representan una solución a la necesidad asociatividad y de internacionalización de las Pymes, de tal forma que resulta procedente decretar el siguiente planteamiento: “Anteriormente se han generado propuestas para la asociatividad de los pequeños y medianos productores del Ejido de Samalayuca, sin embargo, se presentan factores de influencia que han impedido establecer acuerdos que les permitan actuar bajo un frente único”.

Pregunta inicial del proceso de investigación

¿Cuáles son los principales factores que impiden el desarrollo de consorcios de exportación de Pequeños y medianos agricultores del Ejido de Samalayuca?

Objetivo general

Establecer los factores por los cuales no ha sido posible alcanzar los acuerdos necesarios para la asociatividad de las Pymes agrícolas de Samalayuca.

Objetivos específicos

1. Identificar el sector productivo agrícola del Ejido de Samalayuca.
2. Determinar los mercados actuales a los cuales se destina la producción.
3. Identificar los principales productores de la zona.
4. Determinar la diversidad de productos que se pueden cosechar en la zona.

Metodología

La investigación se direcciona bajo el enfoque cualitativo, empleando para tal efecto el diseño o marco interpretativo de la teoría desarrollada por Strauss y Corbin (1990). Las características del citado marco y de otras perspectivas cualitativas son abordadas por Hernández, Fernández y Baptista (2014) de la siguiente forma:

- En el inicio el investigador tiene preguntas investigación, que se han de afinar durante el proceso indagatorio.
- Se desarrolla siguiendo un proceso inductivo, partiendo de lo particular a lo general para generar una teoría fundamentada.
- Las técnicas empleadas bajo esta metodología se encuentran relacionadas a la observación no estructurada, la entrevista y el registro de historias de vida.
- Busca interpretar el significado de las acciones de las personas y de los materiales empíricos para comprenderlos en el contexto del cual emergen.
- Se seleccionan estudios de casos individuales representativos, pero no desde el punto de vista estadístico.

Fue seleccionado este diseño de investigación debido a que se pretende generar una interpretación teórica que se encuentre sustentada en la recolección de los datos y sus interpretaciones.

Razón por la cual se emplean técnicas y procedimientos que permiten el desarrollo de la teoría fundamentada, siendo consistentes estas en la observación, la entrevista semiestructurada y el registro de historias de vida. Observación: ambientes naturales en los cuales se desarrollan los procesos productivos y las actividades de funcionarios públicos relacionados con el sector agrícola y comisariado ejidal. Esta técnica se llevó a cabo con la finalidad de identificar las actividades productivas, la infraestructura física, oferta de apoyos gubernamentales y el tipo de interacción entre cada uno de los sujetos objeto del estudio.

Entrevista: Funcionarios públicos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (3), Funcionarios públicos de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua (3), Funcionarios públicos del gobierno municipal de Ciudad Juárez (Presidencia seccional de Samalayuca) (2), Comisariado Ejidal de Samalayuca (3), Académicos (2) y Agricultores de la citada zona (16). La diversidad de la muestra obedece al proceso de triangulación que se efectuó y que tiene como finalidad, determinar las diversas perspectivas sobre los factores de influencia para que los productores de la zona no logren establecer los acuerdos. Los sujetos se seleccionaron con la finalidad de evitar la distorsión u orientación que se podría generar, de atender solo a una de las partes involucradas.

Un aspecto fundamental del diseño de teoría fundamentada es que la recolección de datos se define en función de la saturación de las categorías, es por lo anterior que los informantes se seleccionaron de conformidad a los siguientes criterios:

- Funcionarios públicos que desarrollan sus actividades directamente en el ejido de Samalayuca.
- Representantes de la estructura ejidal que tienen como finalidad velar por los intereses del Ejido de Samalayuca.
- Académicos que conocen procesos agrícolas, comercialización y cadenas logísticas.
- Agricultores del Ejido de Samalayuca siendo clasificados de manera proporcional para la muestra en pequeños, medianos y grandes productores; dicha clasificación se da atendiendo solamente a la producción de la zona.

Especificaciones generales de la zona de Samalayuca

Es el último poblado rural del norte del estado de Chihuahua. La zona del desierto de Samalayuca es considerado como uno de los ecosistemas más importantes de Chihuahua, existen especies de flora y fauna que solo se desarrollan y viven dentro de este medio ambiente, y no se localizan en otros territorios de la geografía estatal.

Este lugar se encuentra situado a 52 kilómetros al sur de Ciudad Juárez, en medio de la zona desértica conocida como los Médanos de Samalayuca, cifras de SEDESOL (2017) indican que la población de ese sector es de 1,474 habitantes (SEDESOL, 2013).

Entre sus características generales Samalayuca es considerada una región arisca de particular importancia biogeográfica por su alto nivel de endemismo derivado de condiciones climático-edáfico-hidrológicas extremas, que han provocado una baja biodiversidad, pero altamente tolerante a dichas situaciones en cuanto a sequía, salinidad y temperatura (Prioritarias, 2000).

Productos

Las legumbres y hortalizas se ubican en los principales lugares de exportación de productos agrícolas, categoría en la cual figura el tomate, el chile, cebolla y pepino, ahora bien, es necesario destacar que actualmente son estos bienes los que se obtienen en la localidad de Samalayuca, sin dejar de lado al melón que según datos estadísticos del 2016 ha logrado establecerse como un producto altamente comercializable en el extranjero.

En el ejido de Samalayuca por lo menos 70 ejidatarios efectúan actividades de agricultura, entre, los bienes con altos niveles de producción se muestran en la siguiente gráfica.

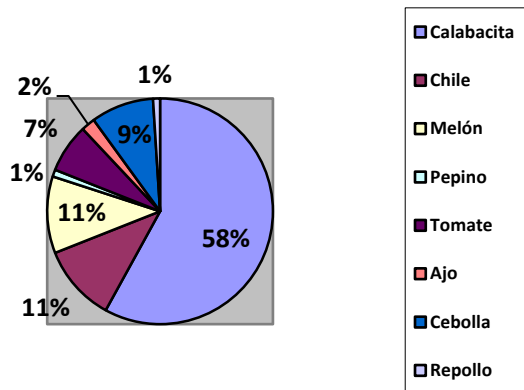


Gráfico 2 Producción Agrícola Samalayuca *Fuente: Elaboración propia, empleando datos proporcionados por SAGARPA y entrevistas de los ejidatarios*

Procesos de producción

Los productores señalan que en los últimos cinco años, la cantidad de siembras con riegos tecnificados en esta región aumento. El emplear estos adelantos en sus cultivos, les permite sacar adelante la producción con tan sólo la cuarta parte del agua que se requiere con los métodos convencionales por inundación.

Existe también un sistema de riego el cual es el que más se utiliza en las parcelas, este se llama cintilla, por la cual se conduce el agua. Esta tira está conectada a una red de tubos, que se abastecen a través de un pozo, y tiene perforaciones que sólo liberan la cantidad de agua justa y en el lugar que se requiere, lo que ahorra mucho al momento de regar. Con esta técnica se ahorra hasta el 70 por ciento del agua, en comparación con el sistema de riego por inundación.

Los resultados obtenidos de estos procesos productivos pueden visualizarse en la siguiente tabla, cabe aclarar que por cuestiones de espacio, solo se mencionan algunos de los productos que se han considerado de mayor importancia.

Producto	Totales Miles Ton.	\$P.M.R.	\$Valor Producción
Calabacita	136,00	\$6.000,00	35,217 MDP
Chile	26,50	\$10.000,00	7,950 MDP
Melón	25,00	\$6.000,00	5,250 MDP
Cebolla	20,00	\$10.000,00	6 MDP
Tomate	16,50	\$10.000,00	3,300 MDP

Tabla 2 Producción Agrícola 2016 Samalayuca *Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por SAGARPA.*

Es necesario señalar que si bien es cierto el valor de la producción se encuentra tasado en millones de pesos, esto no representa el costo de venta real, debido a que SAGARPA establece un costo medio respecto a la producción nacional. El 2016 fue un año complejo para los productores de Samalayuca, debido a que se presentaron excesos de producción, esto conllevó la reducción de costos de venta hasta lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda, tomando como referente el producto mayormente producido, a manera de ejemplo se elaboró la siguiente tabla:

Precio de Calabacita en 2016				
Samalayuca	Nacional	Canadá	E.U.A	Europa
\$6.00	\$10.65	\$30	\$41.88	\$20.05
M.X.N.	M.X.N.	M.X.N.	M.X.N.	M.X.N.

Tabla 3 Costos de venta derivados de la sobreproducción del 2016 en Samalayuca *Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por SAGARPA, Secretaría de Economía y productores*

Como se puede comprobar en la tabla anterior, los productores de Samalayuca, con el objetivo de colocar sus productos, redujeron el costo de los mismos, quedando fuera de utilidad, si se toma como referente la media nacional y aún más sobre los precios internacionales, en los cuales hubiera sido posible obtener mayores ingresos. La sobreproducción ya se ha presentado en otras ocasiones, afectando la economía de la localidad; algunos legisladores o autoridades del ejecutivo han sugerido la regulación o planeación de la producción, no obstante, la intervención del estado solo contravendría la capacidad autorreguladora del libre mercado. El ideal representa que sean precisamente los agricultores quienes establezcan los mecanismos jurídicos y económicos necesarios para el desarrollo y crecimiento de la Pymes de la citada localidad.

Resultados

Las soluciones viables para el desarrollo de las Pymes productoras son la diversificación de mercados y la asociación como estrategia de competitividad. Una vez estudiadas las características del Ejido de Samalayuca se determinó que la unión a través de consorcios de exportación podría generarse bajo dos categorías, las cuales atienden a las siguientes actividades y funciones que se exponen en la siguiente tabla:

Actividades y Funciones	
Promoción	Ventas
1.- Participación en ferias.	1.- Servicios administrativos.
2.- Diseño y presentación de catálogos.	2.- Asesoramiento y asistencia técnica.
3.- Diseño, publicación y mantenimiento de página Web.	3.- Contacto a clientes.
4.- Medios de comunicación para llegar a los mercados objetivos.	4.- Compra o importación de insumos.
5.- Local para exposiciones.	5.- Programas de capacitación para efectos de calidad del producto.
6.- Campañas publicitarias únicas.	6.- Negociaciones locales e internacionales.
7.- Diseño de marca a través del consorcio.	7.- Investigaciones de mercado.
8.- Relaciones publicas	8.- Inteligencia de marketing.
9.- Relaciones con instituciones públicas y privadas.	9.- Identificación y acceso a créditos o financiamientos.
	10.- Asistencia de los trámites logísticos y de aduanas.
	11.- Certificación de calidad o de normas.
	12.- Aseguramiento de la cadena logística.
	13.- Representación común.

Tabla 3 Actividades del consorcio de exportación
Fuente: *Elaboración propia con información de la propuesta de Minervini (2011)*

Para el análisis de la información se generaron las categorías de ambiente, capacidades empresariales, control de la producción y gobierno, tomando en cuenta los datos recabados; empleando las diversas técnicas señaladas previamente, obteniendo como los siguientes factores críticos, para el desarrollo de consorcio:

Categoría	Factor	Descripción
Ambiente	1.- Confianza y colaboración	Se define un ambiente de cordialidad y respeto, sin embargo, se ha identificado que los productores se han seccionado en diversos grupos, manteniendo poca o nula confianza entre los mismos. Esto representa una limitante debido a que dentro del esquema de trabajo de un consorcio, es muy importante que se compartan aspectos relacionados, a la proveeduría, procesos productivos y clientes.
	2.- Compromiso y participación	Existe suficiente voluntad para generar sinergias con los medianos productores, al contrario de los pequeños, quienes son más susceptibles al abandono de los compromisos asumidos, de hecho, en algunas ocasiones estos han propiciado la reducción de los costos de venta para la inmediata colocación de sus productos, razón por la cual en caso de existir algún tipo de oferta podrían renunciar a las obligaciones asumidas.
	3.- Transparencia	A fin de obtener beneficios de programas públicos, los agricultores anteriormente ya han actuado de manera asociada, ahora bien, algunos de estos han señalado que no existe claridad en los procesos y resultados obtenidos. Lo cual mantiene una seria repercusión negativa respecto a los factores enunciados anteriormente.
Capacidades empresariales	4.- Visión y Organización empresarial	Las zonas agrícolas mantienen dos estructuras de gobierno, ya que cuentan con algún Presidente Seccional y un Comisariado Ejidal, encargándose de las actividades que se encuentren dentro de su esfera de competencia, no obstante, dentro de las actividades de estos, no se considera el desarrollo empresarial, ya que no existe una estructura organizacional interna que permita guiar los negocios agrícolas, razón por la cual en la mayoría de los casos estas pequeñas o medianas empresas no pueden obtener crecimiento, puesto que desconocen aspectos que les permitiría generar una visión empresarial a corto, mediano y largo plazo.
	5.- Diversidad de productos	La diversidad de productos que se obtienen en la zona, puede ser interpretada bajo dos sentidos, debido a que por un lado al existir variedad se satisface en mayor medida la demanda de los consumidores minoristas; en tanto que al pretender dar abasto a grandes empresas nacionales o extranjeras, se debe estar en posibilidad de obtener altas cantidades de producción, lo cual solo se ha de lograr uniendo esfuerzos de los agricultores.
	6.- Marca propia.	Las pequeñas y medianas empresas agrícolas no establecen una marca que los diferencie frente a sus competidores; esto influye negativamente en la identificación de la compañía y la distinción de la misma por parte de los consumidores.

	7. – Diversificación de mercados.	Los productores no exploran nuevos mercados, nacionales o extranjeros; debido principalmente a la zona de confort en la que se encuentran; lo cual se deriva del desconocimiento de los aspectos comerciales que se ligan a sus operaciones, esto se deduce dado que al diversificar podrían obtener mejores utilidades de sus negocios, además de la situación preocupante relacionada con la poca implicación que hacen las grandes cadenas de supermercados para fomentar el consumo local.
	8. – Exportación directa	Una problemática a la que se enfrentan los productores agrícolas es la tercerización, debido a que compradores acuden de otras localidades del país o del extranjero, con la finalidad de obtener los productos a bajos costos y revenderlos, logrando excelentes utilidades, que bien podría recibir los agricultores. Esto se deriva del escaso conocimiento que tiene el productor respecto a la capacidad de exportar con la que cuenta. Aunado al hecho que al no llevar a cabo una exportación directa, pierden el control de su producto y con ello se ve afectada la distinción y calidad del mismo.
	9. - Mejora y tecnificación de procesos.	Existe una seria distinción entre los pequeños y medianos agricultores, puesto que estos últimos se han enfocado en desarrollar y mejorar constantemente sus procesos productivos, a diferencia de los pequeños, que no han simplificado sus procesos, además del casi nulo empleo de tecnología especializada. Cabe señalar que esto no se debe a la indiferencia, puesto que ha sido el resultado de no contar con los recursos necesarios para la adquisición de conocimiento y equipo necesario.
Control de la producción	10. - Calidad.	A pesar de hacer mención que se cuenta con productos de calidad de exportación, esto no es suficiente en términos de comercialización, ya que se requiere demostrar a través de diversos mecanismos la certificación de calidad del producto.
	12.- Volúmenes de producción para grandes compradores.	Comercializando de manera aislada difícilmente los pequeños y medianos productores podrán dar abasto a grandes compañías o supermercados nacionales o transnacionales.
Gobierno	14. - Organización de las tres esferas de gobierno	Existe un desconocimiento generalizado por parte de las tres esferas de gobierno, con respecto a las principales necesidades del sector agropecuario de Samalayuca, lo cual conlleva el que no se cuente con la sincronía gubernamental necesaria para direccionar los proyectos bajo un mismo eje.

Tabla 4 Categorías y factores que se presentan como una limitante para la constitución de consorcios de exportación
Fuente: *Elaboración propia con datos recabados del proceso de investigación*

Conclusiones

De lo anterior se puede determinar que los productos de Samalayuca cuentan con un potencial altamente exportador, sin embargo, como se ha señalado en líneas previas, competir en el extranjero significa una ardua tarea, sobre todo si quien pretende hacerlo es un pequeño productor. Un famoso autor en temas relacionados a comercio exterior, Eduardo Reyes (2003) en su libro titulado *11vo Mandamiento "Exportaras"*, hace alusión al éxito de la economía postguerra de Japón, el cual se enfoca precisamente a la habilidad de los pequeños y medianos productores de actuar competitivamente bajo un frente único para el abasto de las exportaciones.

A fin de lograr una asociación efectiva de productores se deben atender previamente los siguientes aspectos:

Los lazos de confianza se deben de fomentar, a fin de que este sea un incentivo de participación y colaboración de los pequeños y medianos productores.

El consorcio de exportación actúa como un único ente frente a terceros, lo cual constituye que el incumplimiento por alguno de los miembros, podría traer como consecuencia una mala reputación o demandas judiciales para la organización.

Si bien es cierto que cualquier compromiso dentro de la asociación puede ser reglado a través de mecanismos jurídicos, una resolución favorable no restituye el prestigio al consorcio. Dicho lo anterior es que se determina la necesidad de establecer mecanismos a fin de realizar una selección adecuada de los productores miembros.

Los instrumentos jurídicos que den vida a la creación del consorcio, deberán contener mecanismos que transparenten y den a conocer de manera clara para cada uno de los miembros aspectos relacionados a las operaciones de los mismos, sobre todo, porque se asociaran personas que tienen escaso o nulo conocimiento de las disposiciones jurídicas o actividades económicas.

La falta de perspectiva empresarial genera una disminución en el nivel de competitividad de los productores. Si bien es cierto que la actividad preponderante es la agricultura, los productores también deben conocer y considerar personal para atender aspectos empresariales de su negocio, en este sentido, los consorcios mantienen dentro de su estructura órganos especializados, que trabajan en beneficio de cada uno de los miembros que integran la asociación.

La determinación de la homogeneidad o diversidad de productos debe ser establecida, una vez que se llevan a cabo los análisis de mercado pertinentes; evidentemente la sobreproducción ha obedecido principalmente a la ausencia de análisis de viabilidad que sustente la producción. En efecto una parte fundamental de los consorcios es el análisis mediante el cual se toman estas decisiones.

La asociatividad permite establecer políticas comerciales bajo una misma marca, así mismo, los costes de mercadotecnia podrían ser absorbidos por cada uno de los integrantes. Siendo de suma importancia puesto que esto permite que se logre la distinción de grandes compradores o minoristas.

La diversificación de mercados constituye un elemento esencial para el crecimiento de las Pyme, los productores bajo esta categoría comúnmente se acotan al mercado local, dadas las escasas capacidades comerciales y logísticas. Los consorcios llevan a cabo los estudios necesarios para determinar las mejores plazas para la colocación de las mercancías, proporcionando capacidad comercial y logística; evidentemente con especial enfoque al extranjero.

En la mayoría de las ocasiones la Pyme no cuenta con los recursos para integrar un departamento de comercio exterior. Los consorcios ofrecen la capacidad de operar de manera directa en el extranjero. Al conocer los canales de distribución apropiados, así como las actividades aduaneras que implican los procesos de exportación, se puede tener el control de sus operaciones, estableciendo una relación adecuada entre proveedor y cliente.

Constituir una asociación permite compartir las experiencias de los productores o el know how, aplicable a diferentes sistemas productivos, el desarrollo de mecanismos de riego, así como acciones para liderar en sus procesos para la inclusión de mejoras y mayor obtención de beneficios al momento del proceso productivo.

La mejora de procesos, así como la estandarización de los mismos; se logra a través de compartir experiencias y conocimientos respecto a los procesos productivos; de esto resulta la mejora y consecuentemente la necesidad de certificar las actividades productivas y los productos, a fin de garantizar la calidad de exportación. Dichas actividades son asumidas dentro de la estructura del consorcio de exportación, ya que los costos que se pudiesen generar son repartidos entre cada uno de los miembros.

Se deben integrar a la sociedad comercial aquellos pequeños y medianos productores que desarrollan procesos productivos similares, y que obtienen productos de igual calidad, a fin de dar abasto a grandes compañías. En la etapa inicial del proceso de investigación, se consideraba que el sector agrícola no contaba con suficientes apoyos económicos gubernamentales, no obstante, al concluir este trabajo, fue posible determinar que existen los suficientes, sin embargo, los agricultores no recurren a ellos debido las complicaciones para acceder o derivado de la mala sincronía gubernamental existente.

Es por lo anterior que se debe nombrar una representación comercial que entable negociaciones y vincule las tres esferas de gobierno, atendiendo cada una de las necesidades con las que cuenta el citado sector productivo.

Por último, es importante señalar que esta investigación ha permitido conocer nuevos factores que no habían sido considerado en otros trabajos, (Thompson, 2013; Bekerman et al., 2014; Espejo León et al., 2015), sobre todo en lo que se refiere a la necesidad de generar un ambiente sano, capacidades empresariales y sincronía gubernamental.

Esta investigación puede ser empleada como referente para el desarrollo previo para la constitución de consorcios de exportación, dado que en la actualidad el campo mexicano atraviesa por condiciones similares, sobre todo para aquellas Pymes que se desarrollan en el norte de la ciudad.

Referencias

- Alarcón Villamil, N. O. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PyMes. *Pensamiento Republicano*, (2), 2145–4175. Recuperado a partir de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamiento-republicano/article/viewFile/306/278>
- Arroyo, G. (1989). La pérdida de la autosuficiencia alimentaria y el auge de la ganadería en México. Plaza y Valdes.
- Bada Carbajal, L. M., Rivas Tovar, L. A., & Littlewood Zimmerman, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100–1117. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Bekerman, M., Wiñazky, M., & Moncaut, N. (2014). La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7, 43–75. Recuperado a partir de <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/664/698>
- Camison, C., & Lopez, M. (1996). Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la pyme. *Universitat Jaume I*. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169903>
- CIBNOR (2017). Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste. S.C. Obtenido de: <https://www.cibnor.mx/>
- CONABIO (2017) Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste. S.C. SAMALAYUCA. Obtenido de: http://www.conabio.gob.mx/conocimiento/regionalizacion/doctos/rhp_033.html
- Cortázar Martínez, A., Carrera Chávez, B. and Duarte Jáquez, R. (2015). Samalayuca desde una perspectiva económica situada en el año 2011. Ciudad Juárez, Chihuahua
- Díaz-Leal, E. R. (2003). 11° mandamiento: exportarás. Bufete Internacional de Intercambio.
- Economía, SNIM (2017). Sistema Nacional de Información de Mercados Obtenido de : <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>
- Espejo León, Á., Fuentes García, F., & Núñez Tabales, J. (2015). Los Consorcios De Exportación: Revisión Conceptual Y Factores Determinantes De Éxito. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2(2), 118–144. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i2.2743>
- Hernández, S. (2010). Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación.
- INEGI (2017). Geografía. Obtenido de: <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geografia/default>.
- Jornada (2017). Exportaciones agroalimentarias superan ingresos por exportación de petróleo. Recuperado a partir de <http://semanal.jornada.com.mx/ultimas/2017/02/14/exportaciones-agroalimentarias-superan-ingresos-por-exportacion-de-petroleo>.
- Martínez-Carrasco, F., & Eid, M. (2015). El cooperativismo agroalimentario en España: estrategias de calidad y diferenciación del sector. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(2), 375–389. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Martínez, A. C., & Chávez, B. C. (2015). Samalayuca desde una perspectiva económica situada en el año 2011: una base para el diseño de alternativas productivas y de políticas públicas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Martínez, G., García, C., & Navarrete, C. (2015). Aplicabilidad de los programas federales de apoyo al comercio exterior en Tabasco. *Opción*, 3(3), 783–796. Recuperado a partir de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/opcion/article/view/20512/20423>

- Minervini, N. (2011). Consorcios de exportación: cómo (no) hacerlo. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Navarro López, M. A. (2000). Sector exterior español una aproximación empírica a las exportadoras en el caso español. *ICE Sector Exterior Español*, 788(1980), 19–34. Recuperado a partir de http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_788_19-33_C21CBB0E94304E3DAAEC561237A1E39B.pdf
- Norte digital. (2017). Cultiva fiscal camarones en desierto de Samalayuca Norte digital. Obtenido de: <http://nortedigital.mx/cultiva-fiscal-camarones-en-desierto-de-samalayuca/>
- Norte digital. (2017). Calabacitas de Samalayuca Obtenido de <http://nortedigital.mx/calabacitas-de-samalayuca/>
- ONUDI. (2004). *Guía de los consorcios de exportación*. Viena. Recuperado a partir de https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf
- PROMEXICO. (2013). *Generando Sinergias para la promoción de las exportaciones de las PyMEs Mexicanas*. México. Recuperado a partir de http://www.mexicanchamberofcommerce.co.uk/uploads/2/1/9/4/21940778/presentación_capacitación_promotores__redexporta_2016..pdf
- PROMEXICO. (2016). *Programa Nacional Para el Desarrollo de Redes de Exportación de PYMES Mexicanas*. México. Recuperado a partir de http://www.promexicoglobal.com/work/models/promex_global/Resource/118/1/images/pmgtol_uca_slara.pdf
- RGX. (2010). *Conociendo a las PyMEs exportadoras mexicanas*. México. Recuperado a partir de http://www.rgxonline.com/clientes/080312_informe_rgx_mexico/Resultados_investigaci%F3n_Conociendo_a_las_PyMEs_exportadoras_mexicanas.pdf
- SAGARPA (2017). Dos terceras partes de México tienen potencial agrícola. Obtenido de: <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones>
- Santiago Quijada, G. (2014). Samalayuca. Cd Juárez.
- SEDESOL (2017). Secretaría de Desarrollo Obtenido de: <https://www.gob.mx/sedesol>
- Sistema Agrícola Mexicano. (2016). Exportación Agrícola: 10 razones por las que es un gran negocio. Recuperado el 28 de julio de 2018, a partir de <http://sistemaagricola.com.mx/blog/razones-exportacion-agricola-es-gran-negocio/>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2015). *Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES*. Ciudad de México, México. Recuperado a partir de <http://www.sela.org/media/1998312/consorcios-de-exportacion-instrumento-estrategico-para-la-insercion-internacional-de-las-pymes.pdf>
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990). Fundamentos de la investigación cualitativa. Procedimientos y técnicas de teoría fundamentados, Newbury Park, Sage.
- Thompson, T. (2013). Los clusters y el uso de marcas colectivas en consorcios de exportación. *Trimestre Económico*, 80(317), 43–76. Recuperado a partir de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=e3529157-9b87-431e-91bc-e8d4d929f319%40sessionmgr102>