



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**



**PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS DEL ESTADO DE TABASCO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN ESTUDIOS ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS**

**LÍNEA DE GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO:
GESTIÓN ORGANIZACIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL**

**PRESENTA:
AFONSO VAGARECHA CABIÇO MUIBO**

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:
DR. SALVADOR NEME CALACICH**

**EN CODIRECCIÓN:
DRA. MARÍA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MARZO DE 2024

Autorización de Impresión



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División Académica de
Ciencias Económico
Administrativas/
Dirección



2024
Felipe Carrillo
PUERTO

Oficio: DACEA/DIRECCION/0447/2024
Villahermosa, Tabasco; a 01 de marzo de 2024

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
P R E S E N T E

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado (vigente) de la UJAT, me permito comunicar a usted que el **Dr. Salvador Neme Calacich** (Director) y la **Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo** (Codirectora), dirigieron y supervisaron la tesis:

**"PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL
ESTADO DE TABASCO"**

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Afonso Vagarecha Cabiço Muibo** egresado del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Germán Martínez Prats, Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo, Dr. Salvador Neme Calacich, Dr. Andrés Guzmán Sala, Dr. Eduardo Olivares Pérez, Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández y Dr. Carlos Mario Flores Lázaro; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que el interesado efectuó. Por lo tanto, **puede imprimirse**.

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS/
DIRECCIÓN

c.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. -Coordinador de Investigación y Posgrado.
c.c.p. Archivo

Av. 27 de Febrero 630, Col. Centro, C.P.86000, Villahermosa, Centro, Tabasco
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6200 y 6201; e-mail: direccion.dacea@ujat.mx

www.ujat.mx

Carta de Autorización

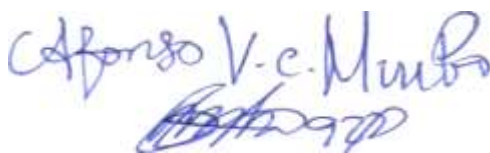
El que suscribe, Afonso Vagarecha Cabiço Muibo, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título “**Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco**”, de la cual soy autor y titular de los derechos de autor.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa mas no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 01 días del mes de marzo del año 2024.

Autorizó



Afonso Vagarecha Cabiço Muibo

Declaración de Autoría y Originalidad

Afonso Vagarecha Cabiço Muibo, estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos con registro del Sistema Nacional de Posgrado (SNP) 005590 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada “**Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco**”.

Declaro que:

Esta tesis es mi trabajo original, con excepción de las citas debidamente acreditadas. No ha sido presentada para obtener un título, grado o equivalente. Reconoce las opiniones, ideas y contribuciones de otros autores.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 01 de marzo de 2024

A handwritten signature in blue ink that reads "Afonso V. C. Muibo". Below the name, there is a smaller, less legible signature or set of initials.

Afonso Vagarecha Cabiço Muibo

Agradecimientos

Primero que nada, quisiera agradecer y expresar mi eterno reconocimiento a Dios, el Señor mi proveedor, por otorgarme su paz y fortaleza para completar este proyecto de investigación en tiempos de prueba. El Señor es mi fortaleza y mi cántico, él me ha dado la victoria. ¡Este es mi Dios, y lo alabaré, el Dios de mi padre, ¡y lo exaltaré! **Éxodo 15:2** (RV)

A mis padres y hermanos, quiero expresarles mi profunda gratitud por su apoyo incondicional y constante dedicación, pilares fundamentales que me permitieron alcanzar este logro.

Agradezco profundamente al Dr. Salvador Neme Calacich y a la Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo por su invaluable apoyo, guía y comprensión durante mi tesis doctoral.

Es con gran satisfacción que reconozco la colaboración inestimable brindada por los profesores invitados que participaron en los coloquios I, II y III. Sus valiosas aportaciones y críticas constructivas contribuyeron significativamente a la mejora de mi trabajo.

Valoro enormemente la dedicación y las aportaciones de las agroindustrias y las instituciones de promoción de exportaciones durante las entrevistas.

A todos y cada uno de los docentes, administrativos y compañeros del Doctorado en Estudios Económico Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, por el tiempo compartido y las experiencias vividas, los momentos de ánimo y desánimo, por haber logrado la meta.

Me siento sumamente afortunado de poder expresar mi reconocimiento al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por su valioso respaldo a lo largo de mi doctorado. Su beca me dio la oportunidad de centrarme completamente en mi proyecto de investigación, permitiéndome así alcanzar mis objetivos.

Resumen

Estudios previos han demostrado que los programas de promoción de exportaciones impulsan las actividades transfronterizas de las empresas. Sin embargo, a pesar del notorio aumento de las agroindustrias con vocación internacional, sigue habiendo un vacío en la literatura sobre estos programas en lo que respecta a este sector empresarial. Por lo tanto, este estudio está concebido para dilucidar la contribución de los programas de promoción de exportaciones a la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco. Se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño de estudio de caso múltiple para analizar las experiencias de directivos de agroindustrias y funcionarios de instituciones de promoción de exportaciones sobre la diversidad del apoyo a la exportación. En el estudio participaron cinco agroindustrias y dos instituciones de promoción de exportaciones. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas e interpretados con MXQDA, utilizando la técnica de análisis temático. Las agroindustrias, además de enfrentar dificultades para obtener recursos financieros para sus actividades internacionales, en las primeras etapas de la exportación mostraron un alto grado de conocimiento y uso de los programas de promoción de exportación. Sin embargo, con el tiempo, estas empresas notaron que dichos programas eran costosos, poco ágiles, carecían de especificidad y no satisfacían sus necesidades. Por tanto, decidieron efectuar sus operaciones internacionales con sus propios fondos, reduciendo así su dependencia del gobierno. El estudio aporta información novedosa sobre el rol de los programas de promoción de exportaciones en el crecimiento de las agroindustrias en el mercado internacional. Sus hallazgos no solo permiten perfeccionar la estructura de estos programas, sino que también amplían el conocimiento en este campo.

Palabras clave: Programas de promoción de exportaciones, Internacionalización, Exportación, Instituciones de promoción de exportaciones, Agroindustria de alimentos y bebidas.

Abstract

Previous studies have shown that export promotion programs boost firms' cross-border activities. However, despite the remarkable growth of agroindustries with an international focus, there is still a gap in the literature on these programs as far as this business sector is concerned. Thus, this study is designed to elucidate the contribution of export promotion programs to the internationalization of the food and beverage agroindustry in Tabasco. A qualitative approach with a multiple case study design was used to analyze the experiences of agroindustry executives and export promotion institution officials on the diversity of export support. The study involved five agroindustries and two export promotion institutions. The data were collected through semi-structured interviews and interpreted with MXQDA, using the thematic analysis technique. In addition to facing difficulties in obtaining financial resources for their international activities, agroindustries showed a high degree of knowledge and use of export promotion programs in the early stages of exporting. However, over time, these companies realized that these programs were expensive, not very agile, lacked specificity, and did not meet their needs. Therefore, they decided to carry out their international operations with their own funds, thus reducing their dependence on the government. The study provides novel information on the role of export promotion programs in the growth of agroindustries in the international market. Its findings not only help to improve the structure of these programs, but also broaden knowledge in this field.

Keywords: Export promotion programs, Internationalization, Export, Export promotion institutions, Food and beverage agroindustry.

Lista de Contenidos

Autorización de Impresión.....	i
Carta de Autorización	ii
Declaración de Autoría y Originalidad.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Lista de Contenidos.....	vii
Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xiv
Introducción	15
Capitulo I. Aspectos Preliminares de la Investigación	20
Planteamiento del Problema	20
Pregunta General de Investigación	21
Preguntas Especificas de Investigación	21
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Proposiciones	22
Proposiciones Específicas.....	23

Relevancia del Estudio.....	23
Delimitación y Limitaciones del Estudio.....	26
Capítulo II. Marco Contextual de la Investigación.....	28
Descripción del Estado de Tabasco	28
Superficie	28
Población.....	29
PIB Estatal	30
Unidades Económicas.....	31
La Agroindustria en el Estado de Tabasco	31
Marco Normativo para el Desarrollo Agroindustrial en Tabasco.....	31
Potencialidad Agrícola.....	34
Aspectos Específicos de la Agroindustria.....	35
Capítulo III. Marco Teórico de la Investigación.....	39
Revisión de Literatura Sobre PPEs.....	39
Teorías Utilizadas en los PPEs	39
Definición y Tipos de PPEs	44
Estudios Empíricos sobre los PPEs.....	48
Conocimiento de los PPEs	54
Uso de los PPEs	57

Utilidad Percibida de los PPEs	60
Revisión de la Literatura sobre la Internacionalización de las Empresas	62
Definición de Internacionalización	62
Teorías y Factores de Éxito de la Internacionalización	64
Factores que Influyen en la Decisión Inicial de Exportar	73
Factores de Éxito de las Exportaciones	75
Factores Empresariales	77
Estrategia de Exportación	78
Experiencia Internacional	78
Factores Sectoriales	80
Participación en Redes Empresariales	80
Inhibidores y Retos para el Éxito de la Actividad Exportadora.....	81
Internacionalización y Desempeño Empresarial.....	84
Capítulo IV. Metodología.....	86
Marco Conceptual Metodológico	86
Enfoque de la Investigación.....	87
Población, Muestra y Técnica de Muestreo	88
Estrategia de Investigación	89
Método de Investigación.....	91

Caso de Estudio.....	92
Instrumento de Investigación	94
Validez de Contenido.....	95
Técnicas de Recopilación de Datos	97
Entrevistas Semiestructuradas	98
Revisión Documental.....	98
Estrategia de Análisis de Datos.....	98
Capítulo V. Análisis de Datos, Resultados y Discusión	102
Factores que Influyen en la Decisión Inicial de Exportar.....	102
Proceso de Internacionalización	105
Desafíos de la Internacionalización	113
IPEXs Aplicados a la Agroindustria en Tabasco	122
Construcción de la Imagen del País	122
Servicios de Apoyo a la Exportación.....	123
Promoción de Exportación.....	126
Investigación de Mercados	130
Conocimiento de los PPEs	135
Uso de los PPEs	144
Percepciones de las Agroindustrias sobre los PPEs.....	152

Marco Conceptual Ajustado para la Iniciación Exportadora, la Internacionalización y los PPEs	155
Discusión de Resultados	159
Factores que Influyen en la Decisión Inicial de Exportar.....	159
Proceso de Internacionalización	160
Desafíos de la Internacionalización	161
Desafíos Internos	162
Desafíos Externos	163
Conocimiento de los PPEs	165
Uso de los PPEs	166
Percepción y Nivel de Satisfacción de los PPEs.....	168
Conclusiones y Recomendaciones.....	171
Temas Centrales del Estudio.....	171
Factores que Influyen en el Inicio de las Exportaciones de las Agroindustrias.....	172
El Proceso de Internacionalización de las Agroindustrias	173
Desafíos de la Internacionalización de las Agroindustrias	174
Apoyos de las IPEs a las Agroindustrias: Conocimiento y Uso de los PPEs	176
Contribución de los PPEs a la Internacionalización de las Agroindustrias	179
Recomendaciones e Investigaciones Futuras.....	181
Recomendaciones	182

Sugerencias para Investigaciones Futuras	184
Referencias.....	186
Apéndice.....	ccxl
Apéndice A: Guía de Entrevista para las Agroindustrias	ccxl
Apéndice B: Guía de Entrevista para las IPEs.....	ccxlv
Anexos	ccxlviii
Anexo A: Carta de Presentación General	ccxlviii
Anexo B: Carta de Presentación SEDEC.....	ccxlix
Anexo C: Oficio de Consentimiento SEDEC	ccl

Lista de Tablas

Tabla 1 PIB de Tabasco por actividad económica 2021	30
Tabla 2 Leyes, tratados internacionales, reglamentos, acuerdos y programas que rigen la agroindustria	33
Tabla 3 Estudios empíricos de los PPEs sobre la internacionalización de empresas	50
Tabla 4 Resumen de la revisión de las teorías de la internacionalización	70
Tabla 5 Categorías de incentivos a la exportación.....	75
Tabla 6 Inhibidores de exportación y utilidad de los PPEs.....	83
Tabla 7 Descripción general de los casos seleccionados	93
Tabla 8 Categorías de análisis utilizadas para la guía de entrevista	94
Tabla 9 W de Kendall del instrumento PPEs e internacionalización de las agroindustrias	96
Tabla 10 Etapas de internacionalización de las agroindustrias (nivel de implicación en los mercados extranjeros)	109
Tabla 11 Elementos del proceso de internacionalización de la agroindustria	111
Tabla 12 Desafíos de la internacionalización de la agroindustria.....	115
Tabla 13 IPEXs públicos aplicados a la agroindustria en el estado de Tabasco.....	134
Tabla 14 Conocimiento de las IPEs por parte de las agroindustrias	137
Tabla 15 El uso de los PPEs por parte de las agroindustrias	148
Tabla 16 Clasificación de los PPEs según el grado de uso.....	150

Lista de Figuras

Figura 1 Mapa del estado de Tabasco.....	28
Figura 2 Distribución porcentual de la población por municipios.....	29
Figura 3 Unidades de negocios por municipio	31
Figura 4 PyMEs agroindustriales por categoría de producto.....	36
Figura 5 Exportaciones del sector agroindustrial de alimentos y bebidas en Tabasco (mil millones de pesos).....	38
Figura 6 Tipos de PPEs.....	46
Figura 7 Marco conceptual propuesto	87
Figura 8 Red de análisis: categorías agrupadas en clústeres temáticos	101
Figura 9 Factores que influyen en la decisión inicial de exportar	105
Figura 10 Principales desafíos internos para la internacionalización de la agroindustria	118
Figura 11 Principales desafíos externos para la internacionalización de la agroindustria.....	121
Figura 12 Fuentes de información sobre los PPEs para agroindustrias	142
Figura 13 Marco conceptual ajustado para la iniciación exportadora, la internacionalización y los PPEs	158

Introducción

Es importante destacar que el sector agroindustrial desempeña un papel significativo en el desarrollo económico de México, al asegurar una distribución justa de los recursos, generar nuevos empleos y extender la vigencia de los productos, lo que permite su venta tanto en el país como en el extranjero (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [SADER], 2016). Sin embargo, sus exportaciones como porción del comercio mundial son limitadas (Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable [CMDRS], 2019) debido a la insuficiente familiaridad con los mercados extranjeros, entre otros; el escaso desarrollo de infraestructura; las dificultades de acceso al capital tanto físico como humano; la débil organización interna; el rezago tecnológico; el mal manejo de los recursos naturales y la falta de estrategia exportadora (Cuevas-Zuñiga et al., 2021).

Las iniciativas gubernamentales hacia el comercio liberalizado y la globalización de los mercados brindan oportunidades para que el sector agroindustrial participe en diversas actividades internacionales, incluidas las exportaciones. Varios estudios analizan cómo el apoyo público estimula las exportaciones y la internacionalización empresarial en países desarrollados, como Dinamarca (Rosenbaum, 2019) y Estados Unidos [EE.UU.] (Adams et al., 1997), y países en desarrollo, como Argelia (Haddoud et al., 2018) y Bangladesh (Shamsuddoha et al., 2009b). Para ayudar a las empresas, incluyendo las agroindustriales, a rebasar los escollos de la internacionalización, el gobierno mexicano ofrece diversos programas de promoción de las exportaciones [PPEs] (Banco Nacional de Comercio Exterior [BANCOMEXT], 2021; Secretaría de Economía [SE], 2010). Estos programas brindan información, capacitación y asistencia técnica, formación, movilidad de exportadores actuales y potenciales, y financiación.

Los PPEs se refieren a “recursos externos diseñados por el gobierno para apoyar la actividad empresarial internacional” (Durmuşoğlu et al., 2012, p. 680) y mejorar así su desempeño exportador. Estos recursos se crean para alentar a los exportadores potenciales y reales, ayudar a las empresas a superar probables retos y obstrucciones de exportación, discernir y abordar las necesidades de los clientes brindándoles información y soporte útiles, así como respaldar la introducción de servicios y productos de las empresas a nivel local (Lederman et al., 2010; Seringhaus y Rosson, 1990). Si bien es posible que estos recursos no mejoren directamente el desempeño internacional de la agroindustria; Catanzaro et al. (2019) ha demostrado que los PPEs son catalizadores para incrementar los recursos, las capacidades y el desempeño exportador y, por ende, la competitividad empresarial en el mercado internacional.

Si la empresa cuenta con los recursos adecuados y desarrolla las capacidades necesarias, podrá perfeccionar e implementar estrategias de marketing internacional más efectivas (Katsikeas et al., 2019), que resulta en una mayor competencia global (Ayob et al., 2023). Conforme las empresas vayan siendo competitivas en el mercado transfronterizo, podrán lograr excelentes desempeños financieros y de exportación (Safari y Saleh, 2020). A nivel de empresa, son ampliamente conocidos los modelos teóricos que vinculan los recursos y las capacidades con la estrategia competitiva y la competitividad con el desempeño exportación (Morgan et al., 2004). Como factor externo a la empresa, los PPEs juegan un rol clave en términos de recursos y capacidades, lo que significa que el apoyo del gobierno puede, en última instancia, respaldar el desempeño de las exportaciones al ayudar a las empresas a ampliar sus capacidades y recursos a nivel internacional.

La política gubernamental de promoción del comercio exterior conserva un impacto significativo en las decisiones clave de las empresas que se aventuran en mercados extranjeros. Además, contribuye a la adquisición de conocimientos que incrementan el compromiso y, en última instancia, conducen al éxito en el ámbito internacional (Angulo-Ruiz et al., 2019). Esto sugiere que los PPEs gubernamentales tienen un efecto directo en el desempeño internacional de la empresa, así como un efecto indirecto mediante la acumulación de conocimientos y en el proceso de generación de actitudes y compromisos (Shamsuddoha et al., 2009a). No obstante, la literatura evidencia una escasez de estudios que evalúen empíricamente el impacto indirecto de los PPEs en el desempeño internacional de las empresas.

El presente estudio analiza la contribución de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en uno de los Estados de la República mexicana (Tabasco). En México, el número de empresas manufactureras de exportación ha disminuido en los últimos cinco años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2023) y la contribución de la agroindustria a las exportaciones totales a nivel nacional fue de solo 1.7% (CMDRS, 2019), lo que se puede atribuir a los obstáculos para exportar e internacionalizar que enfrentan. La carencia de conocimientos específicos del mercado y capacidades estratégicas suele considerarse uno de los principales inconvenientes a la exportación e internacionalización (Love et al., 2016). Además, muchas empresas no realizan actividades de exportación debido a dudas causadas por nuevos factores, como inestabilidad del tipo de cambio, eventos en los mercados externos, mayor distancia, nuevas regulaciones gubernamentales y nuevos marcos legales y financieros (Czinkota, 2002; Czinkota et al., 2022).

Se han generado interrogantes acerca de si los PPEs pueden realmente mejorar la competitividad global de las firmas locales (Buus et al., 2022; Lederman et al., 2016), incluidas las agroindustrias. Los gobiernos deben comprender qué aspectos de los PPEs son más útiles (Kahiya y Delaney, 2022), qué empresas se beneficiarán más (Belhoste et al., 2019) o cuáles respaldarán más eficazmente el desempeño de las exportaciones (Freixanet, 2022). Identificar de manera adecuada los PPEs efectivos y diferenciar claramente los métodos de internacionalización de las empresas son clave para los gobiernos en la optimización de los apoyos brindados. Los PPEs estatales tienen un efecto beneficioso sobre el desempeño exportador y facilitan la integración de las firmas en el comercio exterior (Faroque, Torkkeli, et al., 2021). Sin embargo, aún no se comprende completamente su verdadero impacto en términos de cantidad, calidad, alcance y sostenibilidad.

En algunas naciones, los PPEs diseñados para promover la innovación son más eficaces para respaldar la política de exportación, la competitividad internacional y el desempeño exportador que los PPEs utilizados para otros fines. En Rusia, Freixanet y Churakova (2018) destacan problemas obvios relacionados con el conocimiento, la disponibilidad y la accesibilidad de los PPEs por parte de las empresas y; por otro lado, Malca et al. (2019) en su estudio encuentran que la provisión de información, educación y capacitación que ofrecen los PPEs en Perú no tienen un efecto significativo en los recursos organizacionales y actividades de exportación de las empresas. Por esta razón, la ejecución de los PPEs debe mejorarse continuamente y establecerse cuidadosamente.

El impacto de los PPEs a la hora de ayudar a las empresas a emprender actividades internacionales o incrementar sus exportaciones ha llamado la atención de los investigadores,

dando lugar a una serie de estudios (Freixanet, 2022). Sin embargo, varios elementos de literatura relacionada con los PPEs presentan solapamientos. En primer lugar, a nivel de empresa, hay pocos estudios que examinen la preponderancia de los PPEs en el desempeño internacional y proporcionen un fundamento teórico robusto. Por ejemplo, varios estudios indican que los PPEs provistos por el gobierno atesoran un efecto alentador en el desempeño de las exportaciones (Durmuşoğlu et al., 2012; Revindo et al., 2020) y no proporcionan información plausible sobre las ventajas que las empresas involucradas en mercados internacionales obtienen de estos programas.

En segundo lugar, un conjunto de estudios que utilizan fundamentos teóricos en los recursos suele incluir indicadores limitados que vinculan los PPEs con el desempeño de las exportaciones (Malca et al., 2019) y no captan los efectos instrumentales que los conectan con el desempeño de las exportaciones. Según Bıçakcıoğlu-Peynirci et al. (2020) las estrategias de promoción de exportaciones externalizan características clave (el vínculo entre las capacidades de la empresa, la competitividad y el desempeño de las exportaciones), elementos que a menudo se descuidan en la literatura sobre los PPEs. En tercer lugar, con ciertas excepciones, los estudios raramente han probado los efectos sincrónicos de las conexiones entre constructos (Anggraeni y Selamat, 2021; Wang et al., 2017). En cuarto lugar, los PPEs suelen incorporarse a un único constructo, y los estudios no han logrado reflejar los efectos específicos de los PPEs (Mostafiz et al., 2021; Revindo et al., 2020).

Capítulo I. Aspectos Preliminares de la Investigación

Planteamiento del Problema

La internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas es un proceso estratégico importante para el crecimiento y competitividad de la economía del estado de Tabasco. En este contexto, Tabasco es considerado un entorno favorable para el florecimiento de la agroindustria, dada su rica diversidad agroecológica y recursos naturales (Secretaría para el Desarrollo Económico y la Competitividad [SEDEC], 2023). Sin embargo, a pesar de su capacidad, la internacionalización de este sector empresarial a nivel estatal se enfrenta a importantes retos, como la necesidad de implantar PPEs eficaces (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019).

El sector agroindustrial tabasqueño ha presenciado un progreso notable desde hace unos años, impulsado por la producción de alimentos y bebidas (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP], 2023). Aunque tiene un gran potencial, su participación en el comercio internacional es limitada (Gobierno del Estado de Tabasco, 2018). Por lo tanto, la falta de una estrategia integral de promoción de exportaciones específica para este sector empresarial ha limitado el aprovechamiento de sus recursos y capacidad exportadora (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019).

La internacionalización es un factor decisivo para el éxito, la supervivencia y la sostenibilidad de muchas empresas (Bannò et al., 2014). No obstante, este proceso suele verse afectado por incertidumbres y riesgos, especialmente para las agroindustrias, que enfrentan una mayor vulnerabilidad debido a la creciente competencia internacional, barreras arancelarias y no

arancelarias, falta de recursos, impasses de registro de marca, falta de información nutrimental y códigos de barras en sus productos, entre otros factores (Gobierno del Estado de Tabasco, 2018).

El sector agroindustrial tabasqueño se caracteriza por la predominancia de unidades de producción pequeñas, con baja tecnología e insuficiente organización. Estos factores, aunado a los retos que enfrenta, como las frecuentes inundaciones, la falta de infraestructuras, la falta de capacidad para satisfacer la demanda y la *ignorancia* del panorama comercial extranjero (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019), limitan su capacidad productiva y diversificación (Castañeda, 2017), impactando en su competitividad internacional.

Es fundamental comprender los factores que inciden en la aplicación y eficacia de los PPEs en el sector agroindustrial de Tabasco. Entre las posibles causas se podrían mencionar aspectos como la infraestructura logística, la capacidad tecnológica, las barreras regulatorias, la capacidad financiera de las empresas y la carencia de conocimiento sobre las ventajas de la exportación. Por lo tanto, la identificación y mitigación de estos desafíos son cruciales para la creación de estrategias de internacionalización eficaces.

Pregunta General de Investigación

¿Cómo contribuyen los PPEs a la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco?

Preguntas Específicas de Investigación

¿Qué factores influyen en el inicio de las exportaciones en la agroindustria de alimentos y bebidas en el estado de Tabasco?

¿Cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de la agroindustria de bebidas y alimentos del estado de Tabasco?

¿Qué desafíos enfrenta la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco para acceder al mercado internacional?

¿Cuál es el alcance del conocimiento y uso de los PPEs por parte de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco?

Objetivo General

- Explicar la contribución de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco.

Objetivos Específicos

- Encontrar los factores que influyen en el inicio exportador de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco.
- Describir el proceso de internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco.
- Identificar los desafíos que enfrenta la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco para acceder al mercado internacional.
- Investigar el alcance del conocimiento y uso de los PPEs por parte de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco.

Proposiciones

Los supuestos o proposiciones que guiaron el estudio se formularon con el fin de obtener una respuesta provisional a las preguntas de investigación.

Proposición General: Los PPEs son fundamentales para la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en el estado de Tabasco y representan un instrumento útil para su éxito en los mercados internacionales.

Proposiciones Específicas

Proposición 1: Los factores proactivos y reactivos, tanto internos como externos, están asociados al inicio de la actividad exportadora de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.

Proposición 2: El proceso de internacionalización está vinculado a PPEs específicos según la etapa de desarrollo internacional de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.

Proposición 3: Los desafíos de la internacionalización condicionan notablemente el acceso de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco a los mercados extranjeros.

Proposición 4: El conocimiento y uso de los PPEs está relacionado con el grado de eficiencia y la posición competitiva internacional de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.

Relevancia del Estudio

Los PPEs brindan una amplia gama de ventajas a diversos públicos (Kumcu et al., 1995; Tinitis y Fey, 2022; Torres et al., 2016). Para los gobiernos, facilitan la implementación de políticas comerciales en iniciativas de exportación. A nivel empresarial, fomentan la adquisición de recursos y capacidades para exportar. En el marco académico, se ubican en la intersección transdisciplinaria de diversas áreas como el emprendimiento, los negocios internacionales y el

marketing internacional. En definitiva, el estudio de los PPEs se considera una de las líneas de investigación más prometedoras para configurar la política de comercio internacional.

En el ámbito del comercio exterior, diversos estudios han demostrado la preponderancia de los PPEs gubernamentales en el éxito de las empresas en el mercado internacional. Se discute con frecuencia cómo los diversos instrumentos de financiación gubernamental pueden promover la internacionalización empresarial. Sin embargo, la literatura evidencia que aún existen áreas desconocidas que pueden ser abordadas con nuevos conocimientos en futuras investigaciones.

Los estudios sobre los instrumentos de apoyo gubernamental para la internacionalización han señalado que los diferentes programas, como las agencias de crédito a la exportación, el análisis de mercado, los préstamos y los fondos, tienen efectos distintos en las empresas (Freixanet, 2012, 2022; Hayakawa et al., 2014; Kanda et al., 2015; Martincus et al., 2012; Wang et al., 2012). No obstante, aún quedan áreas de investigación sin explicar sobre el uso de estos instrumentos por parte de las agroindustrias.

La proliferación de instrumentos de apoyo ofrecidos por diferentes IPEs plantea la pregunta de *cómo contribuyen los PPEs a la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco*. Sin embargo, las IPEs de los países de América Latina y el Caribe (ALC) carecen de claridad y transparencia en sus mecanismos operativos y planes para ayudar a las empresas a internacionalizarse (Martincus y Carballo, 2010), especialmente a las más pequeñas, ya que el apoyo ofrecido no está adaptado a sus necesidades.

La teoría de redes es una herramienta eficaz para promover la internacionalización, ya que las relaciones de red pueden facilitar el acceso a recursos y oportunidades (Coviello, 2018; Malhotra et al., 2003). Aun así, la perspectiva gubernamental de la teoría de redes ha sido poco

estudiada. Oparaocha y Ricardo (2011) señalan que la teoría de redes institucionales se centra en actores dentro del entorno institucional, pero no existe una teoría de redes gubernamentales específica que se centre en organizaciones directamente conectadas al gobierno. El estudio de una red de los PPEs gubernamentales para promover la internacionalización puede ayudar a desarrollar esta perspectiva.

Las investigaciones posteriores revelaron que existe una brecha de conocimiento en el apoyo gubernamental a la internacionalización, especialmente en relación con las redes de apoyo integral. En primer lugar, la interacción entre empresas y las IPEs gubernamentales en el apoyo a la internacionalización se lleva a cabo en cuatro fases: concienciación, iniciación, acuerdo y uso. Con todo, Seringhaus (1990) señala que la necesidad de interacción y apoyo de las IPEs gubernamentales para las empresas en estas cuatro fases no se ha explorado completamente. Por lo tanto, es necesario generar más conocimiento sobre la intensidad de las necesidades de las empresas en cada fase para brindar un apoyo adecuado.

En segundo lugar, la literatura sobre la internacionalización y los PPEs gubernamentales plantea la cuestión de que no existe una red de apoyo público integral que incluya todos los elementos, instrumentos y factores relevantes (Child y Hsieh, 2014). Enfatizando la idea de Meyer y Klasen (2013) se destaca la pertinencia de acometer una nueva investigación desde la perspectiva empresarial, señalando que, aunque hay un borrador inicial desde el ámbito institucional, es la visión centrada en la empresa la que añade un valor agregado y conocimiento sustancial.

Este estudio es importante porque aborda lagunas de conocimiento destacadas y ofrece un escrutinio único de la fraternidad exportadora. Se anticipa que los hallazgos se utilizarán en otras

circunstancias exportadoras. Un examen cuidadoso de la literatura indicó que nunca antes se había realizado un estudio similar en Tabasco. Esta investigación proporcionará información fundamental sobre los procesos lucrativos de participación en las actividades internacionales. Estos procesos tienen el potencial de mejorar el desarrollo de las actividades exportadoras y profundizar la participación de las agroindustrias en diversos mercados de exportación.

Por otra parte, el estudio ofrece una perspectiva novedosa sobre la influencia de los PPEs públicos en el incremento de la participación exportadora de las agroindustrias. Este estudio proporciona información más profunda sobre el apoyo gubernamental integral a través de los PPEs para la internacionalización de las agroindustrias, contribuyendo así al campo de la teoría de redes. El estudio se centrará en la relación entre la internacionalización, participación exportadora y PPEs gubernamentales, y su relevancia para los responsables políticos, los empresarios, los educadores empresariales y los académicos.

Delimitación y Limitaciones del Estudio

Aunque se pudieron responder las preguntas de investigación, existen algunas limitaciones que se deben considerar al interpretar los hallazgos, ya que no son generalizables a todas las agroindustrias. En primer lugar, la muestra se compone de agroindustrias exportadoras de alimentos y bebidas que han sido o son apoyadas por una IPEs, lo que implica una cierta homogeneidad contextual. En segundo lugar, las IPEs, si bien proporcionaron información sobre los PPEs ofrecidos, fue relativamente reservada a la hora de divulgar información y datos para el análisis empresarial.

Se podrían haber utilizado otras variables explicativas, como los recursos y capacidades vinculados con las actividades exportadoras de la agroindustria, el año en que comenzó a

exportar, el número de países a los que exportó y comenzó a exportar, entre otras. Además, sería interesante distinguir los tipos de PPEs, lo que haría más enriquecedor el estudio.

Desafortunadamente, esta información no ha sido proporcionada.

Un problema que preocupaba a la agroindustria tenía que ver con la dificultad de convencer a los propietarios/gerentes para que participaran en las entrevistas. Básicamente, varios participantes potenciales se negaron a hacerlo porque sentían que no podían proporcionar información delicada o influyente sobre sus actividades de exportación.

Otra limitación de esta investigación es que no se segmentó la agroindustria exportadora de alimentos y bebidas por etapas de internacionalización, lo que impidió comparar el impacto y efectividad de los PPEs en sus diferentes grupos.

Delimitación teórica: se analizó el plan teórico del estudio sobre el papel de los PPEs en el estímulo a la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas.

Delimitación demográfica y espacial: se seleccionaron las agroindustrias de alimentos y bebidas con actividad exportadora y las IPEs públicas ubicadas en el estado de Tabasco.

Sujeto de estudio: estuvo integrado por directivos de la agroindustria de alimentos y bebidas dedicada a la actividad exportadora y, directores de área y ejecutivos de promoción de IPEs públicas del estado de Tabasco.

Capítulo II. Marco Contextual de la Investigación

Descripción del Estado de Tabasco

Superficie

En la República Mexicana, Tabasco, junto con la ciudad de México, es una de las treinta y dos entidades federativas; cuya capital es Villahermosa. Situado en el sureste del país, colinda con el golfo de México al norte y Campeche, al este con Campeche y la República de Guatemala, y tiene conexiones con Chiapas al sur y Veracruz al oeste (INEGI, 2021b).

Tiene una superficie de 24.661 km², lo que equivale al 1.3% del área total del país. El estado de Tabasco cuenta con 17 municipios que conforman su estructura política: Balancán, Cárdenas, Centla, Centro, Comalcalco, Cunduacán, Emiliano Zapata, Huimanguillo, Jalapa, Jalpa de Méndez, Jonuta, Macuspana, Nacajuca, Paraíso, Tacotalpa, Teapa y Tenosique. La capital del estado se encuentra en el municipio de Centro.

Figura 1

Mapa del estado de Tabasco



Nota. Tomado de INEGI (2021).

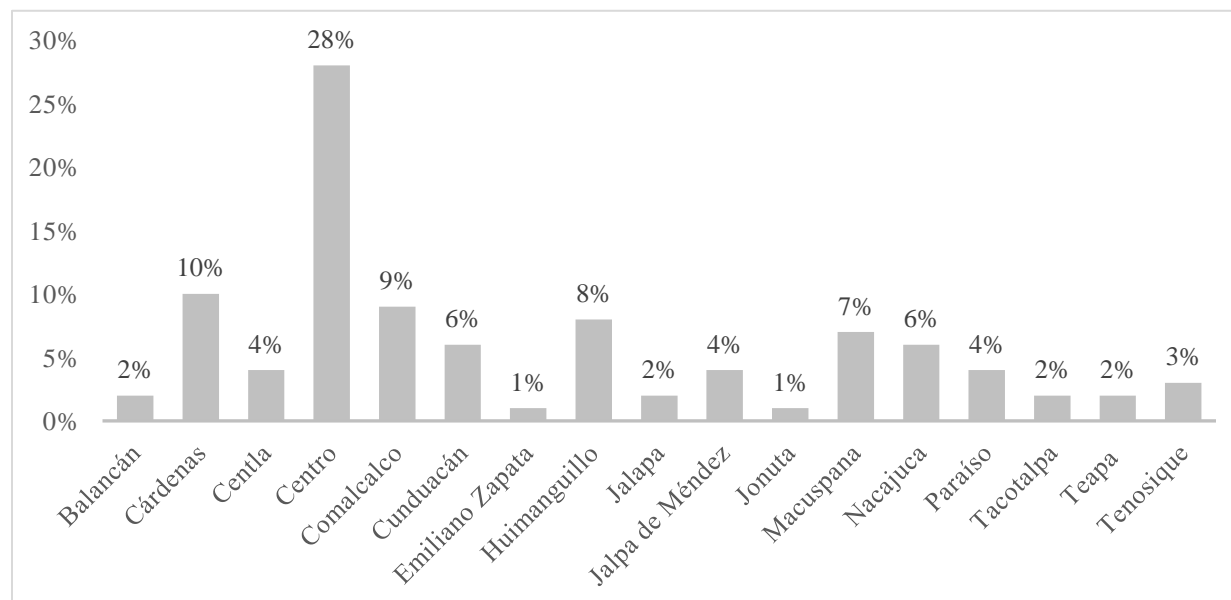
Población

En 2022, el número total de personas en Tabasco fue de 2.467.247, la cual está constituida por 1.184.279 hombres y por 1.282.968 mujeres. La población urbana corresponde al 59% y 41% de la población rural; a nivel de la República mexicana los datos son de 79% y 21% respectivamente (INEGI, 2021). La población mayor de 15 años, su nivel de educación promedio ronda el 9.7%, equivalente a secundaria más o menos terminada, lo que representa el 9.2% del promedio nacional.

Las áreas más densamente pobladas son Centro, Cárdenas, Comalcalco y Huimanguillo, que juntos cuentan con 1 millón 356 mil 986 habitantes, es decir, 55% del total estatal; los municipios con la menor cantidad de habitantes son Jalapa, Emiliano Zapata y Jonuta, quienes en conjunto representan el 4% del total del territorio estatal.

Figura 2

Distribución porcentual de la población por municipios



Nota. Elaborado a partir de datos del INEGI (2021).

PIB Estatal

Según INEGI (2021b) la economía de Tabasco creció un 8.2% en 2021, lo que representó una contribución de 2.4% al PIB nacional. El PIB estatal alcanzó los 592.959 millones de pesos a precios constantes de 2013. El sector secundario es el que más contribuye al PIB estatal, con un 48.64%. Esto se debe al potencial de Tabasco en la producción de petróleo crudo, que representa una parte importante de la economía del estado.

Tabla 1*PIB de Tabasco por actividad económica 2021*

Actividad Económica	% PIB*
Agricultura, usufructo forestal, pesca y caza, cría y explotación animal	1.79%
Minería	48.64%
Producción, emisión y distribución de energía eléctrica, aprovisionamiento de agua y de gas por ductos al consumidor final	0.30%
Construcción	8.14%
Industrias manufactureras	7.11%
Comercio mayorista	4.68%
Comercio minorista	5.68%
Movilidad, mensajería y almacenamiento	2.79%
Información en medios masivos	0.52%
Servicios financieros y de seguros	1.36%
Servicios inmobiliarios y de arriendo de bienes muebles e intangibles	7.80%
Servicios de asesoría especializada, científicos y técnicos	1.53%
Corporativos	0.01%
Servicios de apoyo a los negocios y gestión de residuos y desechos, y servicios de restauración	0.74%
Servicios educativos	2.52%
Servicios de salud y de bienestar social	1.73%

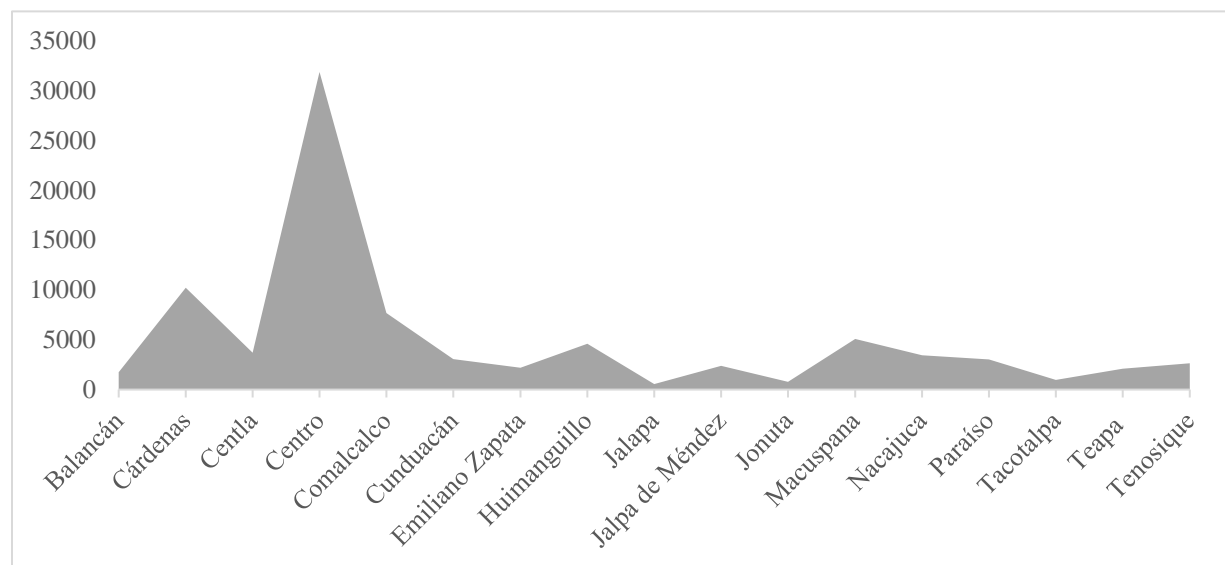
Nota. INEGI (2021b). *Año Base 2013/ participación porcentual.

Unidades Económicas

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en Tabasco existen 86.028 entidades económicas, que equivale al 2% del total del país (INEGI, 2023). Los sectores económicos más importantes en términos de unidades son: comercio minorista, otros servicios además de las actividades del gobierno, servicios de alojamiento temporal y elaboración de comidas y bebidas, industrias manufactureras y servicios de salud y asistencia social.

Figura 3

Unidades de negocios por municipio



Nota. Elaborado con datos del INEGI (2023). Los datos se refieren al mes de diciembre de 2022.

La Agroindustria en el Estado de Tabasco

Marco Normativo para el Desarrollo Agroindustrial en Tabasco

El PLED 2019-2024 de Tabasco se fundamenta en un marco jurídico que posibilita la colaboración de los tres niveles de gobierno para llevar a cabo acciones de desarrollo en el

estado. Estas acciones se establecen con claridad en los artículos 25 y 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en el artículo 76 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco. En consecuencia, la Tabla 2 presenta un resumen de las Leyes, Reglamentos y Acuerdos que regulan la agroindustria en el estado de Tabasco.

El PLED 2019-2024 en su principio rector 3, Desarrollo Económico, y particularmente en el punto 3.4, Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesquero, establece que los sectores agroindustrial, agropecuario, forestal, acuícola y pesquero del estado serán productivos, sustentables y al mismo tiempo competitivos en los mercados nacionales e internacionales. Como resultado, se busca impulsar la incorporación de cadenas de valor a partir de políticas públicas que promuevan la armonización de esfuerzos con el sector empresarial, vinculándolos al transformamiento de la producción primaria y su venta, a fin de generar oportunidades laborales cautivadoras para la sociedad.

El PLED 2019-2024 establece en su objetivo 3.3.3.2.1.1. Contar con instrumentos para promover la imagen del estado mediante la realización de misiones de captación de inversiones y la asistencia en ferias y foros nacionales e internacionales. Por su parte, el eje rector 3.4.3.5.1.1.1. anticipa la realización de estudios de factibilidad y viabilidad que brinden datos a los tomadores de decisiones sobre la creación, desarrollo y robustecimiento de empresas agroindustriales.

Además, establece como enfoque 3.4.3.5.2. Permitir que las agroindustrias accedan a los mercados para que logren vender sus productos de manera más conveniente. Y prevé como línea de acción 4.4.3.2.2.1 Procedimientos de coordinación con las instituciones responsables del desarrollo económico para administrar los apoyos imprescindibles que posibiliten el

establecimiento y consolidación de agroindustrias que promuevan el crecimiento económico de la región.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 41 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del estado de Tabasco, que señala, de modo asertivo, pero no restrictivo en las fracciones II, III y V, corresponde a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesquero (SEDAFOP), delinear, coordinar y ejecutar el Programa Estatal de Desarrollo Agroindustrial entre otros sectores afines. Las diversas entidades y dependencias de la Administración Pública Estatal, así como los gobiernos municipales, tendrán la posibilidad de involucrarse en estas enumeraciones.

En cumplimiento del reglamento de la Ley de Planeación, la formulación de los programas sectoriales toma en cuenta la mejor alineación posible con las premisas del PLED 2019-2024 y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, observando los mandatos de equidad, orden, productividad y transparencia (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019). Como resultado, los programas transversales y sectoriales contribuyen a que las comunidades se beneficien de los proyectos agroindustriales, agrícolas, pecuarios, forestales, acuícolas y pesqueros en Tabasco, generando en última instancia bienestar social y desarrollo sustentable.

Tabla 2

Leyes, tratados internacionales, reglamentos, acuerdos y programas que rigen la agroindustria

Ley, reglamento o acuerdo	Artículos
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	27 fracción XX
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco	76

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024	Objetivos, estrategias y líneas de acción 3.4.3.5.1.; 3.4.3.5.2.; 3.4.3.8.1.2.; 4.4.3.2.2.
Programa Sectorial Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesquero 2019-2024	Objetivos, estrategias y líneas de acción 3.8.8.2.1.2.; 3.8.8.2.1.4.; 3.8.8.32.1.1.; 3.8.8.32.1.2.; 3.8.8.34.1.3.; 3.8.8.35.1.1.; 3.8.8.39.; 3.8.8.39.1.4.; 3.8.8.39.1.6.; 3.8.8.39.2.; 5.; 37.; 38.; 39.
Ley de Desarrollo Rural Sustentable	7 fracción XXVII; 17 fracción VI; 40 fracción IX; 42 fracción 6; 45 fracción I; 67; 137 fracción VII; 151.
Ley Agrícola para el estado de Tabasco	2 fracción XXVIII; 7 fracción VI y XIII
Tratado de Libre Comercio de América del Norte	703 [Sección A (Anexo 703.1 y 703.2)]
Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del estado de Tabasco	38 fracción XIV; 41 fracción IX, XIV, XVIII y XXX
Ley de Comercio Exterior	1-98

Potencialidad Agrícola

Tabasco ocupa el 80% del trópico húmedo de México y tiene una orientación predominantemente agrícola. La calidad del suelo del estado no permite la siembra comercial de verduras, cereales, frutas tropicales y tubérculos (SEDEC, 2023). En cuanto a la producción de cultivos perennes, se registró una superficie sembrada de 218.815,49 hectáreas de cultivos de seguimiento y 44.350,58 hectáreas de cultivos perennes a lo largo del año 2021 (SIAP, 2018). Los principales municipios agrícolas son Cárdenas, Huimanguillo, Balancán, Comalcalco y Cunduacán; con un registro de superficie sembrada de 24%, 20%, 12% y 7% para los dos últimos municipios.

El potencial de inversión para el sector agroindustrial incluye el establecimiento de: (1) Planta para la producción de frutas tropicales, (2) El proceso de industrialización del coco, (3) Las plantas de procesamiento de arroz, (4) El proceso de industrialización del plátano, (5) Procesamiento de cacao y sus derivados orgánicos, (6) La extracción y el procesamiento del

aceite de palma y sus derivados, (7) El procesamiento, envasado y conservación de la carne de vaca, (8) Procesamiento de embutidos, lácteos, piensos y embutidos, e invernaderos hidropónicos para la producción de pepinos, pimientos, tomates y cerezas (SEDEC, 2023).

Aspectos Específicos de la Agroindustria

La agroindustria es el conjunto de actividades económicas que abarcan la producción, modificación y venta de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales (Fideicomiso de Riesgo Compartido [FIRCO], 2017). Estas actividades se extienden desde la producción agrícola hasta la comercialización de los productos, ya sea en el mercado nacional o internacional.

La agroindustria incluso se caracteriza por importantes vínculos hacia delante y hacia atrás (Mangala y Chengappa, 2008). Los vínculos hacia atrás pueden crearse mediante la compra de bienes de capital y equipos a otras industrias, o mediante la adquisición de insumos a los agricultores. Los vínculos hacia delante, por su parte, se refieren a la creación de oportunidades adicionales en otros sectores de la economía a partir de la actividad agroindustrial mediante la venta del producto procesado.

La agroindustria puede adoptar dos esquemas: global a local, que implica la transformación de productos agrícolas importados para su colocación en el mercado local; y local a global, que involucra el procesamiento de productos básicos producidos localmente para su exportación (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [ONUAA], 1997). En Tabasco, la agroindustria parece centrarse principalmente en el esquema de local a local, que consiste en la producción local de productos básicos para el consumo

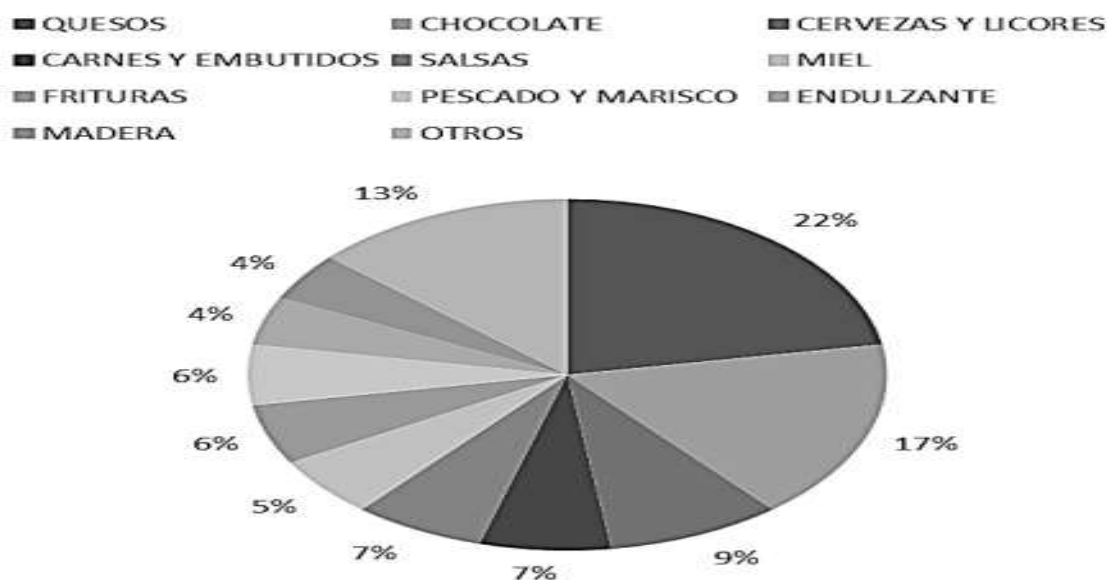
interno. Este esquema está dominado por un pequeño grupo de actividades del sector formal y la parte informal de la economía.

La agroindustria tabasqueña se conforma en dos ramas: la alimentaria y la no alimentaria (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019). La rama alimentaria incluye la producción y procesamiento de alimentos, como hortalizas, frutas, cereales, tubérculos, productos cárnicos y productos acuícolas. La rama no alimentaria incluye la producción y procesamiento de productos no alimenticios, como madera, caucho y aceite de palma.

Además, el sector agroindustrial en el estado de Tabasco se compone de dos tipos de empresas: las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que poseen cierto grado de industrialización en sus procesos, y las microempresas, que son en su mayoría artesanales.

Figura 4

PyMEs agroindustriales por categoría de producto



Nota. Tomado de “Programa Sectorial Desarrollo Agropecuario, Foresta y Pesquero 2019-2024” por COPLADET, 2018, p. 42. Derechos de autor Dirección de Agronegocios de la SEDAFOP.

En Tabasco, la producción de queso es un sector importante de la agroindustria. Sin embargo, es necesario fortalecerlo mediante el uso de prácticas adecuadas en todo el proceso, desde la producción de la leche hasta la elaboración del queso. El prestigio del chocolate y los derivados del cacao, en relación con el número de agroindustrias dedicadas a su producción, se debe a que son actividades económicas tradicionales con fuertes raíces culturales.

Del total de unidades económicas en Tabasco, solo 1.112 representan la agroindustria, con un número muy reducido de ellas actuando en la actividad exportadora (INEGI, 2023). Por lo tanto, el gobierno estatal ha buscado incrementar la distribución de la oferta de productos agroindustriales para facilitar la entrada a los mercados internos (local y nacional) y externos (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019). Sin embargo, estos productos enfrentan diversos inconvenientes para su exportación.

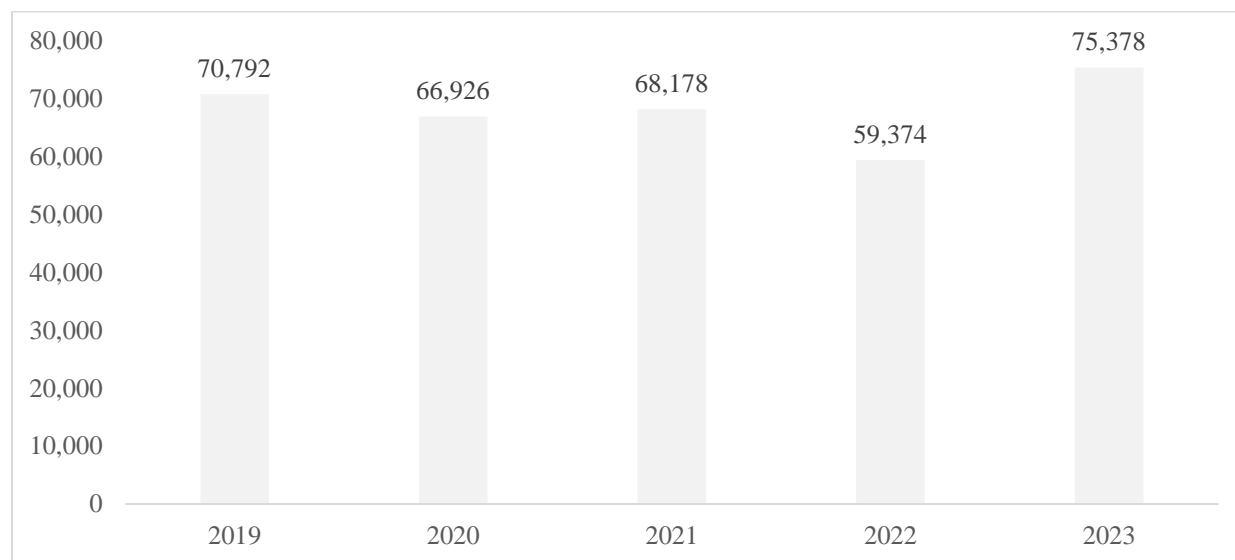
Las políticas estatales de desarrollo empresarial apuntan a definir programas de apoyo para favorecer el acceso de la agroindustria a los mercados externos para que puedan comerciar sus productos en excelentes condiciones (Gobierno del Estado de Tabasco, 2019). Por tanto, estas políticas generalmente se enfocan en que los PPEs ayuden a determinar a qué mercados se podrían exportar los productos agroindustriales del estado. Por lo tanto, el aumento de las exportaciones ayudará al estado de Tabasco a superar los siguientes retos: reducción del desempleo y balanza de pagos.

La diversificación de las exportaciones afecta el patrón de crecimiento y cambio estructural que experimentan los países, regiones y estados, ya que la diversidad mejora la capacidad de un país para cumplir objetivos como la creación de empleos y una mejor distribución del ingreso (UNCTAD, 2018). En consecuencia, el estado de Tabasco necesita

fortalecer su sector agroindustrial para que puedan ampliar sus actividades hacia los mercados internacionales.

Figura 5

Exportaciones del sector agroindustrial de alimentos y bebidas en Tabasco (mil millones de pesos)



Nota. Información basada en datos del INEGI (2024). Exportaciones Trimestrales por Entidad Federativa. Los datos de 2023 incluyen las exportaciones hasta septiembre de ese año.

La Figura 5 muestra un aumento sostenido en las exportaciones del sector agroindustrial de alimentos y bebidas de Tabasco durante el período analizado. El valor total exportado en 2023 (hasta el tercer semestre) es un 6.5 por ciento más que en 2019. A pesar del aumento general, hay cierta inestabilidad en las exportaciones cada año. Hubo un aumento significativo de 70.792 mil millones de pesos en 2019 y otro aumento de 75.378 mil millones de pesos en 2023, mientras que la mayor caída, del 12.9 %, ocurrió entre 2021 y 2022. En 2019, el 47.59% de las exportaciones no petroleras de Tabasco se atribuyeron al sector agroindustrial de alimentos y bebidas.

Capítulo III. Marco Teórico de la Investigación

Revisión de Literatura Sobre PPEs

Teorías Utilizadas en los PPEs

La literatura sugiere tres teorías más utilizadas en los PPEs: La visión de la empresa basada en los recursos [VBR] (Faroque y Takahashi, 2015; Francis y Collins-Dodd, 2004; Seringhaus y Rosson, 1998; Spence, 2003); La visión basada en las instituciones [VBI] (Bruton et al., 2010; Nuruzzaman et al., 2020; Oparaocha, 2015); y el Enfoque secuencial de la internacionalización (Lim et al., 1996; Singer y Czinkota, 1994).

La VBR

La VBR sostiene que las competencias internas, como los conocimientos y la experiencia, son clave para el éxito empresarial (Barney, 1991). En cambio, los PPEs auxilian a las empresas a obtener la información, los conocimientos, la experiencia y los recursos que necesitan para desarrollar una estrategia de exportación exitosa (Singer y Czinkota, 1994). Esto sugiere que los PPEs ayudan a desarrollar las capacidades empresariales y gerenciales, como los conocimientos y las habilidades, y el compromiso, que son importantes para el desempeño exportador.

Específicamente, los PPEs gubernamentales no solo influyen directamente en el desempeño de las exportaciones (Francis y Collins-Dodd, 2004; Katsikeas et al., 1996), sino que también influye indirectamente en el desempeño exportador de las empresas al contribuir directamente a la recopilación de información, al desarrollo de conocimientos y habilidades, a la mejora de la percepción y al aumento del compromiso (Shamsuddoha et al., 2009a).

Estudios previos sobre estrategia sugieren que los recursos y capacidades exclusivas de una empresa, como los de marketing, gerenciales o tecnológicos, son fundamentales para su desempeño (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Según la VBR, los PPEs inciden en la multiplicidad de las empresas en cuanto a recursos y capacidades exportadoras, lo que mejora su ventaja competitiva y, en consecuencia, su desempeño internacional (Freixanet, 2022). Además, las capacidades y estrategias empresariales y de gestión específicas, resultantes de la etapa de internacionalización de las empresas, inciden en sus necesidades y en su capacidad para aprovechar los recursos que ofrecen los PPEs (Leonidou et al., 2011).

La VBR es un enfoque centrado en la empresa. Así, Francis y Collins-Dodd (2004) afirman que los PPEs aumentan el desempeño de las exportaciones mediante los recursos, las capacidades, las estrategias y la competitividad. No obstante, también se ha encontrado un efecto directo de los PPEs en el desempeño de las exportaciones. Además, Leonidou et al. (2011) sostienen que los mercados extranjeros son un terreno fértil para la VBR, ya que su diversidad cumple con su supuesto básico de que las empresas heterogéneas requieren recursos y capacidades para lograr un desempeño superior.

Los recursos organizacionales influyen en la efectividad de los PPEs y su uso (Freixanet, 2022). Leonidou et al. (2011) muestran que los PPEs aumentan los recursos organizacionales. Por otra parte, Bloodgood et al. (1996) encuentran que las empresas con recursos para la internacionalización son más propensas a exportar. De manera específica, Malca et al. (2019) concluyen que los programas de promoción de ventas directas mejoran el conocimiento experiencial de las empresas, lo que aumenta los recursos orientados a la exportación y el desempeño exportador. Por su parte, Falahat et al. (2020) encuentran que los recursos de

conocimiento internacional de las empresas explican la relación entre los PPEs y el desempeño internacional.

Algunos estudios sugieren que las empresas grandes no se benefician tanto de los PPEs como las empresas pequeñas, debido a sus recursos más abundantes. Estos estudios concluyen que los PPEs solo tienen un impacto significativo en las empresas pequeñas (Martincus et al., 2012; Munch y Schaur, 2018), o que este impacto es mayor que en las grandes empresas (Leonidou et al., 2011; Monreal-Pérez y Geldres-Weiss, 2019). Sin embargo, las grandes empresas son más conscientes de los PPEs (Ahmed et al., 2002; Freixanet, 2012), lo que apunta a la necesidad de aumentar la comunicación hacia las pequeñas empresas que representa la mayor parte de firmas en el presente estudio y priorizar su participación en los PPEs.

La VBI

Las instituciones, tanto oficiales como no oficiales, conforman las “normativas” (North, 1990) que rigen la estrategia comercial y el desempeño de las empresas locales, e influyen en las operaciones internacionales (Peng et al., 2008). Según la VBI, las empresas suelen estar arraigadas en las instituciones de su país de origen, de modo que su estrategia y éxito en el mercado internacional dependen en gran medida de los factores institucionales nacionales (Dikova et al., 2010). Por lo tanto, las empresas actúan en el marco institucional para fortalecer su competitividad, ejecutar estrategias y promover la internacionalización (McGaughey et al., 2016; Qu y Wei, 2017).

Los PPEs gubernamentales son un incentivo comercial y no comercial proporcionado a través de diversas instituciones públicas para promover actividades económicas transfronterizas (Nuruzzaman et al., 2020) y se dividen en cinco categorías, como planificación y apoyo a la

producción; asesoramiento e información sobre exportación; apoyo al marketing; financiación y garantías; y educación y formación (Naidu et al. 1997). Safari y Saleh (2020) amplían la definición de los PPEs gubernamentales, incluyendo capacitaciones y talleres; asistencia para crear redes; participación en ferias y misiones comerciales; acceso a información; financiamiento y apoyo para el desarrollo de estrategias y planes.

Los PPEs gubernamentales han sido objeto de investigaciones que han arrojado resultados mixtos. Algunos estudios sugieren que los PPEs personalizados, que se ajustan a los requerimientos específicos de las empresas, son más efectivos (Ciszewska-Mlinaric, 2018; Kanda et al., 2015). Sin embargo, otros estudios no encuentran resultados concluyentes (Yoo et al., 2012). En general, el apoyo proporcionado por los PPEs gubernamentales a las empresas se traduce en un aumento de las exportaciones y la diversificación geográfica (Kibler y Kautonen, 2016). Además, facilita el acceso de las empresas a nuevos mercados, mejorando sus posibilidades de éxito y consolidación en el mercado internacional (Oparaocha, 2015).

Enfoque Secuencial de la Internacionalización

Este enfoque trata de entender cómo las diferentes instituciones y PPEs ayudan a las empresas a expandirse internacionalmente, pasando de una etapa a otra, o aumentando su participación en los mercados internacionales (Malca et al., 2019). Esto implica en la mayoría de las situaciones, la presencia de un efecto directo de los PPEs en la evolución de la empresa a nivel internacional o estudia el procedimiento mediante el cual las empresas intentan participar en estos programas.

La determinación de los tipos de PPEs para las empresas se basa en el modelo de internacionalización de Johanson y Vahlne (1977) que destaca la importancia de la adquisición,

integración y utilización progresiva del conocimiento de los mercados extranjeros y de las operaciones de mercado. Este modelo distingue dos tipos de conocimientos necesarios para la expansión en el extranjero: el conocimiento objetivo del mercado y el conocimiento experiencial del mercado.

El conocimiento objetivo del mercado “puede enseñarse” (Johanson y Vahlne, 1977, p. 28) o puede “obtenerse de fuentes secundarias o primarias” (Seringhaus, 1987, p. 27). El conocimiento experiencial del mercado, en cambio, “solo puede adquirirse a través de la experiencia personal” (Johanson y Vahlne, 1977, p. 28) o “debe adquirirse personalmente a través del contacto directo con el mercado o el cliente” (Seringhaus, 1987, p. 27).

La etapa de exportación de una empresa puede influir en la relación entre el uso del apoyo a la exportación y su desempeño. Las empresas con menos experiencia exportadora se benefician de los servicios que ofrecen conocimientos objetivos y experienciales, ya que les ayudan a adquirir el conocimiento necesario para internacionalizarse (Olson, 1975). En cambio, las empresas con más experiencia exportadora se benefician de los servicios que ofrecen conocimientos experienciales, ya que les ayudan a entrar en nuevos mercados y mejorar su desempeño exportador (Seringhaus, 1987).

Singer y Czinkota (1994) idearon un marco que, basándose en los modelos empíricos de internacionalización por etapas, indican que la aplicación de incentivos a la exportación que suministran conocimientos objetivos incrementa la actividad pre exportadora, sin importar la fase específica de la internacionalización. Las empresas con más experiencia exportadora demandan menos los incentivos. En cambio, las empresas menos experimentadas pueden utilizarlos para potenciar sus actividades previas a la exportación y obtener conocimiento experiencial. Por otro

lado, las empresas con más experiencia también pueden incrementar sus ventas de exportación a través de estos incentivos.

Las empresas que se encuentran en las primeras etapas de su expansión internacional deberían prestar especial atención a los PPEs. Estos programas pueden apoyarlas en la concienciación sobre las oportunidades, la planificación y las habilidades organizativas, y pueden ofrecer oportunidades de compartir costos (Seringhaus y Botschen, 1991). Las empresas también necesitan ayuda con problemas específicos, como la logística, los procedimientos legales y la información del mercado (Kotabe y Czinkota, 1992).

Las instituciones públicas ofrecen varios tipos de PPEs para apoyar a las empresas, que pueden influir directamente en su comportamiento exportador y ventas. Rosson y Reid (1987) definen el comportamiento exportador como una serie de decisiones y actividades secuenciales. Los PPEs proporcionan a los directivos información, experiencia y recursos para superar los obstáculos a la exportación y aumentar su actividad previa a la misma. Los directivos también pueden utilizar los PPEs, como las ferias y las misiones comerciales, para ponerse en contacto con compradores extranjeros y aumentar sus ventas (Singer y Czinkota, 1994).

Definición y Tipos de PPEs

En la literatura existente, se emplean indistintamente los términos “promoción de exportaciones”, “apoyo a las exportaciones” y “asistencia en marketing de exportaciones”. Seringhaus (1986, p. 55) conceptualiza la promoción de exportaciones como “todas las acciones del gobierno que influyen, real o potencialmente, en la actividad exportadora, ya sea a nivel empresarial, industrial o nacional”. Por su parte, Munch y Schaur (2018, p. 357) definen el apoyo a la exportación como “un paquete de servicios públicos creados para facilitar a las

empresas la superación de obstáculos y su camino hacia el éxito como exportadoras”. Según Gençtürk (2010, p. 1) la asistencia en marketing de exportaciones se refiere a “todas las medidas públicas diseñadas para estimular y apoyar las actividades exportadoras de empresas individuales o de industrias nacionales específicas”.

Los PPEs constituyen un importante “conjunto de políticas públicas encaminadas a incrementar las exportaciones empresariales en el corto plazo” (Srhoj et al., 2023, p. 48) y pueden considerarse como un respaldo brindado por el gobierno, las asociaciones comerciales y otras instituciones para ayudar a las empresas a superar los obstáculos a la internacionalización y reducir las consecuencias perjudiciales de las barreras a la exportación (Francis y Collins-Dodd, 2004; Leonidou et al., 2011). Además, estos programas pueden verse como uno de los factores externos clave (Njinyah, 2018) o recursos (Knight y Liesch, 2016) a través de los cuales los gobiernos intentan mejorar el desempeño y la competitividad internacional de las empresas locales (Ayob y Freixanet, 2014; Durmuşoğlu et al., 2012).

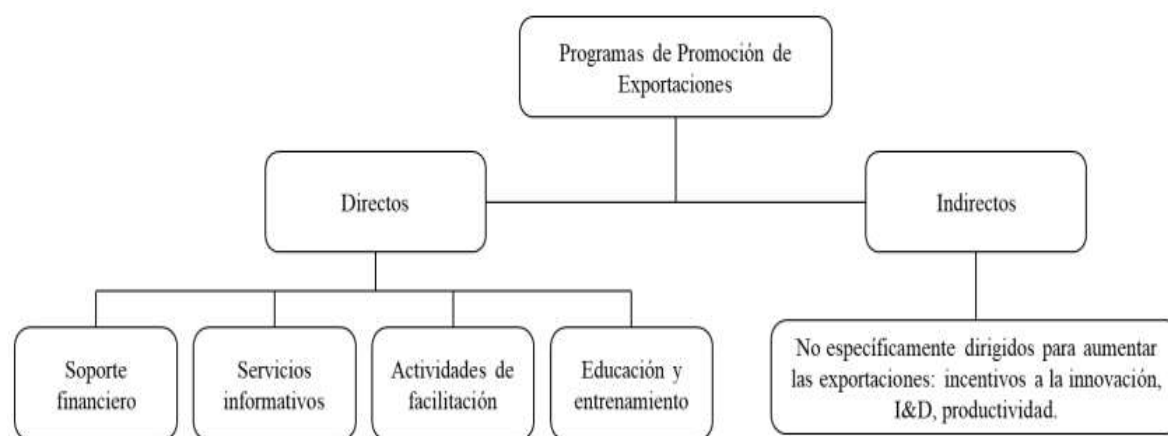
En general, los PPEs buscan fortalecer el desempeño exportador de las empresas. Lo hacen mejorando sus capacidades, recursos, conocimientos, experiencia, estrategias y competitividad (Francis y Collins-Dodd, 2004; Gençtürk y Kotabe, 2001; Leonidou et al., 2011). Además, fomentan una actitud más positiva hacia la exportación en los directivos, reduciendo sus temores a los riesgos, costos y complejidades (Mota et al., 2021). Por último, brindan asistencia con información, centrándose en el análisis del contexto internacional, las prácticas comerciales internacionales, los contactos con socios extranjeros, las subvenciones públicas, las garantías de exportación y los préstamos subvencionados (Leonidou et al., 2011; Srhoj et al., 2023).

Como se indica en la Figura 6, los PPEs pueden clasificarse como servicios directos o indirectos. Los servicios directos incluyen todos los programas destinados a mejorar el desempeño de las exportaciones y la competitividad (Gençtürk, 2010). Según Hollensen (2020) los servicios directos pueden dividirse en asistencia financiera, recursos informativos y acciones para incrementar las exportaciones. Posteriormente, Leonidou et al. (2011) añadieron los programas que involucran educación y la formación como el cuarto tipo de PPEs directos.

El apoyo financiero incluye subvenciones o subsidios, ventajas fiscales (como tasas de interés bajas sobre los ingresos de exportación, exenciones fiscales a largo plazo sobre la renta, impuestos sobre la renta diferidos), políticas de crédito de incentivos relacionadas y programas de seguro para cubrir pérdidas, requisitos de capital, seguro de crédito y garantías que cubren los riesgos comerciales y políticos asociados con las exportaciones, el financiamiento de exportaciones y el capital de trabajo (Gençtürk, 2010).

Figura 6

Tipos de PPEs



Nota. Diseñado a partir de Leonidou et al. (2011) y Hollensen (2020).

Los servicios de información se definen como el conocimiento de los mercados extranjeros; las oportunidades particulares para la exportación; la información agregada sobre transacciones; las listas de posibles compradores, agentes y distribuidores internacionales; información sobre préstamos internacionales; las políticas/reglamentos de los gobiernos extranjeros; el control de las importaciones extranjeras, el cumplimiento de la normativa, las inspecciones y las leyes arancelarias; los procedimientos y medios, incluido el despacho de aduanas; las leyes de control de las exportaciones, el cumplimiento de la normativa, las inspecciones y los aranceles (Albaum, 1983).

Las actividades de facilitación de las exportaciones incluyen oficinas relacionadas con el comercio o embajadas o consulados en el extranjero, ferias y exposiciones comerciales de iniciativa pública, misiones comerciales y el funcionamiento de centros comerciales permanentes en el extranjero (Albaum et al., 2016).

Los programas de educación y formación para la exportación incluyen seminarios, conferencias, formación especializada, formación en documentación, asesoramiento empresarial y apoyo en idiomas extranjeros (Leonidou et al., 2011). Finalmente, los servicios indirectos de apoyo a la exportación no están dirigidos explícitamente a aumentar las exportaciones. En cambio, tienen como objetivo crear un entorno favorable para las exportaciones, estimulando la innovación, la investigación y el desarrollo (I+D) y la asistencia a la productividad (Ribeiro y Forte, 2020).

En síntesis, el objetivo de los PPEs es reducir los costos de transacción, las barreras a la exportación y nivelar la información (Ayob y Freixanet, 2014); ofreciendo asistencia a través de programas que, en general, pueden dividirse en los siguientes tipos: (1) Programas de promoción

directa de las ventas: incluyen principalmente PPEs experienciales, como misiones comerciales, ferias patrocinadas y planes de negocio, que proporcionan información, contactos y la organización del evento, para que las empresas tengan la oportunidad de conocer a clientes y socios potenciales, mejorar su experiencia comercial internacional y cosechar información de primera mano sobre el mercado (Catanzaro y Teyssier, 2021).

Además, pueden comprender programas de promoción de marca destinados a mejorar la reputación de una marca o producto en particular en un mercado anfitrión (Freixanet, 2022). (2) Programas de información: pueden consistir en información sobre mercados extranjeros ofrecidos a través de seminarios o publicaciones, información sobre cómo exportar y oficinas o incubadoras de comercio exterior (Wilkinson y Brouthers, 2006). (3) Programas de consultoría, que ofrecen formación y asesoramiento de expertos en negocios internacionales (Durmuşoğlu et al., 2012). (4) Programas relacionados con la financiación, basados en seguros de crédito a la exportación, préstamos o copago de los costos de comercialización internacional (Freixanet y Churakova, 2018).

Estudios Empíricos sobre los PPEs

Se han realizado varios estudios empíricos para evaluar los PPEs y sus efectos en la internacionalización de las empresas. Freixanet (2012) analiza investigaciones previas dividiéndolas en cuatro categorías:

- **Estudios sobre desarrollo teórico y metodología:** evalúan el rol de los PPEs en la actividad económica y brindan recomendaciones metodológicas para estudios empíricos.

- **Estudios basados en evaluaciones macroeconómicas:** para determinar el desempeño económico general de los PPEs en una o varias naciones.
- **Estudios de evaluación de programas específicos:** que se enfocan en el impacto de una de las actividades del programa en el desempeño exportador de las empresas (por ejemplo, la participación de las empresas exportadoras en ferias comerciales internacionales); y
- **Estudios de evaluación colectiva de los PPEs:** que examinan cómo una o más actividades de los PPE afectan el desempeño exportador de las empresas de uno o más países (por ejemplo, los efectos de los servicios de información y los apoyos financieros en las agroindustrias de México).

Según Leonidou et al. (2011) los PPEs se han estudiado históricamente desde dos perspectivas principales: la del proveedor y la del receptor. Los autores afirman que los estudios que siguen el enfoque del proveedor se concentran en la esencia de los programas específicos ofrecidos a las empresas por las entidades gubernamentales. En cuanto al enfoque del receptor, incluye los estudios que se focalizan en los PPEs desde la perspectiva de las empresas individuales. A continuación, se presentan algunos estudios empíricos sobre los PPEs en la internacionalización de las empresas.

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Tabla 3*Estudios empíricos de los PPEs sobre la internacionalización de empresas*

N.º	Título	Autor(es)	Ubicación	Unidad de Muestra
1	¿Son eficaces los programas de promoción de exportaciones para estimular la internacionalización de las PyMEs?	Comi y Resmini (2020)	Italia	1.260 empresas asistidas por PPEs y 1.425 empresas no asistidas
2	El papel de los programas de promoción de exportaciones en la internacionalización de empresas propiedad de mujeres: un estudio exploratorio	Rosenbaum (2019)	Dinamarca	8 emprendimientos en la industria del diseño de moda
3	Las agencias de promoción y el proceso de internacionalización de las PyMEs: ¿bendición o maldición?	Dominguez (2018)	Francia	5 PyMEs manufactureras
4	Los programas de promoción de exportaciones y el desempeño exportador de las empresas ghanesas: el papel mediador del atractivo del mercado extranjero	Sharma et al. (2018)	Ghana	Análisis cuantitativo (116 empresas ghanesas) Análisis cualitativo (8 gerentes de empresas exportadoras)
5	Programa para la promoción y desarrollo de las exportaciones en Tabasco	Prats et al. (2016)	Tabasco, México	Investigación aplicada
6	Programas de promoción de exportaciones: Su impacto en el desempeño de la internacionalización y la competitividad de las empresas	Freixanet (2012)	Cataluña, España	272 empresas
7	Determinantes organizacionales y de exportación que afectan el nivel de conocimiento, utilización y utilidad del programa de promoción de exportaciones	Köksal (2009)	Turquía	1.000 empresas
8	Programas de promoción de exportaciones de las empresas malasia: una perspectiva de marketing internacional	Ahmed et al. (2002)	Malasia	53 empresas manufactureras
9	Situación de las exportaciones y necesidades de asistencia de la agroindustria estadounidense de alto valor	Jensen y Hollis (1998)	EE. UU.	264 agroindustrias
10	Conocimiento y uso de los servicios de ayuda a la exportación por parte de la agroindustria	Adams et al. (1997)	EE. UU.	230 agroindustrias
11	Promoción de exportaciones del sector público: un enfoque basado en las necesidades	Naidu y Rao (1993)	EE. UU.	2.300 empresas
12	Promoción de las exportaciones manufactureras por parte de los gobiernos estatales: Un análisis de las deficiencias	Kotabe y Czinkota (1992)	EE. UU.	Empresas manufactureras del Estado del Medio Oeste

Comi y Resmini (2020) investigan el impacto de los PPEs en el desempeño exportador de las empresas italianas. Las estimaciones del estudio sugieren que las empresas asistidas muestran una mayor propensión a exportar y una mayor intensidad exportadora que las empresas no asistidas. Por otro lado, Rosenbaum (2019) en su investigación arroja luz sobre las experiencias y prácticas de mujeres emprendedoras con PPEs. Los resultados muestran que, si bien la conciencia sobre los PPEs era generalmente alta, los programas se percibían en general como demasiado costosos y lentos, insuficientemente específicos y en gran medida irrelevantes. Cuando las empresarias habían utilizado los servicios proporcionados por los PPEs, la utilidad se consideraba en gran medida imperceptible.

Dominguez (2018) realizó un estudio sobre pequeñas empresas manufactureras francesas con el objetivo de resaltar las razones que las llevan a recurrir al apoyo brindado por las IPEs, teniendo en cuenta los tipos de asistencia requeridos, su impacto en el proceso de internacionalización y las principales dificultades encontradas a la hora de internacionalizarse. Los resultados sugieren que los mitigan las deficiencias institucionales y facilitan la entrada y expansión de las empresas afectadas en los mercados internacionales. Asimismo, la necesidad de asistencia a la exportación cambia según cómo avanzan las empresas en su proceso de internacionalización.

Sharma et al. (2018) examinan el papel mediador del atractivo del mercado extranjero en la asociación entre los PPEs y el desempeño de las exportaciones en el contexto de las empresas ghanesas. El estudio encuentra plenos efectos de mediación para el atractivo de los mercados extranjeros. Se infiere que los PPEs incrementan el desempeño exportador mediante el atractivo del mercado extranjero. Concretamente, los PPEs deben considerarse un recurso que permite a

los gerentes desarrollar capacidades de exportación, pero deben considerarse en el contexto de otros factores intervinientes, como el atractivo percibido del mercado extranjero. En su investigación, Martínez Prats et al. (2016) proponen un programa de promoción y desarrollo de exportaciones destinado a ayudar a los empresarios a ingresar al comercio internacional. Los autores proponen 14 acciones para aumentar la efectividad de los PPEs en Tabasco, entre ellas el apoyo financiero y la creación de una ventanilla única.

En su estudio Freixanet (2012) analiza el impacto de los PPEs en el desempeño de la internacionalización y la competitividad de las empresas de la región de Cataluña (España). Los hallazgos indican que las empresas que recién comienzan a exportar pueden ser más competitivas al aprovechar la mayor de los PPEs disponibles. Por lo tanto, los directivos de las empresas deberían ser especialmente activos a la hora de recabar información sobre los programas y aumentar su participación en ellos. Además, los PPEs tienen un efecto positivo en el desempeño internacional y la competitividad de las empresas, pero su efecto podría ser más amplio y extenderse a más empresas si se mejorara la comunicación, si se adaptaran mejor a las necesidades de las empresas y si su gestión fuera más flexible y eficiente.

Köksal (2009) investigó las diferencias en el conocimiento, uso y utilidad de los PPEs según las características organizacionales y de exportación. Los resultados dejan claro que las empresas exportadoras en Turquía tienden a conocer algunos, pero no todos, los PPEs. El nivel de uso de los PPEs por parte de estas empresas es muy bajo. Además, todos los PPEs se consideran útiles. Ahmed et al. (2002) en su estudio analiza cómo las empresas de Malaya obtienen información sobre los PPEs y evalúa el nivel de conocimiento de estos programas entre estas empresas en cuatro grupos industriales. Los resultados sugieren que las agencias

gubernamentales, en particular, deberían hacer más para promover su papel en el desarrollo del comercio exterior. Se debe poner más énfasis en crear un mayor nivel de conocimiento de los instrumentos de promoción de exportaciones (IPEXs), especialmente entre las pequeñas empresas.

Jensen y Hollis (1998) en su estudio determinan cómo las necesidades de asistencia a la exportación pueden variar según el estado exportador de las agroindustrias (exportador de alta participación, exportador de baja participación o empresa que actualmente no exporta, pero tiene la intención de hacerlo). Los hallazgos sugieren que la necesidad de asistencia a la exportación de las empresas está asociada a la participación en la exportación. Los servicios de asistencia más relevantes identificados en el estudio son: los contactos comerciales, la investigación de mercados de exportación, los viajes subvencionados a mercados extranjeros y la asistencia para la promoción/publicidad de las exportaciones.

Adams et al. (1997) examinan el conocimiento y el uso de los PPEs por tamaño y nivel de experiencia exportadora, utilizando un acervo de datos a escala de empresa para determinar las diferencias en el conocimiento y el uso de muchos servicios de apoyo a la exportación proporcionados por el gobierno federal. Los resultados indican que el tipo de empresas a las que se dirigen estos servicios están menos informadas y utilizan los servicios con menos frecuencia que sus homólogas a las que no se dirigen los respectivos servicios.

Naidu y Rao (1993) identifican las diferencias en las necesidades de asistencia de las empresas en las distintas etapas del proceso de internacionalización y proponen estrategias para superar algunas de las deficiencias. En un intento de formular PPEs más adecuados, los autores proponen estrategias basadas en las necesidades de las empresas destinatarias. Las necesidades

de las empresas difieren según su fase de internacionalización. Estas diferencias deben ser tenidas en cuenta por los PPEs.

Kotabe y Czinkota (1992) examinan empíricamente el nivel de experiencia exportadora de las empresas manufactureras de un estado del Medio Oeste de EE. UU., los múltiples retos a los que se enfrentan al exportar y los tipos de ayuda gubernamental que desean, en función de su etapa de participación en la exportación. Los autores constatan que los PPEs no siempre son capaces de adaptarse a las necesidades de las empresas. Estas necesidades cambian según la fase de internacionalización de las empresas.

La Tabla 3 muestra que la literatura sobre los PPEs se puede agrupar en seis componentes: insumos, producto, recursos, estrategias, directivos y redes. Estos componentes representan diferentes categorías, perspectivas y grupos en la literatura. Freixanet (2022) confirma esta agrupación en su estudio sobre los servicios específicos de los PPEs en diferentes países, donde encontró que los PPEs tienen un impacto variado en la expansión internacional de las empresas.

Conocimiento de los PPEs

La eficacia de los PPEs ha sido evaluada en la literatura internacional desde tres perspectivas: el conocimiento (Crick y Chaudhry, 2000; Köksal, 2009; Marandu, 1996), la utilización o adopción (Köksal, 2009; Seringhaus y Botschen, 1991; Singer y Czinkota, 1994) y la importancia o utilidad percibida (Köksal, 2009; Seringhaus, 1986, 1987; Seringhaus y Rosson, 1990). Esta variedad de enfoques refleja la multidimensionalidad del concepto y la necesidad de abordarlo desde distintas aristas para lograr una comprensión holística.

Seringhaus y Rosson (1990) señalan que las medidas de política pública implican tres acciones a considerar: en primer lugar, crear conciencia de la exportación como una opción para el crecimiento y la expansión del mercado; en segundo lugar, reducir o eliminar los obstáculos a la exportación y, por último, crear incentivos promocionales y diversas formas de asistencia a los exportadores potenciales y reales.

Por otro lado, estas políticas incluyen incentivos fiscales, subsidios directos y asistencia técnica que tienen como objetivo ayudar a las empresas a exportar por primera vez y mantener sus actividades exportadoras posteriormente (Kumcu et al., 1995). En última instancia, la consecución de estos programas depende no solo de la calidad de su planificación y aplicación (Cavusgil y Czinkota, 1990), sino también de su conocimiento y de la percepción de su importancia por parte de la gerencia.

Bruning (1995) examina la relación entre los PPEs y el conocimiento de los programas por parte de los exportadores. Agregan que el conocimiento de estos programas era muy bajo entre los exportadores. Como resultado, es evidente que varias empresas esperan obtener beneficios considerables de algunos de los programas existentes y también están dispuestas a utilizarlos.

Shamsuddoha y Ali (2006) afirman que el uso de los PPEs está asociado al desempeño, especialmente en el caso de las empresas con un buen conocimiento de la actividad exportadora. El conocimiento y el uso de los PPEs tienen un impacto positivo en el desempeño general de las empresas, siendo los directivos más experimentados los que participan en la actividad exportadora (Lages y Montgomery, 2004).

Los exportadores utilizan los PPEs según su grado de involucramiento en las exportaciones. Algunos estudios han demostrado que no existe una correlación significativa entre el conocimiento de los PPEs y el desempeño de la empresa (Marandu, 1996). En su estudio, Crick y Czinkota (1995) encuentran que los PPEs patrocinados por el gobierno difieren de las necesidades de los exportadores.

Moini (1998) examina el impacto de los PPEs en las actividades de exportación en el estado de Wisconsin, EE. UU. Divide las empresas en cuatro categorías: no exportadoras, exportadoras regulares, exportadoras en crecimiento y exportadoras parcialmente interesadas. Encontró que la falta de conocimiento de los PPEs era mayor entre los no exportadores y los exportadores parcialmente interesados.

Gençtürk y Kotabe (2001) analizaron los efectos de los PPEs aplicados por los gobiernos de los estados del Medio Oeste. Los resultados revelan que, aunque estos programas han mejorado el desempeño de las empresas exportadoras, no tuvieron un efecto notable en el volumen de sus ventas al exterior. Esto implica que los PPEs, por sí solos, podrían ser insuficientes para lograr los objetivos del gobierno de incrementar el desempeño de las exportaciones si no van acompañados de actividades de apoyo adecuadas.

El escaso éxito de las intervenciones gubernamentales se debe a que las empresas no siempre conocen los PPEs o no están motivadas para participar en ellos (Belloc y Maio, 2011). Esto pone de relieve la preponderancia de la difusión de información. No obstante, casos como de los PPEs evidencian que, cuando se ejecutan correctamente, estas intervenciones pueden ser enormemente eficaces para incrementar la rentabilidad de las empresas.

En consecuencia, para que cualquier PPEs tenga éxito, es necesario evaluar su percepción y conocimiento por parte de los gerentes de las empresas destinatarias (Seringhaus, 1987). Solo después de la fase de concienciación y conocimiento, los servidores públicos y los formuladores de políticas públicas pueden esperar que los gerentes se interesen y desarrollen actitudes favorables a la exportación (Eshghi, 1992). Existe una relación simbiótica entre el éxito de la política de exportación y la actividad exportadora. La normativa de exportación demanda una intensa implicación empresarial, mientras que la actividad exportadora se sustenta del conocimiento e interés de los gerentes de exportación (Kumcu et al., 1995).

Uso de los PPEs

Las empresas que se embarcan en el proceso de exportación se encuentran con diversos obstáculos. Por lo tanto, el uso de los PPEs puede facilitar este proceso prestándolas la asistencia necesaria (Ribeiro y Forte, 2020). El apoyo brindado por los PPEs posibilita a las empresas “aminorar los costos operacionales y ser más rentables y, por ende, más eficaces en sus actividades de exportación” (Gençtürk y Kotabe, 2001, p. 58). En consecuencia, estos programas son una forma rentable de prepararse para la internacionalización que a menudo se ofrece de forma gratuita o por una tarifa nominal.

Los PPEs pueden impulsar el desempeño exportador de las empresas, pero este proceso no suele ser automático. El uso de los PPEs no se convierte directamente en desempeño de ventas de exportación, ya que las empresas deben realizar una serie de actividades para generar un desempeño efectivo en de exportación (Gençtürk y Kotabe, 2001). Por tanto, el compromiso actitudinal y comportamental de las primeras empresas en internacionalizarse genera una ventaja de desempeño superior al simple apoyo a la exportación (Purwanto et al., 2018).

El uso de los PPEs suele estar asociado con el compromiso de los gerentes en actividades internacionales y con un desempeño internacional superior de las empresas (Freixanet, 2012). Según Gençtürk y Kotabe (2001) las empresas con un fuerte compromiso con el mercado exterior están mejor situadas para utilizar los PPEs. Por lo tanto, el uso adecuado de PPEs para el incremento de las exportaciones refleja cómo las empresas se internacionalizan y cómo se desempeñan a nivel internacional (Geldres-Weiss y Carrasco-Roa, 2016).

Si bien el uso de los PPEs no es suficiente para internacionalizar empresas con recursos escasos, puede ser necesario para compensar sus limitaciones de recursos y capacidad (Faroque, Torkkeli, et al., 2021). En cambio, Torres et al. (2016) concluyen que el uso de los PPEs está impulsado por las condiciones de internacionalización más exigentes, que estimulan la conciencia de la necesidad de asistencia, pero que no está relacionado con la falta de recursos y capacidades.

A su vez, las capacidades de las empresas y el uso de los PPEs están recíprocamente vinculados. Los mecanismos mediante los cuales las empresas despliegan su capacidad de aprovechar los recursos que les brindan los PPEs en un proceso de creación de valor, contribuyen a mejorar su ventaja competitiva y, en consecuencia, su desempeño exportador (Catanzaro y Teyssier, 2021).

Los PPEs añaden valor a las empresas exportadoras o tienen intención de hacerlo. Su pertinencia depende de que los responsables políticos comprendan las necesidades de los exportadores y las traduzcan en servicios y productos útiles (Kahiya y Dean, 2016). El uso de los PPEs se mide en cinco categorías: apoyo financiero, consultoría de promoción de las exportaciones, exposiciones y seguros comerciales (Chun y Park, 2018). Además, el grado de

conocimiento y uso de los PPEs también pueden considerarse como medidas de su impacto (Naidu y Rao, 1993). Si las empresas no conocen o tienen poco conocimiento sobre los PPEs, es menos probable que los utilicen.

Gençtürk y Kotabe (2001) consideran que la participación de las empresas en las actividades de exportación y el uso de los PPEs gubernamentales son factores importantes para el éxito exportador. Sin embargo, la relevancia de los PPEs y su rol varían dependiendo de la dimensión del desempeño de exportación bajo consideración. Por otra parte, Ahmed et al. (2002) constataron en su estudio que las fuentes de información disponibles sobre los PPEs son de difícil acceso y que el conocimiento general de las empresas al respecto es muy limitado.

Durmuşoğlu et al. (2012) evidencian que el uso de los PPEs mejora las cuatro dimensiones del desempeño exportador (logros financieros, relación con las partes interesadas, aprendizaje organizacional y aspectos estratégicos). El uso de los PPEs tiene un efecto positivo en la dirección estratégica de las empresas y en la eficiencia de sus negocios de exportación, y es una forma estratégica de aumentar el desempeño de las exportaciones (Park et al., 2010). Moon (2011) analiza el efecto del uso de los PPEs gubernamentales en el desempeño de las empresas manufactureras coreanas. El estudio concluye que tanto el uso de conocimiento externo como el uso de los PPEs proporcionados por el gobierno ostentan un impacto positivo en el desempeño empresarial.

Los PPEs pueden brindar a las empresas una visión objetiva del entorno extranjero y familiarizarlas con la cultura del país anfitrión (Durmuşoğlu et al., 2012). En particular, pueden ofrecer información sobre factores macroeconómicos y sectoriales, como la tasa de crecimiento de la demanda, la turbulencia cambiaria y las tendencias del sector. Esta información puede

proporcionarse a través de material informativo, talleres y seminarios ofrecidos por oficinas de promoción de las exportaciones o misiones comerciales. Esta familiarización con la cultura del país anfitrión puede ayudar a las empresas exportadoras a evitar comportamientos que puedan resultar ofensivos para sus homólogas.

Utilidad Percibida de los PPEs

La utilidad se refiere a la percepción del beneficiario/gerente de que la aplicación de los PPEs mejorará o potenciará su desempeño en el comercio internacional (Enad et al., 2017). Este concepto se ha utilizado como indicador del desempeño empresarial. Sin embargo, algunos investigadores sostienen que la utilidad percibida de los PPEs no puede considerarse una medida del impacto de estos programas (Diamantopoulos et al., 1991).

Los gerentes pueden otorgar un alto valor a los PPEs que no influyen en el desempeño de las exportaciones (Francis y Collins-Dodd, 2004). Por ejemplo, Crick y Czinkota (1995) encuentran enormes contrastes entre los programas que demandan los exportadores y el tipo de programas que necesitan para competir más eficazmente en los mercados extranjeros. No obstante, comprender las percepciones sobre la utilidad de los PPEs es esencial porque las percepciones y los modelos mentales de los gerentes influyen en sus decisiones (Karakaya y Yannopoulos, 2010).

Kotabe y Czinkota (1992) encontraron que la utilidad percibida de los PPEs no es la misma para todas las empresas. Las empresas que tienen una menor utilidad percibida tienen una mayor percepción de riesgo. Los PPEs pueden ayudar a reducir la incertidumbre y el riesgo percibido de la exportación al proporcionar información y asesoramiento, apoyo de marketing, apoyo financiero y garantías, y actividades de promoción en el extranjero (Imiru, 2021). Esto

puede ayudar a los gerentes a desarrollar una percepción positiva de las operaciones internacionales.

Ahokangas y Petäsno (2012) sostienen que la utilidad percibida de los PPEs varía según la etapa del proceso de internacionalización. Así que, el desarrollo de la actividad exportadora puede utilizarse para evaluar la utilidad de los PPEs para las empresas en cada etapa. La percepción de los PPEs por parte de una empresa dependerá de sus objetivos y de la capacidad de apoyo accesible para cumplirlos. El uso de los PPEs no garantiza el éxito de las exportaciones, pero la percepción de las empresas sobre su utilidad es importante, ya que influye en su decisión de participar en dichos programas y en su posterior contribución a las exportaciones (Kumcu et al., 1995).

La utilidad y el impacto de los PPEs en las actividades de exportación de las empresas han sido ignorados en estudios previos. Debido a la falta de estandarización de las medidas utilizadas, los resultados de los estudios sobre la utilidad percibida de los PPEs son ambiguos. Enad et al. (2017) analizaron el nexo entre la eficacia de los PPEs y el desempeño exportador de empresas sudanesas, considerando el efecto intercesor de la utilidad percibida. Se encontró que tanto la eficacia de los PPEs como su utilidad percibida tienen un impacto notable en el desempeño exportador, lo que indica una relación significativa entre ambos.

Seringhaus y Botschen (1991) compararon los PPEs canadiense y austriaco, uno gubernamental y otro privado. Los exportadores austriacos utilizaron más los PPEs que los canadienses, y los gerentes austriacos los consideraron más útiles. Por otra parte, Kedia y Chhokar (1986a) evaluaron 17 PPEs en términos de conocimiento, uso y utilidad percibida. Los

resultados señalaron que muchas empresas estadounidenses, tanto exportadoras como no exportadoras, estaban dispuestas a usar los PPEs y esperaban obtener importantes beneficios.

Kumcu et al. (1995) analizaron el conocimiento y la percepción de los directivos de empresas no exportadoras turcas sobre los PPEs. Concluyeron que los directivos consideraron que los apoyos a la exportación eran innecesarios. Asimismo, Vanderleest (1996) investigó el conocimiento y el uso de los PPEs del gobierno de EE. UU. por parte de 55 nuevas empresas exportadoras. Los resultados sugieren que estos programas son frecuentemente desconocidos y, cuando se conocen, suelen ser infrautilizados o de escasa utilidad.

Revisión de la Literatura sobre la Internacionalización de las Empresas

Definición de Internacionalización

En la literatura, ha habido muchas conceptualizaciones de la internacionalización, la mayoría de las cuales se basan en la orientación estratégica de la empresa. Makovec Brenčič (2001) y Ruzzier et al. (2006) distinguen el proceso por el cual las empresas se internacionalizan en tres aspectos diferentes a destacar: (1) proceso/operaciones, (2) redes/relaciones y (3) recursos. Así, existen tres definiciones principales de la internacionalización que están relacionadas con estos aspectos.

En primer lugar, según Calof y Beamish (1995) la internacionalización es el procedimiento de aumentar la participación de las firmas en el comercio exterior, adaptando sus operaciones, recursos, estructura y estrategia a los escenarios internacionales. En segundo lugar, Johanson y Mattsson (2015) la definen como la expansión de las relaciones comerciales hacia otros países mediante la ampliación, la inmersión y la unificación. En tercer lugar, con respecto a

los recursos, Ahokangas (1998) la describe como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para obtener, concentrar y preparar los recursos para su uso en operaciones internacionales.

Las empresas que inician su internacionalización deben superar una serie de obstáculos, tanto administrativos como financieros, relacionados con sus características estructurales y decisiones estratégicas (Saeed y Vincent, 2011). Por lo tanto, las empresas deben tomar decisiones incrementales para conocer y experimentar el mercado internacional (Olejnik y Swoboda, 2012). Estas decisiones les ayudarán a adquirir conocimientos sobre comercio exterior, establecer relaciones comerciales en otros países e impactar sus futuras transacciones internacionales (Paul et al., 2017).

La internacionalización es un proceso complejo y cambiante repleto de oportunidades y riesgos, que exige a las empresas superar retos y escollos. Estos desafíos, especialmente en las primeras fases de la exportación, pueden conducir a la *desinternacionalización* (Welch y Luostarinen, 1988). Las razones de la *desinternacionalización* pueden ser un cambio de estrategia (por ejemplo, centrarse en las actividades y mercados principales, maduración del producto), un mal desempeño (por ejemplo, incapacidad para competir, aumento de los costos) o falta de experiencia internacional (por ejemplo, análisis previo incorrecto, selección del mercado objetivo inadecuada, desajuste del producto y el mercado) (Meneses y Pinho, 2019; Trąpczyński, 2016).

En resumen, Santos (1997) señala que el proceso de internacionalización se fundamenta en tres patrones básicos: (1) La empresa debe desarrollar competencias clave en su mercado doméstico para ser competitiva en el extranjero; (2) La empresa comienza a exportar y, posteriormente, se expande a otros mercados de forma gradual y ordenada, en función del ciclo

de vida del producto, y finalmente (3) Las empresas multinacionales se enfrentan a nuevos desafíos estratégicos, como la elección entre la incorporación global y la adaptación local.

Teorías y Factores de Éxito de la Internacionalización

En la literatura empresarial internacional, se reconocen tres enfoques principales para explicar la internacionalización: el económico, el basado en los recursos y el conductual. Estos enfoques agrupan teorías según su perspectiva. La Tabla 4 muestra cómo las teorías anteriores explicaban la internacionalización, ya sea por crecimiento y expansión, o por estrategias y métodos. Por lo tanto, cualquier enfoque que estudie la internacionalización puede considerarse una teoría.

Perspectiva Económica

La perspectiva económica de la internacionalización, basada en la corriente principal de la economía, sostiene que las empresas son casi racionales en su elección de inversiones (Andersson, 2000). Los encargados de tomar decisiones tienen acceso a información perfecta, por lo que son capaces de elegir la solución óptima (Buckley et al., 2015). Según Seifert (2010) la perspectiva económica de la internacionalización se centra en tres aspectos:

- La internacionalización como proceso racional y estratégico que llevan a cabo las empresas para maximizar sus beneficios asumiendo riesgos calculados.
- Las empresas internacionalizan sus operaciones para aprovechar sus ventajas distintivas, como la tecnología, la marca o la experiencia. Estas ventajas les permiten competir en mercados extranjeros y lograr un mayor crecimiento.

- La conjetura racional, que establece que las empresas internacionalizan sus operaciones si esperan obtener un beneficio mayor al costo.

La perspectiva económica de la internacionalización sostiene que las empresas expanden sus operaciones al extranjero de forma racional, tomando decisiones de inversión basadas en la eficiencia y los costos y beneficios relativos (Clark et al., 1997). Una vez que se consideran estos factores, los directivos tienen poco margen para la discrecionalidad (Buckley et al., 2015). Sin embargo, esta perspectiva es difícil de reconocer en la práctica, ya que los directivos pueden tomar decisiones diferentes en la misma situación (Andersson, 2000).

La perspectiva económica de la internacionalización asevera que las empresas elegirán la ubicación de sus inversiones extranjeras de forma racional, teniendo en cuenta los factores de costos globales. Estos factores incluyen los costos de mano de obra, transporte, barreras comerciales y políticas gubernamentales (Benito y Gripsrud, 1992). Además, la experiencia de la empresa en el mercado extranjero, aunque puede ser ventajosa, también puede obstaculizar el control de las operaciones. Por lo tanto, es crucial evaluar esmeradamente este factor a la hora de decidir dónde ubicar la inversión extranjera directa (IED).

Para internacionalizarse, las empresas deben identificar sus ventajas competitivas y buscar mercados con oportunidades y condiciones favorables. Por eso es esencial evaluar la eficiencia de los distintos mercados comparando costos y riesgos (Glückler, 2006). Las teorías económicas sugieren que las empresas suelen iniciar su internacionalización con estrategias de bajo costo y poco riesgosas, como la exportación, y luego van pasando a estrategias más costosas y riesgosas, como las subsidiarias de producción de propiedad total (Jones, 1999).

Las teorías económicas de la internacionalización tienen supuestos comunes, pero difieren en su énfasis y fundamento. Estas teorías ayudan a comprender cómo las empresas eligen sus estrategias de ingreso a mercados extranjeros. Entre las más prominentes se encuentran la teoría del ciclo de vida del producto, la teoría de la internalización, el paradigma ecléctico y la teoría de los costos de transacción.

Perspectiva de VBR

La VBR sostiene que los actores del mercado internacional son “atraídos por las ventajas que ofrecen las empresas y los recursos en el extranjero” (Barney et al., 2001, p. 630). Sin embargo, la internacionalización aumenta los costos y obliga a las empresas a obtener y asignar recursos estratégicamente. Muchas empresas prefieren financiar la internacionalización internamente, lo que reduce su necesidad de recursos. Por lo tanto, las empresas buscarán inversiones alternativas a los recursos ociosos, en lugar de internacionalizarse (Barney et al., 2001; Sun y Lee, 2013; Vahlne y Johanson, 2017).

Según el modelo de Uppsala, la experiencia y el conocimiento, además de los recursos financieros, son elementos imprescindibles para la internacionalización de las empresas (Vahlne y Johanson, 2017). Estos elementos se acumulan a través de una internacionalización progresiva, que se fundamenta en la noción de que las empresas deben tener éxito en un mercado antes de expandirse a otro. El conocimiento experiencial desarrollado a través de este proceso incluye tanto el conocimiento de las actividades internacionales de la compañía como la capacidad de aprovecharlo de manera efectiva (Brock y Yaffe, 2008).

La escasez de recursos obliga a las empresas a ser más estratégicas en sus decisiones. Las empresas con un desempeño débil deben centrarse en mantener sus operaciones más exitosas

para seguir siendo competitivas (Schmuck et al., 2022). La expansión internacional es arriesgada y requiere inversiones que conllevan altos costos de aprendizaje (Barney et al., 2001). Además, genera una organización más compleja de gestionar (Lu y Beamish, 2004). Por lo tanto, las empresas con un desempeño negativo suspenderán su objetivo de internacionalización.

Perspectiva Conductual

La perspectiva conductual de la internacionalización surgió en la década de 1970 como una alternativa a la visión tradicional. Las teorías conductuales se basan en supuestos de acción organizacional, como los propuestos por Cyert y March (1963). Esta perspectiva ha sido abordada en los estudios de negocios internacionales, especialmente en la corriente del proceso de internacionalización, gracias a la escuela de Uppsala. Johanson y Vahlne (1977) apoyados por la escuela Carnegie, propusieron un modelo conductual de internacionalización que analiza la empresa como un todo, más allá de los individuos que toman las decisiones.

La perspectiva conductual de la internacionalización se basa en las teorías del crecimiento empresarial y de la conducta organizacional (Aharoni, 1966; Cohen y Cyret, 1973; Penrose, 2003). Según esta perspectiva, las empresas se internacionalizan gradualmente, pasando por diferentes etapas (Cyrino et al., 2010). En cada etapa, las empresas eligen una forma de entrada al mercado que les permita adquirir conocimiento y establecer relaciones en ese mercado (Clercq et al., 2005; Parente et al., 2013).

La exposición a los mercados internacionales permite a las empresas acumular tres tipos de conocimiento: institucional, empresarial e internacional (Eriksson et al., 2015). El conocimiento institucional abarca las instituciones, normas y reglamentaciones extranjeras. El conocimiento empresarial se centra en los clientes, sus requisitos y el proceso de toma de

decisiones. El conocimiento internacional se relaciona con los recursos internos de las empresas que se internacionalizan.

Los argumentos conductuales sobre la internacionalización sostienen que la exposición a los mercados internacionales permite a las empresas adquirir y transferir conocimiento, lo que conduce a una mayor profundidad y variedad de conocimiento (Fletcher et al., 2013). Sin embargo, esta perspectiva también plantea desafíos, ya que los directivos limitadamente racionales pueden tener dificultades para lidiar con la complejidad creciente de una huella global más grande (Bartlett y Ghoshal, 1989).

La literatura sobre la internacionalización conductual opina que el comportamiento organizacional de las empresas influye en su éxito en los mercados extranjeros. Esta perspectiva, que reconoce los aspectos económicos y financieros, destaca la importancia de las variables subjetivas, como la actitud, el conocimiento, la percepción y el comportamiento de los responsables de tomar decisiones (Akter et al., 2019). Por lo tanto, el éxito en la internacionalización requiere que las empresas tengan la capacidad de aprender y adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados extranjeros (Fernandes et al., 2022).

La perspectiva conductual de la empresa señala que las decisiones se determinan de manera reactiva, en respuesta a problemas u oportunidades. En el caso de las decisiones internacionales, las empresas suelen aplicar las soluciones que han funcionado en el pasado. Las operaciones internacionales de las empresas pueden considerarse como una serie de oportunidades para aprender y mejorar (Peng y Wang, 2000). Por lo tanto, el aprendizaje de la experiencia es fundamental para que las empresas puedan adaptar y planificar su expansión

internacional, así como para evaluar y explorar las oportunidades de establecer operaciones en mercados extranjeros (Kim y Aguilera, 2016).

La perspectiva conductual ha proporcionado un enfoque novedoso e interesante para entender el proceso de internacionalización de las empresas. Seifert (2010) resume sus supuestos en cuatro puntos fundamentales: (1) Dependencia de la trayectoria, (2) Complejidad de los objetivos, (3) Contingencia contextual, y (4) Bajos requisitos de racionalidad.

Los enfoques teóricos más significativos de la perspectiva conductual son: El proceso de decisión de la IED; El modelo de internacionalización de Uppsala; Los modelos de adopción de innovaciones; El enfoque de red de la internacionalización; La teoría evolutiva; La teoría del proceso de internacionalización; La teoría de la nueva empresa/*Born Globals*; La teoría de la elección estratégica; y El modelo de elección adaptativa.

Tabla 4*Resumen de la revisión de las teorías de la internacionalización*

Teorías	Supuestos clave	Factores Derivados	Autor(es)
Perspectiva económica de la internacionalización (nivel macro)			
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	El ciclo de vida de los productos de la empresa está vinculado a la internacionalización.	Naturaleza del producto Etapa del ciclo de vida	Vernon (1966)
Teoría de la Ventaja Monopolística	Destaca el papel de la empresa individual como principal determinante de los flujos internacionales de bienes y capitales.	Ventaja competitiva de la empresa Valor superior del producto	Hymer (1976)
Teoría de la Internalización	Las empresas se internacionalizan para reducir costos.	Reducción de costos Posibilidad de ser proveedores intermedios	Buckley y Casson (1976)
Teoría Ecléctica de la Internacionalización	Las empresas se internacionalizan gracias a las ventajas de propiedad (P), Ubicación (U) e internalización (I). La producción internacional tendrá lugar cuando se puedan realizar los tres conjuntos de ventajas (PUI).	Costos laborales Barreras al comercio Costos de transporte Valor patrimonial del producto	Dunning (1979)
Perspectiva de la internacionalización basada en los recursos (nivel de empresa)			
Teoría de la Ventaja de los Recursos	Los recursos internos de una empresa influyen en la internacionalización de las pequeñas empresas.	Desempeño de la empresa Ubicación territorial de la empresa	Barney (1991)
Teoría Basada en Competencias	Las decisiones de inversión en el extranjero están fuertemente influenciadas por las singulares competencias de gestión de los empresarios.	Competencias y conocimientos para la gestión	Collis (1991)
Teoría del Capital Humano	La capacidad de ser exportador puede no estar relacionada únicamente con la edad o el tamaño de la empresa, sino también con el capital humano de un empresario.	Competencias internacionales y conocimientos empresariales Enfoque global del emprendedor Análisis del entorno por parte del empresario	Bates (1998) Kalleberg y Leicht (1991) Gimeno et al. (1997) Westhead (1995)

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Teorías	Supuestos clave	Factores Derivados	Autor(es)
Perspectiva conductual de la internacionalización			
El Proceso de Decisión de Inversión Extranjera	Las decisiones de inversión en el extranjero implican un proceso de comportamiento desencadenado por un estímulo a la inversión.	Presión de tiempo y esfuerzo	Aharoni (1966)
Uppsala/Modelo de Internacionalización por Etapas	Las empresas aumentan gradualmente sus operaciones internacionales en diferentes etapas a medida que desarrollan conocimientos, experiencia y relaciones con los mercados internacionales.	Conocimiento del mercado exterior	Hymer (1976)
	Las pequeñas empresas adquieren el conocimiento de la experiencia por etapas, ya que primero entran en los mercados internacionales con una distancia psíquica para ganar experiencia gradualmente y evitar riesgos.	Experiencia previa	Johanson y Vahlne (1977)
Modelo de Internacionalización Relacionado con la Innovación (Modelo-I)	Las empresas comienzan a participar en el comercio internacional hacia los países que tienen características psicológicas distintas.	Experiencia pasada o presente	Bilkey y Tesar (1977)
	Las actividades de exportación varían para las pequeñas empresas en función de los responsables de la toma de decisiones de la empresa.	Exploración para el conocimiento del mercado.	Reid (1981)
Teoría de Redes de Internacionalización	El proceso de toma de decisiones es la clave del proceso de internacionalización.	Experiencia previa y reputación (identidad del emprendedor), aprendizaje de los fundadores y comportamiento positivo.	Czinkota (1982)
	Hacer hincapié en las relaciones personales como factor clave para entrar en el mercado internacional que en las condiciones políticas, económicas o culturales del mercado objetivo.	Redes personales	Johanson y Mattsson (1987, 2015)
El enfoque evolutivo de la internacionalización	La internacionalización depende y está supeditada a la naturaleza del conocimiento.		Laforet y Tann (2006)
	La calidad y la naturaleza del conocimiento desarrollado por una organización y su despliegue dependen del entorno institucional y de las comunidades sociales en las que se encuentra la empresa.	Calidad del conocimiento	Coviello y Munro (1995)
			Nelson y Winter (1973)
			Kogut y Zander (1993)

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Teorías	Supuestos clave	Factores Derivados	Autor(es)
Teoría del proceso de Internacionalización	<p>El proceso de internacionalización de una empresa se inicia de forma reactiva en respuesta a pedidos de exportación no solicitados.</p> <p>Los pedidos internacionales espontáneos permiten a los empresarios acumular conocimientos sobre la internacionalización y aprender tanto las capacidades de su organización como las necesidades del mercado internacional.</p>	<p>Pedidos internacionales</p> <p>Experiencia en transacciones internacionales</p> <p>Percepción de la empresa</p>	Vernon (1966)
Nueva empresa/La teoría de la internacionalización de las empresas Born Global	<p>La acumulación temprana de conocimientos experienciales facilita la internacionalización temprana.</p> <p>Las empresas se centran en nichos de mercado y redes globales y se reorientan hacia el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas con socios internacionales.</p>	<p>Conocimiento experiencial</p> <p>Papel del fundador/empresario</p>	<p>McDougall et al. (1994)</p> <p>Wenchen y Meizi (2007)</p> <p>Oviatt y McDougall (2018)</p>
Teoría de la Elección Estratégica	<p>Las empresas evalúan los riesgos en las oportunidades cambiantes del mercado y responden estratégicamente a los esfuerzos de internacionalización.</p> <p>La internacionalización es un proceso de gestión estratégica que está relacionado con el conocimiento, las habilidades, la experiencia, la red, etc.</p>	<p>Visión</p> <p>Conocimientos, habilidades, experiencia</p>	Shuman y Seeger (1986)
Modelo de Elección Adaptativa	<p>La internacionalización es una respuesta adaptativa a otro entorno difícil, que se impone a las organizaciones.</p>	<p>Menor demanda local</p> <p>Aumento de la demanda en los mercados extranjeros</p> <p>Riesgo de adaptarse al cambio</p>	<p>Lam y White (1999)</p> <p>Havnes y Senneseth (2001)</p>

Factores que Influyen en la Decisión Inicial de Exportar

Los factores que afectan en la decisión de exportar, también conocidos como estímulos, incentivos a la exportación o evocadores de la atención a la exportación, son fundamentales para determinar el comportamiento exportador de las empresas. La decisión de una empresa de comenzar a exportar se explica principalmente por estos factores, que se consideran los más críticos y dinámicos (Ford y Leonidou, 2013). Por lo tanto, comprender estos factores es esencial para las empresas, ya que les enfocan sus inversiones y estrategias de exportación de manera más efectiva, aprovechando las ventajas que esta actividad ofrece (Cos et al., 2019).

La exportación se perfila como el elemento fundamental para el éxito de las empresas en el comercio y marketing internacional. Según Kanda y Hjelm (2021) la mayoría de las veces, las empresas deciden iniciar su actividad de exportación para mejorar su rentabilidad. Sin embargo, algunas consideraciones adicionales, como aprovechar los incentivos gubernamentales a la exportación (Sauer, 2019), mejorar las economías de escala (Rijesh, 2019), obtener mayores beneficios económicos (Aker y Aghaei, 2019), ganar prestigio (Perlmutter, 2017) o reducir su capacidad productiva latente (Leonidou et al., 2007), podrían ser relevantes para esta decisión.

La liberalización del comercio en México en 1982 obligó a las empresas a buscar el mercado exterior para crecer y sobrevivir a largo plazo. Martínez (2012) señala que varios factores motivan a las empresas a exportar, en particular: (1) Explorar y alcanzar nuevos mercados; (2) Acceder a distintas tecnologías; (3) Superar obstáculos proteccionistas; (4) Acercarse al cliente; (5) Participar en bloques regionales; (6) Generar economías de escala; y (7) Obtener financiación en condiciones más beneficiosas.

Los factores que influyen en la participación inicial en los mercados de exportación pueden clasificarse según su origen: internos, propios de la empresa, o externos, ajenos a ella (Leonidou, 1998; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Los factores internos se consideran procesos de adopción racional, orientados al comportamiento y a los problemas, mientras que los factores externos se consideran procesos de adopción (Lee y Brasch, 1978).

Además, estos factores pueden clasificarse como proactivos o reactivos. Los factores proactivos indican un comportamiento exportador agresivo, positivo y estratégico, basado en el interés de las empresas por explotar sus competencias internas únicas o las oportunidades en los mercados extranjeros, mientras que los factores reactivos ilustran el compromiso pasivo, negativo y táctico en las actividades de exportación en respuesta a las presiones organizacionales o del entorno (Czinkota y Johnston, 1981; Leonidou, 1998). Albaum et al. (2016) han identificado cuatro categorías de factores que se ajustan a esta clasificación: factores reactivos internos, factores proactivos internos, factores proactivos externos y factores reactivos externos.

La literatura sobre comercio internacional ha demostrado que las exportaciones son decisivas para el éxito económico de las naciones y el desempeño de las empresas. Por ejemplo, Czinkota (1994) identifica beneficios macroeconómicos y empresariales de la exportación. A nivel macroeconómico, las exportaciones influyen en la moneda, las políticas fiscales y monetarias, la competitividad y las importaciones. En el ámbito empresarial, la exportación ayuda a conseguir economías de escala, diversificación de mercados, crecimiento y estabilidad.

Tabla 5*Categorías de incentivos a la exportación*

Estímulos Internos - Proactivos	Estímulos Externo - Proactivos
Lograr economías de escala; La existencia de un especial interés/urgencia empresarial; Aprovechar el potencial de crecimiento, utilidades; y/o ventas adicionales derivadas de la exportación; y Producción de bienes con cualidades únicas.	El estímulo por parte de agentes/organizaciones externas; La Exploración de alternativas atractivas en el extranjero; La posesión de información específica de los mercados extranjeros; La provisión de incentivos gubernamentales a la exportación; y La recepción de pedidos de ferias/misiones.
Estímulos Internos - Reactivos	Estímulos Externos - Reactivos
Disponer de las existencias acumuladas; Utilizar el exceso de capacidad de producción; Mantener las ventas del producto de temporada; Reducir la dependencia (o el riesgo) del marketing nacional; y Para compensar el estancamiento/declive de las ventas/beneficios nacionales.	El inicio de las exportaciones por parte de los competidores nacionales; Intensa competencia en el mercado interno; La prevalencia de tipos de cambio favorables; La recepción de pedidos no solicitados del extranjero; y Contracción del mercado interno.

Nota. Adaptado de Ibeh et al. (2007) y Albaum et al. (2016).

Factores de Éxito de las Exportaciones

Las exportaciones son un pilar fundamental para el desarrollo de las naciones. Su papel va más allá de la simple generación de ingresos en divisas, ya que reducen la presión sobre la balanza de pagos, integran a los países en la economía mundial, aumentan la producción nacional, reducen el desempleo y permiten así pagar las importaciones (Abou-Stait, 2005; Shamsuddoha, 2004). Por tal razón, los académicos han investigado los factores que determinan el éxito de las estrategias de exportación. Estos factores incluyen la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno internacional, la calidad de los productos y servicios, la capacidad de marketing y la capacidad logística (Jakimowicz y Rzeczkowski, 2019; Katsikeas et al., 2000).

El desempeño, la cantidad exportada, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad son algunos de los factores que se pueden considerar para evaluar el éxito de las exportaciones (Aaby y Slater, 1989; Kahiya, 2020) y, por la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno internacional mediante el desarrollo y la aplicación de estrategias acertadas (Zou y Stan, 1998). Para que la empresa tenga éxito internacionalmente, no solo debe poseer las capacidades adecuadas, sino también actualizarlas repetidamente para que pueda adaptarse cómodamente a su entorno internacional y transferirse fácilmente en forma de conocimiento (Rock y Ahmed, 2008).

Varios estudios demuestran que el éxito de las exportaciones depende de una diversidad de variables, que pueden agruparse en tres áreas principales: elementos de mercadotecnia, factores peculiares de la empresa y factores del entorno externo (Rock y Ahmed, 2008). En cuanto a las variables de mercadotecnia, se reconoce que la selección del mercado, la fijación de precios, el desarrollo del producto, la promoción y la distribución son los elementos que pueden influir en el éxito de las exportaciones e incluyen las estrategias de promoción de las exportaciones (Escandon-Barbosa et al., 2019).

Los elementos intrínsecos al proceso de exportación son aspectos propios de la empresa, como la innovación tecnológica, la planificación estratégica, la gestión eficaz, el personal bien capacitado, la calidad del producto y la estabilidad financiera. Se deben considerar varios factores externos al elegir un país de destino, incluidos: pactos comerciales, incentivos fiscales, gravámenes a la exportación, respaldo a la exportación, restricciones comerciales, esquema regulatorio, solidez económica y el potencial del mercado (Escandon-Barbosa et al., 2019; Rock y Ahmed, 2008).

Factores Empresariales

Las fortalezas internas de la empresa son las decisiones de gestión que toman los gerentes para adaptarse a los cambios del mercado (Luo y Peng, 1999; Prietula y Watson, 2000).

Concretamente, en el ámbito de la estrategia de ventas de exportación, Cavusgil y Zou (1994) sostienen que las fortalezas gerenciales, como la experiencia internacional de una empresa y su intervención en el comercio internacional, respaldan las decisiones de marketing y las estrategias de adaptación.

Compromiso de exportación. El compromiso exportador es el escalón en que una empresa adjudica recursos organizacionales y de gestión a sus operaciones de exportación (Cavusgil y Zou, 1994; Hasaballah et al., 2019). Un mayor compromiso exportador puede facilitar la implementación y la planificación de estrategias adaptables. Esto se debe a que los gerentes están más motivados para trabajar más y mejor cuando la empresa está comprometida con las exportaciones (Diamantopoulos y Inglis, 1998; Escandon-Barbosa et al., 2019).

Cuanto mayor sea el compromiso exportador de una empresa, mayor será su éxito exportador debido a la implicación en la planificación y otorgamiento de recursos financieros y humanos a su actividad exportadora (Hasaballah et al., 2019; Leonidou et al., 2019). El grado de éxito de las exportaciones puede cambiar en función de la implicación internacional de los socios comerciales o del compromiso con la exportación, ya que las empresas muy involucradas se centran en las estrategias de publicidad y comunicación (Leonidou et al., 2019).

El compromiso de exportación es una parte importante del proceso de exportación. El éxito de las exportaciones depende de las políticas internas, que asignan recursos organizativos y de gestión a esta actividad. La asignación de presupuesto, la publicidad, el análisis del contexto,

la adaptación del producto u otras actividades son evidencias del compromiso con la exportación que garantizan un intercambio relacional eficaz, incluido el éxito de la exportación (Hasaballah et al., 2019).

Estrategia de Exportación

La exportación es una herramienta eficaz para ampliar el proceso de internacionalización. Lin y Ho (2019) encontraron que las empresas mejoran sus actividades de exportación tras crear configuraciones específicas de gobernanza interna o tras aumentar los recursos comprometidos. Las estrategias, que determinan la dirección general de las empresas, influyen en la forma en que estas integran y articulan la información de su entorno (Kahiya, 2020).

Para identificar las estrategias de exportación, es necesario definir sus componentes. Algunos estudios se centran en la estrategia competitiva (Lin y Ho, 2019; Louter et al., 1991), mientras que otros enfatizan la estrategia de marketing internacional (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas et al., 2000). La estrategia de exportación que determina el éxito empresarial se basa en cuatro variables de la combinación de marketing: producto, precio, distribución y promoción (Singh y Mahmood, 2014). Estas variables miden el grado de adecuación de las empresas a los distintos mercados extranjeros.

Experiencia Internacional

La experiencia internacional ayuda a las empresas a tener una percepción más precisa de las oportunidades y riesgos de los mercados extranjeros (Ahi et al., 2017), permite un mejor ajuste estratégico entre la estrategia de la empresa y su entorno (Westjohn y Magnusson, 2017),

promueve la internacionalización de nuevas firmas (McDougall et al., 2013) y, por tanto, facilita la adaptación de las empresas al contexto internacional (Vahlne y Johanson, 2017).

Las empresas con poca experiencia internacional a menudo experimentan dificultades para competir y desarrollar estrategias en los mercados extranjeros (Lin y Ho, 2019), y tienen un conocimiento muy limitado de sus clientes y competidores. Como resultado, tardan en desarrollar vínculos con actores externos como proveedores, mayoristas y clientes, y pueden carecer de la perspectiva necesaria para resolver un problema particular en los mercados internacionales (Haddoud et al., 2019).

Aunque las empresas con experiencia se enfrentan a problemas diferentes en los mercados extranjeros, disponen de recursos y capacidades más diversas para superar los retos del mercado (Oura et al., 2016). Sin embargo, la experiencia internacional no solo es una fuente de conocimientos que anima a las empresas a perfeccionar sus productos, procesos y propuestas de valor, sino que también proporciona nuevas perspectivas sobre las estrategias de marketing que conducen a alternativas innovadoras, lo que da lugar a avances en el marketing (Golovko et al., 2023).

Las empresas sin experiencia necesitan más asistencia no solo para financiar sus operaciones de exportación, sino también para familiarizarse con las prácticas comerciales internacionales o para ubicar el personal de exportación adecuado (Lederman et al., 2016). Además, las empresas inexpertas en negocios internacionales suelen tener problemas para obtener representación en el extranjero, ajustar sus estrategias de exportación a los requisitos del mercado y organizar y controlar sus operaciones internacionales (Faroque y Takahashi, 2015).

La falta de experiencia internacional aumenta la inseguridad en las actividades de exportación. Esto sugiere que la obtención de información es fundamental para reducir esta incertidumbre (Duran et al., 2016). Por lo tanto, los exportadores sin experiencia necesitan ayuda gubernamental para desarrollar sus recursos y capacidades, lo que les permitirá emprender iniciativas de internacionalización (Ayob y Freixanet, 2014; Francis y Collins-Dodd, 2004).

Factores Sectoriales

Las decisiones gerenciales influenciadas por las fuerzas del mercado producen las fortalezas externas de una empresa (Luo y Peng, 1999; Prietula y Watson, 2000). De este modo, la capacidad de una empresa para adaptarse a los mercados internacionales de manera rápida tiene que ver con su capacidad para aprender de las circunstancias del mercado y los cambios ambientales (Özsomer y Gençtürk, 2003).

Estas fuerzas externas consisten en una serie de elementos que tienen un impacto en el desempeño exportador de la empresa y, por lo tanto, en el éxito exportador según el tipo de actividad o sector industrial (Elbanna y Alhwarai, 2012). Como cada sector económico tiene sus propias características, sus resultados de desempeño también pueden variar. Las oportunidades de éxito de la empresa exportadora en este caso dependerán de las condiciones de su industria (Fumás, 1993).

Participación en Redes Empresariales

Las conexiones entre empresas permiten desarrollar relaciones de red, esenciales para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, este intercambio debe ser beneficioso para ambas partes, compartiendo información relevante (Ayakwah et al., 2018). Los investigadores

han desarrollado el concepto de *coopetencia* para explicar la idea de intercambio entre empresas con productos similares, que pueden competir y cooperar al mismo tiempo.

Es posible desarrollar relaciones con diferentes socios en todo el mundo, como otras organizaciones y clientes (Ahuja, 2000; Ayakwah et al., 2018). Estas relaciones pueden ser de diferentes tipos, como económicas, políticas o sociales, y pueden ser útiles para aumentar la exportación y su éxito exportador.

Las empresas exportadoras buscan constantemente oportunidades comerciales y adoptan una postura proactiva para conectarse con diversas organizaciones. Esto les permite desarrollar recursos y habilidades adicionales, así como obtener información y conocimientos útiles para sus mercados de exportación (Coviello, 2018). En definitiva, el éxito de exportar dependerá de cómo la empresa organice los vínculos en el tejido empresarial al que corresponde (Ellis, 2000).

Inhibidores y Retos para el Éxito de la Actividad Exportadora

Los inhibidores a la exportación son factores que impiden que una empresa inicie, desarrolle o mantenga actividades internacionales (Leonidou, 1995a, 2004). Pueden ser de naturaleza estructural, operativa o de otro tipo. Es importante conocer estos factores, ya que pueden desperdiciar recursos y comprometer la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Los inhibidores, los frenos, los obstáculos, las dificultades o las barreras a la exportación son numerosos y las empresas los perciben de forma distinta, con distintos grados de intensidad (Leonidou, 2004). La literatura ha identificado diferentes tipos de estos inhibidores.

Chandra et al. (2020), Kahiya (2013), Leonidou (1995a, 2000) y Cavusgil (1984) distinguen entre inhibidores internos y externos. Morgan y Katsikeas (1997) identifican tres

grupos de inhibidores de exportación: estratégicos, operativos, e informativos. Mendy et al. (2020) describen tres categorías de inhibidores de exportación: sociales, políticos y económicos. López Rizzo y Pinot de Villechenon (2020) proponen el “modelo de tres ceros”: inhibidores percibidos en el cero 1, inhibidores percibidos en el cero 2, e inhibidores percibidos en el cero 3.

Gardó et al. (2015) distingue entre inhibidores endógenos y exógenos de la actividad exportadora. Altıntaş et al. (2007) adoptan una amplia clasificación, reconociendo 20 tipos de inhibidores de exportación. Mendy et al. (2021) distinguen tres dominios de inhibidores de exportación: físicos y geográficos (o de ubicación); legales y reglamentarias. Finalmente, Arteaga-Ortiz y Fernández-Ortiz (2010) agrupan los inhibidores de exportación en cuatro categorías genéricas: conocimientos, recursos, procedimientos, y exógenos.

El modelo de Leonidou (2004) se ha instituido como el predilecto de los investigadores para categorizar los inhibidores de la internacionalización por medio de la exportación. Estos obstáculos se distinguen en dos grupos: externos e internos. Los inhibidores a la exportación pueden afectar a cualquier empresa en cualquier etapa del proceso de internacionalización (Ntokopoulou et al., 2018). Sin embargo, la percepción de estos inhibidores puede mudar dependiendo del nivel de internacionalización de la empresa (Cavusgil, 1984a; Kedia y Chhokar, 1986b). Por lo tanto, las IPEs deben ofrecer asistencia adaptada al tipo de inhibidores que enfrentan las empresas.

Tabla 6*Inhibidores de exportación y utilidad de los PPEs*

INHIBIDORES INTERNOS			
Tipo de Inhibidor	Inhibidor específico	Utilidad del PPEs	
Informacional	Información y datos limitados para investigar los mercados extranjeros	Servicios de información y actividades de facilitación	
	Detección de posibilidades de negocio en el extranjero Imposibilidad de comunicación con el cliente extranjero		
Funcional	Personal no calificado o sin formación para la exportación	Educación y formación	
Marketing	Producto	Apoyo financiero, servicios de información, facilitación de actividades y educación y capacitación	
	Precio		Desarrollo y adecuación de nuevos productos Satisfacer las normas y condiciones de exportación Proporcionar servicio técnico/posventa
			Desarrollo de la estrategia de precios Dificultad para igualar los precios de los competidores
	Distribución		Otorgamiento de beneficios de crédito a los clientes internacionales
			Penetración en los canales de distribución Detección y control de agentes extranjeros Obstáculos para abastecerse de existencias en el extranjero
	Logística		Exploración y mantenimiento de almacenes en el extranjero Transporte y seguros caros
Promoción	Adaptación de las actividades de fomento a la exportación		
Recursos	Elevados costos financieros de las operaciones internacionales Capacidad productiva limitada Bancos nacionales con escasa experiencia internacional	Asistencia financiera y servicios de información	
INHIBIDORES EXTERNOS			
Tipo de obstáculo	Obstáculo específico	Utilidad del PPE	
Procedimiento	Métodos de exportación desconocidos	Apoyo financiero y servicios de información	
	Dificultades de comunicación con la clientela internacional Lentitud en el cobro de los pagos en el extranjero		
Gubernamental	Deficiencia de ayuda del gobierno local Regulaciones nacionales inconvenientes	Actividades de facilitación	
Ambiental	Económico	Apoyo financiero, servicios de información, actividades de facilitación y educación y capacitación	
	Político-legal		Panorama económico adverso en el extranjero Volatilidad cambiaria
			Incertidumbre política Normativa extranjera onerosa Altos obstáculos arancelarios y no arancelarios
Sociocultural	Diferentes sistemas comerciales extranjeros Distintas creencias sociales Diferentes modalidades de comunicación		

Nota. Adaptado de Ribeiro et al. (2017, pp. 7-8) basado en Arteaga-Ortiz y Fernández-Ortiz (2010), Uner et al. (2013) y Leonidou (2004).

Internacionalización y Desempeño Empresarial

Al ingresar a nuevos mercados, las compañías empiezan un proceso gradual y continuo de internacionalización, lo que implica una mayor inversión para garantizar el éxito (Kamakura et al., 2012). Este proceso permite a las empresas aumentar su conocimiento y experiencia en transacciones internacionales, así como su compromiso comercial con otros países (Singla y George, 2013). En esencia, la internacionalización es el resultado de las decisiones estratégicas de los directivos.

La internacionalización, como estrategia clave para el éxito de muchas empresas, se clasifica en dos tipos: diversificación y crecimiento (Gulamhussen et al., 2014; Kyläheiko et al., 2011). Ambas estrategias pueden beneficiar el desempeño de la empresa al generar más ingresos y mejorar la eficiencia. Sin embargo, el vínculo entre la internacionalización y el desempeño no está clara. Aunque los estudios empíricos han identificado beneficios y costos, no hay un consenso general (Bauweraerts, 2020). Estos hallazgos pueden clasificarse en varios aspectos.

En primer lugar, la internacionalización permite a las empresas adquirir conocimientos y experiencia adicionales que les pueden conferir una ventaja competitiva frente a sus competidores nacionales. La razón de esto es que la experiencia internacional puede respaldar a las empresas en la reestructuración y adaptación de sus recursos y habilidades para incursionar en distintos mercados, otorgándoles mayor agilidad y dinamismo para enfrentar las eventualidades a nivel internacional (Sapienza et al., 2006).

En segundo lugar, la internacionalización puede ofrecer a las firmas la oportunidad de encontrar nuevos mercados para sus productos y servicios. Esto puede generar nuevos ingresos y aumentar la rentabilidad (Buckley y Casson, 2016; Hitt et al., 1997). La diversificación

internacional no sólo posibilita a las empresas expandirse a nuevos mercados, sino que las robustece para adaptarse a las condiciones locales y les proporciona ventajas competitivas (Chetty y Stangl, 2010).

En tercer lugar, la internacionalización puede proporcionar a las empresas acceso a recursos y mercados externos, lo que puede generar ingresos adicionales (Dunning, 1998). Esta situación surge porque las empresas pueden capitalizar las ventajas comparativas y de ubicación presentes en el país receptor.

En cuarto lugar, la internacionalización también puede generar ingresos adicionales ampliando el mercado y el alcance de los clientes (Zhou et al., 2007). Esto se debe a la capacidad de la empresa para adquirir nuevos clientes y aumentar las ventas en sus mercados actuales.

Sin embargo, este aumento de los ingresos debe considerarse junto con las economías de escala que se cosechan al expandirse a nuevos mercados. Las economías de escala son un variable decisiva para el desempeño de las empresas internacionales, ya que permiten racionalizar y optimizar los activos (Contractor, 2007). Esto, a su vez, aumenta la probabilidad de que los activos se traduzcan en ingresos.

En definitiva, la internacionalización puede conllevar consecuencias negativas, como la mayor complejidad de la gestión, la mayor dificultad de coordinación entre las unidades de negocio (Hitt et al., 1997), y la dilución de los recursos (Yeoh, 2004), que resulta en un aumento de los costos de atención a los clientes clave. En consecuencia, la participación en varios mercados implica importantes cargas financieras y operativas, que pueden perjudicar el desempeño de la empresa (Capar y Kotabe, 2003).

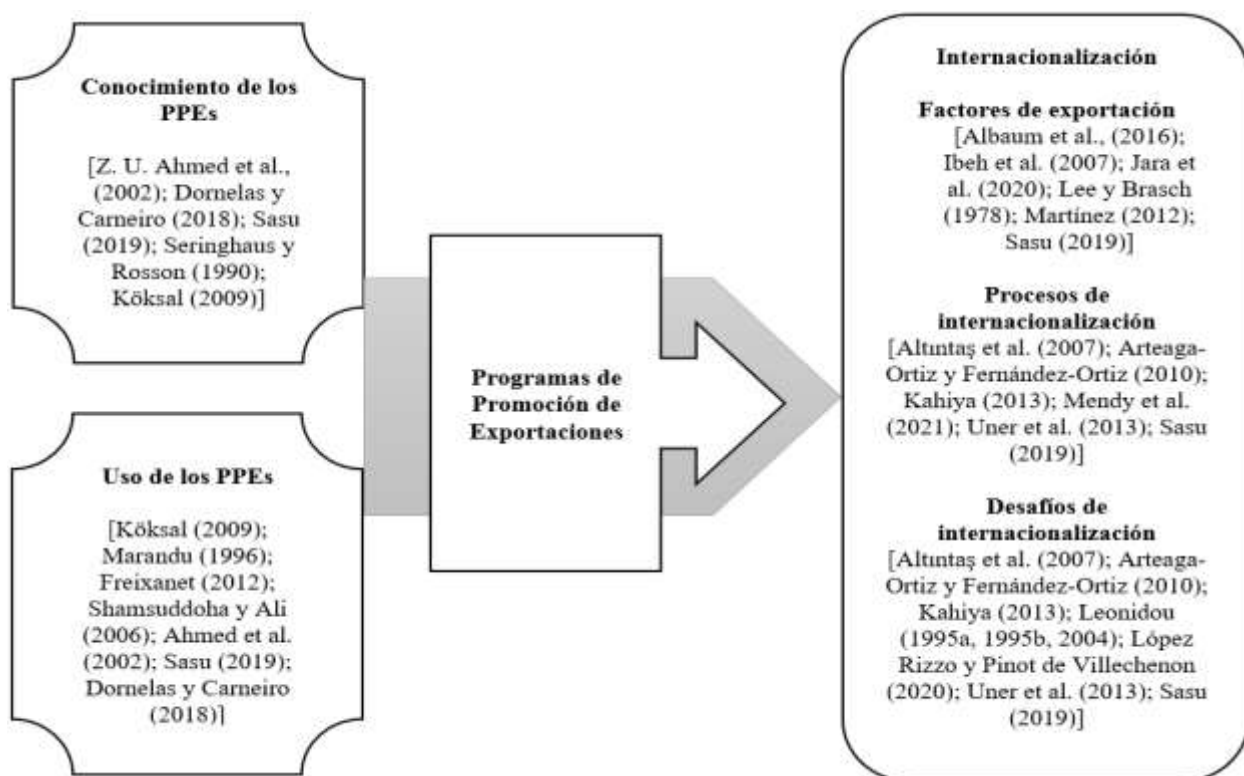
Capítulo IV. Metodología

El marco metodológico es un documento que describe el enfoque utilizado para llevar a cabo una investigación. El documento debe incluir detalles sobre el tipo de investigación, la población y la muestra, las tareas realizadas y las herramientas utilizadas para recopilar datos. La metodología es el plan general para responder a una pregunta de investigación (Saunders et al., 2019). Como enfoque sistemático, debe reunir varios componentes, estrategias y métodos de recopilación y análisis de datos.

Marco Conceptual Metodológico

Un marco conceptual es el resultado final de combinar un conjunto de conceptos relacionados para explicar y proporcionar una comprensión más alargada del fenómeno en estudio (Imenda, 2014). El marco conceptual es un tipo de teoría que integra los conceptos y relaciones relevantes para el problema de investigación. Se emplea para guiar el proceso de investigación, desde la definición del problema hasta el análisis de datos.

El marco conceptual propuesto se relaciona con el objetivo de la investigación, que es explicar el impacto de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco. En este estudio, se desarrolla un marco que explica la relación entre las variables dependiente (internacionalización) e independiente (PPEs). La evaluación de los elementos del marco conceptual ayuda a comprender el fenómeno y encontrar respuestas a preguntas de investigación específicas.

Figura 7*Marco conceptual propuesto*

Nota. Adaptado de Catanzaro y Teyssier (2021), Gillespie y Riddle (2004), y Köksal (2009).

Enfoque de la Investigación

Varios estudios previos sobre los PPEs y su relación con la internacionalización de las empresas han utilizado principalmente un enfoque cuantitativo. Aunque este enfoque proporciona información valiosa, no permite comprender en profundidad las experiencias de los individuos. Por lo tanto, esta investigación adoptó un enfoque cualitativo, que permite explorar el complejo mundo y la experiencia vivida por los individuos, así como los detalles de estas experiencias mediante entrevistas semiestructuradas y no estructuradas (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

El enfoque cualitativo es útil para construir conceptualizaciones, especialmente para comprender la ambigüedad de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco. Este enfoque forma parte del paradigma científico naturalista, que se focaliza en el estudio de los significados del comportamiento humano y la vida social (Barrantes-Echavarría, 2002).

El propósito de la investigación fue comprender la compleja experiencia de los propietarios, colaboradores en exportación, internacionalización y/o marketing internacional de la agroindustria de alimentos y bebidas, y las IPEs del estado de Tabasco. Por lo tanto, se utilizó el método interpretativo, que permite capturar la experiencia subjetiva de los individuos sin simplificarla.

Población, Muestra y Técnica de Muestreo

Los investigadores cualitativos recogen datos de diversas fuentes y participantes, centrándose en la información pormenorizada. Para lo cual, seleccionan una pequeña muestra de forma intencionada o por juicio, valiéndose de su conocimiento especial o experiencias sobre el grupo que van a estudiar (Rennison y Hart, 2018).

El muestreo intencional se sustenta en la idea de que proporciona información relevante. Este tipo de muestreo permite al investigador seleccionar participantes con la experiencia necesaria para contribuir a los temas estudiados, en este caso, la relación entre los PPEs y la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco.

En el muestreo intencional, el investigador decide el propósito al que quiere que sirvan los encuestados y/o informantes, y busca a esos encuestados para obtener información (Lune y

Berg, 2017). En este estudio, se tomaron muestras de las IPEs, así como de agroindustrias de alimentos y bebidas que exportan o atienden a clientes internacionales.

Este estudio utilizó el muestreo de casos típicos para describir las características comunes de un entorno o fenómeno. Este tipo de muestreo no pretende proporcionar afirmaciones generalizables sobre las experiencias de todos los participantes, sino más bien, obtener una perspectiva más detallada de las experiencias de un grupo reducido de personas que han experimentado el fenómeno (Patton, 2014).

Para analizar las agroindustrias y las IPEs implicadas en este estudio, se seleccionaron algunos casos representativos de las características comunes de estos fenómenos. Este tipo de muestreo, conocido como muestreo de casos típicos, tiene como objetivo obtener información profunda y detallada, no cantidad o estandarización (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). En los estudios fenomenológicos, el uso de muestras de casos típicos es frecuente, y suelen constar de un número reducido de participantes, normalmente menos de diez (Starks y Trinidad, 2007).

En este estudio, las agroindustrias fueron seleccionadas en función de su tamaño (grande, pequeña o mediana), sector (alimentos o bebidas) y actividad exportadora. Las IPEs, por su parte, fueron seleccionadas de acuerdo a su naturaleza (públicas), programas y servicios (promoción de exportaciones) y ubicación (Tabasco).

Estrategia de Investigación

La investigación puede tener tres objetivos: explorar, explicar o describir. El estudio de caso es una metodología válida para cualquiera de ellos (Yin, 2017). La escasa literatura y la falta de una visión clara del fenómeno de la internacionalización de las agroindustrias mexicanas

a través de PPEs llevaron a que esta investigación se enfocara en un ámbito exploratorio. Los estudios de casos exploratorios son útiles para interpretar fenómenos y problemas, ya que permiten comprender lo que sucede y evaluar los problemas desde diferentes perspectivas (Saunders et al., 2019).

La investigación descriptiva busca describir el estado real de los fenómenos, proporcionando un perfil preciso de situaciones, personas o eventos. Polit y Beck (2014) coinciden en que este tipo de investigación busca observar y documentar fenómenos que ocurren sin atribuirles un valor objetivo. La presente investigación fue descriptiva, en el sentido de que se basó en la literatura existente para extrapolar un panorama del papel que juegan los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco.

La investigación se inició con un estudio exploratorio para analizar el papel de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria tabasqueña. Posteriormente, se realizó un estudio descriptivo. Como la promoción de las exportaciones es un tema poco explorado, el estudio exploratorio permitió comprender el problema a través de la experiencia de los empresarios del sector. El estudio descriptivo, por su parte, proporcionó una descripción detallada del fenómeno.

Las investigaciones cualitativas, en general, buscan comprender a fondo un tema o fenómeno, en lugar de generalizar sus hallazgos (Creswell, 2012). En este sentido, el diseño cualitativo fenomenológico es fundamental, ya que proporciona una guía para analizar los datos y responder a la pregunta de investigación. La teoría fenomenológica, por su parte, ofrece un marco para interpretar los temas que surgen de las respuestas.

La fenomenología es un enfoque cualitativo que busca comprender la esencia de un fenómeno a través de la descripción de las experiencias compartidas de un grupo de individuos

(Creswell y Poth, 2018). En este sentido, la presente investigación adoptó la fenomenología como el diseño más apropiado para examinar las experiencias de los participantes sobre el papel de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas.

En los estudios fenomenológicos, que buscan comprender los valores, experiencias y significados de un grupo social, es común seleccionar participantes que sean expertos en el tema y casos-tipo que representen a la población en estudio (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). Por lo tanto, los sujetos de la investigación fueron expertos en exportación que trabajan en IPEs públicas y propietarios/gerentes de la agroindustria de alimentos y bebidas que realizan actividades de comercio exterior.

Método de Investigación

En general, existen dos enfoques sobre la relación entre teoría e investigación: el enfoque deductivo y el inductivo. La diferencia fundamental entre ambos enfoques radica en la dirección del flujo de información (Ghauri et al., 2020). En el enfoque deductivo, la teoría se utiliza para generar hipótesis, que se prueban mediante la recogida y el análisis de datos. En el enfoque inductivo, los datos se recopilan y analizan primero para generar teorías. Bell et al. (2019, p. 20) describen claramente los dos enfoques de la siguiente manera:

- Deductivo: teoría → observaciones/hallazgos
- Inductivo: observaciones/hallazgos → teoría

En este estudio se utilizó un enfoque deductivo, que parte de una teoría general para llegar a conclusiones específicas. Este enfoque puede parecer lineal, pero Bell et al. (2019) señalan que los investigadores pueden cambiar de opinión sobre la teoría después de analizar los

datos. Esto puede deberse a que se publiquen nuevas teorías, a que la pertinencia de los datos solo se pueda aclarar después de recogerlos o a que los datos no se ajusten a las hipótesis.

Caso de Estudio

Según Bell et al. (2019) el diseño de estudio de caso implica un análisis detallado e intensivo de uno o más casos, con el objetivo de comprender su complejidad. Este diseño se ha utilizado en muchas investigaciones empresariales y administrativas. Sin embargo, también tiene limitaciones, ya que la validez externa de los resultados puede ser cuestionada, dado que uno o pocos casos pueden no ser representativos de un grupo determinado de organizaciones.

El estudio de caso es un método de investigación que se centra en un caso o fenómeno específico, con el objetivo de comprenderlo en profundidad y en su contexto particular (Bell et al., 2019). En este sentido, los estudios de caso no pretenden generalizar sus conclusiones a otros casos o poblaciones. Esta investigación empleó un diseño de estudio de casos múltiples, lo que permitió comparar y contrastar los resultados, así como identificar similitudes y diferencias. En el estudio participaron cinco agroindustrias y dos IPEs. Las entrevistas a informantes clave se realizaron entre julio y diciembre de 2023.

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Tabla 7

Descripción general de los casos seleccionados

Código		IPEs #1			
Entrevistado	Directora de comercio y abasto				
Establecida	1983				
Tipo de Organismo	Entidad Centralizada de la Administración Pública del Estado				
Facultades/Objetivos	Promocionar, dirigir, coordinar y excitar el crecimiento del estado de Tabasco, su planeamiento y financiación, especialmente el desarrollo industrial y comercial, el abasto y las exportaciones				
Código		IPEs #2			
Entrevistado	Ejecutivo de promoción estatal				
Establecida	1937				
Tipo de Organismo	Banca de Desarrollo (entidad de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio)				
Facultades/Objetivos	Financiamiento y participación en la promoción del comercio exterior mexicano				
Código	Agroindustria #1	Agroindustria #2	Agroindustria #3	Agroindustria #4	Agroindustria #5
Entrevistado	Director general	Director general	Gerente de comercialización	Contador-gerente de exportación	Director de operaciones
Establecida	1958	1978	1975	2002	2013
Actividad	Producción y venta de productos derivados del cacao, incluyendo chocolates	Producción de botanas, frituras y hornados a base de plátano, maíz, yuca, harina y malanga	Producción de azúcar estándar	Producción y venta de limón y derivados	Producción y comercialización de cacao y chocolate
Sector empresarial	Alimentos y bebidas	Alimentos	Alimentos	Alimentos y bebidas	Alimentos y bebidas
Tamaño de la empresa	Mediana	Mediana	Grande	Mediana	Mediana
Producción exportada %	5%	10%	Variable y guiada por la política nacional	70%	5%
Experiencia exportadora	Con experiencia y poco estructurada	Con experiencia y poco estructurada	Con experiencia y bastante estructurada	Con experiencia y poco estructurada	Con experiencia y poco estructurada
Internacionalización	España, Francia, China y EE.UU.	Canadá, Holanda, Alemania, EE.UU., Italia y España	EE.UU. y el mercado mundial	EE. UU.	Italia y Francia
Modos de exportación	Directa	Indirecta	Indirecta e Incoterms <i>ex-works</i>	Indirecta	Directa

Instrumento de Investigación

Los instrumentos de investigación se desarrollaron considerando estudios previos como: (1) Arruda (2020) sobre la influencia del programa de calificación de exportaciones (PEIEX) en la internacionalización de las MiPyMEs del sector textil y de la confección en Agreste Pernambucano; (2) Dominguez (2018) sobre las principales motivaciones de las PyMEs manufactureras francesas para recurrir a las IPEs; (3) Dornelas y Carneiro (2018) sobre los beneficios y deficiencias del PEIEX de la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX-Brasil); (4) Monticelli et al. (2017) sobre la influencia de las IPEs en la internacionalización de las empresas de la industria vitivinícola brasileña; y (5) Sasu (2019) sobre el papel de los PPEs en las PyMEs ghanesas del sector de exportación no tradicional.

Se desarrollaron dos instrumentos de investigación, uno para agroindustrias y otro para las IPEs. Por lo tanto, a partir del sustento teórico previamente desarrollado, se generaron las categorías de análisis para la construcción del instrumento de recolección de datos (Flick, 2009), y para el análisis y discusión de los resultados.

Tabla 8

Categorías de análisis utilizadas para la guía de entrevista

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Autores
Internacionalización	Con esta variable se desea verificar cómo la agroindustria adapta sus actividades empresariales en los mercados internacionales en función del apoyo institucional que recibe, con el fin de incrementar su crecimiento y desempeño	Factores que influyen en el inicio de las exportaciones	Albaum et al., (2016); Geringer et al. (1989); Ibeh et al. (2007); Jara et al. (2020); Lee y Brasch (1978); Martínez (2012); Rijesh (2019); Sasu (2019)
		Procesos de Internacionalización	Coviello (2018); Hasaballah et al. (2019); Kahiya, (2020); Katsikeas

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Autores
			et al., (2000); Louter et al. (1991); Vissak et al. (2020) ; Dominguez (2018)
		Desafíos de la Internacionalización	Altıntaş et al. (2007); Arteaga-Ortiz y Fernández-Ortiz (2010); Kahiya (2013); Leonidou (1995b, 2004); Ribeiro et al. (2017); Uner et al. (2013); Sasu (2019)
PPEs	Con esta variable se pretende comprender cómo las instituciones públicas ayudan a la agroindustria a superar las barreras a la internacionalización y, por tanto, a reducir los obstáculos a la actividad exportadora	Conocimiento de los PPEs	Ahmed et al., (2002); Shamsuddoha y Ali (2006); Dornelas y Carneiro (2018); Sasu (2019); Seringhaus y Rosson (1990); Crick y Chaudhry (2000); Kedia y Chhokar (1986a); Köksal (2009); Kumcu et al. (1995)
		Uso de los PPEs	Moini (1998); Cavusgil y Naor (1987); Freixanet (2012); Shamsuddoha y Ali (2006); Ahmed et al. (2002); Park et al. (2010); Sasu (2019); Dornelas y Carneiro (2018)

Validez de Contenido

Para legitimar el contenido, se analizó la cédula de validación con el método de jueces-expertos. Un jurado académico conformado por tres destacados investigadores mexicanos proporcionó un número aceptable de jueces para la validación del instrumento (Vila et al., 2018). Sin embargo, el número de jueces-expertos ha sido un tema controvertido, ya que no existen datos significativos que indiquen cuál es el número adecuado (Mayaute, 1988).

Los expertos fueron contactados por correo electrónico con el instrumento a evaluar, la cédula de validación y una descripción del estudio. Los instrumentos contenían preguntas para IPEs y agroindustrias. Los instrumentos se evaluaron con una escala tipo Likert del 1 al 5, donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”.

Finalmente, se recibieron las respuestas de los expertos, quienes enviaron sus puntuaciones. Estas se concentraron en un archivo de Excel para su análisis posterior con el coeficiente de Kendall. El análisis se realizó en SPSS 25. El coeficiente de Kendall mide el grado de concordancia entre expertos y tiene valores entre 0 y 1. Los valores cercanos a 1 indican un alto acuerdo entre expertos, mientras que los valores cercanos a 0 indican un acuerdo bajo.

Tabla 9

W de Kendall del instrumento PPEs e internacionalización de las agroindustrias

Estadísticos de prueba	IPEs	Agroindustrias
Número de expertos	3	3
W de Kendall	.509	.610
Chi-cuadrado	18.338	36.688
gl	12	30
Sig. asintótica	.106	.186

Nota. Elaborado con base en resultados obtenidos de SPSS Statistics 25. W de Kendall: $0.1 \leq W < 0.3$ consenso muy débil; $0.3 \leq W < 0.5$ consenso débil; $0.5 \leq W < 0.7$ consenso moderado; $0.7 \leq W < 0.9$ fuerte consenso; $W \geq 0.9$ consenso excepcionalmente fuerte. Aceptable de acuerdo con Schmidt (1997).

Según la Tabla 9, la W de Kendall para el instrumento de IPEs fue de 0.509 y para el instrumento de agroindustrias de 0.610. Estos valores indican que las opiniones de los expertos convergieron en un grado moderado. En base a la revisión del estadístico W de Kendall y los rangos presentados por Schmidt (1997), los instrumentos son aceptables porque los ítems no

presentan mucha ambigüedad, son consistentes con los objetivos y evitan sesgos en la investigación.

Después de la validación, los instrumentos se probaron preliminarmente en una agroindustria exportadora y en una IPEs. Las recomendaciones de los expertos y las deficiencias identificadas en la prueba piloto se incorporaron al instrumento final. En el instrumento para las IPEs, se reformularon las preguntas 1, 6, 7, 10 y 13. Los ítems 2 y 9 se fusionaron en una sola pregunta. En el instrumento para las agroindustrias, se corrigió la redacción de las preguntas 1, 26, 27, 29 y 31. Los ítems 1 y 6 se fusionaron en una sola pregunta. Las preguntas 3, 7, 8, 16 y 24 se eliminaron porque los expertos consideraron que algunas de ellas no eran relevantes para el estudio y otras no eran lo suficientemente importantes como para incluirlas en el instrumento final.

Técnicas de Recopilación de Datos

En cuanto al procedimiento seguido para obtener la información que se requiere para la aplicación de la metodología cualitativa, Yin (2017) recomienda el uso de varias fuentes de datos para apegarse al principio de triangulación a fin de asegurar la validez interna de la investigación. Por lo tanto, los datos se obtuvieron de cuatro fuentes: (1) Entrevistas a funcionarios de los IPEs de Tabasco; (2) Documentos, sitios web y catálogos de las IPEs; (3) Estadísticas y bases de datos sobre los PPEs brindados por las IPEs y (4) Entrevistas con directivos y gerentes de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.

Entrevistas Semiestructuradas

En este estudio, las entrevistas personales se utilizaron como técnica de recogida de datos. Yin, (2017) señala que las entrevistas son ideales para la investigación cualitativa porque permiten al investigador explorar los temas en profundidad. En los estudios exploratorios o de formulación, las entrevistas semiestructuradas o no estructuradas son la técnica de recogida de datos central (Kothari y Garg, 2019). Ross y Blumenstein (2015) indican que, en estas entrevistas, los investigadores pueden improvisar preguntas para obtener más información. Las entrevistas se realizaron en entornos naturales (salas de conferencias u oficinas) para garantizar la comodidad y la confidencialidad de los participantes.

Revisión Documental

La revisión de la bibliografía existente se centró en identificar las teorías y estudios empíricos sobre los PPEs y la internacionalización de las empresas. Esta revisión permitió desarrollar la base teórica del estudio y construir un marco conceptual para mejorar los PPEs y la internacionalización de las agroindustrias estudiadas. Además, se analizaron documentos de organismos gubernamentales e internacionales que ofrecen programas para mejorar el comercio internacional en México, en particular en Tabasco.

Estrategia de Análisis de Datos

El análisis se realizó utilizando el paquete de análisis de datos cualitativos asistido por computadora MAXQDA 22. El estudio adoptó un enfoque de análisis temático, que puede ser inductivo o deductivo (Braun y Clarke, 2006). En el análisis inductivo, los temas surgen de los datos, mientras que, en el análisis deductivo, los temas se establecen de antemano a partir de una

teoría o marco conceptual. Este estudio se desarrolló bajo el análisis temático deductivo, ya que se basa en teorías previas sobre los temas que podrían surgir de los datos.

El procedimiento de análisis de datos implicó la lectura y reevaluación de las transcripciones varias veces. El proceso consistió en identificar códigos y categorías y hacerse una idea de los temas generales. Según Braun y Clarke (2006) el proceso de lectura y escucha repetida de las grabaciones da lugar a la inmersión en los datos. Por otro lado, los datos transcritos fueron codificados según las preguntas de investigación.

La codificación permitió agrupar los datos en categorías para comprender los aspectos de la internacionalización de las agroindustrias y el funcionamiento de las IPEs. Una vez agrupados los códigos, se revisó la información para garantizar que todos los códigos estuvieran incluidos. Tras la clasificación de los datos en categorías y temas, se procedió a su relectura para identificar patrones y conexiones.

Posteriormente, se interpretó su significado. Es importante destacar que la interpretación del significado ya se inició en la fase de codificación, con reflexiones sobre ideas y reacciones. Los datos se analizaron siguiendo los seis pasos propuesto por Terry et al. (2017), que se describen a continuación:

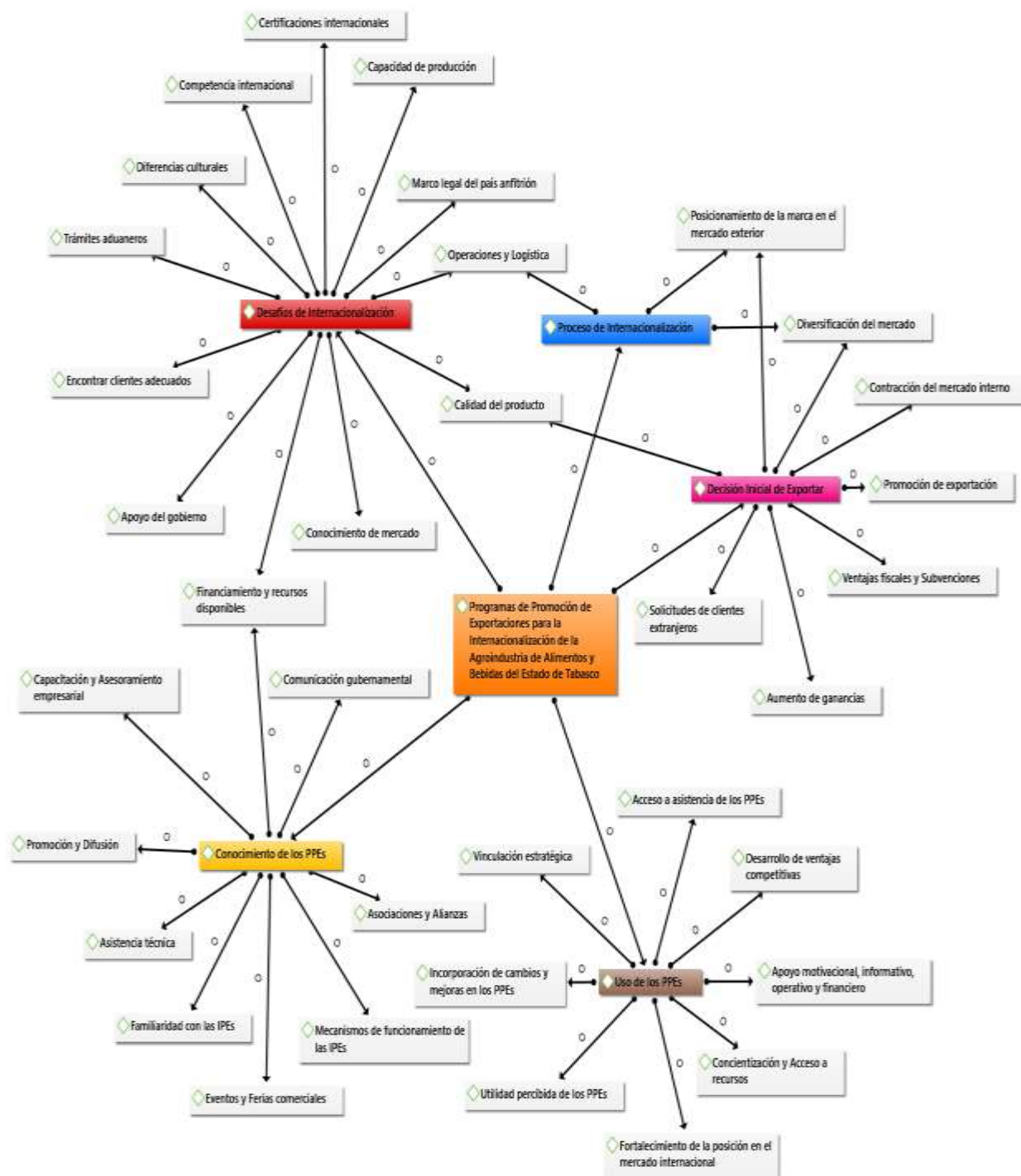
- Fase I (familiarización con los datos): Lectura y relectura detenida de las transcripciones permitió identificar y formular patrones. Además, escuchar las grabaciones facilitó la familiarización con los datos antes de comenzar el análisis formal.

- Fase II (generación inicial de códigos): Esta etapa se vio afectada por las características específicas de las preguntas de investigación.
- Fase III (Búsqueda de temas): Se examinaron las transcripciones para identificar temas que se redujeron a cinco categorías clave.
- Fase IV (Revisión de temas): En una segunda fase de codificación, se combinaron todos los códigos iniciales relacionados con las preguntas de investigación en un tema único, utilizando un enfoque basado en los datos. Se revisó cuidadosamente la aplicabilidad de los temas a los extractos seleccionados y a todo el conjunto de datos.
- Fase V (Definición y etiquetado del tema): Continuó el proceso de desarrollo de subtemas. Se revisaron la bibliografía y los datos para verificar que los temas estuvieran bien definidos y etiquetados. Se identificaron patrones y relaciones de datos claros, listos para su presentación.
- Etapa VI (Redacción de informes): La redacción del informe se refleja en la siguiente sección, en la que se presentan las conclusiones cualitativas de las agroindustrias y las IPEs con base en el protocolo de análisis temático antes mencionado.

Las declaraciones importantes relacionadas con las experiencias y sentimientos de los participantes generalmente se citaban textualmente. El análisis reveló temas con las categorías de los datos. Los temas se identificaron mediante códigos coincidentes, se organizaron temáticamente mediante la red de análisis (Braun y Clarke, 2006; Terry et al., 2017) y se presentaron de forma coherente, como se ilustra en la Figura 8.

Figura 8

Red de análisis: categorías agrupadas en clústeres temáticos



Capítulo V. Análisis de Datos, Resultados y Discusión

Factores que Influyen en la Decisión Inicial de Exportar

El entorno de una empresa puede influir en su decisión inicial de exportar (Albaum et al., 2016; Leonidou, 1998). De los muchos factores que afectan la decisión inicial de exportar, se encuentran la contracción del mercado interno, las oportunidades del mercado externo, el apoyo gubernamental, el entorno micro y macroeconómico, la cartera de pedidos de exportación, el exceso de capacidad y la extensión de la participación en el mercado.

Según el director general de una de las agroindustrias participante del estudio, la actividad internacional es un factor preponderante para el éxito de las empresas. Por lo tanto, sus opiniones se sintetizaron de la siguiente manera:

[...] Somos una pequeña empresa que opera en un mercado nacional limitado para ser competitivos, por lo que debemos estar motivados para diversificar los mercados en los que vendemos nuestros productos [...] Los empresarios deben asumir riesgos para ganar en los mercados internacionales (Agroindustria #2).

Las agroindustrias incluidas en la investigación, en su mayoría de pequeño porte, habían realizado intentos de internacionalización previos al respaldo de los PPEs. Sin embargo, las pequeñas empresas suelen mostrar menor interés en la internacionalización que las grandes, debido a sus limitados recursos y experiencia para competir en los mercados internacionales (Hauser y Werner, 2015; Laufs y Schwens, 2014).

Los entrevistados destacaron la importancia de las condiciones del entorno, tanto nacionales como internacionales, para el inicio de sus exportaciones. En palabras de algunos de ellos:

Cuando nuestros productos empezaron a tener gran aceptación en el mercado nacional, tomé la audaz decisión de buscar mercados en el extranjero, aunque no sabía por dónde empezar [...] El apoyo a la exportación que recibía del Estado de Tabasco me empujó a buscar mercados en el extranjero para aumentar las ventas y las ganancias (Agroindustria #1).

La demanda de nuestros productos en ese mercado, la cercanía cultural y la facilidad para hacer negocios [...] Aprovechar las oportunidades del mercado estadounidense y diversificar las fuentes de ingresos (Agroindustria #4).

[...] Al ver que los franceses, que no cultivan cacao, producían chocolate de alta calidad, se nos ocurrió la idea de fabricar chocolate nosotros mismos [...] Nos centramos en el mercado del chocolate porque es el mercado que mejor se adapta a nuestras capacidades y experiencia (Agroindustria #5).

Uno de los entrevistados, que inicialmente se centraba en el mercado nacional, cambió su enfoque después de asistir a eventos internacionales organizados por las IPEs. A continuación, se presentan sus declaraciones:

Solo producíamos para el mercado nacional, sin intención inmediata de exportar. Sin embargo, tras los eventos internacionales, el BANCOMEXT consideró que

mis productos eran potencialmente exportables y se ofreció a ayudarnos a exportarlos (Agroindustria #2).

Para impulsar la expansión internacional del sector azucarero mexicano, la Ley que rige la agroindustria azucarera en su noveno artículo establece las siguientes directrices:

- Fomentar la exportación de productos y subproductos de la caña de azúcar (fracción VI)
- Establecer las normas y procedimientos para distribuir las cuotas de exportación de azúcar acordadas en los pactos comerciales que México haya suscrito o suscribirá en el futuro entre los ingenios azucareros del país (fracción XIII).

El exportador de azúcar señaló que su empresa exporta por obligación gubernamental:

Si el país tiene excedente, cada ingenio debe exportar una parte proporcional [...] Al ingenio le conviene vender en el mercado interno, ya que los precios son más altos (Agroindustria #3).

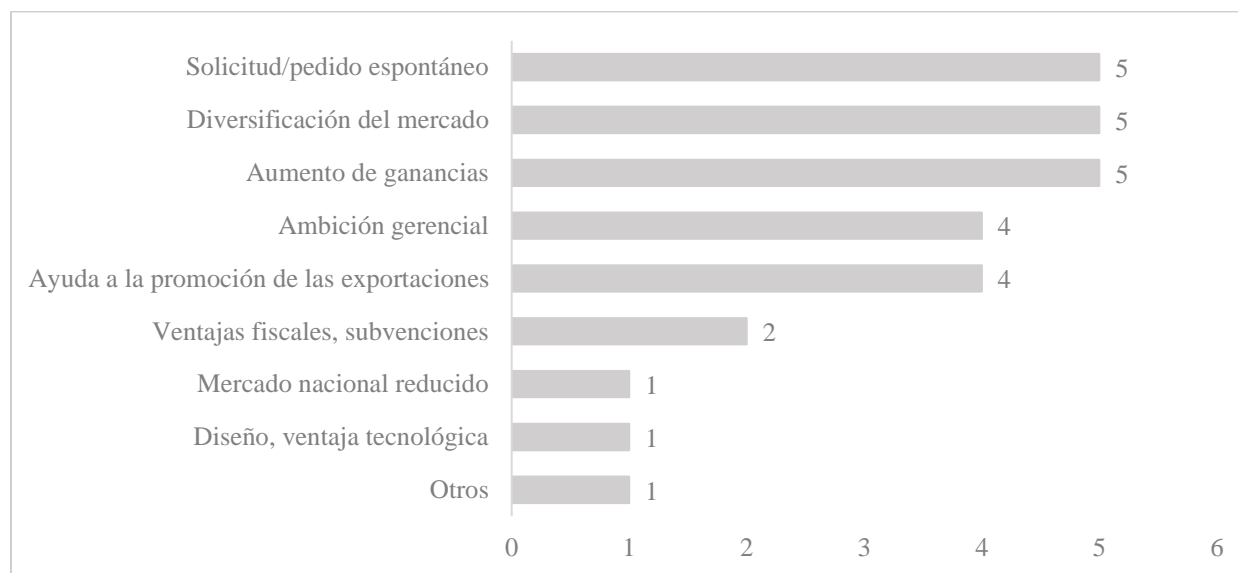
Según la Figura 9, las agroindustrias empezaron a exportar en respuesta a la demanda inesperada de clientes extranjeros, con el objetivo de ampliar su mercado, aumentar sus beneficios y mejorar su competitividad. La actitud proactiva de los directivos y el apoyo del gobierno también fueron factores importantes para su éxito. Las ventajas fiscales y subvenciones, la contracción del mercado interno, el diseño y las ventajas tecnológicas son factores menos frecuentes que impulsaron las exportaciones.

Además de estos factores, se observó que algunas empresas mencionaron el fortalecimiento y reconocimiento de la marca en el exterior, las políticas gubernamentales

impuestas a ciertos sectores agroindustriales, y el deseo de generar crecimiento en las ventas de exportación y ganar mayor competitividad internacional.

Figura 9

Factores que influyen en la decisión inicial de exportar



Proceso de Internacionalización

Las agroindustrias participantes en el estudio realizan la mayor parte de su facturación en el mercado nacional. La Agroindustria #1 inició su internacionalización en respuesta a una demanda inesperada de chocolates por parte de un cliente en Francia. La Agroindustria #2, por su parte, inició su proceso de internacionalización con la venta de productos fritos/horneados a base de maíz y plátano en el mercado estadounidense. Así, iniciaron su expansión adoptando un comportamiento pasivo y reactivo.

La agroindustria #3 inició su proceso de exportación de azúcar a EE. UU. adoptando una estrategia de internacionalización gradual, siguiendo el modelo de Uppsala. Esto se debió a la

política nacional impuesta al sector agroindustrial azucarero y a la demanda de clientes externos. Por lo tanto, la empresa ingresó a la actividad exportadora de forma positiva y proactiva. Por otro lado, la internacionalización de la agroindustria #4 se produjo de forma gradual, comenzando por los países vecinos para adquirir experiencia. Su comportamiento fue pasivo y reactivo, siguiendo el supuesto de distancia psíquica.

La agroindustria #5 comenzó su internacionalización con la exportación de cacao a Francia, adoptando una estrategia gradual. Luego, amplió su producción para fabricar chocolate, que también exportó a Francia e Italia. La decisión de exportar chocolate a estos países se basó en el éxito de los productores franceses de chocolate, a pesar de que Francia no produce cacao. De forma similar a las agroindustrias #1, #2 y #4; la agroindustria #5 siguió un comportamiento de expansión pasivo y reactivo.

El enfoque de red ha sido un factor clave en la internacionalización de las agroindustrias. Esta estrategia les ha permitido establecer relaciones con actores clave en diferentes países, lo que les ha brindado acceso a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. Como lo han expresado algunos informantes clave:

Fue en un evento gastronómico y en ferias internacionales donde pudimos conocer a clientes y distribuidores potenciales, y desde hace 6 años nos piden que enviemos chocolate a Francia y España. Estos eventos nos brindaron la oportunidad de instaurar enlaces y colaboraciones en el extranjero (Agroindustria #1).

En la fase inicial de la exportación, estos programas nos brindaron información, apoyo y recursos fundamentales [...] Como resultado, decidimos exportar a

EE.UU. Pudimos asistir a ferias comerciales y eventos promocionales en el extranjero, lo que nos permitió dar a conocer nuestros productos a clientes potenciales y generar contactos con socios comerciales (Agroindustria #4).

El éxito de las empresas en el mercado global depende de las redes y las relaciones (Coviello, 2018; McDougall et al., 1994). No obstante, el enfoque incremental hacia la internacionalización defendido por algunos académicos (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977) ha sido cuestionado en la literatura debido a cuestiones de *Born Globals* y las nuevas empresas internacionales (INV). Se cree que las asociaciones, las redes y el establecimiento de relaciones son esenciales para que las empresas se internacionalicen (Coviello y Munro, 1995; Vahlne y Bhatti, 2019). Como lo ha señalado otro entrevistado:

[...] Realizamos un análisis del mercado internacional para identificar los países con mayor demanda de azúcar mexicano [...] a través de estudios de mercado pudimos afinar relaciones con clientes potenciales en algunos de estos mercados (Agroindustria #3).

Los gerentes de las agroindustrias coinciden en que las redes y relaciones sólidas son fundamentales para la internacionalización y el éxito de las exportaciones. Para garantizar el éxito de una iniciativa internacional, es esencial establecer vínculos eficaces tanto con los proveedores como con los compradores. Ahmed et al. (2019) comentan que la mutualidad es una característica básica de una relación comercial. Otros entrevistados declararon que:

Hemos trabajado con agentes aduanales nacionales e internacionales y recibimos apoyo de la sucursal estadounidense de Bancomext y otras agencias

gubernamentales que nos ayudaron a establecer contactos con potenciales clientes y distribuidores (Agroindustria #2).

[...] El gobierno estatal ha organizado misiones comerciales a embajadas de México en otros países, donde los consumidores y empresarios pueden conocer nuestros productos y establecer relaciones comerciales con nosotros (Agroindustrias #5).

La agroindustria #1 tiene como principales mercados a EE. UU., España, Francia, y China. La agroindustria #2, por su parte, opera en EE. UU., Canadá, Holanda, Alemania, Italia y España. La agroindustria #3 se enfoca principalmente en el mercado estadounidense, seguido de un suministro a nivel global. La agroindustria #4 tiene como principal mercado de exportación EE. UU. Finalmente, la agroindustria #5 opera en Francia e Italia.

Las agroindustrias #1 y #5 exportan utilizando clientes finales (exportación directa) y las agroindustrias #2 y #4 participan en el proceso exportador enviando sus productos a un intermediario comercial quien se encarga de distribuirlos en el exterior (exportación indirecta). Estudios previos han encontrado que la exportación directa e indirecta son las dos principales formas de internacionalización de las agroindustrias (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2014).

La agroindustria #3 exporta a través de los incoterms *Ex Works* (EXW). En el incoterm EXW, el exportador entrega la mercancía en su fábrica y, desde el momento en que la mercancía cruza el almacén antes de su carga, el importador es responsable de todos los gastos y obligaciones (International Chamber of Commerce [ICC], 2017). El seguro no es imperioso, pero si se contrata, el comprador asume el riesgo.

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Tabla 10

Etapas de internacionalización de las agroindustrias (nivel de implicación en los mercados extranjeros)

Etapas	Código	Implicación/habilidades de internacionalización	Tipo de apoyo recibido
Mercado domestico	Agroindustria #1	En esta fase se centraban en el mercado nacional, porque aún no podían o no querían implicarse en negocios internacionales	Apoyo a la ampliación de su capacidad de producción Certificaciones ⁴
	Agroindustria # 2		Programa Tabasco Industrial ¹
	Agroindustria # 3		Subsidios para la producción Modernización de la planta Programas de capacitación Incentivos fiscales Investigación y desarrollo
	Agroindustria #4		Desarrollo empresarial ² Capacitación para la mejora de la competitividad ³ Taller de capacitación para articuladores de redes verticales Certificaciones ⁴
	Agroindustria #5		Desarrollo empresarial Apoyo a la ampliación de su capacidad de producción Programas de capacitación Certificaciones ⁴ Programas de capacitación
Pre - exportación	Agroindustria #1	Ninguna	Apoyos a la exportación Publicaciones
	Agroindustria # 2		Seminarios y talleres Asesoramiento
	Agroindustria # 3		Información aduanera Ferias comerciales
	Agroindustria #4		Misiones comerciales Información Asistencia técnica
	Agroindustria #5		Desarrollo empresarial Capacitación Apoyo construcción centro de acopio ⁵
Exportador irregular con poca estructura	Agroindustria #1	Media	Exportación por cuenta propia
	Agroindustria # 2		Exportación por cuenta propia Factoraje financiero
	Agroindustria #5		Exportación por cuenta propia
Exportador regular con poca estructura	Agroindustria #4	Alta	Exportación por cuenta propia

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Etapas	Código	Implicación/habilidades de internacionalización	Tipo de apoyo recibido
Exportador regular con estructura completa	Agroindustria # 3	Alta	Exportación por cuenta propia Programa IMMEX ⁶

Nota. ¹Soporte económico brindado por la SEDEC para la reactivación de la actividad exportadora. ²Apoyo brindado por la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA). ³Auxilio ofrecido por CRECE Tabasco A.C. ⁴Soporte para certificaciones del servicio nacional de sanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria (SENASICA). ⁵Asistencia brindada por la SEDAFOP para la agroindustria #4. ⁶Incentivo proporcionado por la SE.

La información presentada en la Tabla 10 coincide con los hallazgos de estudios previos, como los de Ayob y Freixanet (2014) y Dominguez (2018), que sugieren que las empresas tienen requisitos distintos dependiendo de su fase en el proceso de internacionalización. Por esta razón, los gobiernos deben diseñar PPEs para que brinden asistencia específica según las diferentes necesidades de las empresas en cada etapa exportadora.

En las primeras etapas, las agroindustrias solían necesitar apoyo externo, como el de los PPEs. Sin embargo, a medida que aumentaban su implicación en el ámbito internacional, tendieron a percibir una disminución de la utilidad de los PPEs. Esta disminución es corroborada por Czinkota (1982), Francis y Collins-Dodd (2004) y Seringhaus y Rosson (1990) quienes señalan que las empresas desarrollan sus propios recursos y capacidades a medida que avanzan en su proceso de internacionalización.

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Tabla 11*Elementos del proceso de internacionalización de la agroindustria*

Empresa	Agroindustria #1	Agroindustria #2	Agroindustria #3	Agroindustria #4	Agroindustria #5
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	Exportación directa	Exportación indirecta	Exportación indirecta y EXW	Exportación Indirecta	Exportación directa
1. Oportunismo (pasivo/activo)	Pasivo	Pasivo	Activo	Pasivo	Pasivo
2. Compromiso limitado	Sí	Sí	No	No	Sí
3. Inversión fija limitada en el extranjero	No	No	No	No	No
4. Alta dependencia de las ventas al exterior	No por ahora	No por ahora	No por ahora	Sí	No por ahora
Distinción entre el mercado doméstico y el extranjero	Sí	Sí	No	Sí	No
Motivaciones para la internacionalización	<p>Productos mejor apreciados en el extranjero; crecimiento y diversificación de mercados</p> <p>(proactivo)</p> <p>Impulso gerencial y competencia en el mercado interno (reactivo); mayor margen de beneficio en el extranjero y estímulo del</p>	<p>Reacción a cambios en el mercado mexicano; seguir a los clientes y garantizar la competitividad en el mercado nacional</p> <p>(reactivo)</p> <p>Impulso gerencial y competencia en el mercado interno, urgencia empresarial y lucro (reactivo); y estímulo del gobierno y distanciamiento físico (proactivo)</p>	<p>Producto de alta calidad que cumple con los estándares internacionales</p> <p>(proactivo)</p> <p>Políticas gubernamentales, excedentes de producción y reacciones ante pedidos inesperados de clientes extranjeros</p> <p>(proactivo)</p>	<p>Calidad de los productos, la cercanía cultural, la facilidad para hacer negocios y estímulo del gobierno (proactivo)</p> <p>Oportunidades de los mercados internacionales, diversificación de las fuentes de ingresos (reactivo)</p> <p>Tratados de libre comercio con EE.</p>	<p>Demanda del producto en el mercado internacional (proactivo); calidad del producto (reactivo)</p> <p>Impulso de los directivos (reactivo); motivación para el crecimiento/éxito internacional y estímulo gubernamental (proactivo)</p>

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

	gobierno (proactivo) Tratados de libre comercio con EE. UU. y otros países (proactivo)	Tratados de libre comercio con EE. UU. y otros países (proactivo)	Tratados de libre comercio con EE. UU. y otros países (proactivo)	UU. y otros países (proactivo)	Tratados de libre comercio con EE. UU. y otros países (proactivo)
Se aprecia condición de mercado interno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estímulo a la internacionalización - Reactivo	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Estímulo a la internacionalización - Proactivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Conocimiento de las características del mercado internacional	Medio - alto	Medio - alto	Alto	Medio - alto	Medio - alto
Modo de Entrada al mercado - Exportación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Modo de Entrada al mercado - Operación Conjunta	No	No	No	No	No
Modo de entrada al mercado: Filial propia	No	No ¹	No	No	No
Influencia en la elección del modo de entrada	Riesgo compartido	Barato y de bajo riesgo inicialmente	Barato y de bajo riesgo inicialmente	Barato y de bajo riesgo inicialmente	Riesgo compartido
Criterios de entrada	Mayor margen de beneficio en el extranjero	Socio con presencia significativa	Mayor margen de beneficio en el extranjero	Brókeres con enorme potencial para introducir los productos	Mayor margen de beneficio en el extranjero

Nota. ¹La Agroindustria #2 pretende abrir su propia filial en EE. UU. y España en el corto plazo.

Desafíos de la Internacionalización

Las empresas del sector agroindustrial se enfrentan a diversos retos a la hora de vender sus productos para complacer las demandas o deseos de clientes de otros países o durante el proceso de expansión internacional (Castilla-Polo y Sanchez-Hernandez, 2022). Entretanto, los impedimentos para la agroindustria exportadora incluyen diversos elementos que repercuten negativamente en el aumento de su volumen de exportación o en la posibilidad de llegar a una región de mercado más amplia.

Conocer los desafíos de la internacionalización es importante para las agroindustrias y las IPEs. Por un lado, las agroindustrias pueden fortalecer sus capacidades para superarlos. Por otro lado, las IPEs pueden identificar soluciones y apoyar a las agroindustrias. Según las entrevistas, los desafíos se dividen en internos (relacionados con la empresa) y externos (micro y macro entorno).

La Agroindustria #1, una empresa tabasqueña que exporta chocolate gourmet, opera en un mercado donde la competencia es intensa. *Su tamaño mediano y la competencia de empresas más grandes la ponen en riesgo de dejar de operar internacionalmente en el corto plazo.* Los directivos de las agroindustrias coinciden en que su sector requiere mayor apoyo gubernamental para la internacionalización, ya que actualmente esta actividad no cuenta con el respaldo necesario.

La agroindustria #2 enfrenta desafíos como la falta de recursos, la dificultad para obtener certificaciones y las restricciones legales del país receptor. Además, los directivos de estas agroindustrias no esperan que el gobierno estatal aborde los obstáculos a la internacionalización

a través de sus PPEs, debido a las restricciones presupuestarias impuestas por la cuarta transformación (4T).

La agroindustria #3 se encuentra ante una serie de desafíos, que incluyen la complejidad de ampliar su gama de productos, el impacto de las obstrucciones arancelarias y no arancelarias, la dificultad en cumplir con regulaciones internacionales, la competencia a nivel global, la dependencia de un mercado particular, la falta de familiaridad con PPEs, y la incertidumbre en lo que respecta a la producción y las condiciones del mercado.

La agroindustria #4 se enfrenta a un conjunto de retos importantes en su proceso de internacionalización. Entre estos obstáculos se encuentran las barreras idiomáticas, la calidad de productos, los costos logísticos y de transporte, las complejas regulaciones de exportación, las certificaciones y las temporadas de exportación que dificultan la exportación de productos, incrementando la complejidad y los costos de acceso a ciertos mercados.

La agroindustria #5 se enfrenta a varios retos que dificultan su expansión internacional. Entre ellos, destacan la escasez de recursos, la identificación del cliente objetivo, el cumplimiento de las normativas sanitarias y aduaneras, la logística y la selección del mercado adecuado.

Los directivos de la agroindustria entienden que los PPEs no pueden resolver todos los obstáculos a la internacionalización. Sin embargo, esto ha disminuido su percepción de la eficacia de los PPEs, ya que las empresas resuelven los retos más críticos por sí mismas. Aunque los directivos consideran que los PPEs han sido útiles para comprender a los clientes y reducir la aprehensión, actualmente sienten que su impacto es limitado.

Tabla 12*Desafíos de la internacionalización de la agroindustria*

Código	Desafíos a la internacionalización	Tipo
Agroindustria #1	“Muchas agroindustrias en el estado son pequeñas y medianas sin experiencia en negocios de exportación”.	Interno
	“Tener un producto que realmente esté al nivel de calidad de exportación [...] Logística”.	
Agroindustria #2	“Es difícil encontrar clientes adecuados [...] Los procedimientos que tienen que ver con las certificaciones también son difíciles y costosos”.	Externo
	“Cuando no se cuenta con el capital o los recursos necesarios para realizar todos los estudios necesarios para exportar”.	Interno
Agroindustria #3	“[...] marco legal del país anfitrión [...] Se necesita presencia local en EE. UU. y España [...]”.	Externo
	“Los costos de producción en comparación con otros países productores de azúcar [...] Incertidumbre en la producción a exportar”.	Interno
Agroindustria #4	“Las barreras arancelarias y no arancelarias aumentan el costo de los productos exportados [...] Debido a la mayor competencia y regulaciones del sector azucarero en el mercado internacional, las ganancias son bastante bajas”.	Externo
	“Podemos superar estas limitaciones mejorando nuestra producción, nuestra calidad [...] Tuvimos que aprender mucho sobre el comercio internacional y adaptarnos a las diferentes regulaciones internacionales”.	Interno
Agroindustria #5	“El dominio del inglés es clave para los exportadores, ya que la mayoría de los sistemas y registros para exportar están en ese idioma” [...] Como las fluctuaciones estacionales y las demandas cambiantes del mercado”.	Externo
	“Exportar cualquier producto es un desafío, pero el chocolate presenta características específicas que lo hacen aún más complejo [...] Es indispensable contar con recursos adecuados para superar las dificultades inherentes a esta actividad”.	Interno
	“El mayor desafío de la exportación es encontrar el cliente ideal para el producto” [...] Las regulaciones sanitarias y aduaneras pueden variar de un país a otro lo puede suponer un obstáculo para la exportación”.	Externo

Hollensen (2020) enumera una variedad de problemas que pueden dificultar la exportación de las empresas, tanto al principio como a lo largo del proceso de internacionalización. Los hallazgos de esta investigación confirman que las agroindustrias, en particular las de menor tamaño, se enfrentan a múltiples desafíos al ingresar al mercado

internacional. Esto explica por qué algunas de estas empresas aún no han tenido éxito en sus esfuerzos de exportación, como se ilustra en la siguiente declaración:

[...] Les falta madurez, certificaciones internacionales, capacidad productiva y profesionalismo, lo que se refleja en los altos costos de producción [...] Para exportar o vender al mercado nacional, las empresas deben cumplir con los requisitos del mercado, como el etiquetado, la marca, la tabla nutricional y el código de barras (IPEs #1).

Asimismo, otro entrevistado agregó lo siguiente:

La internacionalización de las agroindustrias se ve limitada por la falta de certificaciones internacionales. Para superar este obstáculo, es necesario priorizar la calidad del producto, la formalización de la empresa y la cultura empresarial (IPEs#2).

La Figura 10 muestra que el acceso a financiamiento es el principal desafío interno para la internacionalización de las agroindustrias. Esta dificultad ha sido persistente en el sector, ya que los bancos tienen dificultades para otorgar créditos sin garantías, lo que limita el desarrollo empresarial en México (U.S. Department of Commerce, 2022). Según entrevistas con agroindustrias, la dificultad para acceder a financiamiento puede retrasar el lanzamiento de sus operaciones estratégicas.

La falta de capacidad de producción es el segundo desafío al que se enfrentan las agroindustrias en el proceso de internacionalización. Las pequeñas empresas, mayoritarias en este estudio, sufren dificultades para negociar los precios de las materias primas debido a su

reducido volumen de producción. Esto se traduce en mayores costos de exportación, que perjudican su competitividad. Además, muchos entrevistados señalan que no disponen de recursos financieros para invertir en nuevos equipos o servicios que cumplan con las expectativas del mercado internacional.

El tercer obstáculo está vinculado a los costos que genera la logística. Los entrevistados mencionaron que los procedimientos aduaneros burocráticos, la falta de planificación económica estratégica, los altos costos operativos y las cargas tributarias elevadas y desiguales entre países, generan costos adicionales y pérdida de tiempo. Además, señalaron dificultades en materia de comunicación y marketing.

Para superar este obstáculo, es fundamental que las empresas tengan una visión global del mercado. Esto les permitirá conocer los hábitos de consumo, la competencia y las oportunidades disponibles. Por lo tanto, es importante que desarrollen una estrategia de comunicación y marketing enfocada y adaptada a las necesidades del mercado.

Otra dificultad a tener en cuenta por la agroindustria está relacionada con el personal competente. Este recurso empresarial está adquiriendo cada vez más importancia para la competitividad de las empresas, pero según los entrevistados, aún existen deficiencias en el conocimiento de idiomas, tecnologías, sistemas de gestión y marketing, flexibilidad y capacidad de adaptación.

En conclusión, algunas agroindustrias consultadas manifestaron que el tamaño de su empresa dificulta su expansión internacional. Este factor es un determinante fundamental de la internacionalización, y su relación con la actividad exportadora ha sido ampliamente investigada.

Por lo tanto, el tamaño puede considerarse como un “sustituto útil y manejable de los recursos de la empresa” (Bonaccorsi, 1992, p. 623).

Figura 10

Principales desafíos internos para la internacionalización de la agroindustria



La Figura 11 muestra los principales obstáculos externos que enfrentan las agroindustrias para expandirse internacionalmente. De estos, la identificación de clientes potenciales es la más importante. Para prosperar, las empresas deben ser capaces de identificar a sus clientes potenciales. Además, la elección de un agente/distribuidor en el extranjero es fundamental para el éxito de las exportaciones y puede reducir la necesidad de que la empresa contrate especialistas en lenguas extranjeras.

Algunas empresas entrevistadas enfrentan dificultades para vincularse con los actores relevantes, encontrar clientes o socios comerciales, obtener recursos financieros y conocer el

mercado objetivo. No obstante, la dependencia de los intermediarios en los mercados extranjeros encarece el precio del producto para el cliente final y puede afectar la imagen de la empresa. Para fidelizar a los intermediarios, estos exigen acuerdos de exclusividad que limitan las opciones del exportador. La rescisión de estos acuerdos puede ser costosa.

En segundo lugar, los entrevistados consideran que la certificación internacional es una dificultad a tener en cuenta. Vásquez-Tejos y Torres-Vallejos (2018) señalan que la certificación internacional es una herramienta valiosa para la internacionalización de las agroindustrias, pero también puede representar desafíos, como la restricción del acceso al mercado internacional, la complejidad de los procesos y los costos elevados. Estos inconvenientes pueden engrosar los costos de producción y reducir los márgenes de ganancia.

La falta de apoyo gubernamental para las exportaciones es un obstáculo importante, el tercero en importancia. Tabasco necesita más asistencia en materia de financiamiento, especialmente en canales alternativos. Las empresas enfrentan grandes dificultades para operar, debido a factores como la burocracia, los elevados costos de producción, la falta de competitividad y el difícil acceso al crédito. Según algunos informantes clave, los proveedores de apoyo a la internacionalización a nivel estatal no cuentan con los instrumentos necesarios para ayudar a las agroindustrias a iniciar su actividad comercial transfronteriza:

Podríamos hacer mucho más, pero los recursos de apoyo a la exportación son finitos, así que tenemos que equilibrarlos, pero en la medida de lo posible intentamos que el alcance de nuestros programas tenga una mayor cobertura, y por falta de recursos a veces vinculamos a las agroindustrias que requieren apoyo a otras instituciones colaboradoras (IPEs #1).

Debido a la escasez de recursos y cuando tenemos un exceso de demanda de algún apoyo a la exportación, sobre todo el tema de la asistencia técnica, que es lo que ciertamente tenemos una capacidad limitada porque es una consultoría uno a uno, por lo que muchas veces usamos criterios “discriminatorio o de selección” (IPEs #2).

Los entrevistados destacan la diversidad de marcos legales, tributarios y cambiarios como uno de los principales problemas para el comercio internacional. En el mercado global, una moneda suele ser más poderosa que las demás, como el dólar, el euro o la libra esterlina. Estas monedas son aceptadas en los diferentes mercados económicos, mientras que las de los países con menor poder económico son menos aceptadas, debido a la inestabilidad política y social que enfrentan (Iancu et al., 2020). Como consecuencia, las transacciones comerciales se materializan con estas grandes divisas.

Los entrevistados también mencionaron la volatilidad de los tipos de cambio, que puede afectar los precios de los productos y las negociaciones comerciales. El marco jurídico del país anfitrión es un desafío clave que las empresas deben considerar al internacionalizarse. En áreas como el diseño de proyectos, el traslado de mercancías y la comercialización de productos, es importante comprender las leyes y regulaciones locales para evitar obstáculos al comercio internacional.

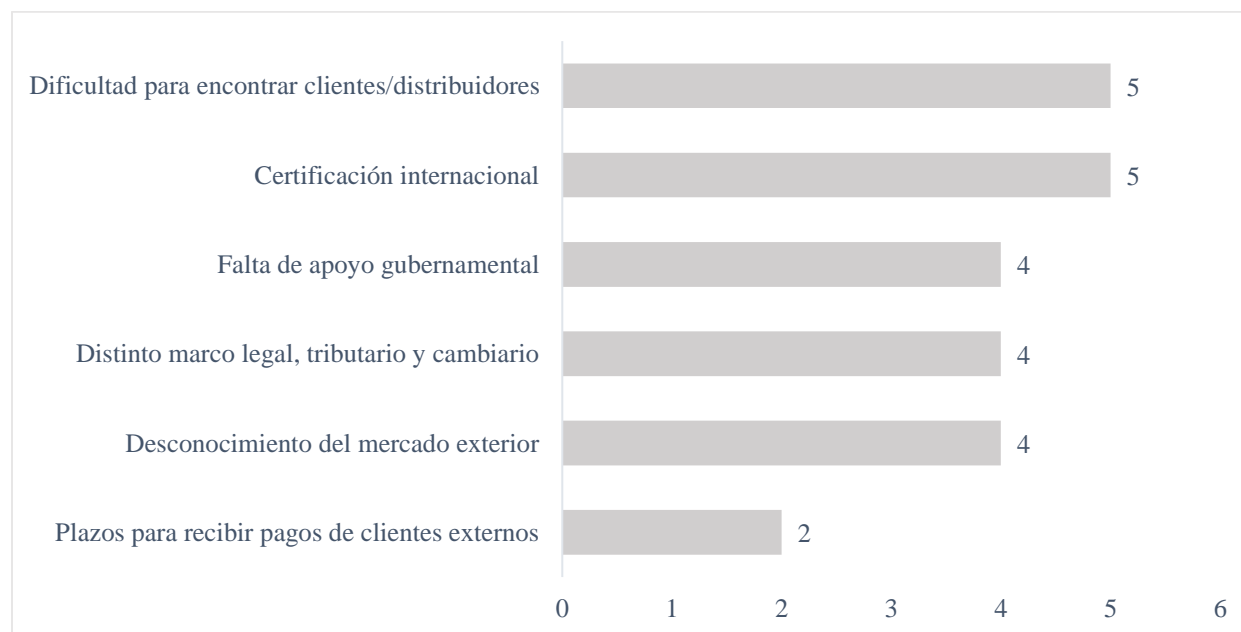
Algunas agroindustrias participantes en el estudio reconocen la importancia de evaluar las normativas de los países anfitriones. Por ejemplo, en los negocios de exportación de productos agroindustriales, es necesario cumplir con las normas específicas de cada país, como la traducción y etiquetado de los productos, los impuestos y las especificaciones técnicas.

La agroindustria enfrenta un desafío significativo por la falta de comprensión de los mercados internacionales. Esto puede dificultar el desarrollo y el aumento de la reputación de una marca en el mercado extranjero, ya que limita los recursos financieros y la información disponible. Los exportadores participantes en el estudio consideraban que la falta de conocimiento de los mercados potenciales era un obstáculo fundamental para su expansión internacional. Johanson y Vahlne (1977, 1990) han señalado que el desconocimiento de los mercados extranjeros es un elemento disuasorio para la internacionalización de las empresas.

Finalmente, el retraso en el pago de los clientes externos es una preocupación para las agroindustrias. El proceso de exportación, que incluye la compra de materias primas, la producción y la entrega al cliente, puede ser largo, por lo que los exportadores deben obtener financiación, como el factoraje internacional, lo que aumenta los costos de exportación.

Figura 11

Principales desafíos externos para la internacionalización de la agroindustria



IPEXs Aplicados a la Agroindustria en Tabasco

Los IPEXs, servicios incluidos en los PPEs, son recursos externos útiles que las empresas pueden emplear para abonanzar su desempeño exportador (Durmuşoğlu et al., 2012). Cuyvers y Viviers (2012) señalan que estos recursos, generalmente públicos, se promulgan para apoyar las necesidades de exportación de las industrias y empresas locales. Se pueden clasificar en cuatro categorías principales: construcción de la imagen del país, apoyo a la exportación, promoción e investigación de mercados (Lederman et al., 2006, 2010).

Construcción de la Imagen del País

Para incrementar el desempeño de las exportaciones, el gobierno debe implementar un conjunto de políticas, así como intensificar las actividades de exportación y construir una buena imagen del país (Dimitrova et al., 2017). Esta última se puede lograr promocionando al país como un socio comercial confiable que ofrece productos de exportación de alta calidad y exportadores dignos de confianza. Lederman et al. (2006) encontraron que una imagen positiva de un país puede aumentar la confianza de las empresas locales en el mercado exterior, reduciendo el pesimismo sobre los riesgos y costos asociados.

El propósito fundamental de la construcción de imagen es exponer las posibilidades de exportación y estimular el interés en exportar entre las empresas nacionales (Seringhaus y Botschen, 1991). El estado de Tabasco utiliza la marca *Esencia Tabasco* para promocionar sus productos y servicios en el mercado doméstico e internacional. Esta marca ayuda a las empresas estatales a posicionarse en el mercado global. La SEDEC y otras IPEs participan en eventos internacionales para promover la oferta exportable de Tabasco.

La construcción de una imagen positiva de un país requiere del esfuerzo coordinado entre el gobierno y las empresas. El PLED 2019-2024 incluye objetivos y estrategias para promover la imagen de Tabasco, atraer inversiones, hacer que la producción sea competitiva y comercialización de bienes/servicios de la entidad en el mercado internacional. Por lo tanto, una imagen positiva del estado puede ser una herramienta eficaz para promover el comercio exterior y la IED.

Servicios de Apoyo a la Exportación

Belloc y Maio (2011) señalan que los IPEXs tienen como finalidad fundamental mejorar el desempeño exportador de las empresas, reforzando sus capacidades, recursos y estrategias. En el caso de la agroindustria en Tabasco, la falta de acceso a financiamiento es uno de las principales trabas para su desarrollo. En este contexto, el apoyo financiero es uno de los IPEXs más importantes para el sector. Una de las IPEs entrevistadas ayuda a las empresas a obtener financiamiento bancario, incluyendo la preparación de solicitudes exitosas. Según sus aseveraciones:

No brindamos financiamiento directo para el comercio internacional, pero otras instituciones, como el BANCOMEXT y la banca comercial, ofrecen financiamiento mediante determinados requisitos [...] Vinculamos a la agroindustria con estas instituciones para que puedan acceder al financiamiento que requieren [...] Apoyo económico que la propia Secretaría de Economía Federal se encarga de otorgar (IPEs #1).

Otro entrevistado comentó que:

Ofrecemos dos tipos de financiamiento a la agroindustria, a través de la banca de primer y segundo piso. Adaptamos nuestros productos a las necesidades de cada empresa, ofreciendo créditos para mejorar su situación financiera y para exportar [...] Los créditos pueden ser por contrato, inventarios, flujo de efectivo, o para mejorar las exportaciones o las operaciones de la empresa y aumentar su contenido exportador (IPEs #2).

Los requisitos y garantías exigidos por los bancos comerciales para financiar las exportaciones pueden obstaculizar el desarrollo de las agroindustrias, especialmente las que no tienen un historial importante. Como afirman algunos entrevistados:

Es bastante difícil por la cantidad de trámites y burocracia que conlleva, lamentablemente cuando nos metemos en temas bancarios son nuestras propias leyes las que frenan el desarrollo de las empresas ya que obligan a los bancos a exigir muchos requisitos [...] Si no tienes activos para garantizar tu crédito, es muy probable que te lo nieguen (agroindustria #2).

Para exportar, contamos con acuerdos con nuestros clientes, lo que nos permite operar en el mercado internacional [...] La financiación bancaria es difícil de obtener para las empresas nuevas, ya que suelen no tener un historial crediticio [...] En estos casos, el gobierno podría ofrecer garantías o respaldos financieros (Agroindustria #4).

[...] El apoyo financiero es difícil de obtener debido a los requisitos exigidos, y no siempre es suficiente para impulsar la exportación (Agroindustria #5).

En contraste con lo expresado por los anteriores entrevistados, otro informante clave identificó los mecanismos utilizados por los bancos comerciales para ofrecer préstamos más económicos a las empresas, señalando lo siguiente:

El financiamiento puede ser otorgado a través de crédito directo o garantías líquidas. En el primer caso, un banco de primer piso recibe un fondo específico para tomar una garantía. El fondo se bloquea para que el banco pueda ofrecer financiamiento sin que la empresa tenga que otorgar una garantía. Esto reduce el costo de acceder a la financiación de dos maneras: reduciendo el costo de la hipoteca y el riesgo, lo que hace que el tipo de interés sea más bajo (IPEs #2).

Actualmente, la IPEs #2 y FIRA comparten actividades en el sector agropecuario y agroindustrial. La IPEs #2 otorga créditos directos, mientras que FIRA ofrece garantías para facilitar el financiamiento a las empresas agropecuarias y agroindustriales. Este enfoque complementario representa un valor agregado para las empresas beneficiarias.

La asistencia a la exportación puede proporcionarse mediante dos tipos de programas:

- **Financiamiento:** puede incluir seguros de crédito a la exportación, préstamos o copagos de costos relacionados con el comercio exterior. Según Freixanet y Churakova (2018) este tipo de asistencia es importante para ayudar a las empresas a superar las barreras financieras que les impiden exportar.
- **Consultoría:** puede incluir capacitación y asesoramiento de expertos en comercio internacional. Durmuşoğlu et al. (2012) señalan que este tipo asistencia puede mantener a las empresas competitivas y eficientes en el comercio internacional.

La falta de financiamiento a largo plazo es un factor crítico que limita la participación de la agroindustria mexicana en el comercio exterior (Juárez, 2001). Este obstáculo dificulta la adhesión a los mercados internacionales y la inversión en nuevos productos y tecnologías, lo que afecta negativamente a las exportaciones del sector.

Promoción de Exportación

El apoyo promocional es un IPEXs importante para la agroindustria tabasqueña. Se refiere a los mecanismos para estimular el potencial de exportación de los productos locales a otros países (Freixanet y Churakova, 2018). Incluye actividades como información de mercado, presentación de productos y estudios de viabilidad. Estas actividades se llevan a cabo a través de programas de movilidad comercial y campañas de comunicación en los mercados objetivo (Cuyvers y Viviers, 2012). Así lo declaró un entrevistado:

[...] En promoción tenemos eventos internacionales, participación en expo, incluso en eventos presenciales y virtuales, misiones comerciales, visitas y estudios de mercado [...] Para participar en estos eventos, primero analizamos qué productos se deben exhibir, los requisitos de empaque según las preferencias del consumidor [...] Si no podemos ir a una exposición, enviamos nuestro catálogo de ofertas exportables, que es un importante mecanismo de promoción y difusión (IPEs #1).

En lo que respecta al apoyo para la creación de planes de negocios para la actividad exportadora, otro informante resaltó:

Tenemos un programa de asistencia técnica que es una especie de consultoría donde el consultor y la empresa desarrollan temas específicos de comercio exterior desde cómo exportar hasta llevarlo de la mano para exportar. [...] Es más o menos como hacer un plan de negocios de exportación (IPEs #2)

Otros entrevistados confirmaron lo señalado anteriormente al comentar que:

Estos programas tuvieron un impacto indirecto en nuestras ventas internacionales, ya que nos prepararon para conocer mercados europeos como Francia, España e Italia [...] La participación en eventos internacionales nos ayudó a superar el miedo a exportar y a entrar a mercados extranjeros (Agroindustria #1).

El apoyo brindado en cuanto a eventos internacionales fue gratuito y nos ayudó a conocer a nuestros clientes [...] Los que hemos logrado conseguir nos han ayudado a incrementar nuestras ventas a nivel internacional [...] Lo bueno es que fueron apoyos integrales y nos ayudaron a tener un panorama general e ingresar al mercado internacional (Agroindustria #2).

La adhesión a los programas ha tenido un impacto positivo [...] nos proporcionaron orientación y apoyo en términos de cómo abordar los mercados internacionales, las regulaciones de exportación y la logística. Esto fue fundamental para superar las barreras iniciales (Agroindustria #3).

El gobierno nos ha concedido apoyo para participar en ferias y misiones comerciales, capacitarnos en comercio exterior y desarrollarnos como empresa.

[...] *Establecimos contacto con potenciales clientes y distribuidores en Italia, lo que nos permitió conocer el potencial de ese mercado (Agroindustria #5).*

Las declaraciones de los participantes de las agroindustrias #1, #2, #3 y #5 sugieren que los PPEs han tenido un impacto positivo en las exportaciones, y que las IPEs han suministrado apoyo institucional para superar las barreras a la exportación. Estos argumentos encuentran respaldo en la investigación de Haddoud et al. (2017) quienes encontraron que los PPEs reducen el impacto de los inconvenientes al comercio internacional, facilitando a las empresas el acceso a información sobre mercados extranjeros y mejorando su capacidad de toma de decisiones.

Desde una perspectiva diferente, otro entrevistado afirmó que:

No dependemos mucho de los apoyos gubernamentales, reconocemos la importancia del programa IMMEX ya que impulsó las operaciones de nuestra empresa, permitiéndonos generar mayor competitividad en los mercados internacionales (Agroindustria #3).

Las declaraciones del participante de la agroindustria #3 sugieren que los PPEs tienen un efecto colateral en las operaciones internacionales de su empresa, lo que es corroborado por Shamsuddoha et al. (2009a) quienes argumentan que los PPEs contribuyen de forma indirecta a la recopilación de información, al desarrollo de conocimientos y habilidades, a la mejora de la percepción y al incremento de la responsabilidad de la empresa con la exportación.

La promoción directa de ventas es un conjunto de actividades que proporcionan información, comunicación y planificación de eventos para que las empresas puedan comprender a los clientes y socios potenciales, aprovechar su experiencia comercial internacional y adquirir

información privilegiada sobre el mercado (Catanzaro y Teyssier, 2021). Estas actividades incluyen PPEs experienciales, misiones comerciales, exposiciones patrocinadas y planes de negocios. Así lo subrayaron algunos de los entrevistados:

Estuvimos en New York en el International Chocolates Awards 2019 para mostrar el potencial de nuestros productos [...] Hemos participado en varias ocasiones en ferias y misiones comerciales donde intercambiamos experiencias y conocimientos, además de consolidar a Tabasco como la casa de cacao y cuna del chocolate [...] Esto nos permitió promocionar productos elaborados localmente, buscar oportunidades para conocer clientes potenciales y vender nuestros productos (Agroindustria #1).

Nos dedicamos activamente a actividades de marketing y promoción internacional, participando en eventos y ferias, adaptando nuestros materiales de marketing a diferentes idiomas y estableciendo contactos con compradores y distribuidores en el mercado extranjero a través de las facilidades que ofrece la SE a las empresas que operan en el mercado IMMEX (Agroindustria #3).

El gobierno ha organizado misiones comerciales a embajadas de México en otros países, en las que los consumidores y empresarios pueden conocer nuestros productos y establecer relaciones comerciales con nosotros [...] En el comercio internacional existe mucha desconfianza, y el hecho de que el gobierno nos respalde nos da credibilidad a los ojos de los compradores extranjeros (Agroindustria #5).

La asistencia promocional permite a los gerentes superar los obstáculos a la exportación en las distintas fases del marketing internacional (Singer y Czinkota, 1994). Además, fomenta percepciones y actitudes positivas hacia la exportación mejorando, acelerando o incluso cambiando los conocimientos y la experiencia de la gerencia en materia de exportación. De acuerdo con lo que algunos entrevistados han dicho:

[...] El participar en programas sobre todo internacionales como expos o misiones comerciales, abre un panorama increíble a la agroindustria en materia de conocimiento (IPEs #1).

[...] Ya no hay apoyo enfocado a la exportación para nosotros [...] Actualmente tenemos experiencia, pero gracias al apoyo que nos ha dado el gobierno [...] Tenemos un conocimiento sólido de la actividad exportadora y regresamos al mercado internacional sin apoyo de nadie, es decir, exportamos por nuestra cuenta (Agroindustria #2).

En la fase inicial de la actividad exportadora, estos programas han sido fundamentales para aportar información, apoyo y recursos [...] El apoyo motivacional nos ayudó a participar en una feria internacional, donde hicimos contactos con clientes y distribuidores potenciales (Agroindustria #4).

Investigación de Mercados

La investigación de mercado es un recurso crucial para el crecimiento de las empresas a nivel nacional e internacional. Las empresas pueden utilizar este recurso para tomar decisiones estratégicas con bases sólidas sobre los mercados a los que se dirigen (Papadopoulos y Martín,

2011) y el mecanismo de entrada (Shen et al., 2017) durante su expansión internacional. Por lo tanto, las IPEs deben brindar apoyo e información a las empresas que buscan expandirse internacionalmente. Según los testimonios de algunos entrevistados:

[...] Podemos ayudarles con scouting, el seguimiento del mercado, la exploración del mercado internacional [...] Estamos vinculados a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) [...] Todas las embajadas pueden relacionarse con nosotros a través de platicas virtuales y apoyarnos, entre otras cosas, con información valiosa sobre mercados específicos para las empresas exportadoras (IPEs #1).

Hacemos ver a las agroindustrias que, aunque no conozcan a su comprador extranjero, nosotros, como institución promotora del comercio internacional y como corresponsales de bancos en todo el mundo, podríamos hacer un análisis claro de la calidad crediticia o la moralidad de los clientes que van a comprar bienes o servicios de empresas mexicanas en el mercado internacional (IPEs #2).

En consonancia con lo anterior, otros informantes clave han afirmado lo siguiente:

Realizamos análisis de mercado para identificar posibles mercados objetivo, cumplir las normas de calidad y comprender las diferencias de precios en el mercado internacional (Agroindustria #3).

[...] Debido a la considerable producción y la existencia de un mercado internacional [...] Esta información nos ayudó a determinar que el mercado estadounidense era un mercado potencial para nuestros productos (Agroindustria #4).

Exportar cualquier producto es un reto [...] Para superarlo, hemos realizado una investigación de mercados exhaustiva que nos ha permitido identificar a los clientes objetivo y comprender sus necesidades (Agroindustria #5).

Los PPEs brindan instrumentos para acceder a los mercados internacionales, como seminarios y publicaciones sobre exportación, oficinas de comercio exterior e incubadoras (Wilkinson y Brouthers, 2006), y divulgación de escenarios de venta, planificación de investigación de mercado y un boletín de exportación (Spence, 2003).

Para ingresar a mercados exigentes como Europa, Asia y EE. UU., las agroindustrias necesitan contar con información precisa y confiable sobre normas y procedimientos de certificación. Sin embargo, muchas de ellas no pueden acceder a esta información por sí mismas, lo que dificulta su expansión internacional. Según algunos entrevistados, las IPEs desempeñan un rol crucial en la provisión de esta información y apoyo a las agroindustrias:

[...] Exportar a EE. UU. requiere de un Certificado FDA en el caso de la agroindustria de alimentos y bebidas, por lo que hay que trabajar al revés para revisar la condición en la que se encuentra la empresa para brindarles los esquemas necesarios que les permitan salir adelante (IPEs #1).

A la hora de exportar, muchas empresas enfrentan desafíos que les impiden lanzarse al mercado internacional. Por lo tanto, solucionamos todo esto con asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento empresarial y, sobre todo, cultura empresarial y certificaciones (IPEs #2).

Otros informantes declararon lo siguiente:

[...] Aunque es un gran reto [...] Destacamos la importancia de las certificaciones y las normas de calidad en la estrategia de exportación de nuestra empresa, ya que el cumplimiento de estos requisitos es esencial para garantizar la aceptación y la calidad del producto en los mercados internacionales (Agroindustria #3).

Hemos buscado el apoyo de la SEDEC, SENASICA y SEDAFOP para cumplir con los requisitos de etiquetado e inocuidad de los alimentos [...] Desarrollamos un sistema de gestión de calidad para garantizar el cumplimiento de los requisitos de exportación (Agroindustria #4).

[...] No hacemos una inversión en certificaciones si no tenemos un cliente identificado [...] Es preferible tener un cliente antes de obtener una certificación, pues estas pueden ser costosas y requieren mantenimiento (Agroindustria #5).

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Tabla 13*IPEXs públicos aplicados a la agroindustria en el estado de Tabasco*

Categorías	Instrumentos	SEDEC	NAFIN	BANCOMEXT
Construcción de la imagen del país	Publicidad	X	X	X
	Eventos promocionales en el mercado externo	X		X
	Abogacía y asistencia legal	Vinculación ¹		Vinculación ¹
Servicios de apoyo a la exportación	Apoyo a los requisitos y trámites de exportación	X	X	X
	Capacitación de exportadores	X	X	X
	Asesoramiento/consultoría empresarial	X	X	X
	Información sobre financiación del comercio	X		X
	Financiamiento al comercio exterior			X²
	Apoyo informativo en logística y aduanas	X		X
	Eventos internacionales: ferias, misiones y exposiciones	X		X
Promoción de exportación	Apoyo en el diseño de planes de negocio	X	X	X
	Oficinas comerciales en el extranjero	X³		X
	Representantes comerciales en el exterior	X³	X	X⁴
	Información en línea sobre mercados de exportación	X		X
Investigación de mercados	Estudios de mercado	X	X	X
	Perfiles de países	X		X
	Contactos de socios o clientes potenciales en el extranjero	X		X
	Publicaciones	X		X
	Boletines y <i>newsletters</i>	X		X

Nota. Compilación del autor a partir de las IPEs #1 y #2 y revisión documental. ¹Proporcionados por instituciones (Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE], SE y despachos jurídicos especializados en comercio exterior) que colaboran con SEDEC y BANCOMEXT. ²Financiamiento de primer piso para la agroindustria adicional a las actividades de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). ³Servicios prestados por la SRE en coordinación con la SEDEC. ⁴Vínculos con corresponsales bancarios a nivel global para optimizar el intercambio comercial y el acceso a recursos financieros para la exportación.

Conocimiento de los PPEs

Según Kumcu et al. (1995) el conocimiento de los PPEs suele ir acompañado del deseo de las empresas por iniciarse en la exportación. Esta aspiración surge de las oportunidades encontradas en los mercados externos, lo que lleva a las empresas a buscar información sobre servicios o IPEXs que puedan ayudarles a empezar sus exportaciones.

El presente análisis se respalda en el cuarto objetivo de esta investigación y se realiza bajo el supuesto de que la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco conocen los apoyos que ofrecen las IPEs. Las empresas perciben estos apoyos, como el suministro de información, respaldo económico, asesoramiento, asistencia técnica, desarrollo empresarial y capacitación, como herramientas adecuadas para mejorar sus capacidades y competencias institucionales y de gestión a escala internacional.

Según Seringhaus y Rosson (1990) la creación de una conciencia exportadora es una medida clave de política pública que ayuda a las empresas a crecer y expandirse. Coudounaris (2012) sostiene que un conocimiento deficiente de los PPEs puede llevar a las empresas a cuestionar sus experiencias con estos programas, lo que puede afectar negativamente la percepción de su utilidad. En cambio, un buen conocimiento confirma y refuerza las experiencias y las percepciones de utilidad de los PPEs.

Las IPEs brindan información y recursos sobre los mercados de exportación y los riesgos asociados. En este sentido, las IPEs ayudan a las empresas a comprender y gestionar los riesgos de la exportación (Catanzaro y Teyssier, 2021). Freixanet (2012) encontró que los principiantes en exportación tienen un conocimiento limitado de los PPEs. En contraste, las agroindustrias

participantes en este estudio, que recién inician su actividad exportadora, tienen un alto conocimiento y utilizan los IPEXs disponibles. A medida que adquieren experiencia, consideran que los PPEs son menos útiles y prefieren utilizar sus propios recursos. Como lo han expresado algunos entrevistados:

La difusión de los programas de apoyo a la exportación es actualmente insuficiente y sus mecanismos operativos son opacos [...] No existe información al respecto, por lo que el conocimiento sobre ellos es muy limitado [...] Eso existía en el gobierno pasado, pero ya no (Agroindustria #1).

[...] Sabíamos que el gobierno ofrece apoyos, pero estos se centran principalmente en el campo, no en la comercialización o la exportación [...] Actualmente, no existen programas de asistencia a la exportación, por lo que estamos exportando por nuestra cuenta (Agroindustria #4).

[...] Actualmente, la accesibilidad a los programas de exportación se encuentra restringida [...] Contamos con un amplio conocimiento de los programas públicos de exportación, en particular los de la SEDEC (Agroindustria #5).

Otros informantes clave agregaron que:

Nunca he oído hablar de asociaciones o instituciones privadas que brinden apoyo a la exportación [...] No tengo conocimiento de ningún apoyo gubernamental a la exportación en la actualidad (Agroindustria #2).

La Secretaría de Economía nos otorga ciertas ventajas para operar en el mercado IMMEX, pero desconozco los apoyos que ofrecen y los mecanismos para

accederlos [...] El conocimiento y la conciencia que tenemos de los PPEs que brinda el gobierno son débiles (Agroindustria #3).

La Tabla 14 muestra que la SEDEC es la institución más conocida por las agroindustrias exportadoras, con un reconocimiento del 100%. Le siguen la SE (80%) y el BANCOMEXT (60%). La SRE y la NAFIN son las menos conocidas, con un reconocimiento del 40% y 20%, respectivamente. La NAFIN brinda apoyo indirecto a las exportaciones, pero su *core business* es el mercado nacional. Los resultados obtenidos pueden explicarse por los mecanismos de operación y la transparencia de los apoyos que ofrecen estos organismos.

Tabla 14

Conocimiento de las IPEs por parte de las agroindustrias

Resp.	SRE		NAFIN		SE		SEDEC		BANCOMEXT	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
NO	3	60%	4	80%	1	20%		0%	2	40%
SÍ	2	40%	1	20%	4	80%	5	100%	3	60%
Total	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%

Según el informante de la IPEs #2 *la difusión de información sobre la exportación para el sector agroindustrial ha incrementado en los últimos años*. Con todo, esta información no se limita a las agroindustrias exportadoras de alimentos y bebidas, sino que también se dirige a otros sectores empresariales exportadores, con productos potencialmente exportables, y a empresas que no exportan.

El informante clave de la IPEs #1 señaló que su institución *es una entidad pública centralizada, creada por ley, con sede en Tabasco. Entre sus funciones, se encuentra promover el desarrollo comercial, industrial, el abasto y las exportaciones de las empresas.* No obstante, uno de los retos que enfrenta es la falta de recursos para implementar sus actividades de motivación, información y operación en materia de exportación.

La IPEs #1 difunde sus programas a través de canales digitales y presenciales, como su sitio web, redes sociales, chats, grupos de WhatsApp, tarjetas de presentación, contactos personales y eventos. No obstante, su alcance es limitado debido a la falta de recursos, ya que solo un pequeño porcentaje de agroindustrias conoce sus servicios. Además, la institución no otorga financiamiento directo para actividades de exportación, pero sí conecta a las agroindustrias que lo solicitan con otras instituciones.

En contraste, el representante de la IPEs #2 explicó que su institución *es una entidad de banca de desarrollo que opera dentro de la Administración Pública Federal. Su enfoque es financiar y fomentar el comercio exterior en distintos sectores empresariales.* A pesar de los desafíos financieros, destaca que *la mayoría de las compañías involucradas en la exportación o que planean hacerlo conocen su institución.* La amplia difusión de los PPEs contribuiría significativamente a su uso y al éxito en las exportaciones. Por lo tanto, *el conocimiento sobre estos programas y servicios por parte de las agroindustrias y otras empresas es considerablemente alto.*

La IPEs #2 ofrece sus líneas de crédito a través de dos canales: la banca de primer y segundo piso. Para dar a conocer y promover sus programas, utiliza catálogos, radio, prensa,

Internet, conferencias, ferias y misiones comerciales. También visita directamente a las agroindustrias beneficiadas y cuenta con corresponsales bancarios en otros países.

La SE es la institución responsable de proponer y dirigir las políticas industriales, de comercio exterior y nacional. Opera a nivel nacional y está vinculada a otras instituciones que promueven las exportaciones, como la SEDEC, BANCOMEXT y NAFIN. Estas instituciones actúan como intermediarias entre las empresas y la SE.

La SE brinda una variedad de servicios para ayudar a las empresas a exportar, como financiamiento, preferencias arancelarias, tasas cero en el impuesto al valor agregado (IVA), pago fraccionado de impuestos aplazados y asesoramiento en el desarrollo de productos. Sin embargo, muchas agroindustrias desconocen estos apoyos debido a que la SE no cuenta con un presupuesto suficiente para promoverlos de forma adecuada.

La SRE opera en el territorio nacional a través de vínculos con otros organismos, como la SEDEC, las Cámaras de Comercio, el consejo empresarial mexicano de comercio exterior, inversión y tecnología (COMCE), la asociación nacional de importadores y exportadores de México (ANIERM), la agencia nacional de aduanas de México (ANAM) y asociaciones empresariales. Estos organismos promueven las exportaciones y brindan apoyo a las empresas.

La SRE, a través de su redes diplomáticas y consulares, orienta a las empresas exportadoras mexicanas sobre el acceso a los mercados internacionales. Para lo cual, colabora con organizaciones especializadas en comercio exterior. Sin embargo, la complejidad de este mecanismo puede dificultar el conocimiento de la SRE y sus apoyos por parte de las agroindustrias exportadoras, ya que deben recurrir a un organismo externo.

Por otro lado, la NAFIN es un banco de desarrollo que promueve el crecimiento industrial y la inversión en proyectos estratégicos. Sin embargo, aún no cuenta con oficinas propias en Tabasco. Su enfoque principal es el mercado nacional, pero algunos de sus apoyos benefician indirectamente a las empresas exportadoras. Por lo tanto, no es muy conocida por las agroindustrias exportadoras.

El estudio encontró que prácticamente todas las empresas estaban familiarizadas con las instituciones gubernamentales que ofrecen apoyo a las exportaciones, con la excepción de NAFIN, la cual se centra en el mercado interno. Las agroindustrias no tenían conocimiento de esta institución. No obstante, las entrevistas destacaron la dificultad de catalogar a las IPEs como parte de la red gubernamental, debido a la falta de claridad en los métodos operativos que emplean para respaldar las exportaciones.

Un análisis más detallado de las declaraciones de los participantes reveló que, en general, las agroindustrias tenían un conocimiento adecuado de las IPEs, pero existían diferencias notables en el conocimiento de cada institución. Todas las empresas conocían la SEDEC, seguida de la SE y BANCOMEXT, que se centra en el apoyo a las exportaciones. Sin embargo, una parte de las empresas desconocía la SRE y la NAFIN, lo que indica que las empresas tienen un bajo nivel de conocimiento de la NAFIN en su contribución a las actividades transfronterizas.

En varias entrevistas se destacó que no había conocimiento de algunas instituciones específicas: [...] *La SE es simplemente una institución de la que no sabemos qué hay realmente detrás* (Agroindustria #2).

Cuatro entrevistados (agroindustria #1, #3, #4 y #5) explicaron que no sabían nada sobre las actividades de asistencia a las exportaciones de la NAFIN, afirmando lo siguiente: *Bueno, esa no. Todo lo demás lo es, pero esa no.*

Según la tabla anterior, las cinco empresas que conocen la SEDEC manifestaron que el conocimiento es solo hasta cierto punto y básicamente solo se conoce la institución, pero no está clara su importancia real. El entrevistado de la agroindustria #3 comentó que su comprensión del apoyo de la SEDEC a las exportaciones es confusa: *Escuché que sí, pero completamente no... No.*

El participante de la agroindustria #4 también lo aclaró con su declaración complementaria en relación a la SRE: [...] *Es una institución cuyas funciones y objetivos son poco claros.*

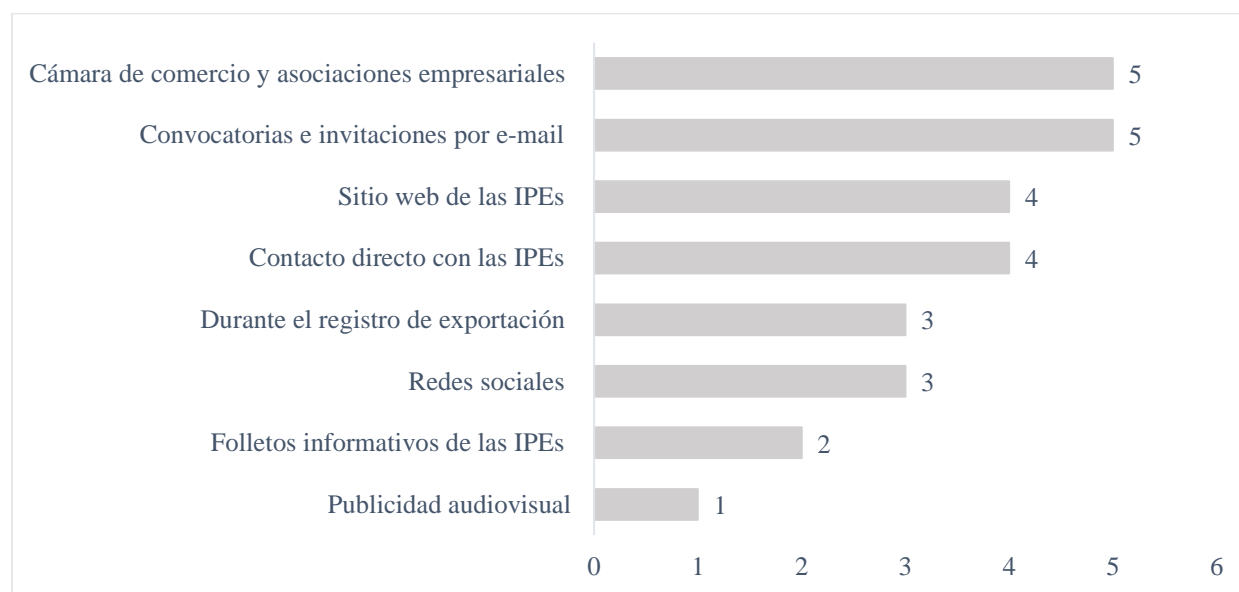
El informante de la agroindustria #5 declaró: [...] *No sé mucho de esta institución. En mi caso, no creo que necesite el apoyo del BANCOMEXT [...] Las empresas exportadoras necesitan información sobre los mercados internacionales, ayuda para cumplir con los requisitos de exportación y asistencia para establecer contactos comerciales. Si el BANCOMEXT ofrece este tipo de apoyo, sería una buena opción para las empresas exportadoras.*

El nivel de conocimiento de los PPEs ha sido estudiado en distinta literatura sobre comercio exterior en diversos países. Mortanges y Van-Gent (1991) consideran que el éxito de los PPEs se mide por el nivel de conocimiento y uso de los mismos. Ahmed et al. (2002) sostienen que el grado de conocimiento y utilización de los PPEs es un indicio del éxito de una

empresa en el mercado internacional. Por lo tanto, facilitar el acceso y proporcionar información sobre los PPEs disponibles debería ser una prioridad para las IPEs.

Figura 12

Fuentes de información sobre los PPEs para agroindustrias



Se ha observado que muchas empresas no utilizan los PPEs, a pesar de ser conscientes de su existencia. Esto se debe a que no conocen la naturaleza de estos programas ni sus prioridades (Reid, 1984). Otros estudios, como los de Diamantopoulos et al. (1993) y Seringhaus (1986) han evaluado el conocimiento general de las empresas sobre los PPEs, pero no su conocimiento específico de los diferentes tipos de programas ni su capacidad para identificar los apoyos necesarios en una situación determinada. Por lo tanto, el simple conocimiento de los PPEs no garantiza que las empresas los utilicen, a menos que consideren que los apoyos se adaptan a sus necesidades (Albaum, 1983). Según testimonios de algunos informantes clave:

Tras inscribirme en la actividad de exportación, me enteré del apoyo que presta la SEDEC. Hemos asistido a algunas de sus capacitaciones, sin embargo, he dejado de asistir a estos eventos y a otros seminarios que organizan porque no es lo que quiero actualmente. Necesitamos inyectar capital para poder cumplir los plazos de pago a los proveedores y hacer que el negocio sea rentable (Agroindustria #1).

Nuestras primeras exportaciones a Estados Unidos fracasaron por falta de experiencia en seguridad y calidad. Los productos fueron rechazados [...] SEDEC nos ayudó a participar en ferias y misiones comerciales, pero no nos proporcionó apoyo para mejorar la calidad. No es útil recibir capacitación sobre exportación si no se pueden producir productos de calidad (Agroindustria #4).

Otros entrevistados han manifestado lo siguiente:

He oído hablar de ellos, pero no he recibido ayuda de ninguna institución gubernamental. El BANCOMEXT ya capacitó a mis trabajadores [...] No he visto ningún impacto en mi negocio [...] Mi problema no es de mercados, porque si tengo el producto, sabré dónde encontrar el mercado; mi problema es cómo conseguir materias primas para producir, eso es todo (Agroindustria #2).

Conozco la existencia de la SEDEC. El gobierno parece priorizar la ayuda a otras agroindustrias, como la piña, la horchata y el cacao [...] Las empresas más pequeñas reciben la asistencia del gobierno [...] La agroindustria azucarera ya no es una prioridad, por lo que nunca hemos utilizado sus servicios (Agroindustria #3).

Los apoyos brindados por las instituciones de promoción de exportaciones son suficientes [...] Podrían ser más personalizados para las necesidades específicas de las empresas [...] Accesibles para las empresas pequeñas, ya que estas suelen tener menos recursos que las grandes empresas (Agroindustria #5).

Estudios previos han evidenciado que las necesidades de las empresas y las prioridades de asistencia de los gobiernos pueden diferir (Seringhaus y Botschen, 1991; Seringhaus y Rosson, 1990). Por lo tanto, las agencias gubernamentales deben evaluar los desafíos que enfrentan los exportadores, su elegibilidad para recibir asistencia y la correspondencia entre la asistencia deseada y la recibida (Kotabe y Czinkota, 1992). Esta evaluación permitirá a las IPEs comprender su misión y encontrar las áreas en las que pueden mejorar sus ofertas para satisfacer las necesidades de las empresas.

En general, los entrevistados mostraron un conocimiento deficiente de los instrumentos de financiación, lo que indicaba una debilidad en este ámbito. Por lo tanto, la investigación reveló que los siguientes factores limitan el conocimiento de las IPEs y sus IPEXs:

- La falta de recursos para difundir información;
- La falta de transparencia en los mecanismos de funcionamiento de las IPEs;
- Debilidades para canalizar el apoyo a empresas que realmente lo necesitan; y
- El tiempo limitado para la difusión de la información.

Uso de los PPEs

La mayoría de las empresas del sector agroindustrial tabasqueño son pequeñas y tienen dificultades para acceder al apoyo de las IPEs. Estas empresas, a diferencia de sus homólogas

grandes, enfrentan una “pequeña responsabilidad”, que implica falta de recursos, como financiamiento e información sobre los mercados externos (Kahiya y Dean, 2016; OECD, 2019). En cuanto a la accesibilidad de los servicios y el uso de los IPEXs para las agroindustrias, uno de los entrevistados señaló:

Las grandes empresas, por su capacidad, suelen acceder a los mercados internacionales de forma autónoma [...] Ofrecemos servicios para pequeñas empresas, incluidas las agroindustrias. Algunos de estos servicios son generales y pueden solicitarse por empresas de cualquier tamaño, como el certificado de origen, que es importante para la clasificación arancelaria y puede permitir el acceso a regímenes arancelarios preferenciales (IPEs #1).

En Tabasco, la agroindustria enfrenta un desafío principal: la falta de recursos financieros. Esta situación afecta principalmente a las pequeñas empresas, que constituyen la mayoría de las agroindustrias. La escasez de recursos limita el acceso de las empresas a los apoyos de las IPEs, especialmente a aquellos que implican costos compartidos o pago total (Hauser y Werner, 2015).

Además, las agroindustrias se muestran reticentes a aprovechar estos servicios debido a la frustración que les genera cumplir con los requisitos exigidos. Asimismo, se observa que algunos de los servicios ofrecidos por las IPEs no satisfacen las demandas reales de las agroindustrias, lo que dificulta que estas obtengan los beneficios de los PPEs. De acuerdo con las declaraciones de uno de los entrevistados:

Dependemos en gran medida del apoyo gubernamental [...] Los presupuestos son limitados [...] Tenemos que encontrar una manera de hacer despegar nuestros

programas [...] Algunos apoyos gubernamentales están totalmente financiados, mientras que otros son compartidos o totalmente financiados por las empresas. En general, existen apoyos disponibles, pero nuestras posibilidades están limitadas (IPEs #2).

Las empresas que carecen de recursos internos para evaluar los planes públicos de promoción tienden a utilizar menos los servicios de las IPEs (Looi, 2013). En consecuencia, la escasez de apoyo estatal para las agroindustrias las obliga a evaluar críticamente los servicios disponibles para determinar cuáles les permitirán internacionalizarse. Basándose en lo que algunos entrevistados han expresado:

Había programas estatales, federales y generales que se ofrecían a nivel nacional, y si sabías combinarlos podías exportar sin dificultad, pero ya no hay nada de eso. Ahora exportamos con recursos propios y convenios con nuestros clientes (Agroindustria #1).

Nos ayudaron a crear vínculos con clientes potenciales [...] Ahora ya tenemos experiencia, pero gracias al apoyo que ha dado el gobierno nosotros en un momento dado [...] Tenemos un conocimiento sólido de la actividad exportadora y volvemos al mercado internacional sin el apoyo de nadie (Agroindustria #2).

El proceso requiere cumplir con ciertos requisitos y proporcionar documentación específica, lo cual puede ser un poco abrumador al principio [...] Hemos recibido apoyo gubernamental, pero este apoyo ha disminuido [...] Actualmente, estamos exportando por nuestra cuenta (Agroindustria #4).

Por otro lado, las agroindustrias #3 y #5 mostraron una actitud ambigua ante la exportación, ya que manifestaron su desinterés por los PPEs y por participar en actividades de exportación. La pregunta que suscitó tal situación fue cómo accedían a los mercados de exportación, ya que afirmaban exportar regularmente. A continuación, se presentan sus declaraciones:

Estos programas no son para nosotros, ya que están dirigidos a principiantes. Nuestra actividad exportadora se basa en la relación con clientes y recursos propios (Agroindustria #3).

No significa que seamos una empresa mejor o peor por no exportar [...] Si nos compran en el mercado nacional, estamos felices. Tenemos un mercado en Cancún que es igual de bueno que el internacional [...] Las exportaciones actuales no se deben a estos programas, sino a otras razones (Agroindustria #5).

Una de las agroindustrias que recibió apoyos del BANCOMEXT, pero que ya no los requiere, indicó que:

Lo que siempre estamos buscando es apoyo financiero adicional del gobierno estatal [...] Los bancos están dificultando mucho el acceso a la financiación. Lo que necesitamos ahora es financiación para ayudar a la producción y cumplir con los pedidos de nuestros clientes, pero no la tenemos (Agroindustria #2).

Las agroindustrias han participado en ferias, stands y misiones comerciales, que les han concedido la oportunidad de exhibir sus productos, interactuar con compradores y conocer socios

comerciales potenciales. En particular, las agroindustrias en su fase inicial de exportación han dependido de los PPEs para obtener información específica sobre los mercados extranjeros.

Las ferias y misiones comerciales son una excelente oportunidad para que las empresas obtengan información de primera mano sobre los mercados extranjeros (Faroque, Gani, et al., 2021; Spence, 2003). Por consiguiente, esta información les permite incrementar las ventas en el exterior y diseñar una estrategia para acceder a nuevos mercados.

Tabla 15

El uso de los PPEs por parte de las agroindustrias

Categorías	Tipos de PPEs	Uso de PPEs	Frecuencia	%
Promoción de ventas	Ferias internacionales patrocinadas	Sí	5	100%
		No	0	0%
	Misiones comerciales	Sí	5	100%
		No	0	0%
	Apoyo a la promoción de marcas	Sí	1	20%
		No	4	80%
Servicios de apoyo a la exportación	Seminarios y talleres	Sí	4	80%
		No	1	20%
	Iniciativas de capacitación en internacionalización	Sí	4	80%
		No	1	20%
	Asesoramiento personalizado	Sí	2	40%
		No	3	60%
	Consultoría para exportadores	Sí	3	60%
		No	2	20%
	Apoyo para empezar a exportar	Sí	5	100%
		No	0	0%
Oficinas de comercio exterior	BANCOMEXT: oficinas de promoción en el exterior	Sí	1	20%
		No	4	80%
	SRE: red de embajadas de México en el exterior	Sí	1	20%
		No	4	80%
Investigación de mercados	Información sobre mercados exteriores	Sí	3	60%
		No	2	40%
		Sí	1	20%

Programas de Promoción de Exportaciones para la Internacionalización de la Agroindustria de Alimentos y Bebidas del Estado de Tabasco

Categorías	Tipos de PPEs	Uso de PPEs	Frecuencia	%
	Boletines y <i>newsletters</i> sobre los programas	No	4	80%
Apoyo financiero	Financiación/apoyo económico directo	Sí	0	0%
		No	5	100%
	Incentivos fiscales	Sí	1	20%
		No	4	80%
	Factoraje internacional	Sí	1	20%
		No	4	80%
	Apoyo a la creación de filiales de producción	Sí	0	0%
		No	5	100%
	Apoyo a la creación de filiales de ventas	Sí	0	0%
		No	5	100%

Nota. Entrevistas a informantes clave de agroindustrias [Casos = 5].

Promoción de ventas. Las agroindustrias entrevistadas recurrieron a ferias internacionales y misiones comerciales para apoyar sus exportaciones, pero el 80% no recibió apoyo para la promoción de sus marcas.

Servicios de apoyo a la exportación. El 100% de las agroindustrias entrevistadas recibió apoyo para comenzar a exportar. De ellas, el 80% se benefició de seminarios y talleres e iniciativas de capacitación en internacionalización; el 60% de servicios de consultoría; y el 40% de asesoramiento personalizado.

Oficinas de comercio exterior. El 20% de las agroindustrias ha recibido apoyo de BANCOMEXT en EE.UU., mientras que el 20% restante ha recibido apoyo de la red de embajadas de México en Francia e Italia.

Investigación de mercados. El 60% de las agroindustrias ha buscado apoyo en materia de información sobre mercados externos. Por otro lado, el 20% obtiene información relacionada

con estudios de mercado internacional a través de boletines y *newsletters* proporcionados por las IPEs.

Apoyo financiero. Ninguna agroindustria ha recibido apoyo financiero directo, apoyo para el establecimiento de filiales de producción o filiales de venta en los países receptores. No obstante, el 20% de las agroindustrias se ha beneficiado de ayudas a la exportación relacionadas con incentivos fiscales y factoraje internacional.

Tabla 16

Clasificación de los PPEs según el grado de uso

Tipos de PPEs	Entrevistados en Porcentaje	Ranking
Ferias internacionales patrocinadas	100%	1
Misiones comerciales	100%	1
Apoyo para empezar a exportar	100%	1
Seminarios y talleres	80%	2
Iniciativas de capacitación en internacionalización	80%	2
Información sobre mercados exteriores	60%	3
Consultoría para exportadores	60%	3
Asesoramiento personalizado	40%	4
BANCOMEXT: oficinas de promoción en el exterior	20%	5
SRE: red de embajadas de México en el exterior	20%	5
Apoyo a la promoción de marcas	20%	5
Boletines y <i>newsletters</i> sobre los programas	20%	5
Incentivos fiscales	20%	5
Factoraje internacional	20%	5

De acuerdo con la Tabla 16, los PPEs más utilizados son los siguientes, en orden de importancia:

1. Ferias internacionales patrocinadas, misiones comerciales y apoyo para empezar a exportar;
2. Seminarios y talleres, e iniciativas de capacitación en internacionalización;
3. Información sobre mercados exteriores y consultoría para exportadores;
4. Asesoramiento personalizado; y
5. Apoyo a través de oficinas de promoción en el exterior (BANCOMEXT), apoyo de red de embajadas de México en el exterior, apoyo a la promoción de marcas, boletines y *newsletters* sobre los programas, incentivos fiscales y el factoraje internacional.

En consecuencia, un grado relativamente mayor de uso de los PPEs estaría asociado al apoyo a la asistencia a ferias y exposiciones en mercados internacionales, misiones comerciales y apoyo inicial a la actividad exportadora. En cambio, un bajo grado de uso de los PPEs estaría vinculado al apoyo brindado por las oficinas de promoción exterior de BANCOMEXT, la red de embajadas de México en el exterior, apoyo a la promoción de marcas, boletines y *newsletters* sobre PPEs, incentivos fiscales y factoraje internacional.

Los resultados de este estudio son congruentes con los de Ahmed et al. (2002) en cuanto a la existencia de una discrepancia notable en el uso de los PPEs por parte de las empresas participantes. Por consiguiente, solo se tiene en cuenta el uso de los PPEs en las empresas que los conocen, lo que elimina cualquier sesgo debido al desconocimiento.

Percepciones de las Agroindustrias sobre los PPEs

Para evaluar la satisfacción con los PPEs, se indagó a los directivos de las agroindustrias acerca de su apreciación de los servicios ofrecidos por las IPEs. Los informantes destacaron inconvenientes, aunque subrayaron los esfuerzos de las IPEs con los recursos a su disposición.

Algunos participantes expresaron su satisfacción de la siguiente forma:

[...] El apoyo del gobierno nos ha regalado un conocimiento sólido de la actividad exportadora. Actualmente, ese apoyo ha desaparecido, y los apoyos anteriores tenían limitaciones debido a las estrictas leyes mexicanas (Agroindustria #2).

Funcionarios de las IPEs y los directivos de las agroindustrias coinciden en que la falta de recursos limita la operación de las IPEs. Los informantes clave de las IPEs señalan que la escasez de recursos afecta la gama y alcance de los PPEs. No obstante, otros entrevistados expresaron su satisfacción con los servicios de las IPEs, a pesar de las limitaciones.

Argumentaron que:

Bajo los lineamientos del programa IMMEX, el apoyo operativo ha sido fundamental para incrementar nuestras exportaciones [...] Nos ha permitido mejorar la producción y la comercialización [...] Nos ha dado una mayor competitividad en los mercados internacionales (Agroindustria #3).

[...] Estos programas han sido fundamentales en la fase inicial de nuestra actividad exportadora. Nos han proporcionado información, apoyo y recursos, así como asistencia técnica, capacitación, asesoría comercial y la oportunidad de

establecer contactos con potenciales clientes y distribuidores en mercados internacionales (Agroindustria #4).

El apoyo del gobierno estatal ha sido fundamental para nuestra empresa [...] Nos ayudaron a prepararnos para exportar, a conocer ciertos mercados europeos [...] Nos han ayudado indirectamente a incrementar nuestras ventas internacionales (Agroindustria #5).

Por otra parte, varios entrevistados consideraron irrelevantes algunos PPEs, debido a que sus ofertas no se ajustaban a sus necesidades. Como se ilustra en las siguientes citas, los informantes sintieron que los apoyos no eran suficientemente adaptados a las agroindustrias de menor tamaño, no respondían a las necesidades específicas de cada sector, y no aportaban ningún beneficio tangible.

Actualmente no existe apoyo de esta naturaleza. El único apoyo que hay son seminarios y congresos virtuales, pero no creo que sean de mucha utilidad (Agroindustria #1).

[...] No hay apoyo del gobierno, estamos abandonados [...] Los que hemos logrado obtener anteriormente han sido difíciles de acceder, pues nos pusieron muchos requisitos (Agroindustria #2).

No los hemos usado mucho, entonces realmente no deberíamos criticarlos, pero si hubiera podido ser un programa más concentrado, un programa intensivo, eso hubiera sido de gran ayuda (Agroindustria #3).

Los apoyos podrían ser más personalizados para las necesidades específicas [...] Ser más accesibles para las empresas pequeñas, ya que solemos tener menos recursos que las grandes empresas [...] Ser más flexibles (Agroindustria #5).

Algunos directivos de las agroindustrias consideraban que los PPEs estaban diseñados para empresas más grandes. Esto se confirma con los resultados de un estudio de Chell y Baines (2000) que descubrió que una parte significativa de los dueños de pequeñas empresas en el Reino Unido no habían utilizado los servicios de asesoramiento de asociaciones industriales ni de organismos gubernamentales en los últimos tres años. Una de las principales razones citadas fue la falta de pertinencia de los servicios ofrecidos, que eran en gran medida impersonales.

La literatura sostiene que las IPEs apoyan a empresas de alto desempeño, capaces de desarrollar mercados extranjeros por sí mismas. No obstante, algunas agroindustrias criticaron la burocracia de las IPEs. La mayoría de estas empresas, que no contratan los servicios de las IPEs, atribuyen esta crítica a la complejidad del proceso de acceso a los servicios. Según lo testimonio de algunos entrevistados:

La empresa debe demostrar su compromiso y capacidad para expandirse internacionalmente. Aunque esto es necesario, puede requerir tiempo y recursos para preparar adecuadamente la solicitud (Agroindustria #4).

Es bastante difícil por la cantidad de trámites que uno debe realizar y la burocracia. Lamentablemente, nuestras propias leyes son las que ralentizan el desarrollo de las empresas (Agroindustria #2).

[...] *El apoyo financiero es difícil de obtener debido a los requisitos exigidos, y no siempre es suficiente para impulsar la exportación (Agroindustria #5)*

En cuanto al análisis en términos de los PPEs (véase Tabla 16), los directivos de las agroindustrias consideran que las ferias y exposiciones, las misiones comerciales y el apoyo inicial a la exportación son los más útiles. A medida que las agroindustrias son más conscientes de los PPEs basados en información sobre mercados extranjeros y los adoptan con mayor frecuencia, también los consideran más beneficiosos.

Los hallazgos de este estudio se apoyan en investigaciones previas de Francis y Collins-Dodd (2004), Gençtürk y Kotabe (2001), Gray (1997) y Johanson y Vahlne (1977). Estos estudios coinciden en que el suministro de información es un insumo esencial para que las empresas progresen en su proceso de internacionalización y puedan competir eficazmente en los mercados extranjeros.

Marco Conceptual Ajustado para la Iniciación Exportadora, la Internacionalización y los PPEs

Las economías en desarrollo, como México, suelen tener un entorno institucional débil (Singh et al., 2010) e infraestructura deficiente (Prasada et al., 2021). Esto, junto con la pequeña escala y la falta de apoyo gubernamental (Hoskisson et al., 2000) plantean retos formidables para las agroindustrias. Los desafíos institucionales pueden dificultar la expansión transfronteriza de las empresas, lo que afecta al patrón, el ritmo y el desempeño de su internacionalización (Czinkota, 2002; Pangarkar, 2008).

El marco conceptual ajustado sugiere que, en un contexto de escasez de recursos y entorno desfavorable, las agroindustrias exportadoras deben centrarse en su enfoque interno para complementar los recursos externos y el apoyo de las IPEs. Esto les permitirá iniciar y mantener sus operaciones en los mercados internacionales. Los hallazgos de la investigación indican que es necesario ajustar el modelo conceptual propuesto para reflejar esta realidad.

El estudio destaca que la internacionalización es una iniciativa empresarial que requiere, entre otros factores, la voluntad de los líderes empresariales de aprender nuevos conceptos e ideas en los mercados extranjeros. En las pequeñas empresas, como es el caso de la mayoría de las agroindustrias analizadas, la toma de decisiones suele recaer en el propietario o en el director general (Rodríguez-Gutiérrez et al., 2021).

El marco conceptual ajustado asegura que los estímulos, sean internos o externos, que captan la atención, actúan como señales desencadenantes en la fase inicial del proceso de toma de decisiones de exportación. Estas decisiones están influenciadas por las características de la empresa, el entorno y el tomador de decisiones. En el caso de las agroindustrias, el propietario suele ser el responsable de la internacionalización. El modelo conceptual enfatiza la importancia de la atención externa e interna, los estímulos evocadores y las características específicas de la empresa para el éxito de la exportación en las agroindustrias.

Según los lineamientos del comercio internacional, las instituciones que apoyan las exportaciones, ya sean directamente o indirectamente, deben coordinarse con las IPEs para garantizar que las exportaciones de Tabasco cumplan con los estándares de calidad internacionales. No obstante, la mayoría de los directivos de las agroindustrias señalaron que los organismos de

certificación y regulación no cumplen adecuadamente con su función, lo que genera costos y trámites innecesarios para las empresas del sector.

Se esperaría que el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), SADER, FIRA, SEDEC, BANCOMEXT, SE, SRE, NAFIN y otras instituciones trabajaran en conjunto para ayudar a las agroindustrias exportadoras. Sin embargo, las entrevistas revelaron que la conexión entre los diversos organismos es débil. Una cooperación más estrecha puede ayudar a las agroindustrias a crear vínculos hacia atrás y hacia adelante y garantizar que sus productos cumplan con los estándares internacionales de calidad.

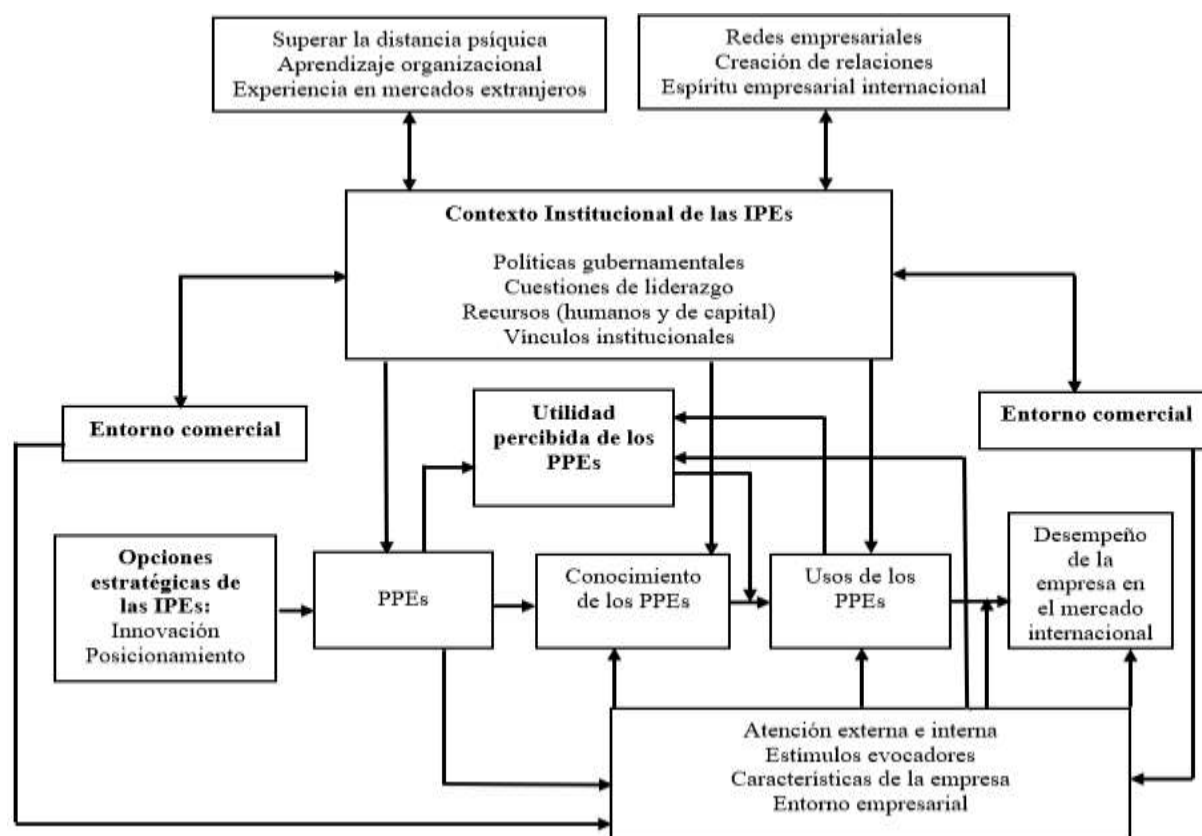
Si bien la evaluación y el ajuste de un modelo de desempeño de las IPEs es complejo, diversos estudios evidencian una relación causal, aunque imperfecta, entre los PPEs y el éxito internacional de las empresas. Según Gençtürk y Kotabe (2001, p. 66) las IPEs “no son una solución óptima ni un desperdicio total de recursos”. Sin embargo, la literatura actual carece de una comprensión completa de cómo las IPEs deciden qué servicios brindar. Se trata de una omisión especialmente importante si se tiene en cuenta el argumento de que la eficacia de las IPEs puede depender en gran medida de qué empresas se consideran clientes y qué actividades se realizan para satisfacer sus necesidades.

El modelo ajustado (ver Figura 13) aporta pruebas de que comprender cómo y por qué las IPEs determinan qué PPEs emprender es un antecedente importante que afecta a la atención interna y externa de la agroindustria al suscitar estímulos. Además, las elecciones estratégicas de las IPEs, como su carácter innovador y su posicionamiento, determinarán el grado de conocimiento, uso y utilidad percibida de los PPEs, que a su vez influyen en las variables del entorno y, por tanto, pueden influir en el desempeño internacional de la empresa.

Las actividades de las IPEs son esenciales para superar la *distancia psíquica*, adquirir conocimientos y experiencia en el mercado internacional, y crear redes y relaciones. El entorno de las IPEs, que incluye políticas gubernamentales, liderazgo, recursos y conexiones institucionales (relaciones con otras organizaciones para garantizar un proceso de exportación fluido), es fundamental para su éxito.

Figura 13

Marco conceptual ajustado para la iniciación exportadora, la internacionalización y los PPEs



Discusión de Resultados

Factores que Influyen en la Decisión Inicial de Exportar

La decisión inicial de las empresas del sector agroindustrial de comercializar sus productos en el extranjero es influenciada por una serie de factores, como se muestra en la Figura 9. Factores oportunistas, como pedidos espontáneos de clientes extranjeros, diversificación del mercado y aumento de las ganancias, pueden jugar un papel importante en el inicio de la exportación. Sin embargo, es posible que algunos gerentes no tengan en cuenta estos factores, debido a las barreras que ellos mismos perciben para exportar (Hollensen, 2020).

Los apoyos de las IPEs son esenciales para que las agroindustrias sin experiencia internacional inicien sus exportaciones. No obstante, estas empresas carecen de los recursos necesarios para penetrar a los mercados extranjeros por sí solas, por lo que dependen de la ayuda externa de las IPEs. Los directivos de las agroindustrias destacan el apoyo de estas instituciones como un factor clave para impulsar las exportaciones.

Según los datos de la investigación, las iniciativas de los directivos de las agroindustrias son un factor clave en el inicio de la actividad exportadora. Esto coincide con los hallazgos de Kotorri y Krasniqi (2018) y Milanov y Maissenhalter (2014) quienes destacan que tanto las características personales de los gerentes como sus objetivos empresariales resultan cruciales para las decisiones de exportación.

Se reconoce que las fuerzas internas, externas y las características únicas de los gerentes influyen en la decisi3n de exportar (Wiedersheim-Paul et al., 1978). No obstante, investigaciones previas sugieren que las IPEs no son impulsores principales de la exportaci3n inicial, sino que

amplifican una inclinación existente (Karafakioglu, 1986; Simpson y Kujawa, 1974). Este estudio cuestiona esta perspectiva y sostiene que las IPEs son catalizadores esenciales para que las agroindustrias se embarquen en la exportación.

Proceso de Internacionalización

De acuerdo con la literatura, la internacionalización de las empresas ocurre de forma paulatina (Cavusgil, 1980; Johanson y Vahlne, 1977). Sin embargo, esta visión ha sido cuestionada por su determinismo, ya que supone que las empresas se internacionalizan de forma incremental (Reid, 1983).

Los participantes de este estudio cuestionan el enfoque de etapas “rígido” de la internacionalización de las empresas. Los hallazgos muestran que algunas agroindustrias inician su proceso de internacionalización exportando a mercados cercanos, para luego aventurarse en mercados extranjeros más distantes y complejos. Esto respalda el concepto de “distancia psíquica” y el supuesto de “proximidad geográfica” de la internacionalización de empresas según *Uppsala*.

Sin embargo, no todas las agroindustrias siguen ese camino. Las entrevistas revelaron que los pedidos esporádicos, las consultas de posibles distribuidores y agentes y las actividades de las IPEs a veces determinan el primer mercado de exportación, independientemente de la distancia psíquica o física.

Los resultados destacan que la exportación es la estrategia usual de incorporación de las agroindustrias a los mercados internacionales, ya sea directa o indirectamente. Esto se debe a que

exportar es la forma más cómoda, sencilla, rápida y que ahorra recursos para lograr la internacionalización (Liñán et al., 2020).

Las entrevistas con los directivos de las agroindustrias revelaron que la construcción de redes ha sido una estrategia común en la internacionalización de sus empresas. No obstante, la literatura de negocios internacionales ha cuestionado su eficacia en algunos casos. Con todo, la creación de redes es un importante impulsor de la internacionalización, ya que permiten a las empresas adquirir conocimientos y recursos que les facilitan la entrada en nuevos mercados (Coviello y Munro, 1995; Musteen et al., 2014).

La experiencia en el mercado global ha llevado a las agroindustrias a desarrollar sus propios recursos y capacidades, reduciendo así su dependencia de los PPEs. Este hallazgo es coherente con la literatura existente, que enfatiza que las empresas que se internacionalizan son más propensas a desarrollar sus propias capacidades, lo que les permite reducir su necesidad de apoyo gubernamental (Czinkota, 1982; Francis y Collins-Dodd, 2004).

Desafíos de la Internacionalización

Las agroindustrias son un sector económico esencial que contribuye al desarrollo de las naciones, ya sea generando ingresos a través de las exportaciones o creando empleo en el mercado interno (Wilkinson y Rocha, 2009). Sin embargo, enfrentan desafíos que limitan su potencial, especialmente cuando buscan expandirse a los mercados internacionales. Estos desafíos pueden ser internos o externos.

Desafíos Internos

Los directivos de las agroindustrias coinciden en que el acceso a financiamiento a largo plazo es un reto importante para su participación en el comercio internacional. Juárez (2001) indica que la carencia de respaldo financiero restringe la implicación de la agroindustria en el intercambio transfronterizo, obstaculizando así la entrada a los mercados globales y la inversión en productos y tecnologías innovadoras. Como consecuencia, las exportaciones de este sector empresarial se ven afectadas negativamente.

Los directivos de las agroindustrias señalaron que la insuficiente capacidad de producción es uno de los desafíos que enfrentan. Como señalan Martínez-Prats et al. (2016) este desafío se atribuye en gran medida a varios factores: conocimiento limitado de los PPEs gubernamentales, infraestructura inadecuada, patrones climáticos fluctuantes e inundaciones frecuentes, que pueden alterar la producción. Estos factores, a su vez, afectan la capacidad de satisfacer la demanda del mercado interno y global.

Los directivos de las agroindustrias también identificaron otros desafíos para introducirse en el mercado externo, como los costos logísticos, los procedimientos aduaneros engorrosos, el conocimiento limitado de marketing internacional, la escasez de personal calificado y el tamaño de la empresa. Estos hallazgos coinciden con los resultados de investigaciones previas realizadas por Aaby y Slater (1989), Anderson (2011) y (Hessels y Parker, 2013).

El éxito de la internacionalización de las agroindustrias está supeditado a varios factores; incluida la experiencia internacional, la innovación, la identificación de oportunidades, el apoyo institucional, las habilidades de los empresarios, las características de los empresarios, la necesidad de ganancias y el marketing (Oura et al., 2016; Paul et al., 2017). Según los

informantes clave de las IPEs, la investigación reveló que los desafíos institucionales obstaculizan la internacionalización de las agroindustrias. Además, la ambición de la gerencia era vista como un factor *sine qua non* para el éxito de la internacionalización por algunos directivos de las agroindustrias.

Desafíos Externos

La agroindustria enfrenta varias barreras para la expansión global, como la certificación internacional, las diferencias regulatorias, la incompreensión del mercado y la carencia de apoyo gubernamental. Además, han tenido que lidiar con la dificultad para encontrar clientes y distribuidores, así como con los plazos de pago prolongados.

Los retos que enfrentan las agroindustrias en naciones en desarrollo para cumplir con las certificaciones internacionales y la calidad de los productos, dificultan su incorporación a los mercados extranjeros (Meemken, 2021). Las entrevistas con informantes clave de las IPEs y directivos de las empresas participantes del estudio revelaron que las agroindustrias enfrentan dificultades para cumplir con las certificaciones y estándares de calidad exigidos en los mercados internacionales. Esta situación ha sido un obstáculo para las agroindustrias, que han visto cómo los compradores potenciales han preferido productos de mejor calidad de otros proveedores.

Los sellos de certificación internacionales emitidos por terceros pueden auxiliar a las empresas a superar las fallas del mercado y la responsabilidad de la extranjería. Sin embargo, los directivos de las agroindustrias coinciden en que son costosos y engorrosos de obtener. Según la VBR, las certificaciones se consideran activos que pueden fomentar la capacidad de internacionalización de una empresa, reforzando así la defensa de su ventaja competitiva. Este planteamiento se fundamenta en la idea de que la certificación es un instrumento de

autorregulación voluntario que las empresas adoptan en colaboración para obtener beneficios internos, como el cumplimiento organizacional, ambiental, legal y regulatorio (Hillary, 2004; Tarí et al., 2012).

La incertidumbre económica y política en los mercados de exportación puede conducir a un bajo desempeño exportador (Al-Hyari et al., 2012). Las barreras comerciales y las variaciones cambiarias pueden dificultar la internacionalización de las agroindustrias. Los directivos de estas empresas suelen carecer de conocimientos sobre las tendencias cambiarias, lo que les dificulta gestionar las fluctuaciones del tipo de cambio. Por un lado, podría haber pérdidas en las exportaciones y retrasos en los pagos de los clientes e intermediarios extranjeros. Por otro, estos retrasos podrían aumentar la ansiedad de los directivos y reducir su exposición al comercio exterior.

Además, la inopia del mercado de exportación por parte de algunos directivos de las agroindustrias dificultó su comprensión de los patrones de demanda y las estructuras del mercado. La capacidad empresarial, considerada un elemento esencial para el éxito empresarial (Benzing et al., 2009), también puede actuar como un obstáculo a la internacionalización, al restringir a las agroindustrias para aprovechar oportunidades orientadas a la exportación debido a la incapacidad para encontrar clientes y distribuidores adecuados.

Agregando lo anterior, algunos exportadores tenían dificultades para comprender la información sobre los mercados extranjeros. Esto se debió a la carencia de credibilidad de los servicios de las IPEs, que obligó a las agroindustrias a buscar información por su cuenta. Las IPEs en Tabasco no pueden ofrecer servicios personalizados a las agroindustrias exportadoras debido a sus recursos limitados.

Las barreras gubernamentales a la internacionalización de las agroindustrias, especialmente las pequeñas, incluyen la incertidumbre política, la falta de apoyo gubernamental a las exportaciones y el alto costo de capital para financiarlas. La falta de asistencia gubernamental a la exportación se percibe como un importante reto (Ahmed et al., 2004). Los directivos de las agroindustrias creen que la falta de apoyo a las exportaciones es lo que más obstaculiza el éxito, ya que son fundamentales para la motivación de las empresas y la resiliencia en los mercados internacionales altamente competitivos.

Conocimiento de los PPEs

En términos generales, los datos de la entrevista revelaron que los directivos de las agroindustrias tenían un conocimiento limitado de las ofertas de los diferentes proveedores de los PPEs. Los resultados coinciden con estudios previos de Kanda et al. (2015) y Kedia y Chhokar (1986a) que señalan que la falta de conciencia entre las empresas es un problema apremiante de los PPEs en ciertos países. Por lo tanto, se debe elogiar a las IPEs tabasqueñas por sus esfuerzos proactivos para comunicar la disponibilidad de los PPEs.

En cuanto al análisis por tipo de PPEs, se esperaba que las agroindustrias tuvieran un amplio conocimiento de los programas relacionados con información, ferias, exposiciones en mercados internacionales, misiones comerciales y servicios de asesoría sobre exportaciones en el comienzo de su actividad exportadora. Sin embargo, el escaso conocimiento de la consultoría crediticia sorprende (Zia, 2008), teniendo en cuenta que las agroindustrias a menudo necesitan ayuda financiera del gobierno. Esto sugiere que las respectivas IPEs deberían hacer un mayor esfuerzo para promover este tipo de apoyo.

Los directivos de las agroindustrias informaron que, al inicio de sus exportaciones, estaban familiarizados con los PPEs. Sin embargo, con el tiempo y la experiencia internacional, dejaron de usarlos y actualmente exportan con sus propios recursos. Los hallazgos corroboran con estudios previos de Ahokangas y Petäsno (2012) y Freixanet (2012) que sugieren que las empresas exportadoras incipientes suelen requerir apoyo gubernamental, pero a medida que se consolidan en los mercados extranjeros, tienden a depender menos de los PPEs.

Según la información recabada, la mayoría de las agroindustrias no cumple con los requisitos de los PPEs porque algunos requieren una contribución financiera que no todas las empresas pueden pagar. Además, es posible que no conozcan toda la información disponible sobre los PPEs. Los exportadores señalan que la complejidad de las regulaciones de exportación y la falta de transparencia de los PPEs dificultan aún más el acceso a los apoyos.

Uso de los PPEs

Los estudios sobre el uso de los PPEs por parte de las empresas han arrojado resultados dispares. Hauser y Werner (2015) encontraron que las pequeñas empresas, que representan la mayoría en el presente estudio, utilizan menos los PPEs que las grandes. Sin embargo, los informantes clave de las agroindustrias indicaron que el uso de asistencia a ferias y exposiciones en mercados internacionales, misiones comerciales y apoyo inicial a la actividad exportadora (por ejemplo, información sobre mercados extranjeros y documentación de exportación) es alto.

Esto demuestra que las agroindustrias necesitan recursos de información para superar los obstáculos de conocimiento del mercado extranjero. No obstante, no han utilizado servicios de financiación directa, ya que solo una empresa utilizó la asistencia financiera de una asesoría crediticia y los préstamos blandos. Los hallazgos coinciden con los de Beck et al. (2008) quienes

encontraron que las empresas, especialmente las pequeñas, de 48 países no financian significativamente sus inversiones con fuentes gubernamentales o bancos públicos de desarrollo. El uso sorprendentemente bajo de asistencia financiera entre las agroindustrias podría deberse a la complejidad de los procedimientos o a la alta burocracia en la adquisición de este apoyo.

Las agroindustrias dependen en gran medida de sus agentes y contactos para obtener información específica sobre los mercados extranjeros. Por lo que, asistir a ferias y misiones comerciales y otros eventos internacionales les proporciona la oportunidad de exhibir sus productos, interactuar con posibles compradores y conocer posibles clientes potenciales. Casi todos los informantes claves de las agroindustrias coincidieron en que estas actividades han sido fundamentales para intensificar las ventas en el extranjero y la creación de estrategias para ingresar a nuevos mercados.

Los directivos de las agroindustrias mostraron un claro interés en participar en actividades de exportación. Sin embargo, no utilizan la asistencia gubernamental debido a la falta de conocimiento sobre los PPEs que se adaptan a sus requerimientos concretos. Estos resultados son consistentes con Belhoste et al. (2019) y Kanda et al. (2015) que sugieren dos posibles causas:

- Los PPEs no llegan a su público objetivo debido a canales de comunicación ineficaces.
- Incluso cuando llegan a su público objetivo, los PPEs no son bien recibidos por las empresas debido a malentendidos o a la percepción de que no abordan sus necesidades específicas.

Actualmente, las agroindustrias utilizan los PPEs de forma limitada o incluso los han abandonado. En la fase inicial de su internacionalización, estos apoyos han tenido una influencia positiva en el comercio internacional y el éxito exportador. Sin embargo, el gobierno debe aumentar los recursos para ampliar los servicios y beneficiar a más exportadores.

Además, las agroindustrias deben promover la formalización, la cultura empresarial y capacitar a su personal exportador para que conozcan los servicios disponibles. Los informantes clave señalaron que, debido a la dependencia de las IPEs de los presupuestos gubernamentales, existe una tendencia a restringir los servicios.

Percepción y Nivel de Satisfacción de los PPEs

La literatura sobre comercio internacional indica que los estudios sobre la utilidad percibida de los PPEs han arrojado resultados heterogéneos. Por un lado, Coudounaris (2012) encontró que las empresas chipriotas tenían una percepción muy baja de la utilidad de los PPEs disponibles. Las empresas consideraban que estas ayudas estaban mal orientadas y su difusión era bastante débil. Por otro lado, Gençtürk y Kotabe (2001) sostienen que los PPEs son útiles para que las empresas mantengan su desempeño exportador, pero que no contribuyen a las ventas internacionales, sino que mejoran la posición competitiva de las empresas.

Los resultados de la presente investigación revelan una variedad de percepciones y actitudes, incluso diferencias notables en el conocimiento y la experiencia de los PPEs gubernamentales. Estas disparidades pueden explicar los bajos niveles de conocimiento y participación en los PPEs, lo que puede indicar una falta de confianza de las agroindustrias en las iniciativas públicas.

Las agroindustrias valoran positivamente los PPEs proporcionados por las IPEs en las primeras fases de la exportación. Sin embargo, consideran que estas instituciones tienen limitaciones de recursos y que podrían ofrecer un mejor servicio si dispusieran de más recursos. Además, señalan que el apoyo disponible no siempre se adapta a sus necesidades, ya que algunas agencias gubernamentales carecen de los conocimientos necesarios para investigar los mercados internacionales.

Los recursos limitados para las IPEs han provocado que solo se apoye a empresas exitosas con productos desarrollados. Esta situación genera descontento en las agroindustrias, ya que puede afectar sus aspiraciones comerciales internacionales. Las percepciones de los entrevistados revelan que el apoyo gubernamental se basa principalmente en el grado de participación en las exportaciones, en lugar de considerar la accesibilidad de los PPEs para el público objetivo y su eficacia.

Se constató que la percepción de las agroindustrias sobre los factores administrativos gubernamentales puede ser positiva o negativa. Algunas consideran que se privilegia a las grandes empresas, mientras que las pequeñas y poco experimentadas son relegadas. Asimismo, los servicios ofrecidos se consideran inadecuados para las necesidades particulares de las agroindustrias, ya que son demasiado generales.

Las agroindustrias beneficiarias de los PPEs expresaron que las ofertas no satisfacían sus necesidades específicas. Este hallazgo es consistente con los resultados de otros estudios, como el de Moini (1998) que también encontró un enfoque de “talla única”. Este enfoque ha sido criticado por no considerar las diferencias entre los usuarios y sus entornos. En esta

investigación, el enfoque de “talla única” no tuvo en cuenta las necesidades específicas de las agroindustrias, que en su mayoría son pequeñas y operan en diferentes ramas de actividad.

Las agroindustrias participantes indicaron que la naturaleza compleja y turbulenta del entorno global exhibe una mezcla de amenazas y oportunidades que los presionan para formular acciones apropiadas. Además, la experiencia y el conocimiento de las exportaciones parecen afectar la toma de decisiones, lo que a su vez influye en el nivel de compromiso en la participación exportadora. Por lo tanto, vale la pena señalar que las ideas mencionadas son lo suficientemente significativas como para ser examinadas.

Conclusiones y Recomendaciones

La interpretación de los hallazgos de una investigación cualitativa debe compararse con los objetivos del estudio y la literatura explorada. Leedy y Ormrod (2015) señalan que es importante debatir el fenómeno que se está investigando para lograr una mejor comprensión. El estudio actual analizó la contribución de los PPEs a la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco.

La comparación de los hallazgos con la literatura existente permitió identificar lagunas de conocimiento. Estas lagunas se abordaron con recomendaciones para mejorar el rigor de la investigación. Estas recomendaciones están relacionadas con las IPEs y las agroindustrias exportadoras de Tabasco. El estudio concluye aportando una visión académica al conocimiento existente sobre el funcionamiento de las IPEs y la participación exportadora de las agroindustrias.

Temas Centrales del Estudio

La primera parte de esta sección aborda objetivos secundarios, mientras que la última se centra en el objetivo principal. Gear et al. (2018) afirman que esto se puede conseguir asegurando que las conclusiones y hallazgos sean consistentes con la evidencia sugerida por la literatura. Para lograr una mejor comprensión de la contribución de los PPEs en la internacionalización de la agroindustria de alimentos y bebidas, se ofrecerán recomendaciones y conclusiones apropiadas. La corrección concluirá con el objetivo principal, como se indicó anteriormente.

Factores que Influyen en el Inicio de las Exportaciones de las Agroindustrias

El objetivo inicial del estudio fue identificar los elementos que influyen en el arranque de las exportaciones por parte de la agroindustria de alimentos y bebidas en Tabasco. Los hallazgos revelaron que estas empresas, en su mayoría pequeñas, carecen de recursos para el comercio internacional. En consecuencia, las actividades de las IPEs, como la información sobre mercados extranjeros, la planificación de la producción, la capacitación en exportación, la organización de ferias y misiones comerciales, influyen en la decisión de exportar.

El acceso a la financiación es un reto, por lo que el apoyo financiero de los PPEs para incrementar la producción y perfeccionar la calidad de los productos puede aumentar la confianza de las agroindustrias para iniciar actividades internacionales. Otros factores, como los pedidos esporádicos de clientes extranjeros, la diversificación de mercado, el crecimiento de las ganancias y la actitud proactiva de los gerentes, también desempeñan un papel importante. Los directivos de las agroindustrias indicaron que los factores del entorno y las oportunidades de mercado les impulsan a la internacionalización.

Proposición 1: *Los factores proactivos y reactivos, tanto internos como externos, están asociados al inicio de la actividad exportadora de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.* En base a lo expuesto, se confirma parcialmente la proposición teórica. Aunque se identificaron elementos proactivos y reactivos, la variedad de factores y las influencias externas imprevistas sugieren dificultades en la toma de decisiones para comenzar a exportar. La interacción dinámica entre los factores internos y externos puede conducir a un proceso de internacionalización más fluido y adaptable para las agroindustrias, en lugar de una asociación rígida con factores específicos en etapas concretas.

El Proceso de Internacionalización de las Agroindustrias

Las agroindustrias iniciaron su internacionalización de forma pasiva y reactiva, en respuesta a una demanda inesperada de clientes extranjeros. Con el tiempo, las empresas han ido adoptando una estrategia más proactiva y planificada. El enfoque por etapas y los pasos incrementales hacia la internacionalización no son siempre necesarios, como lo demuestran estudios previos. El enfoque de red ha sido clave para el éxito de la internacionalización de las agroindustrias, ya que les ha permitido establecer relaciones con actores clave en diferentes países. Estas relaciones han facilitado el acceso a información y recursos valiosos.

Se observó que algunas agroindustrias inician el proceso de internacionalización exportando a países y mercados muy próximos, con características de mercado similares a las de su mercado interno. Esto da credibilidad a la suposición de la “distancia psíquica” y la “proximidad geográfica” de internacionalización del modelo de Uppsala. Sin embargo, las actividades de las IPEs desafían estos supuestos, ya que las agroindustrias se trasladan al extranjero, independientemente de la distancia, a través de apoyos de ferias comerciales, misiones comerciales, información, capacitación, asistencia técnica y logística.

La mayoría de las agroindustrias entrevistadas han exportado desde sus inicios a países que no están cercanos geográfica o psicológicamente. Esto fue posible gracias a los apoyos de las IPEs. A medida que han ganado experiencia, las empresas han pasado a exportar mediante recursos propios. Los principales mercados para las agroindustrias son EE. UU., Canadá y Europa. Las empresas utilizan una combinación de exportación directa e indirecta para exportar sus productos. Además, el estudio encontró que las actitudes proactivas de los directivos son una parte importante de la toma de decisiones sobre la internacionalización y expansión del negocio.

Proposición 2: *El proceso de internacionalización está vinculado a PPEs específicos según la etapa de desarrollo internacional de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.* Según el análisis, la proposición teórica se confirma parcialmente. Aunque existe un vínculo entre el proceso de internacionalización y los PPEs, la relación es más compleja de lo que se había propuesto. La flexibilidad, la experiencia acumulada y el desarrollo de recursos propios parecen desempeñar un papel más significativo que la vinculación directa a PPEs específicos en las distintas fases de la internacionalización de la agroindustria.

Desafíos de la Internacionalización de las Agroindustrias

En un mercado global y tecnológico, las agroindustrias enfrentan retos para su internacionalización y exportación de productos. Estos desafíos son diversos y abarcan tanto factores internos como externos. Comprenderlos es fundamental para desarrollar estrategias de comercialización efectivas y los PPEs.

Entre los más importantes se encuentran las dificultades internas para expandirse a otros mercados, como la falta de recursos (productivos, de marketing internacional, financieros y humanos). Además, el tamaño de las agroindustrias influye en su capacidad para participar en actividades internacionales.

Externamente, se evidencian los problemas asociados a la complejidad de la certificación internacional, las diferencias legales entre los países de destino, la inexperiencia en el mercado de exportación y los PPEs adecuados, la dificultad para encontrar contactos y clientes apropiados, y los retrasos en los pagos de clientes externos. Por lo tanto, estos problemas obstaculizan el crecimiento de los mercados de exportación de las agroindustrias.

La decisión de una empresa de explorar oportunidades de exportación es influenciada por muchos factores. Uno de los principales objetivos del PLED 2019-2024 es promover las exportaciones de la agroindustria tabasqueña. Sin embargo, la internacionalización también se ve obstaculizada por las regulaciones y la burocracia. Por lo tanto, las políticas públicas deberían centrarse en reducir estos obstáculos, en lugar de aumentar la carga administrativa con la que ya tienen que lidiar las agroindustrias.

Los directivos de las agroindustrias reconocen la importancia del apoyo de las IPEs para superar los desafíos de la expansión internacional. No obstante, señalan que este apoyo no siempre es suficiente, ya que no aborda cuestiones fundamentales como la obtención de financiamiento y el fortalecimiento de la capacidad productiva. Por consiguiente, es necesario diseñar estrategias integrales que aborden todos los desafíos, desde los más inmediatos, como la obtención de certificaciones, hasta los más complejos, como la competitividad en los mercados internacionales.

El gobierno debe proteger al sector agroindustrial, brindándole la asistencia necesaria para superar los desafíos en los mercados internacionales. Esto puede hacerse mediante planes, medidas económicas o entidades específicas. Las agroindustrias carecen de los recursos imprescindibles para realizar estos procesos de manera autónoma, por lo que pueden perder tiempo y dinero en cuestiones que, con la ayuda del gobierno, podrían ser más sencillas y productivas.

Proposición 3: *Los desafíos de la internacionalización condicionan notablemente el acceso de la agroindustria de alimentos y bebidas del estado de Tabasco a los mercados extranjeros. La información proporcionada apoya parcialmente la proposición teórica. No*

obstante, también se identifican factores que podrían mitigar sus efectos. Estos factores incluyen el apoyo gubernamental, el impacto del PLED y la necesidad de enfoques holísticos. Estos factores sugieren que, a pesar de los retos, existe potencial para mejorar la situación mediante la cooperación y el desarrollo de estrategias eficaces.

Apoyos de las IPEs a las Agroindustrias: Conocimiento y Uso de los PPEs

El estudio evaluó los servicios prestados por las IPEs a las agroindustrias exportadoras para determinar si satisfacían sus necesidades. Se observa que estos servicios son similares entre las distintas instituciones que los ofrecen, y su propósito es promover la internacionalización. Estos apoyos incluyen construcción de la imagen del país, apoyo a la exportación, promoción de exportaciones e investigación de mercados.

La IPEs #2 es el principal proveedor de asistencia a la exportación, con el apoyo de otras instituciones. El respaldo de los PPEs ha sido fundamental en la fase inicial de la exportación de las agroindustrias. Las IPEs, a pesar de su buena disposición, no pueden prestar todos los servicios deseados por las agroindustrias debido a la escasez de recursos. Los programas relacionados con ferias y exposiciones internacionales, misiones comerciales y apoyo inicial a la exportación son los más patrocinados. No obstante, algunas agroindustrias no pueden acceder a ellos debido a su incapacidad para pagarlos.

Conocimiento de los PPEs. La investigación evidenció que las IPEs han implementado medidas para aumentar la conciencia sobre sus apoyos. Las agroindustrias participantes del estudio, en general, conocen las IPEs, siendo la SEDEC la más conocida, seguida por la SE y BANCOMEXT. Sin embargo, el conocimiento de cada institución es variable, siendo la SRE y

NAFIN las menos conocidas. Además, las agroindustrias entrevistadas no están informadas de todos los servicios que brindan las IPEs, por lo que se necesitan más acciones de comunicación.

La investigación reveló que las agroindustrias tabasqueñas tienen un conocimiento limitado sobre los PPEs. A pesar de su interés por exportar, muchas desconocen el apoyo que otorgan estos programas. A medida que sus mercados de exportación se expanden, esta falta de conocimiento se hace más evidente, lo que indica la importancia de que las IPEs intensifiquen sus esfuerzos de divulgación.

Se esperaba que las agroindustrias tuvieran un amplio conocimiento de los programas relacionados con la información, ferias, exposiciones, misiones comerciales y asesoría sobre exportaciones. Sin embargo, el escaso conocimiento de la consultoría crediticia es sorprendente, teniendo en cuenta que las agroindustrias a menudo necesitan ayuda financiera del gobierno.

En términos de conciencia y percepciones, las IPEs deben superar la barrera de que sus servicios están reservados para empresas grandes y establecidas. Además, deben mejorar la viabilidad de la participación reduciendo los costos y aumentando los beneficios percibidos y reales. Las IPEs deberían considerar adaptar sus ofertas para tener en cuenta la falta de tiempo expresada por las agroindustrias para participar en tales esfuerzos.

Uso de los PPEs. Las agroindustrias utilizan principalmente los PPEs para promocionar sus ventas en mercados internacionales, mediante ferias y exposiciones, misiones comerciales y apoyo inicial a la exportación. Estos servicios facilitan el acceso a nuevos clientes y distribuidores en el extranjero. No obstante, las agroindustrias tienen complicaciones para obtener la financiación bancaria, como resultado, utilizan menos los PPEs financieros.

El estudio encontró que algunos PPEs están restringidos a exportadores de una categoría específica. Esto significa que, incluso si un servicio determinado podría ser muy útil, una empresa no podrá acceder a él si no puede respaldarlo. Por otro lado, las agroindustrias deben alcanzar un cierto nivel de internacionalización para poder acceder a algunos servicios. En consecuencia, sólo las empresas que están prosperando o que han demostrado un gran potencial podrán acceder a los PPEs.

Por otro lado, los resultados revelan que, si bien existe un claro interés en la exportación, la falta de conocimiento sobre los PPEs y su adecuación a las necesidades específicas de las agroindustrias limita su utilización. Además, se observa que, a pesar de haber tenido un impacto positivo en el comienzo de la internacionalización, el uso de los PPEs actualmente es limitado o incluso abandonado por la mayoría de las agroindustrias.

***Proposición 4:** El conocimiento y uso de los PPEs está relacionado con el grado de eficiencia y la posición competitiva internacional de la agroindustria de alimentos y bebidas de Tabasco.* Con base en lo anterior, la proposición teórica no es susceptible de confirmación. El conocimiento y el uso de los PPEs pueden estar relacionados con la eficiencia y la ventaja competitiva internacional de las agroindustrias, pero existen limitaciones de acceso y desconocimiento sobre su adecuación. Además, los servicios de las IPEs estimulan la internacionalización, pero su uso es escaso o discontinuo.

En realidad, las agroindustrias valoran menos la utilidad de los PPEs y prefieren operar en los mercados internacionales con sus propios medios. Asimismo, el conocimiento y el uso de los PPEs no garantizan necesariamente ventas sólidas en los mercados extranjeros. Por lo tanto,

los PPEs pueden ser necesarios, pero no suficientes, para que las empresas compitan en los mercados internacionales.

Contribución de los PPEs a la Internacionalización de las Agroindustrias

La internacionalización de la agroindustria es un proceso enmarañado que demanda recursos y habilidades para su exitoso funcionamiento. En este sentido, los PPEs han demostrado ser un instrumento valioso para las agroindustrias en la etapa inicial de su expansión a los mercados externos. Estos programas proporcionaron apoyos que permitieron a las agroindustrias mejorar su visibilidad, incrementar sus ventas y acceder a nuevos mercados.

El apoyo gubernamental puede impulsar la expansión global de las agroindustrias de menor porte, brindándoles información sobre los mercados internacionales y respaldo institucional para superar las limitaciones a la exportación. En particular, los PPEs aportaron a la internacionalización de las empresas objeto de análisis, proporcionando información sobre mercados extranjeros, como tendencias de consumo, requisitos de certificación y oportunidades de negocio; organizando eventos para instaurar conexiones con clientes y distribuidores extranjeros, como ferias y misiones comerciales; y ofreciendo capacitación en temas de exportación, como gestión de exportaciones, marketing internacional y logística.

Por otro lado, el estudio reveló que las agroindustrias enfrentan desafíos en materia de calidad, seguridad alimentaria, regulación y certificación de sus productos. El uso de los PPE es fundamental para abordar estas problemáticas, pero existen varios retos que lo dificultan. La percepción de estos programas como costosos, lentos e irrelevantes, la falta de conocimiento sobre ellos, la financiación onerosa y requisitos difíciles de cumplir representan obstáculos relevantes al uso de los PPEs en las agroindustrias.

Los recursos, actividades, características y procesos de exportación son factores que pueden aumentar la participación exportadora de las agroindustrias. No obstante, es necesario trazar un plan de acción. El grueso de las empresas enfrenta desafíos de recursos y conocimiento de los mercados extranjeros. La actividad exportadora implica recursos y capacidades adecuadas, y su formulación es un proceso complejo que requiere tiempo y esfuerzo. Con base en los temas discutidos, se puede concluir lo siguiente:

- Los factores externos, como las PPEs, los pedidos de clientes extranjeros y la diversificación de mercado, son importantes para el inicio de las exportaciones de las agroindustrias tabasqueñas. Sin embargo, las empresas también deben tener una actitud proactiva para aprovechar estas oportunidades.
- Las agroindustrias han evolucionado su estrategia de internacionalización de una postura pasiva a una más proactiva, basada en un enfoque de red. Los PPEs han sido un apoyo importante en este proceso, pero su relevancia disminuye a medida que las agroindustrias adquieren experiencia en el mercado internacional.
- Las agroindustrias que buscan internacionalizarse deben afrontar desafíos internos, como la falta de recursos financieros, tecnológicos y humanos, externos, como la competencia y las barreras comerciales. Para mitigarlos, deben mejorar su gestión, adaptarse a los mercados internacionales y contar con el apoyo del gobierno.
- La falta de conocimiento de los estándares de calidad globales y la falta de coherencia entre la calidad de los productos afectan negativamente a la participación exportadora de la agroindustria. Las empresas deben mejorar su

comprensión de los estándares globales y ajustar sus productos para satisfacer las exigencias de los mercados objetivo.

- Las IPEs en Tabasco ofrecen servicios valiosos para las agroindustrias, pero estas empresas deben conocerlos y utilizarlos para aprovechar su potencial exportador. De modo que, es necesario mejorar la comunicación sobre los servicios y adaptarlos a las necesidades específicas de las agroindustrias.
- Las percepciones y actitudes de las agroindustrias hacia los PPEs revelan una diversidad de opiniones. En general, las empresas valoran positivamente los servicios proporcionados en las primeras fases de la exportación, pero consideran que las instituciones gubernamentales que los ofrecen tienen limitaciones de recursos y que el apoyo disponible no siempre se adapta a sus necesidades.

En consecuencia, los PPEs son un instrumento valioso para la internacionalización de las agroindustrias, pero su efectividad está condicionada por diversos factores, como el contexto político y económico del país, la gestión empresarial y la ductilidad de las empresas para adaptarse a las dinámicas del mercado internacional.

Recomendaciones e Investigaciones Futuras

Con base en las entrevistas realizadas, en esta sección se proponen recomendaciones y líneas de investigación futura. Los actores principales del presente estudio son la agroindustria de alimentos y bebidas y las IPEs de Tabasco.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos y el análisis teórico, así como en la información proporcionada por informantes clave, se han desarrollado las siguientes recomendaciones para las agroindustrias y las IPEs.

Agroindustrias:

Diversificación de las fuentes de financiación. Para reducir su dependencia de los recursos públicos y mejorar su flexibilidad ante las condiciones del mercado, las agroindustrias deben ampliar su base de financiación incorporando fuentes privadas.

Participación en programas de capacitación. Los directivos de las agroindustrias deben aprovechar las capacitaciones ofrecidas por las IPEs para conocer mercados, regulaciones y procesos de exportación, incrementando posibilidades de éxito en el extranjero.

Colaboración y redes empresariales. Las agroindustrias deben fortalecer sus vínculos comerciales y participar en redes empresariales. El apoyo mutuo entre empresas del mismo sector puede generar sinergias y facilitar la expansión internacional.

Adaptabilidad y estrategias flexibles. Para adaptarse a las oportunidades y desafíos del entorno global, las agroindustrias deben desarrollar estrategias de internacionalización flexibles. Estas tácticas deben tener en cuenta cómo cambia el mercado, la competencia y las regulaciones internacionales.

Inversión en marketing internacional. Las agroindustrias deben destinar recursos para actividades de marketing internacional que aumenten la visibilidad de sus productos y

fortalezcan su presencia en mercados extranjeros, lo que les facultará competir de forma más efectiva con las empresas de otros países.

IPEs:

Mejorar la comunicación de servicios. Las IPEs deben intensificar la comunicación de su apoyo a las agroindustrias, familiarizándolas con los PPEs disponibles. Esto se puede lograr a través de una variedad de canales, como los medios masivos, la publicidad, las redes sociales y los eventos de capacitación.

Adaptar programas a diversas necesidades. Las IPEs deben diseñar sus PPEs teniendo en cuenta las necesidades específicas de las agroindustrias, atendiendo a las diferencias en tamaño, experiencia y recursos disponibles.

Ampliar recursos. Las IPEs deben buscar aumentar los recursos disponibles para poder brindar una vasta gama de servicios, incluyendo financiamiento y asesoramiento técnico. Para lo cual, pueden buscar apoyo adicional del gobierno, del sector privado o de las organizaciones internacionales.

Reducir obstáculos burocráticos. Las IPEs deben aligerar las cargas administrativas que pueden inhibir la participación de las agroindustrias en los PPEs, simplificando los procesos y los formularios.

Promoción de programas financieros. Las IPEs deben ayudar a las agroindustrias a acceder a programas financieros, asegurando que las empresas que los necesitan sean conscientes de su existencia y puedan utilizarlos, mediante colaboración con la banca de primer y segundo piso.

Evaluación continua de impacto. Las IPEs deben evaluar periódicamente el impacto de sus programas en las agroindustrias beneficiarias. Por lo tanto, deberán utilizar encuestas en línea para recabar opiniones. Esta información servirá para ajustar y mejorar las iniciativas.

Las recomendaciones propuestas se enviarán a los responsables de las agroindustrias y a las IPEs participantes del estudio, para obtener su opinión sobre su viabilidad para mejorar la internacionalización y el desempeño de las agroindustrias de alimentos y bebidas en Tabasco. Se solicitará su parecer sobre los siguientes aspectos: (1) Los obstáculos previsibles para su puesta en práctica; (2) Sus costos y beneficios para las agroindustrias; y (3) Su facilidad de implementación.

Además, se presentará a los involucrados el marco conceptual ajustado para mejorar el funcionamiento de las IPEs, el inicio de la exportación, la internacionalización y el incremento de las exportaciones de las agroindustrias para determinar su factibilidad y facilidad de aplicación.

Sugerencias para Investigaciones Futuras

Las recomendaciones anteriores enfatizan la importancia de evaluar las mejoras. Para complementarlas, se plantean nuevas ideas de investigación basadas en los hallazgos de Freixanet (2022) y Kahiya (2024) que ayudan a identificar las lagunas de conocimiento en este estudio. Es fundamental iniciar una hoja de ruta para futuras investigaciones basadas en estas recomendaciones.

El aumento de las agroindustrias tabasqueñas en el mercado internacional es una información relevante para el futuro. La consideración de estos aspectos puede contribuir a

debates sinceros entre los formuladores de políticas estatales sobre cómo promover y mantener de manera más consistente la internacionalización y la participación exportadora de las agroindustrias.

Un estudio futuro podría evaluar el impacto del desarrollo de capacidades empresariales en el uso de los PPEs por parte de las agroindustrias. Las agroindustrias tabasqueñas, en su mayoría de pequeño porte, carecen de las habilidades y competencias necesarias para seleccionar adecuadamente los IPEXs, lo que dificulta su proceso de internacionalización.

Adicionalmente, sería digno de mención repetir el estudio actual con un diseño cuantitativo que incorpore una muestra más grande de agroindustrias. Esto permitiría a los académicos establecer si los hallazgos son consistentes o si dependen de la metodología y la muestra elegida.

Otro estudio de esta naturaleza podría centrarse en agroindustrias alimentarias y no alimentarias. Una posible línea de investigación sería estudiar cómo la adaptación de los PPEs a los requerimientos específicos de cada sector influye en su impacto y éxito en la internacionalización.

En síntesis, las limitaciones metodológicas se erigen como uno de los desafíos más importantes en la investigación sobre los PPEs e internacionalización empresarial. Para contribuir a la mejora de futuros estudios en esta área, se recomienda utilizar medidas multidimensionales, técnicas cualitativas y desarrollar modelos conceptuales que expliquen cómo los PPEs afectan a la operación transfronteriza de las empresas.

Referencias

- Aaby, N.-E. y Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001516>
- Abou-Stait, F. (2005). *Are Exports the Engine of Economic Growth? An Application of Cointegration and Causality Analysis for Egypt, 1977-2003* (N.º 76; Economic Research Working Paper). <https://www.afdb.org/en/documents/document/working-paper-76-are-exports-the-engine-of-economic-growth-an-application-of-cointegration-and-causality-analysis-for-egypt-1977-2003-9062>
- Adams, B. H., Jensen, K. L. y Davis, G. C. (1997). Knowledge and Use of Export Assistance Services by Agribusiness. *Agribusiness*, 13(3), 285-294.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199705/06\)13:3<285::AID-AGR3>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199705/06)13:3<285::AID-AGR3>3.0.CO;2-X)
- Aharoni, Y. (1966). The foreign investment decision process. *Thunderbird International Business Review*, 8(4), 13-14. <https://doi.org/10.1002/tie.5060080407>
- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O. y Piantoni, M. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? *Journal of International Marketing*, 25(1), 1-21. <https://doi.org/10.1509/jim.15.0130>
- Ahmed, F., Evangelista, F. y Spanjaard, D. (2019). The effects of mutuality in exporter-importer relationships. *International Marketing Review*, 38(6), 1331-1369.
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2019-0293>
- Ahmed, Z. U., Julian, C. C., Baalbaki, I. y Hadidian, T. V. (2004). Export Barriers and Firm

- Internationalisation: A Study of Lebanese Entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22. <https://hdl.handle.net/2440/1309>
- Ahmed, Z. U., Mohamed, O., Johnson, J. P. y Meng, L. Y. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. *Journal of Business Research*, 55(10), 831-843. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00223-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00223-X)
- Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and resources : an analysis of processes in Nordic SMEs* [Universitas Wasaensis]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018051824228>
- Ahokangas, P. y Petäsno, T. (2012). Internationalization support services for internationally oriented new ventures. *38th EIBA Annual Conference: International Business and Sustainable Development*. <http://eiba2012.eiba.org/>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Aker, Ş. L. y Aghaei, I. (2019). Comparison of Business Environments in Oil-Rich MENA Countries: A Clustering Analysis of Economic Diversification and Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(12), 2871-2885. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1537185>
- Akter, M., Rahman, M. y Radicic, D. (2019). Women Entrepreneurship in International Trade: Bridging the Gap by Bringing Feminist Theories into Entrepreneurship and Internationalization Theories. *Sustainability*, 11(22), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su11226230>
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G. y Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs:

evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188-211.

<https://doi.org/10.1108/02634501211211975>

Albaum, G. (1983). Effectiveness of government export assistance for US smaller-sized manufacturers: some further evidence. *International Marketing Review*, 1(1), 68-75.

<https://doi.org/10.1108/eb008246>

Albaum, G., Duerr, E. y Josiassen, A. (2016). *International Marketing and Export Management* (8th ed.). Pearson. <https://zlibrary-asia.se/book/5409292/48100e>

Altıntaş, M. H., Tokol, T. y Harcar, T. (2007). The effects of export barriers on perceived export performance: An empirical research on SMEs in Turkey. *EuroMed Journal of Business*, 2(1), 36-56. <https://doi.org/10.1108/14502190710749947>

Anderson, W. (2011). Internationalization opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises from developing countries. *Journal of African Business*, 12(1), 98-217.

<https://doi.org/10.1080/15228916.2011.588912>

Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>

Anggraeni, S. y Selamat, F. (2021). Critical Success Factors for Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia. En *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (Vol. 570, pp. 201-206). Proceedings of the International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021).

<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210805.032>

Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A. y Wei, W. X. (2019). How does home government influence the internationalization of emerging market firms? The mediating role of strategic intents to internationalize. *International Journal of Emerging Markets*, 14(1), 187-206.

<https://doi.org/10.1108/IJoEM-08-2017-0274>

Arruda, A. I. B. de. (2020). *A Influência do PEIEX no Processo de Internacionalização das MPMEs no Setor Têxtil e de Confecção do Agreste Pernambucano* [Universidade Federal de Pernambuco]. [https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/38578/1/DISSERTAÇÃO Ane Isabelle Bezerra de Arruda.pdf](https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/38578/1/DISSERTAÇÃO%20Ane%20Izabelle%20Bezerra%20de%20Arruda.pdf)

Arteaga-Ortiz, J. y Fernández-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises.

Journal of Small Business Management, 48(3), 395-420. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x>

Ayakwah, A., Sepulveda, L. y Lyon, F. (2018). Competitive or cooperative relationships in clusters: A comparative study of two internationalising agro-processing clusters in Ghana. *Critical Perspectives on International Business*, 14(2-3), 230-251.

<https://doi.org/10.1108/cpoib-12-2016-0063>

Ayob, A. H. y Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38-46. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.05.005>

Ayob, A. H., Freixanet, J. y Shahiri, H. (2023). Innovation, trade barriers and exports: evidence from manufacturing firms in ASEAN countries. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1),

203-223. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2021-0185>

Banco Nacional de Comercio Exterior. (2021). *Programa Institucional 2020-2024*.

BANCOMEXT. <https://www.bancomext.com/conoce-bancomext/bancomext-en-cifras/programa-institucional>

Bannò, M., Piscitello, L. y Varum, C. A. (2014). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12029>

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B., Wright, M. y Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)

Barrantes-Echavarria, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo* (1a ed.). EUNED. https://sec6beb2e224aad69.jimcontent.com/download/version/1472044734/module/8423476870/name/Libro_Investigacion_camino_conocimiento_Barrantes.pdf

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (2nd ed.). Harvard Business School Press. <https://zlibrary-asia.se/book/1119331/97365a>

Bates, T. (1998). Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 113-130. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00066-9)

Bauweraerts, J. (2020). The Effect of CEO Attributes on the Internationalization-Performance

- Relationship in Private Family Firms. En J. Saiz-Álvarez, J. Leitão, & J. Palma-Ruiz (Eds.), *Entrepreneurship and Family Business Vitality. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (pp. 233-253). Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_12
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. y Maksimovic, V. (2008). Financing patterns around the world: Are small firms different? *Journal of Financial Economics*, 89(3), 467-487.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.10.005>
- Belhoste, N., Bocquet, R., Favre-Bonté, V. y Bally, F. (2019). How do SMEs use support services during their internationalisation process: A comparative study of French traditional SMEs and INVs in Asia. *International Small Business Journal, SAGE Publications*, 37(8), 804-830. <https://doi.org/10.1177/0266242619871165>
- Bell, E., Bryman, A. y Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press. <https://zlibrary-asia.se/dl/19205745/74e3fa>
- Belloc, M. y Maio, M. Di. (2011). *Survey of the Literature on Successful Strategies and Practices for Export Promotion by Developing Countries* (Working Paper No. 11/0248). International Growth Centre. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2001000>
- Benito, G. R. G. y Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490275>
- Benzing, C., Chu, H. M. y Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1),

58-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x>

Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

Bıçakcıoğlu-Peynirci, N., Hizarci-Payne, A. K., Özgen, Ö. y Madran, C. (2020). Innovation and export performance: a meta-analytic review and theoretical integration. *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 789-812. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0149>

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76. <https://doi.org/10.1177/104225879602000405>

Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23, 605-635. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490280>

Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brock, D. M. y Yaffe, T. (2008). International diversification and performance: The mediating role of implementation. *International Business Review*, 17(5), 600-605.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.07.003>

Bruning, E. R. (1995). Strategic positioning for export market development: the role of managerial attitudes, export development programmes and firm characteristics. *Journal of Strategic Marketing*, 3(2), 127-143. <https://doi.org/10.1080/09652549500000008>

Bruton, G. D., Ahlstrom, D. y Li, H. (2010). Institutional Theory and Entrepreneurship: Where

Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>

Buckley, P. J. y Casson, M. (2016). Future of the Multinational Enterprise. En M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (2nd ed., pp. 3-28). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2>

Buckley, P. J., Devinney, T. M. y Louviere, J. J. (2015). Do managers behave the way theory suggests?: A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. En P. J. Buckley & P. Ghauri (Eds.), *International Business Strategy: Theory and practice* (1st ed., pp. 201-231). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315848365>

Buus, M. T., Munch, J. R., Rodrigue, J. y Schaur, G. (2022). Do Export Support Programs Affect Prices, Quality, Markups and Marginal Costs? Evidence from a Natural Policy Experiment. *The Review of Economics and Statistics*, 1-45. https://doi.org/10.1162/rest_a_01274

Calof, J. L. y Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)

Capar, N. y Kotabe, M. (2003). The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>

Castañeda, G. (2017). *Estudios de Diagnósticos: Reporte sobre la Complejidad Económica del Estado de Tabasco*. CIDE, División de Economía. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/309471/TABASCO.pdf>

- Castilla-Polo, F. y Sanchez-Hernandez, M. I. (2022). International orientation: An antecedent-consequence model in Spanish agri-food cooperatives which are aware of the circular economy. *Journal of Business Research*, 152, 231-241.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.038>
- Catanzaro, A., Messeghem, K. y Sammut, S. (2019). Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 436-461.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12489>
- Catanzaro, A. y Teyssier, C. (2021). Export Promotion Programs, Export Capabilities and Risk Management Practices of Internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57, 1479-1503. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00358-4>
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 1397-1398.
https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms
- Cavusgil, S. T. (1984a). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90006-7)
- Cavusgil, S. T. (1984b). Organizational Characteristics Associated With Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x>

- Cavusgil, S. T., & Czinkota, M. R. (Eds.). (1990). *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance* (1st ed.). Quorum Books. <https://nla.gov.au/nla.cat-vn206852>
- Cavusgil, S. T. y Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90025-7)
- Cavusgil, S. T. y Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
- Chandra, A. A., Paul, J. y Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281-1310. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2020-0167>
- Chell, E. y Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195-215.
<https://doi.org/10.1080/089856200413464>
- Chetty, S. K. y Stangl, L. M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11-12), 1725-1743.
<https://doi.org/10.1108/03090561011079855>
- Child, J. y Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>

- Chun, D.-S. y Park, K.-S. (2018). A Study on Determinants of Export Performance of SMEs Participating in Trade Shows. *The Korean Research Institute of International Commerce and Law*, 77, 259-284. <https://koreascience.kr/article/JAKO201810237889157.page>
- Ciszewska-Mlinaric, M. (2018). Export Intensity, Geographic Diversification and the Role of Public Support: The Evidence from Old and New Europe SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 45-69. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060203>
- Clark, T., Pugh, D. S. y Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605-623. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00034-6)
- Clercq, D. De, Sapienza, H. J. y Crijns, H. (2005). The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409-419. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-5333-x>
- Cohen, K. J. y Cyret, R. M. (1973). Strategy : Formulation , Implementation and Monitoring. *The Journal of Business*, 46(3), 349-367. <https://www.jstor.org/stable/2351385>
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(51), 49-68. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120906>
- Comi, S. y Resmini, L. (2020). Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs? *Economia Politica*, 37(2), 547-581. <https://doi.org/10.1007/s40888-019-00170-8>
- Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable. (2019). *Situación del Comercio Exterior*

Agroalimentario Mexicano 2018.

<https://www.cmdrs.gob.mx/sites/default/files/cmdrs/sesion/2019/03/26/1773/materiales/situacion-del-comercio-agroalimentario-coconi.pdf>

Contractor, F. J. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3), 453-475. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0024-2>

Cos, P., Colom, A. y Cabasés, A. (2019). Geographic export diversification: Determinants and their link with export performance. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 397-411. <https://doi.org/10.1002/tie.21991>

Coudounaris, D. N. (2012). Effective targeting of national export promotion programmes for SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4(3-4), 242-283. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2012.049253>

Coviello, N. E. (2018). The Network Dynamics of International New Ventures. En A. Reuber (Ed.), *International Entrepreneurship* (pp. 175-215). JIBS Special Collections. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74228-1_6

Coviello, N. E. y Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>

Creswell, J. W. (2012). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.

<http://repository.unmas.ac.id/medias/journal/EBK-00121.pdf>

- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications Inc. <https://zlibrary-asia.se/book/5023129/8dc71b>
- Crick, D. y Chaudhry, S. (2000). UK SMEs' awareness, use, and perceptions of selected government export assistance – An investigation into the effect of ethnicity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 72-89.
<https://doi.org/10.1108/13552550010335994>
- Crick, D. y Czinkota, M. R. (1995). Export assistance: Another look at whether we are supporting the best programmes. *International Marketing Review*, 12(3), 61-72.
<https://doi.org/10.1108/02651339510091708>
- Cuevas-Zuñiga, I. Y., Soto-Flores, M. D. R. y Rocha-Lona, L. (2021). El uso de las tecnologías verdes y sus beneficios en las empresas medianas del sector agroindustrial en México. *XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, 1-13.
<https://hdl.handle.net/20.500.13048/1563>
- Cuyvers, L., & Viviers, W. (Eds.). (2012). *Export Promotion: A decision support model approach* (1st ed.). African Sun Media. <https://doi.org/10.18820/9781928480495/01>
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
<https://zlibrary-asia.se/book/3504420/28bde4>
- Cyrino, Á. B., Barcellos, E. P. y Tanure, B. (2010). International trajectories of Brazilian companies: Empirical contribution to the debate on the importance of distance. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 358-376.

<https://doi.org/10.1108/17468801011058424>

Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies : U.S. promotion policy*. Praeger.

<https://doi.org/10.1002/tie.5060240311>

Czinkota, M. R. (1994). A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses.

Journal of International Marketing, 2(1), 91-101.

<https://doi.org/10.1177/1069031X9400200106>

Czinkota, M. R. (2002). Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change.

Thunderbird International Business Review, 44(3), 315-324.

<https://doi.org/10.1002/tie.10021>

Czinkota, M. R. y Johnston, W. J. (1981). Segmenting U.S. firms for export development.

Journal of Business Research, 9(4), 353-365. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(81\)90012-](https://doi.org/10.1016/0148-2963(81)90012-6)

6

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. y Cui, A. (2022). *International Marketing* (11th ed.). Cengage

Learning. <http://portal.belesparadisecollege.edu.et:8080/library/handle/123456789/149>

de Mortanges, C. P. y Van-Gent, A. P. (1991). International Marketing and Government Export

Promotion in the Netherlands. En F. H. R. Seringhaus & P. J. Rosson (Eds.), *Export*

Development and Promotion: The Role of Public Organizations (pp. 234-271). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4030-4_11

Diamantopoulos, A. y Inglis, K. (1998). Identifying Differences between High- and Low-

Involvement Exporters. *International Marketing Review*, 5(2), 52-60.

<https://doi.org/10.1108/eb008352>

- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. . y Tse, K. Y. K. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5-18. <https://doi.org/10.1108/03090569310038085>
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B. y Inglis, K. (1991). Evaluation of Export Promotion Measures: A Survey of Scottish Food and Drink Exporters. En F. H. R. Seringhaus & P. J. Rosson (Eds.), *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations* (pp. 189–215). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4030-4_9
- Dikova, D., Sahib, P. R. y Witteloostuijn, A. van. (2010). Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981-2001. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 223-245. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.10>
- Dimitrova, B. V., Korschun, D. y Yotov, Y. V. (2017). When and how country reputation stimulates export volume. *International Marketing Review*, 34(3), 377-402. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0211>
- Dominguez, N. (2018). Promotion agencies and SMEs' internationalization process: A blessing or a curse? *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 58-81. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0219-y>
- Dornelas, B. F. y Carneiro, J. M. T. (2018). A Multi-Perspective Examination of Export Promotion Programs: The Case of Peiex by Apex-Brasil. *Revista Iberoamericana de Gestão Estratégica*, 17(2), 50-61. <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2562>
- Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of

the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x>

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies* volume, 29(1), 45–66.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024>

Duran, P., Kammerlander, N., Essen, M. Van y Zellweger, T. (2016). Doing more with less:

Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264. 10.5465/amj.2014.0424

Durmuşoğlu, S. S., Apfelthaler, G., Nayir, D. Z., Alvarez, R. y Mughan, T. (2012). The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 680-691. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.016>

Elbanna, S. y Alhwarai, M. (2012). *The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance* (UAEU-FBE-Working Paper Series).

https://www.uaeu.ac.ae/en/cbe/research/publications/pdf/2012/wp_2012_07.pdf

Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies* volume, 31(3), 443-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>

Enad, O. M. A., Hasaballah, A. H. A., Ibrahim, S. B. y Alhag, A. M. A. (2017). Relationship between Export Promotion Programs and Export Performance: Does Perceived Usefulness Matter? *International Journal of Science and Research*, 6(1), 1707-1714.

<https://doi.org/10.21275/ART20164490>

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. y Sharma, D. D. (2015). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. En M. Forsgren, U. Holm, & J. Johanson (Eds.), *Knowledge, Networks and Power* (pp. 41-63). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137508829_2
- Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A. y Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- Eshghi, A. (1992). Attitude-behaviour Inconsistency in Exporting. *International Marketing Review*, 9(3), 40-61. <https://doi.org/10.1108/02651339210017064>
- Falahat, M., Lee, Y. Y., Ramayah, T. y Soto-Acosta, P. (2020). Modelling the effects of institutional support and international knowledge on competitive capabilities and international performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of International Management*, 26(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100779>
- Faroque, A. R., Gani, M. O., Faruq, M. O., Bashar, M. F. Bin y Islam, N. (2021). The role of market knowledge and institutional networks in improving the export performance of apparel manufacturers in a developing country. En M. B. Rana & M. M. C. Allen (Eds.), *Upgrading the Global Garment Industry: Internationalization, Capabilities and Sustainability* (pp. 113–136). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781789907650.00011>
- Faroque, A. R. y Takahashi, Y. (2015). Export marketing assistance and early internationalizing firm performance: Does export commitment matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and*

Logistics, 27(3), 421-443. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2014-0045>

Faroque, A. R., Torkkeli, L., Mahmud, H. y Kuivalainen, O. (2021). Enabling and disabling boundary conditions of export marketing assistance: an interdisciplinary framework.

Journal for Global Business Advancement, 14(2), 263-283.

<https://doi.org/10.1504/JGBA.2021.115768>

Fernandes, J. B., Albuquerque, E. B. y Silva, A. F. C. da. (2022). The Influence of Company Size on its Internationalization Capacity: A Comprehensive View on Portugal. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 208-217.

<https://doi.org/10.3846/btp.2022.15639>

Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2014). The Direct or Indirect Exporting Decision in Agri-food Firms. *Agribusiness*, 30(2), 148-164. <https://doi.org/10.1002/agr.21360>

Fideicomiso de Riesgo Compartido. (2017). *Agroindustria en México*. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/firco/articulos/agroindustria-en-mexico?idiom=e>

Fletcher, M., Harris, S. y Richey, R. G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71.

<https://doi.org/10.1509/jim.12.0121>

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). SAGE Publications Ltd.

<https://zlibrary-asia.se/book/1304836/503be2>

Ford, F. y Leonidou, L. C. (2013). Research Developments in International Marketing. En Stanley J. Paliwoda (Ed.), *New perspectives on International Marketing* (pp. 3-32).

Routledge. <http://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/46151>

Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm

competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs.

International Marketing Review, 21(4), 474-495.

<https://doi.org/10.1108/02651330410547153>

Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies'

internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*,

21(6), 1065-1086. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.003>

Freixanet, J. (2022). Export promotion programs: A system-based systematic review and agenda

for future research. *Journal of World Business*, 57(4), 1-16.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101344>

Freixanet, J. y Churakova, I. (2018). The Impact of Export Promotion Programs on Firms'

Export Competencies and Performance in a Transition Economy: The Case of Russian Manufacturers. *Journal of East-West Business*, 24(4), 287-318.

<https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1467840>

Fumás, V. S. (1993). Factores de Competitividad Empresarial: Consideraciones Generales.

Papeles de Economía Española, 56, 379-396. [https://www.funcas.es/wp-](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/056art26.pdf)

[content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/056art26.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/056art26.pdf)

Gardó, T. F., García, H. C. y Descals, A. M. (2015). Internationalization of SME retailer: barriers

and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution*

Management, 42(3), 183-200. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2013-0146>

Gear, C., Eppel, E. y Koziol-McLain, J. (2018). Advancing Complexity Theory as a Qualitative

Research Methodology. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1-10.

<https://doi.org/10.1177/160940691878255>

Geldres-Weiss, V. V. y Carrasco-Roa, J. A. (2016). Impact evaluation of national export promotion programs on export firms using contrast groups. *International Journal of Export Marketing*, 1(1), 77-95. <https://doi.org/10.1504/ijexportm.2016.076846>

Gençtürk, E. F. (2010). Export Assistance Programs. En Jagdish N. Sheth & Naresh K. Malhotra (Eds.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (pp. 1-2). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem06053>

Gençtürk, E. F. y Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.51.19886>

Geringer, J. M., Beamish, P. W. y Dacosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100202>

Ghauri, P., Grønhaug, K. y Strange, R. (2020). *Research Methods In Business Studies* (5th ed.). Cambridge University Press. <https://zlibrary-asia.se/dl/5934116/80d62a>

Gillespie, K. y Riddle, L. (2004). Export promotion organization emergence and development: a call to research. *International Marketing Review*, 21(4/5), 462-473. <https://doi.org/10.1108/02651330410547144>

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. y Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783. <https://doi.org/10.2307/2393656>

- Glückler, J. (2006). A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography*, 6(3), 369-393.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbi016>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2018). *Programa Sectorial Desarrollo Agropecuario, Florestal y Pesquero 2019-2024*.
[https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/8. Programa Sectorial Desarrollo Agropecuario%2C Forestal y Pesquero 2019-2024.pdf](https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/8_Programa_Sectorial_Desarrollo_Agropecuario%2C_Florestal_y_Pesquero_2019-2024.pdf)
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2019). *Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*.
[https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/PLED 2019-2024.pdf](https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/planeacion_spf/PLED_2019-2024.pdf)
- Golovko, E., Lopes-Bento, C. y Sofka, W. (2023). Learning by exporting for marketing innovation. *Industry and Innovation*, 30(5), 607-635.
<https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2161874>
- Gray, B. J. (1997). Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting. *Journal of International Business Studie*, 28(2), 387-420.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490106>
- Gulamhussen, M. A., Pinheiro, C. y Pozzolo, A. F. (2014). International diversification and risk of multinational banks: Evidence from the pre-crisis period. *Journal of Financial Stability*, 13, 30-43. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2014.02.007>
- Haddoud, M. Y., Jones, P. y Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0116>

- Haddoud, M. Y., Nowinski, W., Jones, P. y Newbery, R. (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 43-60. <https://doi.org/10.1002/tie.21972>
- Haddoud, M. Y., Onjewu, A.-K., Jones, P. y Newbery, R. (2018). Investigating the moderating role of Export Promotion Programmes using evidence from North-Africa. *Critical Perspectives on International Business*, 14(2/3), 282-308. <https://doi.org/10.1108/cpoib-11-2016-0059>
- Hasaballah, A. H. A., Genc, O. F., Mohamad, O. Bin y Ahmed, Z. U. (2019). How do relational variables affect export performance? Evidence from Malaysian exporters. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(1), 128-156. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2017-0345>
- Hauser, C. y Werner, A. (2015). Limited in-house resources and the use of official foreign trade promotion by small businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 128-147. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.069282>
- Havnes, P.-A. y Senneseth, K. (2001). A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks. *Small Business Economics*, 16(4), 293-302. <https://doi.org/10.1023/A:1011100510643>
- Hayakawa, K., Lee, H.-H. y Park, D. (2014). Do Export Promotion Agencies Increase Exports? *The Developing Economies*, 52(3), 241-261. <https://doi.org/10.1111/deve.12048>
- Hernández-Sampieri, R. y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ma ed.). Mc Graw Hill Education.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Arti

culos/SampieriLasRutas.pdf

Hessels, J. y Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137-148.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.014>

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.006>

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. y Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798. <https://doi.org/10.5465/256948>

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing* (8th ed.). Pearson Education. <https://zlibrary-asia.se/book/5662075/7e00cc>

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. y Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. <https://doi.org/10.5465/1556394>

Hymer, S. H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment [McGill University]. En *MIT Press*. https://doi.org/10.1007/978-1-137-28787-8_10

Iancu, A., Anderson, G., Ando, S., Boswell, E., Gamba, A., Hakobyan, S., Lusinyan, L., Meads, N. y Wu, Y. (2020). Reserve Currencies in an Evolving International Monetary System. En *International Monetary Fund* (2020/02; Departmental Paper). <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/DP/2020/English/RCEIMSEA.ashx>

Ibeh, K. I. N., Ibrahim, E. y Ezepe, A. O. (2007). Factors Stimulating Initial Export Activity.

Journal of African Business, 8(2), 7-26. https://doi.org/10.1300/J156v08n02_02

Imenda, S. (2014). Is There a Conceptual Difference between Theoretical and Conceptual Frameworks? *Journal of Social Sciences*, 38(2), 185-195.

<https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893249>

Imiru, G. A. (2021). The Effect of Export Promotion Programs on Export Performance with the Mediating Role of Marketing Implementation Capability: An Empirical Study on Exporting Companies in Ethiopia. *International Journal of Marketing Studies*, 13(2), 36-52.

<https://doi.org/10.5539/ijms.v13n2p36>

INEGI. (2021a). *Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

INEGI. (2021b). *Marco Geoestadístico Nacional*. Marco Geoestadístico, diciembre 2021.

<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463674658>

INEGI. (2021c). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. Año base 2013*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=17&vr=6&in=2&tp=20&wr=1&cn=2>

INEGI. (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

INEGI. (2024). *Exportaciones por Entidad Federativa*. INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/#tabulados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Banco de Información Económica (BIE)*.

Perfil de las Empresas Manufactureras de Exportación.

<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0&t=11000457002000100010#D11000457002000100010>

International Chamber of Commerce. (2017). *The Incoterms Rules 2010*. Trade & Investment.

<https://iccwbo.org/news-publications/icc-rules-guidelines/incoterms-rules-2010/>

Jakimowicz, A. y Rzeczkowski, D. (2019). Do barriers to innovation impact changes in innovation activities of firms during business cycle? The effect of the Polish green island. *Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(4), 631-676.

<https://doi.org/10.24136/eq.2019.030>

Jara, J., Roman, P., Surichaqui, R. y Vicente-Ramos, W. (2020). Internal factors that stimulate the internationalization of companies in Peru's jewellery sector. *Verslas: Teorija ir praktika/Business: Theory and Practice*, 21(2), 792-803.

<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12929>

Jensen, K. y Hollis, S. (1998). Export Status and Assistance Needs of US High-Value Agribusiness. *Agribusiness: An International Journal*, 14(6), 425-434.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199811/12\)14:6<425::AID-AGR1>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199811/12)14:6<425::AID-AGR1>3.0.CO;2-W)

Johanson, J. y Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.

<https://doi.org/10.1080/00208825.1987.11656444>

Johanson, J. y Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems - A Network

- Approach. En Forsgren M., Holm U., & Johanson J. (Eds.), *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111-132). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137508829_5
- Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of Outsidership. En Peter J. Buckley & Pervez N. Ghauri (Eds.), *International Business Strategy: Theory and Practice*. Routledge. <https://www.perlego.com/book/1510764/international-business-strategy-theory-and-practice-pdf>
- Jones, M. V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41. <https://doi.org/10.1177/1069031x9900700403>
- Juárez, J. R. (2001). La Globalización y el Sector Agropecuario en México. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 74-83. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/globalizacion2001-1.pdf>
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0102-4>
- Kahiya, E. T. (2020). Context in international business: Entrepreneurial internationalization from a distant small open economy. *International Business Review*, 20(1), 1-15.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101621>

Kahiya, E. T. (2024). A problematization review of export assistance: Debates and future directions. *International Business Review*, 33(1), 1-32.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102202>

Kahiya, E. T. y Dean, D. L. (2016). Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 75-89.

<https://doi.org/10.1002/tie.21741>

Kahiya, E. T. y Delaney, D. (2022). Exporters under siege: dissecting trade policy responses to COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(2), 103-127.

<https://doi.org/10.1080/26437015.2021.2003167>

Kalleberg, A. L. y Leicht, K. T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*, 43(1), 136-161.

<https://doi.org/10.5465/256305>

Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A. y Gravel, J. D. V. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251.

<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0267-0>

Kanda, W. y Hjelm, O. (2021). Drivers for and barriers to the diffusion of biogas technologies through export. *Technological Forecasting & Social Change*, 168, 1-12.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120780>

Kanda, W., Mejía-Dugand, S. y Hjelm, O. (2015). Governmental export promotion initiatives: awareness, participation, and perceived effectiveness among Swedish environmental

technology firms. *Journal of Cleaner Production*, 98(1), 222-228.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.013>

Karafakioglu, M. (1986). Export activities of Turkish Manufacturers. *International Marketing Review*, 3(4), 34-43. <https://doi.org/10.1108/eb008316>

Karakaya, F. y Yannopoulos, P. (2010). Defensive strategy framework in global markets: A mental models approach. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1077-1100.

<https://doi.org/10.1108/03090561011047535>

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. y Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511. <https://doi.org/10.1177/0092070300284003>

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. y Zeriti, A. (2019). Revisiting International Marketing Strategy in a Digital Era: Opportunities, Challenges, and Research Directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>

Katsikeas, C. S., Piercy, N. F. y Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.

<https://doi.org/10.1108/03090569610121656>

Kedia, B. L. y Chhokar, J. S. (1986a). An Empirical Investigation of Export Promotion Programs. *Columbia Journal of World Business*, 21(4), 13-20.

[http://refhub.elsevier.com/S1090-9516\(17\)30036-6/sbref0575](http://refhub.elsevier.com/S1090-9516(17)30036-6/sbref0575)

Kedia, B. L. y Chhokar, J. S. (1986b). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 26(4), 33-43.

<http://hdl.handle.net/11718/8920>

Kibler, E. y Kautonen, T. (2016). The moral legitimacy of entrepreneurs: An analysis of early-stage entrepreneurship across 26 countries. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 34-50. <https://doi.org/10.1177/0266242614541844>

Researching Entrepreneurship, 34(1), 34-50. <https://doi.org/10.1177/0266242614541844>

Kim, J. U. y Aguilera, R. V. (2016). Foreign Location Choice: Review and Extensions.

International Journal of Management Reviews, 18(2), 133-159.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12064>

Knight, G. A. y Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global.

Journal of World Business, 51(1), 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>

Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the

Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies* volume, 24(4), 625-

645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>

Köksal, M. H. (2009). Organizational and Exporting Determinants Affecting Export Promotion

Program Awareness, Utilization, and Usefulness Level. *Journal of Euromarketing*, 18(4),

219-232. <https://doi.org/10.1080/10496480903364333>

Kotabe, M. y Czinkota, M. R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A

Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 637-658.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490281>

Kothari, C. R. y Garg, G. (2019). *Research methodology: methods and techniques* (4th ed.). New

Age International (P) Ltd., Publishers.

<https://www.newagepublishers.com/samplechapter/000896.pdf>

- Kotorri, M. y Krasniqi, B. A. (2018). Managerial Characteristics and Export Performance- Empirical Evidence from Kosovo. *South East European Journal of Economics and Business*, 13(2), 32-48. <https://doi.org/10.2478/jeb-2018-0008>
- Kumcu, E., Harcar, T. y Kumcu, M. E. (1995). Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs: Implications for export-led economic development policy. *Journal of Business Research*, 32(2), 163-174. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00038-G](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00038-G)
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies : the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.004>
- Laforet, S. y Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363-380. <https://doi.org/10.1108/14626000610680253>
- Lages, L. F. y Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186-1214. <https://doi.org/10.1108/03090560410548933>
- Lam, L. W. y White, L. P. (1999). An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 105-134. <https://doi.org/10.1108/eb028896>
- Laufs, K. y Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized

- enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
- Lederman, D., Olarreaga, M. y Payton, L. (2006). *Export Promotion Agencies : What Works and What Doesn't* (N.º 4044; Policy Research Working Paper). <http://hdl.handle.net/10986/8994>
- Lederman, D., Olarreaga, M. y Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 91(2), 257-265. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.09.003>
- Lederman, D., Olarreaga, M. y Zavala, L. (2016). Export Promotion and Firm Entry into and Survival in Export Markets. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 37(2), 142-158. <https://doi.org/10.1080/02255189.2016.1131671>
- Lee, W.-Y. y Brasch, J. J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies volume*, 9(1), 85-94. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490653>
- Leedy, P. D. y Ormrod, J. E. (2015). *Practical Research: Planning and Design* (11th ed.). Pearson Education Limited. [https://pce-fet.com/common/library/books/51/2590_%5BP%20Paul_D._Leedy,_Jeanne_Ellis_Ormrod%5D_Practical_Res\(b-ok.org\).pdf](https://pce-fet.com/common/library/books/51/2590_%5BP%20Paul_D._Leedy,_Jeanne_Ellis_Ormrod%5D_Practical_Res(b-ok.org).pdf)
- Leonidou, L. C. (1995a). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43. <https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103>

- Leonidou, L. C. (1995b). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25. <https://doi.org/10.1108/02651339510080070>
- Leonidou, L. C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 14(2), 43-68.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v14i2.5714>
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
[https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00022-3)
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Leonidou, L. C., Aykol, B., Spyropoulou, S. y Christodoulides, P. (2019). The power roots and drivers of infidelity in international business relationships. *Industrial Marketing Management*, 78, 198-212. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.003>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D. y Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
<https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D. y Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.

<https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>

Lim, J., Sharkey, T. W. y Kim, K. I. (1996). Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry. *International Marketing Review*, 13(1), 65-80.

<https://doi.org/10.1108/02651339610111353>

Lin, F.-J. y Ho, C.-W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32-37.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>

Liñán, F., Paul, J. y Fayolle, A. (2020). SMEs and Entrepreneurship in the era of Globalization: Advances and Theoretical Approaches. *Small Business Economics*, 55(3), 695-703.

<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00180-7>

Looi, K. H. (2013). Integrating entrepreneurial values and export intentions: a theoretical framework. *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(3), 363-381.

<https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.056895>

López Rizzo, H. y Pinot de Villechenon, F. (2020). La Internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. *Management International*, 24(2), 166-181. <https://doi.org/10.7202/1072649ar>

Louter, P. J., Ouwerkerk, C. y Bakker, B. A. (1991). An Inquiry into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, 25(6), 7-23. <https://doi.org/10.1108/03090569110001429>

Love, J. H., Roper, S. y Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.001>

- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
<https://doi.org/10.2307/20159604>
- Lune, H. y Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9th ed.). Pearson Education Limited. <http://law.gtu.ge/wp-content/uploads/2017/02/Berg-B.-Lune-H.-2012.-Qualitative-Research-Methods-for-the-Social-Sciences.pdf>
- Luo, Y. y Peng, M. W. (1999). Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 269-295.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490070>
- Makovec Brenčič, M. (2001). Analyzing competitive advantages on the basis of resource-based view: The concept of price and non-price factors. *Journal for East European Management Studies*, 6(3), 313-330. <http://hdl.handle.net/10419/90399>
- Malca, O., Peña-Vinces, J. y Acedo, F. J. (2019). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. *Small Business Economics volume*, 55(3), 831-851. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00185-2>
- Malhotra, N. K., Agarwal, J. y Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 1(4), 1-31. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.1.20144>
- Mangala, K. P. y Chengappa, P. G. (2008). A novel agribusiness model for backward linkages with farmers: A case of food retail chain. *Agricultural Economics Research Review*, 21(Conference Number), 363-370.

<https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:aerr&volume=21&issue=conf&article=007>

Marandu, E. E. (1996). Impact of Export Promotion on Export Performance: A Tanzanian Study. *Journal of Global Marketing*, 9(1-2), 9-40. https://doi.org/10.1300/J042v09n01_02

Martincus, C. V. y Carballo, J. (2010). *Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries* (IDB-WP-204; IDB Working Paper Series). <http://hdl.handle.net/10419/89097>

Martincus, C. V., Carballo, J. y Garcia, P. M. (2012). Public programmes to promote firms' exports in developing countries: are there heterogeneous effects by size categories? *Applied Economics*, 44(4), 471-491. <https://doi.org/10.1080/00036846.2010.508731>

Martínez-Prats, G., Muñoz-Aparicio, C. G. y Navarrete-Torres, M. C. (2016). Programa para la promoción y desarrollo de las exportaciones en Tabasco. *Revista Opción*, 32(8), 156-168. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21528>

Martínez, J. L. M. (2012). *Internacionalización de empresas mexicanas : análisis de beneficios para la economía nacional* [Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. <http://hdl.handle.net/11285/629469>

Mayaute, L. M. E. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(1-2), 103-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6123333>

McDougall, P. P., Oviatt, B. M. y Shrader, R. C. (2013). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.

<https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>

McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)

McGaughey, S. L., Kumaraswamy, A. y Liesch, P. W. (2016). Institutions, entrepreneurship and co-evolution in international business. *Journal of World Business*, 51(6), 871-881.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.003>

Meemken, E.-M. (2021). Large farms, large benefits? Sustainability certification among family farms and agro-industrial producers in Peru. *World Development*, 145, 1-12.

<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105520>

Mendy, J., Odunukan, K. y Rahman, M. (2021). Place and policy barriers of rural Nigeria's small and medium enterprises' internationalization. *Thunderbird International Business Review*, 63(4), 421-436. <https://doi.org/10.1002/tie.22198>

Mendy, J., Rahman, M. y Bal, P. M. (2020). Using the "best-fit" approach to investigate the effects of politico-economic and social barriers on SMEs' internationalization in an emerging country context: Implications and future directions. *Thunderbird International Business Review*, 62(2), 199-211. <https://doi.org/10.1002/tie.22119>

Meneses, R. y Pinho, H. (2019). Causes of De-Internationalization: Evidence of Six Cases. En *Handbook of Research on Corporate Restructuring and Globalization* (pp. 170-192). IGI Global Publisher. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8906-8.ch008>

Meyer, H. y Klasen, A. (2013). What Governments Can Do to Support their Economies: The

- Case for a Strategic Ecosystem. En H. Meyer & A. Klasen (Eds.), *Economic Policy, Governance and Institutions in Times of Crisis* (Vol. 4, Número 1, pp. 1-9). Global Policy. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12060>
- Milanov, H. y Maissenhalter, B. (2014). Cognition in international entrepreneurship. En S. A. Fernhaber & S. Prashantham (Eds.), *The Routledge Companion to International Entrepreneurship* (1st ed., pp. 47-69). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203517161>
- Moini, A. H. (1998). Small firms exporting: how effective are government export assistance programs? *Journal of Small Business Management*, 36(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/0437-2668.00008>
- Monreal-Perez, J. y Geldres-Weiss, V. V. (2019). A configurational approach to the impact of trade fairs and trade missions on firm export activity. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.11.001>
- Monticelli, J. M., Calixto, C. V., Vasconcellos, S. L. de y Garrido, I. L. (2017). The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Review of Business Management*, 19(65), 358-374. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3040>
- Moon, S.-W. (2011). How Does Openness Influence Innovation of Korean Manufacturing Firms? *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 14(4), 711-735. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.630502>
- Morgan, N. A., Kaleka, A. y Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>

- Morgan, R. E. y Katsikeas, C. S. (1997). Export stimuli: Export intention compared with export activity. *International Business Review*, 6(5), 477-499. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00017-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00017-6)
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M. y Goh, S. K. (2021). Antecedents and consequences of market orientation in international B2B market: role of export assistance as a moderator. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(6), 1058-1075. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2019-0411>
- Mota, J., Moreira, A. y Alves, A. (2021). Impact of export promotion programs on export performance. *Economies*, 9(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/economies9030127>
- Munch, J. y Schaur, G. (2018). The Effect of Export Promotion on Firm-Level Performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 10(1), 357-387. <https://doi.org/10.1257/pol.20150410>
- Musteen, M., Datta, D. K. y Butts, M. M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 749-774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- Naidu, G. M., Cavusgil, S. T., Murthy, B. K. y Sarkar, M. (1997). An export promotion model for India: Implications for public policy. *International Business Review*, 6(2), 113-125. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(96\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(96)00041-8)
- Naidu, G. M. y Rao, T. R. (1993). Public sector promotion of exports: A needs-based approach. *Journal of Business Research*, 27(1), 5-101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90017-J](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90017-J)
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1973). Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities.

The American Economic Review, 63(2), 440-449. <https://www.jstor.org/stable/1817107>

Njinyah, S. Z. (2018). The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon. *International Marketing Review*, 35(1), 164-185. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2016-0103>

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

Ntokopoulou, V., Puodziukynaite, N. y Vlastou, Z. M. (2018). *SMEs Internationalization barriers: an exploration on internet-based internationalization* [Aalborg University]. https://projekter.aau.dk/projekter/files/281296652/IM_thesis_Ntokopoulou_Puodziukynaite_Vlastou.pdf

Nurfarida, I. N., Mukhlis, I. y Murwani, F. D. (2022). The Internationalization of SMEs: Motives and Barriers. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(5), 1749-1756. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i5-43>

Nuruzzaman, N., Singh, D. y Gaur, A. S. (2020). Institutional Support and Hazards, and Internationalization of Emerging Market Firms. *Global Strategy Journal*, 10(2), 361-385. <https://doi.org/10.1002/gsj.1365>

OECD. (2019). Fostering greater SME participation in a globally integrated economy. En *Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth: OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs* (pp. 73-90). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/400c491d-en>

Olejnik, E. y Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics

and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466-495.

<https://doi.org/10.1108/02651331211260340>

Olson, H. C. (1975). *Studies in export promotion: attempts to evaluate export stimulation measures for Swedish textile and clothing industries* [Acta Universitatis Upsaliensis].

urn:nbn:se:uu:diva-127557

Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861-873.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>

Oparaocha, G. O. y Ricardo, L. (2011). *The Role of Institutional Networks in the Internationalization Process of SMEs: A qualitative study on the SMEs' awareness, access and utilization of institutional network-based resources for the purpose of*

internationalization [Umeå University]. [https://umu.diva-](https://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A429142&dsid=3836)

[portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A429142&dsid=3836](https://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A429142&dsid=3836)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1997). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación* (N.º 30; Colección FAO: Agricultura).

<https://www.fao.org/3/w5800s/w5800s.pdf>

Oura, M. M., Zilber, S. N. y Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2018). Toward a Theory of International New Ventures. En A. Reuber (Ed.), *International Entrepreneurship* (pp. 31-57). Palgrave Macmillan, Cham.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-74228-1_2

Özsomer, A. y Gençtürk, E. F. (2003). A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation. *Journal of International Marketing*, 11(3), 1-29. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.3.1.20157>

Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>

Papadopoulos, N. y Martín, O. M. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149.

<https://doi.org/10.1108/02651331111122632>

Parente, R. C., Cyrino, Á. B., Spohr, N. y De Vasconcelos, F. C. (2013). Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. *Business Horizons*, 56(4), 453-463.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.04.003>

Park, K.-S., Kim, I.-K. y Ahn, J.-S. (2010). A Study on Export Promotion Program at the Korean Small-Medium Exporters. *International Business Review*, 14(2), 1-25.

<https://doi.org/10.21739%2FIBR.2007.03.11.1.1>

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://zlibrary-asia.se/dl/5010876/83382a>

Paul, J., Sundar Parthasarathy y Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>

- Peng, M. W. y Wang, D. Y. (2000). Innovation Capability and Foreign Direct Investment: Toward a Learning Option Perspective. *International Management of Technology: Theory, Evidence and Policy*, 40(1), 79-93. <https://www.jstor.org/stable/40835899>
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L. y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Penrose, E. (2003). *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd. ed.). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Perlmutter, H. V. (2017). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. En P. J. Buckley (Ed.), *International Business*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315199689-7>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Polit, D. F. y Beck, C. T. (2014). *Essentials of Nursing Research Appraising Evidence for Nursing Practice* (8th ed.). Wolters Kluwer Health | Lippincott Williams & Wilkins. <https://lmsspada.kemdikbud.go.id/mod/resource/view.php?id=80292>
- Prasada, P. P. B., Febrian, E., Komaladew, R. y Zusnita, W. O. (2021). Competitiveness of SMEs: The support of value creation and market orientation. *Management Science Letters*, 11(2), 645–656. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.002>
- Prietula, M. J. y Watson, H. S. (2000). Extending the Cyert-March Duopoly Model: Organizational and Economic Insights. *Organization Science*, 11(5), 473-585.

<https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.565.15201>

Purwanto, S., Setiawan, M., Rohman, F. y Indrawati, N. K. (2018). Financial Assistance, Marketing Assistance and Export Commitment to Improve Export Performance. *European Research Studies Journal*, 21(4), 69-91.

<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/36880>

Qu, Y. y Wei, Y. (2017). The role of domestic institutions and FDI on innovation—Evidence from Chinese firms. *Asian Economic Papers*, 16(2), 55-76.

https://doi.org/10.1162/ASEP_a_00519

Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studie*, 12(2), 101-112.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>

Reid, S. D. (1983). Export Trilogy Sets Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 14, 153–155. <https://doi.org/10.1057/jibs.1983.33>

Reid, S. D. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141-157. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90002-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90002-X)

Rennison, C. M. y Hart, T. C. (2018). *Research Methods in Criminal Justice and Criminology* (1st ed.). SAGE Publications, Inc. <http://www.modares.ac.ir/uploads/En-Law.Book.6.pdf>

Revindo, M. D., Gan, C. y Alta, A. (2020). Do Export Activities Improve Small Firm Performance? Evidence from Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 14(2), 155-172. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i2.11771>

Ribeiro, J. S. y Forte, R. M. C. F. P. (2020). Fifty Years of Literature on Export Assistance

Programmes: A Bibliometric Analysis. *Global Economy Journal*, 19(4), 1-29.

<https://doi.org/10.1142/S2194565919500209>

Ribeiro, J. S., Forte, R. M. C. F. P. y Figueiredo, A. M. de S. (2017). *Export Promotion Programs: Differences between Advanced and Emerging Economies* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108388/2/226165.pdf>

Rijesh, R. (2019). International Trade and Productivity Growth in Indian Industry: Evidence from the Organized Manufacturing Sector. *Journal of South Asian Development*, 14(1), 1-39. <https://doi.org/10.1177/0973174119839878>

Rock, J. A. y Ahmed, S. A. (2008). Success Factors of Exporters from Chile. *International Journal of Management*, 2(3), 177-195. <https://doi.org/10.1080/10908520802205686>

Rodríguez-Gutiérrez, P., Guerrero-Baena, M. D., Luque-Vílchez, M. y Castilla-Polo, F. (2021). An approach to using the best-worst method for supporting sustainability reporting decisionmaking in SMEs. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(14), 2618-2640. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1876003>

Rosenbaum, G. O. (2019). The role of export promotion programs in the internationalisation of female-owned enterprises. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(3), 323-347. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2019-0002>

Ross, P. K. y Blumenstein, M. (2015). Cloud computing as a facilitator of SME entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 87-101. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.951621>

Rosson, P. J. y Reid, S. D. (1987). *Managing export entry and expansion: concepts and practice*.

- Praeger Publishers. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US9020038>
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. y Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29. <https://doi.org/10.1002/cjas.3>
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Saeed, A. y Vincent, O. (2011). Financial Obstacles to Firm Export: Insight From a Developing Country. *Journal of Transnational Management*, 16(4), 204-220. <https://doi.org/10.1080/15475778.2011.623964>
- Safari, A. y Saleh, A. S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324>
- Santos, J. F. P. dos. (1997). Multinacionais e Mundialização. *Economia e Prospectiva*, 1(2), 1-11. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/25215/1/WP-97-006.PDF>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. y Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *The Academy of Management*, 31(4), 914-933. <https://doi.org/10.2307/20159258>
- Sasu, E. (2019). *Government Export Promotion Organisations and SME Internationalisation: A case study of Ghana's Non-Traditional Export Sector* [Edinburgh Napier University]. <https://napier-repository.worktribe.com/output/2090149>

- Sauer, S. (2019). Rural Brazil during the Lula Administrations: Agreements with Agribusiness and Disputes in Agrarian Policies. *Latin American Perspectives*, 46(4), 103-121.
<https://doi.org/10.1177/0094582X16685176>
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson. <https://zlibrary-asia.se/book/5631668/5fc857>
- Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01330.x>
- Schmuck, A., Lagerström, K. y Sallis, J. (2022). Turning the Tables: The Relationship Between Performance and Multinationality. *Management International Review*, 62(1), 3-26.
<https://doi.org/10.1007/s11575-022-00464-3>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Agroindustria, transformación sin límites*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/agroindustria-transformacion-sin-limites#:~:text=Dentro de muchos beneficios que,y contribuye al desarrollo económico.>
- Secretaría de Economía. (2010). *Fomento a la producción y las exportaciones*. Gobierno de México. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones>
- Secretaría para el Desarrollo Económico y la Competitividad. (2023). *Perfil del Estado*. Gobierno del Estado de Tabasco.
<https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/sdettabasco/Perfil del Estado.pdf>
- Seifert, R. E. (2010). *Meaningful internationalization: a study among the leaders of Brazilian*

smaller enterprises [The University of Birmingham].

<https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/1168/>

Seringhaus, F. H. R. (1986). The Impact of Government Export Marketing Assistance.

International Marketing Review, 3(2), 55-66. <https://doi.org/10.1108/eb008306>

Seringhaus, F. H. R. (1987). The Role of Information Assistance in Small Firms' Export

Involvement. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 5(2),

26-36. <https://doi.org/10.1177/026624268600500203>

Seringhaus, F. H. R. (1990). Program impact evaluation: Application to export promotion.

Evaluation and Program Planning, 13(3), 251-265. <https://doi.org/10.1016/0149->

7189(90)90056-3

Seringhaus, F. H. R. y Botschen, G. (1991). Cross-National Comparison of Export Promotion

Services: The Views of Canadian and Austrian Companies. *Journal of International*

Business Studies, 22, 115-133. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490295>

Seringhaus, F. H. R. y Rosson, P. J. (1990). Government Export Promotion: A Global

Perspective. En P. Walters (Ed.), *Journal of International Business Studies* (Vol. 21,

Número 3, pp. 514-516). Routledge. <http://www.jstor.org/stable/154961>

Seringhaus, F. H. R. y Rosson, P. J. (1998). Management and performance of international trade

fair exhibitors: government stands vs independent stands. *International Marketing Review*,

15(5), 398-412. <https://doi.org/10.1108/02651339810236425>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2018). *Estadística de Producción*

Agrícola. Gobierno de México. http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos_a.php

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2023). *Infografía Agroalimentaria 2023*.

Gobierno de México. <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/infografias-agroalimentarias>

Shamsuddoha, A. K. (2004). *Antecedents of firm export performance: The role of export promotion programs* [Queensland University of Technology].

https://eprints.qut.edu.au/16153/1/A._K._Shamsuddoha_Thesis.pdf

Shamsuddoha, A. K. y Ali, M. Y. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 93-110.

<https://doi.org/10.1108/13555850610658255>

Shamsuddoha, A. K., Ali, M. Y. y Ndubisi, N. O. (2009a). A conceptualisation of direct and indirect impact of export promotion programs on export performance of smes and entrepreneurial ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 13(1), 87-106.

<http://hdl.handle.net/10072/39932>

Shamsuddoha, A. K., Ali, M. Y. y Ndubisi, N. O. (2009b). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 408-422. <https://doi.org/10.1108/17410390910975022>

Sharma, R. R., Sraha, G. y Crick, D. (2018). Export promotion programmes and the export performance of Ghanaian firms: The mediating role of foreign market attractiveness. *International Marketing Review*, 35(4), 661-682. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0219>

Sharma, R. R., Sraha, G. y Crick, D. (2018). Export promotion programmes and the export performance of Ghanaian firms: The mediating role of foreign market attractiveness. *International Marketing Review*, 35(4), 661-682. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0219>

Sharma, R. R., Sraha, G. y Crick, D. (2018). Export promotion programmes and the export performance of Ghanaian firms: The mediating role of foreign market attractiveness. *International Marketing Review*, 35(4), 661-682. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0219>

Shen, Z., Puig, F. y Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and

Research Agenda. *The International Trade Journal*, 31(5), 429-456.

<https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1361368>

Shuman, J. C. y Seeger, J. A. (1986). The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11(1), 7-18.

<https://doi.org/10.1177/104225878601100101>

Simpson, C. L. y Kujawa, D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107-117.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490815>

Singer, T. O. y Czinkota, M. R. (1994). Factors Associated with Effective use of Export Assistance. *Journal of International Marketing*, 2(1), 53-71.

<https://doi.org/10.1177/1069031X9400200104>

Singh, G., Pathak, R. D. y Naz, R. (2010). Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153-182. <https://doi.org/10.1108/17468801011031801>

Singh, H. y Mahmood, R. (2014). Manufacturing Strategy and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia: Moderating Role of External Environment. *International Journal of Business and Commerce*, 3(5), 37-52. <https://www.ijbcnet.com/3-5/IJBC-14-3507.pdf>

Singla, C. y George, R. (2013). Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. *Journal of Business Research*, 66(12), 2500-2506.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.041>

- Spence, M. M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20, 83-103.
<https://doi.org/10.1023/A:1020200621988>
- Srhoj, S., Vitezić, V. y Wagner, J. (2023). Export Boosting Policies and Firm Performance: Review of Empirical Evidence Around the World. *Journal of Economics and Statistics*, 243(1), 45-92. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2022-0019>
- Starks, H. y Trinidad, S. B. (2007). Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380. <https://doi.org/10.1177/1049732307307031>
- Sun, K.-A. y Lee, S. (2013). Determinants of degree of internationalization for U.S. restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 465-474.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.006>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F. y Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 297-322. <https://doi.org/10.3926/jiem.488>
- Terry, G., Hayfield, N., Braun, V. y Clarke, V. (2017). Thematic analysis. En C. Willig & W. S. Rogers (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2nd Ed., pp. 17-37). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526405555>
- Tinits, P. y Fey, C. F. (2022). The Effects of Timing and Order of Government Support Mechanisms for SME Exports. *Management International Review*, 62(2), 285-323.
<https://doi.org/10.1007/s11575-022-00465-2>

- Torres, M. M., Clegg, L. J. y Varum, C. A. (2016). The missing link between awareness and use in the uptake of pro-internationalization incentives. *International Business Review*, 25(2), 495-510. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.003>
- Trąpczyński, P. (2016). De-internationalisation: A review of empirical studies and implications for international business research. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 350-379. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2015-0153>
- U.S. Department of Commerce. (2022). *Mexico-Country Commercial Guide*. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-trade-financing>
- UNCTAD. (2018). *Exports Diversification and Employment in Africa* (UNCTAD/ALDC/2018/3). https://unctad.org/system/files/official-document/aldc2018d3_en.pdf
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E. y Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.005>
- Vahlne, J.-E. y Bhatti, W. A. (2019). Relationship Development: A Micro-Foundation for the Internationalization Process of the Multinational Business Enterprise. *Management International Review*, 59(203-228). <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0373-z>
- Vahlne, J.-E. y Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

- Vanderleest, H. W. (1996). What new exporters think about US government sponsored export promotion services and publications. *Multinational Business Review*, 4(2), 21-29.
<https://doi.org/10.1108/02651339610125765>
- Vásquez-Tejos, J. y Torres-Vallejos, J. (2018). Caracterización de los auditores de sistemas de gestión pertenecientes a empresas certificadoras en Chile. *Signos*, 10(2), 55-69.
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.03>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 90-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Vila, G. O., Robles, M. T. A., Fuentes-Guerra, F. J. G., González, L. J. D., Martín, J. F., Sánchez, A. C. J. y Rodríguez, J. R. (2018). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción con programas deportivos en centros penitenciarios. *Apunts. Educación física y deportes*, 1(131), 21-33. [https://doi.org/10.5672/APUNTS.2014-0983.ES.\(2018/1\).131.02](https://doi.org/10.5672/APUNTS.2014-0983.ES.(2018/1).131.02)
- Vissak, T., Francioni, B. y Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>
- Wang, C., Hong, J., Kafouros, M. y Wright, M. (2012). Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. *Journal of International Business Studies Volume*, 43(7), 655-676. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.18>
- Wang, X., Chen, A., Wang, H. y Li, S. (2017). Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131-145. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1278031>

- Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 155-171. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Wenchen, L. y Meizi, L. (2007). The Effects of Entrepreneurship for the Internationalization of SMEs. *Paper presented at the 2nd International Forum of Business Education*, 19-16. [https://researchbank.swinburne.edu.au/file/33500b93-f2b3-45cf-a676-f0b97da022b9/1/PDF%28Published version%29.pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/33500b93-f2b3-45cf-a676-f0b97da022b9/1/PDF%28Published%20version%29.pdf)
- Westhead, P. (1995). Exporting and non-exporting small firms in Great Britain: A matched pairs comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1(2), 6-36. <https://doi.org/10.1108/13552559510090604>
- Westjohn, S. A. y Magnusson, P. (2017). Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0114>
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C. y Welch, L. S. (1978). Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650>
- Wilkinson, J. y Rocha, R. (2009). Agro-industry Trends, Patterns and Development Impacts. En C. A. da Silva, D. Baker, A. W. Shepherd, C. Jenane, & S. Miranda-da-Cruz (Eds.), *Agro-Industries for Development* (pp. 46-91). CAB International and FAO. <https://www.fsnnetwork.org/resource/agro-industries-development>
- Wilkinson, T. J. y Brouthers, L. E. (2000). Trade Shows, Trade Missions and State Governments: Increasing FDI and High-Tech Exports. *Journal of International Business*

Studies, 32(4), 725-734. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490932>

Wilkinson, T. J. y Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance.

International Business Review, 15(3), 233-252.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.001>

Yeoh, P. (2004). International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*,

21(4-5), 511-535. <https://doi.org/10.1108/02651330410547171>

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. <https://zlibrary-asia.se/book/21383243/d3efcc>

Yoo, S.-J., Mackenzie, N. G. y Jones-Evans, D. (2012). Public sector support and technology-

based SMEs in peripheral areas - the case of North Wales. *Journal of Enterprising Culture*,

20(1), 83-104. <https://doi.org/10.1142/S0218495812500045>

Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global

SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*,

38(4), 673-690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

Zia, B. H. (2008). Export incentives, financial constraints, and the (mis)allocation of credit:

Micro-level evidence from subsidized export loans. *Journal of Financial Economics*, 87(2),

498-527. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.12.006>

Zou, S. y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

<https://doi.org/10.1108/02651339810236290>

Apéndice

Apéndice A: Guía de Entrevista para las Agroindustrias

Objetivo: Comprender el papel que tienen los programas de promoción de exportaciones en la internacionalización de las agroindustrias tabasqueñas

Consentimiento informado: La información proporcionada se mantendrá en estricta confidencialidad conservando el anonimato y solo se utilizará con fines académicos (tesis doctoral y publicaciones científicas, sin mencionar ninguna información personal de los participantes). Al aceptar participar en el estudio y responder las preguntas de la entrevista, usted acepta dar su consentimiento para que sus respuestas sean consideradas como parte fundamental de la investigación. Le pedimos contestar libremente la información que se le solicita.

Sección A – Datos generales

- Sexo del entrevistado: Hombre___ o Mujer___
- Puesto que desempeña en la empresa:
- Nombre de empresa:
- Fecha de creación de la empresa:
- ¿Qué porcentaje de su producción exporta?
- Tamaño de la empresa (número de empleados):
- () Grande (más de 1000) () Mediana (entre 250 y 1000) () Pequeña (menos de 250)
- Sector empresarial: () Alimentos () Bebidas
- Nivel de experiencia exportadora:
- () exportadores sin experiencia (con poca estructura); () exportadores experimentados (con estructura completa)

Sección B - Decisión de exportar y proceso de internacionalización

1. ¿Qué elementos tuvo en cuenta la empresa para empezar a exportar y así internacionalizarse?

2. ¿Cuáles son los aspectos que ha tenido en cuenta la empresa para exportar el(los) producto(s) que vende?
3. ¿Adopta la empresa otras formas de enviar sus productos al extranjero distintas de la exportación? () Licencia; () Empresa conjunta; () Filial propia; () Otras opciones
4. En el caso de la empresa, ¿cómo ha influido el acceso a los programas de promoción a las exportaciones (PPEs) en la elección del mercado(s) en los que actualmente vende sus productos?

Sección C - Desafíos que afectan a las agroindustrias en el mercado interno y externo

5. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra la empresa a la hora de exportar?
6. ¿En qué medida han afectado estas dificultades a las operaciones de exportación de la empresa?
7. ¿Cómo ha afrontado la empresa dichas dificultades?
8. ¿Ha recibido alguna vez la empresa financiación bancaria para la actividad exportadora?
9. Si ha recibido financiación bancaria para actividades de exportación. ¿Qué dificultades ha encontrado para accederla?

Sección E - Internacionalización, desempeño y crecimiento

10. Según usted, ¿qué definiría como una internacionalización exitosa?
 - () Crecimiento de las ventas de exportación.
 - () Fortalecer el reconocimiento de la marca en el extranjero.
 - () Ampliar el mercado, diversificando las carteras de ofertas comerciales.
 - () Reducción de costos.
 - () Mayor participación de mercado y número de destinos de exportación.
 - () Generar mayor competitividad de la empresa a nivel internacional.
 - () Otros aspectos: _____

Sección F - Internacionalización y promoción de exportaciones

I. El efecto de los programas de promoción de exportaciones en la actividad exportadora

11. ¿Cuál es el papel y los beneficios de los programas de promoción de exportaciones en el proceso de internacionalización de su empresa?

12. ¿Cuáles son las principales dificultades y limitaciones para acceder a los programas de promoción de exportaciones?
13. ¿En qué medida ha contribuido los programas de promoción de exportación al éxito de la internacionalización de la empresa? Apoyos a tener en cuenta:
- Apoyo motivacional: _____
- Apoyo de información: _____
- Apoyo Operacional: _____
- Apoyo financiero: _____

II. Servicios prestados por instituciones de promoción de exportaciones

14. ¿Podría hablarnos sobre el apoyo a la promoción de las exportaciones utilizado para las actividades internacionales de la empresa? Elementos a considerar:
- Institución que les ha proporcionado y tipo de apoyo utilizado.

III. Nivel de conocimiento de los programas de promoción de exportaciones

15. Con respecto a los diferentes programas de programas de promoción que se brindan, ¿cuál es su nivel de conocimiento? Elementos a considerar:

() Conoce solo programas de promoción de exportaciones públicos.

SRE	NAFIN	SE	SEDEC	BANCOMEXT
-----	-------	----	-------	-----------

NO

SÍ

() Conoce solo programas de promoción de exportaciones privados.

() Conoce otros programas, pero no sabe cómo usarlos.

() Conoce otros programas y tiene la intención de usarlos.

16. ¿Cómo se enteró la empresa de los programas de promoción de exportaciones?
17. ¿Cómo fue el primer contacto de la empresa con las instituciones de promoción de exportación?

IV. Nivel de utilización/uso de los programas de promoción de exportaciones

18. En la fase previa y después de iniciar el proceso de exportación, ¿ha utilizado la empresa alguno de los siguientes programas de promoción que se indican a continuación?

Tipos de PPEs	Uso de PPEs
Ferias internacionales patrocinadas	Sí No
Misiones comerciales	Sí No
Apoyo a la promoción de marcas	Sí No
Seminarios y talleres	Sí No
Iniciativas de formación en internacionalización	Sí No
Asesoramiento personalizado	Sí No
Consultoría para exportadores	Sí No
Apoyo para empezar a exportar	Sí No
BANCOMEXT: oficinas de promoción en el exterior	Sí No
SRE: red de embajadas de México en el exterior	Sí No
Información sobre mercados exteriores	Sí No
Boletines y <i>newsletters</i> sobre los programas	Sí No
Apoyo financiero/económico directo	Sí No
Incentivos fiscales	Sí No
Factoraje internacional	Sí No
Apoyo a la creación de filiales de producción	Sí No
Apoyo a la creación de filiales de ventas	Sí No

19. ¿Qué sucedió después de que la empresa comenzó a beneficiarse del apoyo a la promoción de exportación?

20. ¿Cuál ha sido el impacto de las ventas internacionales de la empresa tras su adhesión a los programas de promoción de exportaciones?

21. Entre los diversos tipos de apoyo que brindan los programas de promoción de exportaciones, ¿cuál de ellos cumple/cumplió con sus expectativas? Elementos a considerar:

- Apoyo motivacional
- Apoyo informativo
- Apoyo operativo

- Apoyo financiero
22. ¿Qué tan difícil es para la empresa acceder al apoyo que brindan los programas de promoción de exportaciones?
23. ¿Cómo decide la empresa qué apoyos de promoción de exportaciones elegir teniendo en cuenta las circunstancias que enfrenta?
24. ¿Considerando los apoyos brindados por las instituciones de promoción de exportaciones, ¿lo considera suficiente para las actividades de la empresa en el mercado internacional?

Sección H - Fin de la entrevista

Si lo considera importante, puede agregar otros datos y opiniones respecto al tema de esta entrevista: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha de aplicación: _____

Nota. © Guion de entrevista adaptado con base en Arruda (2020); Dominguez (2018); Dornelas y Carneiro (2018); Monticelli et al. (2017) y Sasu (2019).

Apéndice B: Guía de Entrevista para las IPEs

Objetivo: Comprender el papel que tienen los programas de promoción de exportaciones en la internacionalización de las agroindustrias tabasqueñas

Consentimiento informado: La información proporcionada se mantendrá en estricta confidencialidad conservando el anonimato y solo se utilizará con fines académicos (tesis doctoral y publicaciones científicas, sin mencionar ninguna información personal de los participantes). Al aceptar participar en el estudio y responder las preguntas de la entrevista, usted acepta dar su consentimiento para que sus respuestas sean consideradas como parte fundamental de la investigación. Le pedimos contestar libremente la información que se le solicita.

Sección A - Datos del entrevistado

Sexo del entrevistado: Hombre____ o Mujer____

Puesto que desempeña en la institución:

Nombre de la Institución:

Sección B- Apoyos brindados a las agroindustrias

1. ¿Podría decirnos qué apoyos brinda la **IPEs** a las agroindustrias y qué importancia tienen?
2. ¿Qué requisitos deben cumplir las agroindustrias para beneficiarse del apoyo a la exportación que brinda la **IPEs**?
3. ¿Existen apoyos que la **IPEs** brinda a las agroindustrias tomando en cuenta elementos específicos?
 - () Sector (agroindustria alimentaria y/o no alimentaria).
 - () Tamaño de la empresa.
 - () Nivel de exportación.
 - () Tipo de producto.
 - () Mercado objetivo.

Sección C – Conocimiento y uso de los Programas de Promoción de Exportaciones

4. ¿Cuál cree que es el nivel de conocimiento del apoyo que brinda la **IPEs** por parte de las agroindustrias?: () Bajo; () Alto. ¿Por qué?
5. ¿Si el nivel de conocimiento es bajo ¿se han tomado medidas para aumentarlo?
6. ¿Cómo se desenvuelve el primer contacto entre la **IPEs** y las agroindustrias?
7. ¿La interacción entre la SEDEC y las agroindustrias logra estimularlas/alentarlas a exportar sus productos?
8. En cuanto a la difusión de los apoyos que brindan la **IPEs**, ¿qué cree que ha resultado en el nivel actual de uso? Elementos a considerar:
 - Medidas adoptadas para incrementar el uso.
 - Medidas para promover el uso de apoyos por parte de las agroindustrias.
 - Cualquier restricción que impida o no permita que más agroindustrias accedan a los apoyos.

Sección D - Acceso de la agroindustria al apoyo

9. ¿Cómo se seleccionan las agroindustrias para participar en capacitaciones, ferias, misiones comerciales y cuál es la importancia de estos eventos?

Sección E - Programas de Promoción de Exportaciones, internacionalización y desempeño empresarial

10. ¿Qué importancia tienen los programas de promoción de exportaciones para la internacionalización de la agroindustria en Tabasco?
11. ¿Teniendo en cuenta los objetivos de la **IPEs** ¿cómo considera los resultados obtenidos con respecto al apoyo brindado a las agroindustrias?

Sección F – Desafíos que enfrentan las instituciones de promoción de exportación y las actividades exportadoras de las agroindustrias

12. ¿Cuáles son los desafíos internos/externos más destacados que enfrenta la **IPEs** cuando se trata de inculcar una cultura exportadora en las agroindustrias? Los elementos a considerar son:

() Interferencia política.

() Actitud de las agroindustrias exportadoras.

- () Competencia en el mercado externo.
- () Calidad del producto ofrecido por las agroindustrias.
- () Desafíos regulatorios.
- () Condición económica interna.
- () Otros: _____

Sección G - Fin de la entrevista

Si lo considera importante, puede agregar otros datos y opiniones respecto al tema de esta entrevista:

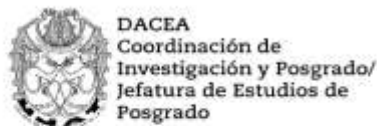
¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha de aplicación: _____

Nota. © Guion de entrevista adaptado con base en Arruda (2020); Dornelas y Carneiro (2018) y Sasu (2019).

Anexos

Anexo A: Carta de Presentación General



Oficio No. JEP/199/2023
Villahermosa, Tabasco a 25 de mayo de 2023
Asunto: Carta de Presentación

**A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE**

Por este medio me es grato saludarle y aprovecho la oportunidad para presentarle al estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos, el **C. Afonso Vagarecha Cabico Mulbo** con matrícula **211B35011**, programa adscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología (Nº Registro 005590), realice la aplicación de un instrumento de recopilación de información (entrevista) con personal que colabora con usted, lo que contribuirá al proyecto de investigación: **"LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS DEL ESTADO DE TABASCO"**. La información recabada será tratada con la debida discreción y confidencialidad que se requiera.

Mucho agradeceré que de no existir inconveniente alguno en proporcionarle todas las facilidades para la atención del estudiante.

Agradeciendo de antemano la atención a la presente, aprovecho la ocasión de enviarle un cordial saludo

ATENTAMENTE


Mtra. Marina Lidny Xicoténcatl Valencia
Coordinadora de Investigación y Posgrado

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



C.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. –Responsable Académico del DEEA
Archivo/FJCC

Av. 27 de Febrero 630, Col. Centro, C.P.86000, Villahermosa, Centro, Tabasco
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6205 y 6206; e-Mail: posgrado.dacea@ujat.mx

www.ujat.mx

Anexo B: Carta de Presentación SEDEC



DACEA
Coordinación de
Investigación y Posgrado/
Jefatura de Estudios de
Posgrado



Oficio No. JEP/199/2023
Villahermosa, Tabasco a 25 de mayo de 2023
Asunto: **Carta de Presentación**

ING. JOSÉ FRIEDRICH GARCÍA MALLITZ
TITULAR
**SECRETARÍA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO
Y LA COMPETITIVIDAD**
P R E S E N T E

Por este medio me es grato saludarle y aprovecho la oportunidad para presentarle al estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos, el **C. Afonso Vagarecha Cabico Muibo** con matrícula **211B35011**, programa adscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología (Nº Registro 005590), realice la aplicación de un instrumento de recopilación de información (entrevista) con personal que colabora con usted, lo que contribuirá al proyecto de investigación: **"LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS DEL ESTADO DE TABASCO"**. La información recabada será tratada con la debida discreción y confidencialidad que se requiera.

Mucho agradeceré que de no existir inconveniente alguno en proporcionarle todas las facilidades para la atención del estudiante.

Agradeciendo de antemano la atención a la presente, aprovecho la ocasión de enviarle un cordial saludo

A T E N T A M E N T E


Mtra. Martha Lidny Xicoténcatl Valencia
Coordinadora de Investigación y Posgrado

UNIVERSIDAD JUAREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



UNIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

C.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. –Responsable Académico del DEEA
Archivo/FJCC

Av. 27 de Febrero 630, Col. Centro, C.P.86000. Villahermosa, Centro, Tabasco
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6205 y 6206; e-Mail: posgrado.dacea@ujat.mx

www.ujat.mx

Anexo C: Oficio de Consentimiento SEDEC



SEDEC
SECRETARÍA PARA EL DESARROLLO
ECONÓMICO Y LA COMPETITIVIDAD

ING. JOSÉ FRIEDRICH GARCÍA MALLITZ
SECRETARIO



esencia
TABASCO

"2023, Año de Francisco Villa, el revolucionario del pueblo"

OFICIO: SEDEC/245/2023

Asunto: apoyo a proyectos de investigación
Villahermosa, Tabasco; 31 de mayo de 2023

MTRA. MARTHA LIBNY XICOTENCATL VALENCIA
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
DE LA DACEA, UJAT
PRESENTE.

En respuesta a su oficio JEP/199/2023, en donde solicita que al estudiante del Doctorado en Estudios Económicos Administrativos el **C. Alfonso Varecha Cabico Muibo**, se le brinde las facilidades para que realice la aplicación de un instrumento de recopilación de información (entrevista), al proyecto de investigación denominado **"PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS DEL ESTADO DE TABASCO"**, con personal que labora en esta Secretaría a mi cargo. Me es grato comunicarle que, he designado a la Lic. Luvia Adriana García Ramón, Directora de comercio y Abasto con correo electrónico: luviagarcia@tabasco.gob.mx y teléfono 9933109750 ext. 48212, para la debida coordinación.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

José Friedrich García Mallitz

C.c.p. M.A.I. Carla Bustillos Rodríguez, Subsecretaría de Atracción y Promoción de Inversiones.
C.c.p. Archivo



SECRETARÍA PARA EL DESARROLLO
ECONÓMICO Y LA COMPETITIVIDAD

Elaboró: Lic. Sergio I. Castillo
Depto. de Planeación y Control Interno

Revisó: Lic. Luvia Adriana García Ramón
Directora de Comercio y Abasto

Pról. de Paseo Tabasco No. 1504, Col. Tabasco 2001, Villahermosa, Tabasco, MX
Tel. +52 (993) 3 10 97 50

