

# LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN (MEI) EN EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA PARA DOS EMPRESAS SOCIALES AGRÍCOLAS: LOS CASOS DE SONORA Y NUEVO LEÓN, MÉXICO.

# 4

## Marisol Arvizu Armenta

Estudiante del Doctorado en Ciencias, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo AC. E-mail: marisol.arvizu@estudiantes.ciad.mx

## Carlos Gabriel Borbón Morales

Investigador titular de Desarrollo Regional CIAD AC. Email: cborbon@ciad.mx

## Resumen

La empresa social es una alternativa que pudiera hacer operativa una política de desarrollo con base en la promoción del bienestar humano; según algunos autores como (Burlástegui, 2013) y (Yunnus, 2008), funciona como un esquema organizativo incluyente, promotor de derrama económica y empleo. No obstante que los trabajadores son co-propietarios, estas empresas perfilan su estrategia corporativa y la innovación como las claves para su desempeño competitivo, al igual que lo hacen las empresas tradicionales. El objetivo de este documento es analizar el comportamiento de variables externas relevantes que afectan el funcionamiento de este tipo de empresas; a través de la implementación de la técnica propuesta por (Aguilar, 1967) de la matriz PEST (Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos). Para ello se utilizan dos ejemplos de empresas sociales productoras de tomate de exportación a mercados de Estados Unidos, que cuentan en su haber con tecnología diferenciada de invernadero y arreglos organizacionales distintos.

**Palabras clave:** Empresa Social, Innovación, Estrategia, Matriz Estratégica de Innovación

## Abstract

The social company is an alternative that could operationalize a development policy based on the promotion of human welfare; according to some authors (Burlástegui, 2013) and (Yunnus, 2008), it works as an inclusive organizational structure, promoting economic income and employment. Although workers are co-owners, these companies outlined their corporate strategy and innovation as key to competitive performance, as do traditional businesses. The aim of this paper is to analyze the behavior of relevant external variables that affect the operation of these businesses; through the implementation of the technique proposed by (Aguilar, 1967) of the PEST (Political-legal, Economic, Socio-cultural and Technological) matrix. For this, two examples of social companies producing tomato export to US markets, which have differentiated greenhouse technology and different organizational arrangements.

**Keywords:** Social Enterprise, Innovation, Strategy, Strategic Innovation Matrix JEL O13, O30, O35, Q12, Q13.

## Introducción

El mercado internacional a través de sus nuevas exigencias ha marcado la pauta a las empresas para conocer mejor su mercado en el sentido de normas, leyes, requisitos y preferencias del consumidor. Ya que si la planeación productiva es discordante con su estrategia competitiva están destinadas a no alternar en mercados especializados donde concurren las ofertas provenientes de todo el mundo. Como lo manifiesta (Porter, 1985), la búsqueda de dichas estrategias debe sustentarse principalmente en dos elementos: la disminución de la estructura de costos y/o la diferenciación del producto.

En particular, las empresas exportadoras de hortalizas, han sido ampliamente estudiadas desde los enfoques de cadena de valor, relaciones internacionales, barreras no arancelarias, caracterización de los flujos de exportación y sus actores regionales e inocuidad, entre otros. (Maya Ambia & López Barraza, 2009), (Avenidaño & Schwentesius, 2005).

En este sentido, este documento perfila su análisis en torno a herramientas que permitan a las empresas sociales agrícolas exportadoras, aportar un mejor entendimiento de los criterios de competitividad y su relación con los mercados donde incurren.

Una aproximación importante para la definición de estrategias es combinar el supuesto irreductible de la empresa tradicional genera-

dora de beneficios por encima de la estructura de costos, con la necesidad de crear espacios de trabajo, compartidos solidariamente y democráticamente por un grupo que crea o genera red social en pro de la generación de bienestar. Al respecto, existen varias herramientas para definir estrategias (tecnología productos (Morin, 1992); matriz posición tecnológica (Pere & Jaume, 2003) y la matriz productos vs. Mercado (Ansoff, 1957). Asimismo, las matrices estratégicas de innovación (Aguilar, 1967), ofrecen una visión amplia de los posibles direccionamientos para la empresa.

Dichas matrices tienen la virtud de poder complementarse y formar una matriz completa que dé cuenta de cada una de las categorías que las componen, y de esta manera contar con mayores elementos para el análisis e interpretación de la situación estudiada.

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el comportamiento de las variables externas que afectan directa e indirectamente el comportamiento utilizando la experiencia de dos empresas sociales mexicanas productoras de hortalizas de invernadero, que atienden a mercados objetivo similares, pero con niveles de tecnología y arreglos organizacionales distintos.

Este documento se divide en tres apartados: antecedentes y cate-

gorías centrales; metodología; resultados, discusión y conclusiones; cada una de ellos explicando la influencia que tienen las variables del entorno general y específico en el comportamiento de dichas empresas.

## Antecedentes

En el ámbito del mercado internacional a través de sus nuevas exigencias, ha obligado a los productores agrícolas a incursionar en la incorporación de tecnología en sus procesos productivos, buscando con esto producir bienes que se adecuen a los más altos niveles de calidad, inocuidad y tratando de cubrir aspectos relacionados con criterios de responsabilidad social y comercio justo.

El consumidor, es un agente que ha evolucionado tendiente a ser un participante informado que exige calidad total en los productos, mismos que no pudieran llegar a los mercados si no mediaran herramientas tecnológicas y logísticas que permiten su producción en ventanas comerciales selectas, tal es el caso de los mercados de productos orgánicos.

La incorporación de tecnología a las empresas agrícolas no sólo ha impactado en el incremento de los rendimientos productivos, sino que ha traído consigo otras formas tanto de organización como de objetivos empresariales. En este sentido es importante destacar como la tecnología y la innovación del sector no sólo influye en los procesos y los productos elaborados, sino en la dirección y organización de la empresa donde éstos se producen.

Es importante resaltar que la empresa además de variables controladas o internas, debe sortear externalidades que influyen dentro de su proceso productivo y contribuyen a delimitar la estrategia a seguir para cumplir con los objetivos planteados.

### **Categorías centrales.**

A continuación se precisan algunas categorías centrales que posteriormente son utilizadas en el análisis de la matriz PEST

### **Empresas sociales.**

Para (Burlástegui, 2013), la empresa social una estrategias para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa; es una alternativa organizacional y una estrategia de producción de fuentes de trabajo, que comienza a expandirse como una alternativa frente a la crisis del estado de bienestar y las inequidades generadas por el mercado. Según (Yunnus, 2008), la integración de la comunidad local es un elemento clave de su éxito ya que permite la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, es una vía de comunicación para detectar sus necesidades reales, la apertura de nuevos canales para desarrollar su actividad y el acceso a recursos locales de alto valor. Además propone que se configure sobre la base de la colaboración estratégica con diferentes tipos de actores.

### **Innovación.**

Según (UNED, 2010), se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Las actividades de innovación incluyen todas las

actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación.

### **Estrategia.**

Siguiendo a (Carneido, 2010), y Porter (1985), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin en un plazo estimado hacia el cual orientar el rumbo empresarial, a través de la aplicación del principio de continuidad.

### **Análisis estratégico.**

El proceso de determinar las amenazas-oportunidades (análisis externo) del entorno y las fortalezas-debilidades (análisis interno) de la empresa, que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la posterior formulación de estrategia en base a los fines, objetivos y metas de la empresa (SerranoBedia, 2008).

### **Matriz estratégica.**

Las matrices estratégicas otorgan una visión amplia de los posibles direccionamientos disponibles para la empresa. Algunos ejemplos son:

- Matriz Tecnología Productos” (Morin, 1992)
- Matriz Posición Tecnológica (Pere & Jaume, 2003)
- Matriz Productos vs. Mercado (Ansoff, 1957)

### **Aplicación de la MEI.**

Para realizar el análisis estratégico en las empresas se requiere la aplicación de las distintas matrices detalladas en el apartado anterior, las cuales tienen el mérito de combinar los aspectos internos y externos del este análisis, de tal forma que indican la posición competitiva de los diferentes negocios.

Retomado el concepto de MEI el presente estudio perfila su análisis al comportamiento de las variables externas, utilizando los casos de dos empresas agrícolas productoras de hortalizas de exportación, una ubicada en el estado de Sonora<sup>1</sup> y otra en el estado de Nuevo León<sup>2</sup>. Ambas orientadas principalmente para mercados de Estados Unidos, con distinto nivel tecnológico de producción; así como arreglos organizacionales distintos. Lo anterior permite las particularidades de los cambios en los indicadores de estrategia al contrastar niveles de tecnología y arreglos organizacionales distintos.

La manera de abordar el estudio será a través del análisis de la técnica del entorno en general y específico, propuesta por (Serrano-Bedia, 2008); la cual señala que de inicio se debe llevar a cabo un análisis PEST (Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos) y posteriormente utilizar el esquema del diamante competitivo propuesto por (Porter, 1985). El análisis del entorno de la empresa en este documento se trabajara a nivel externo, es decir, se hará un análisis mesoeconómico con las herramientas señaladas anteriormente.

La matriz PEST de los factores analizados son esencialmente externos. En ella, se da cuenta de elementos de los mercados (usuarios/as-vecinos/as) – evalúa criterios de mercados en los que se encuentra un negocio o unidad (institución prestadora de servicios). Ésta es una herramienta de análisis proveniente del ámbito empresarial, sin embargo, su aplicación es de utilidad a la hora de aproximarse a la gestión con respecto a los factores externos. (Félix, 2013)

En la figura número uno se observan los indicadores de los factores del entorno general de la empresa. Se destacan como los aspectos mesoeconómicos propios de cada lugar delimitan la planeación estratégica

<sup>1</sup> En esta empresa cuentan con tecnología media expresada en mallas sombra y su arreglo organizacional consta de unión de cooperativas. Por razones de confidencialidad se manejarán por estado los nombres de las empresas.

Esta empresa utiliza tecnología alta, es decir, invernaderos y están organizados en Sociedades de Producción Rural. Por razones de confidencialidad se manejarán por estado los nombres de las empresas.

## Metodología

ca que sigue cada una de las empresas, tomando en cuenta además de esto cuestiones de carácter poblacional y del entorno tecnológico que influyen en el proceso de producción.

### Fuerzas políticas, legales y ambientales

Asuntos ecológicos/ambientales.  
Legislación actual en el mercado local.  
Políticas Gubernamentales.  
Periodos gubernamentales y cambios.  
Políticas de comercio exterior.  
Financiamiento e iniciativas.  
Grupos de cabildeo y de presión.

### Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Tendencias de estilos de vida.  
Demografía.  
Opinión y actitud del consumidor.  
Punto de vista de los medios.  
Cambios de leyes que afecten factores sociales.  
Imagen de la marca, tecnología y de la empresa.

### Fuerzas económicas y financieras

Localidades de Alta marginación.  
Reconversión productiva.  
Atención las 52 semanas al mercado.  
SPR social y privado, UANL, mercado.  
Variación en tipo de cambio en 2015-16.

### Fuerzas tecnológicas y científicas

Desarrollo tecnológicos competitivos.  
Financiamiento para la investigación.  
Tecnologías asociadas/dependientes.  
Tecnologías soluciones sustitutas.  
Madurez de la tecnología.

#### Figura 1 Matriz PEST.

Fuente: (Félix, 2013)

En la literatura autores como (France-Massin, 2012), (Díaz Garrido & Martín Peña, 2007) señalan que llevado de una manera adecuada y rigurosa no es necesario introducir otros términos en el análisis como los jurídicos y ambientales (análisis PESTEL) pues las categorías propuestas en el análisis original cubren todas las variables.

Finalmente a través de fuentes primarias tales como entrevistas y análisis de datos de la empresa se obtiene el análisis propuesto por (Porter, 1985) para complementar el análisis PEST, este análisis consta de la estrategia de mercado a seguir por las empresas, es decir, reducción de costos de producción o diferenciación del producto.

Fuerzas políticas, legales y ambientales: Asuntos ecológicos/ambientales. Legislación actual en el mercado local. Políticas Gubernamentales. Periodos gubernamentales y cambios. Políticas de comercio exterior. Financiamiento e iniciativas. Grupos de cabildeo y de presión.

Fuerzas económicas y financieras Situación económica local. Tendencias en la economía local. Asuntos generales de impuestos. Ciclos de mercado. Motivadores de los clientes/usuarios. Intereses y tasa de cambio.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas Tendencias de estilos de vida. Demografía. Opinión y actitud del consumidor. Punto de vista de los medios. Cambios de leyes que afecten factores sociales. Imagen de la marca, tecnología y de la empresa.

Fuerzas tecnológicas y científicas Desarrollo tecnológicos competitivos. Financiamiento para la investigación. Tecnologías asociadas/dependientes. Tecnologías soluciones sustitutas. Madurez de la tecnología.

Una vez aclarado lo anterior es importante precisar que el análisis PEST realizado en este documento, se enfoca a la empresa y como interactúa en el mercado donde se encuentra operando.

Los criterios para la selección de las empresas sujeto de estudio fueron las siguientes:

- Pertenecientes al sector primario de alimentos de exportación.
- Empresas del sector social; es decir que los propietarios son los trabajadores
- Ofrecen un beneficio a la comunidad donde se encuentran ubicadas

- Utilizan tecnología en los procesos de producción.

Se localizaron estas empresas en los estados de Nuevo León y Sonora, con el fin de que el entorno fuese distinto, aun cuando su mercado y la vocación productiva de cada una de ellas es semejante. Ambas empresas accedieron a participar en el análisis a través de los portales de transparencia y la participación activa en trabajo de campo, a través de entrevistas semiestructuradas.

Es importante precisar el surgimiento de estas empresas. En primera instancia la de Nuevo León surgió a partir de la iniciativa gubernamental y la conjunción de esfuerzos de productores del sector social y privado del Estado, dirigidos por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Mientras tanto la sonorenses, nace a partir de la iniciativa de la sociedad civil expresada en una asociación de productores que buscaron ampliar su nivel de oferta conjunta y a la par generando empleo y derrama económica en la comunidad.

#### Resultados y discusión

Las ubicaciones y realidades económicas de las empresas resultaron influyentes en sus respectivas estrategias. A continuación se muestran los resultados de los respectivos PEST de cada una de ellas.

**Fuerzas políticas, legales y ambientales:**

Tecnología aplicada a agricultura.

**actual en el mercado local.**

Creación de FIDESUR 2010. Cambio de Sexenio en 2015.

**Políticas de comercio exterior.**

Financiamiento a través del Gobierno estatal. SPR sector social y privado.

**Fuerzas sociales, culturales y demográficas**

Empleo a mujeres y jóvenes. Consumidor informado. Replica del modelo en otros estados. Desarrollo a través de la instalación de FIDESUR. Empresa de alta tecnología.

**Fuerzas económicas y financieras**

Localidades de Alta marginación. Reconversión productiva. Atención las 52 semanas al mercado. SPR social y privado, UANL, mercado. Variación en tipo de cambio en 2015-16.

**Fuerzas tecnológicas y científicas**

Instalación de tecnoparques que impulsan la competitividad. Financiamiento público a investigación. Generación de economías de escala. Alta madurez de la tecnología.

**Figura 2 Matriz PEST resultados empresa de Nuevo León.**

Fuente: Elaboración propia  
Del análisis PEST realizado se obtuvieron los siguientes resultados en cada uno de los componentes de la matriz.

**Empresa de Nuevo León**

Para el caso de Nuevo León, cuya empresa nace a partir de una iniciativa gubernamental y fortalecida por la intervención de universidades y científicos locales. Las políticas de apoyo que se aplicaron estuvieron dirigidas no sólo por el gobierno estatal, sino por entidades financieras de orden federal que enfocaron programas y componentes de apoyo a la instalación de la empresa en uno de los municipios con más rezago social y pobreza del Estado. Entre estas entidades se puede mencionar FIRA<sup>1</sup>.

En cuanto al indicador ambiental, este es favorable, pues el sistema de producción se lleva mediante el sistema de invernaderos, que por definición es un sistema de producción amigable y sustentable con el medioambiente, sobre todo con el uso eficiente de agua y manejo responsable de desechos y embaces de agroquímicos. A nivel del mercado interno, Nuevo León es un importador neto de hortalizas y tiene una gran demanda de ellas, además es un dispersor de productos al mercado regional (8.5 millones de habitantes, desde Tampico hasta Chihuahua). Sin embargo, aprovecha sus ventajas relativas de cercanía con la frontera al principal importador internacional de hortalizas; los Estados Unidos,

<sup>1</sup> Fondo de Garantía y Fomento Agricultura, Ganadería y Acuacultura

por lo cual exporta hortalizas y frutas a esos mercados.

Por otro lado, al sur de este Estado, existen zonas de alta marginación con altos índices de migración, de este modo la instalación de empresas sociales agroexportadoras ha sido un mecanismo para la generación de empleo, ingresos y atenuando los efectos negativos de la migración

La empresa que se establezca en una localidad con población en situación vulnerable hace que los impactos sean evidentes, en el sentido que la población del lugar se vea beneficiada a través de la generación de empleos y el multiplicador económico que una empresa de esta naturaleza trae consigo.

Sin embargo la visión de la empresa social va más allá de beneficiar a la población de una localidad sólo generando empleo. Tal es el caso de la empresa de Nuevo León que ha construido capital humano, involucrando las instituciones de educación, como es el caso de la Universidad de Autónoma de Nuevo León en los procesos de transferencia de tecnología y del conocimiento.

**Fuerzas políticas, legales y ambientales:**

Protección al cultivo amigable con medio ambiente.

**Legislación actual en el mercado local.**

Fomento a través de programas y componentes.

Cambios sexenales federal y estatal.

**Políticas de comercio exterior.**

Iniciativa de sociedad civil organizada. Sociedad civil, población vulnerable

**Fuerzas sociales, culturales y demográficas**

Población indígena predominante. Empleo de mujeres en un 70%. Consumidor de productos orgánicos. Impulso a la economía local. Empresa de tecnología media de productos orgánicos.

**Figura 3 Matriz PEST resultados empresa de Sonora**

Fuente: Elaboración propia

**Fuerzas económicas y financieras**

Localidad de alta marginación. Reconversión productiva de granos a orgánicos. Se trabaja el ciclo otoño invierno. La empresa trabaja como motivadora de clientes. Variaciones importantes en tipo de cambio 2015-16.

**Fuerzas tecnológicas y científicas**

Instalación de mallas sombras y tecnología para productos orgánicos. Madurez media de la tecnología.

## **Empresa de Sonora**

Empresa en Sonora

Por su parte, la empresa sonorense, aún y cuando está sujeta a las disposiciones gubernamentales, ha funcionado de manera distinta a la empresa anterior, las políticas gubernamentales y de apoyo han colaborado de manera tangencial y no determinante en el funcionamiento de la empresa. Debido a que se forma a través de la iniciativa de la sociedad civil organizada expresada en una unión de productores con figura de asociación civil, El gobierno intervino con el otorgamiento de créditos y fondos que fueron determinantes en la instalación de

Fuerzas políticas, legales y ambientales: Protección al cultivo amigable con medio ambiente. Legislación actual en el mercado local. Fomenta a través de programas y componentes. Cambios senales federal y estatal. Políticas de comercio exterior. Iniciativa de sociedad civil organizada. Sociedad civil, población vulnerable.

Fuerzas económicas y financieras Localidad de alta marginación. Re-conversión productiva de granos a orgánicos. Se trabaja el ciclo otoño invierno. La empresa trabaja como motivadora de clientes. Variaciones importantes en tipo de cambio 2015-16.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas Población indígena predominante. Empleo de mujeres en un 70%. Consumidor de produc-

tos orgánicos Impulso a la economía local. Empresa de tecnología media de productos orgánicos.

Fuerzas tecnológicas y científicas Instalación de mallas sombras y tecnología para productos orgánicos. Madurez media de la tecnología.

infraestructura y empaque, sin embargo, aquí son los productores quienes retomando la experiencia de otras empresas de la región perfilan su estrategia.

No obstante al origen de la empresa, el papel del gobierno, a través de la política pública de fondos de SAGARPA, FIRCO, FIRA, FINANCIERA NACIONAL, SEDESOL, ha sido un elemento importante en la instalación de infraestructura productiva.

La comunidad donde se instala la empresa social cuenta con alto grado de rezago social y migración. En cuanto a los indicadores macroeconómicos de la localidad se pueden resumir que la mayoría de la población no cumple con los requisitos de vivienda digna señalado en el Censo de INEGI<sup>1</sup>.

Una variable económica determinante en el desempeño de la empresas es el tipo de cambio; ya que determina los niveles de ganancia, pues muchos de sus costos y su producción están asociados a la cotización del dólar. Para la empresa la fortaleza radica en ampliar las ventanas comerciales y aprovechar los precios altos que se dan

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

cuando el producto es escaso. Al respecto es importante mencionar como la empresa sonorense atiende a mercados orgánicos, su estrategia está perfilada a aprovechar el sobre precio y la diferenciación. Se observa que la mano de obra implementada es local, disminuyendo la intención de esta población a migrar y motivando el empleo de la mujer, ya que representan el 70% de la mano de obra que se utiliza. Al contratar mano de obra local y hacerlos socios de la empresa, la población ha creado vínculos más allá de los laborales generando un ambiente de confianza y de prosperidad, ya que eventualmente se mejoran las condiciones de vivienda, salud, servicios básicos, deportes y cultura.

La empresa utiliza tecnología de malla sombra que consiste en son cubiertas de tejidos o redes que se colocan sobre postes para proteger a los cultivos de los daños físicos ocasionados por el granizo y permitiendo el paso de la lluvia y la energía luminosa. Son relativamente de menor uso tecnológico que el invernadero. (Bastida, 2011).

## **Análisis de estrategia de mercado para las empresas de Nuevo León y Sonora**

De acuerdo con (Porter, 1985), la empresa llega a ser competitiva a través de dos vías, reducción de costos y diferenciación del producto, al respecto se hace un análisis de las situaciones de las empresas estudiadas para complementar el análisis PEST y obtener un panorama adecuado que explique la situación externa que plantea (Serrano-Bedia, 2008) en la matriz.

### **Reducción de costos de producción**

Se presume que la empresa de Nuevo León, los elementos que permiten hacer esta afirmación encuentran sustento en que la empresa se ha reconvertido hacia hortalizas de exportación que proporcione a los productores competitividad y productividad, con este objetivo y la afirmación de satisfacción de las 52 semanas del año con productos de la empresa se puede dilucidar como la reducción de costos de producción y generación de economías de escala están presentes en la empresa. Para ello se obtuvo asistencia técnica presente durante los procesos productivos que llevó al productor a convertirse en un agente económico preparado para satisfacer el mercado objetivo bajo condiciones de calidad total durante todo el año.

### **Diferenciación del producto**

En cuanto a esta alternativa la empresa ubicada en Sonora coincide con lo que plantea (Porter, 1985), pues dedica sus esfuerzos productivos a satisfacer mercados específicos con demandas puntuales como son los consumidores de productos orgánicos. Esto aunado a que la producción solo la realizan en el ciclo productivo de otoño-invierno, es un argumento importante para ubicar a la empresa dentro de la diferenciación del producto como estrategia competitiva.

Es importante destacar de este tipo de estrategia que además de contar con tecnología que protege al cultivo, el productor debe capacitarse en cuestio-

nes de certificación de productos orgánicos, ya que el mercado al cual se dirige consta de consumidores informados que sólo aceptan productos certificados, implicando de esta manera un esfuerzo adicional y otro nivel tecnológico que manejar.

## Conclusiones

El entorno general y específico de dos empresas de agricultura protegida ubicadas en localidades de altos índices de marginación y migración, con distintos tipos de organización y tecnología pero con un mercado similar son las bases que delinear la estrategia que las empresas deben de seguir.

Ambas empresas se caracterizan también por tener un efecto de derrama económica y empleo en regiones donde se instalan y donde aparentemente la política pública de corte estatal o federal no tenía efectos relevantes. Es decir, este tipo de iniciativas en la creación de empresas sociales no sólo atenúa, sino que brinda una respuesta sustentable a la creación de empleos y derrama económica en localidades con escaso desarrollo económico.

Por una parte los mecanismos de financiamiento y apoyos provistos por la política pública del Estado, son efectivos para alentar a empresas sociales, funcionando en ambos casos como una parte importante en el desarrollo y puesta en marcha de estas empresas, abonando a las estrategias para sobrevivir y permanecer en mercados competidos internacionalmente.

Un aspecto a resaltar es que la sociedad civil organizada, puede constituirse como elemento detonador de este tipo de empresas sociales, erigiéndose como medio para canalizar las políticas de apoyo financiero, tecnología e innovación y experiencia en los mercados. Y constituirse en la respuesta a las necesidades de una población que se desarrolla en condiciones vulnerables.

La MIE para Sonora resalta que la estrategia de la empresa es apostar por la diferenciación del producto hacia los mercados orgánicos, basándose en el uso de tecnología media de mallas sombra, con un personal capacitado por la Asociación de Productores y aprovechando los fondos de financiamiento y apoyo público.

En tanto para Nuevo León, la estrategia es la intensificación de los factores de la producción a través del aprovechamiento de las condiciones climáticas,

produciendo todo el año; la implantación de una red de capacitación y transferencia de tecnología a través de la Universidad de Nuevo León, generan así la construcción de capital humano altamente capacitado. Además del aprovechamiento de los fondos de gobierno federal y del diseño de una política estatal de promoción y fortalecimiento de empresas sociales en zonas marginadas.

Aunque muchos son los retos que enfrentan, la experiencia de este tipo de empresas sociales en Nuevo León brinda lecciones de política estatal, que el gobierno de Sonora y otros que decidan incursionar en este tipo de formas productivas deben retomar a fin de no sólo atenuar los efectos de marginación y pobreza, sino de revertirlos creando círculos virtuosos de generación de empleo y derrama económica a través de procesos tecnológicos.

## Bibliografía

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Nueva York: MacMillan.

Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. *Harvard Business Review*, 113-124.

Avendaño, B., & Schwentesius, R. (2005). Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del Valle de Mexicali, B. C., México. *Problemas del desarrollo*, 165-192.

Burlástegui, M. (2013). *Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía*. Argentina: Universidad Mar de la Plata.

Carneido, M. (2010). *Dirrección estratégica innovadora*. La Coruña, España: M. Martínez Editores.

Díaz Garrido, E., & Martín Peña, M. L. (2007). *Un análisis de las configuraciones genéricas de la estrategia de producción en empresas industriales*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.

Félix, C. (2013). *TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO*. Lima: Universidad Católica.

Fisac, R., Moreno, A., Palacios, M., Pérez, D., & Uribe, D. (2011). *V Congreso Universitario y Cooperación al Desarrollo. La empresa social como modelo organizativo para la implicación de la universidad e iniciativas de cooperación al desarrollo*, (p. 109). Cádiz.

France-Massin, D. (2012). *Una Organización de Empleadores Eficaz*. Italia: Organización Internacional del Trabajo.

Maya Ambia, C. J., & López Barraza, L. M. (2009). *El nodo de distribución en la cadena hortícola de valor México-Estados Unidos: el caso de las. Región y Sociedad*, 79-112.

Morin, J. (1992). *Des Technologies, des marchés et des hommes : pratiques et perspectives du management des ressources technologiques*. Paris: Les Éditions d'organisation.

Pere, C., & Jaume, V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, SL.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. EEUU: Copyright 2007 Online Executive Education.

SAGARPA. (2012). *Tecnologías de Mitigación*. México: SAGARPA.

Serrano-Bedia, A. (2008). *Bloque de transferencia del conocimiento y la innovación*. España: Universidad de Cantabria. UNED. (2010). *Resumen del manual de Oslo sobre la innovación*. España: OTRI UNED.

Yunnus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza*. Barcelona: Paidós.