



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**MODELO PARA EL ESTUDIO DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES, MÉXICO 2020.**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

P R E S E N T A:

DEZNA ESPERANZA AVILÉS ZÚÑIGA

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. ROXANA TORRES PÉREZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2021.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Agradecimientos	3
Introducción	4
1. Las empresas en el orden económico internacional	9
1.1. La globalización y las olas globalizadoras	9
1.2. Fundamentos y razones para la internacionalización	18
1.3. Enfoques teóricos de la internacionalización	25
1.3.1 Enfoque como proceso	25
1.3.2. Enfoque económico	27
1.3.3. Enfoque de red y enfoque de proyección internacional	29
2. México y la internacionalización de las PYMES: inserción, programas e instituciones.	32
2.1 México en el contexto económico global	32
2.2. Impulso de las PYMES en México	34
2.2.1 Las PYMES mexicanas en la actualidad	39
2.3. Actores nacionales para la internacionalización de empresa	40
2.3.1. Banco Nacional de Comercio Exterior	41
2.3.2. Programas de la Secretaría de Economía	43
2.3.3. Nacional Financiera	47
2.3.4. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C.	48
3. La internacionalización de la empresa PYME	49
3.1. Análisis y selección de mercados de las opciones de internacionalización	50
3.1.1. Análisis económico	51
3.1.2. Análisis socio-cultural	53
3.1.3. Análisis político-legal	54
3.2. Estrategias de internacionalización	58
3.2.1 Estrategia internacional	59
3.2.2 Estrategia mult-doméstica	59
3.2.3 Estrategia de gestión global	60
3.2.4 Estrategia transnacional	61
3.3. Formas de entrada en mercados internacionales	62
3.3.1. Exportación	63
3.3.1.1 Exportación indirecta	64
3.3.1.2 Exportación directa o activa	65
3.3.2. Acuerdos Contractuales	66
3.3.2.1 Licencia	66
3.3.2.2 Franquicia	67
3.3.3 Acuerdos de Cooperación	69
3.4. Implantación de la empresa	71

Conclusiones	77
Referencias	83
Bibliografía	83
Hemerografía	84
Cibergrafía	88
Páginas web	92
Anexos	94
Anexo 1 Fuentes de información sobre países.	94
Anexo 2 Fuentes de información sobre riesgo país.	95
Anexo 3 Tratados en materia comercial vigentes para México	96
Anexo 4 Clasificación de las PYMES en México dependiendo el número de empleados	98

Agradecimientos

A Erika Salazar que sin conocerme me apoyó con la investigación. A Carlos Eduardo Sanchez, Jose Ángel Santamarina, José Mariano Moreno Blat y a Miguel Ángel Leaman quienes aterrizaron mis páginas sobre la realidad.

A mi asesora, Roxana Torres quien me aguantó mandando audios a media noche con “novedades” de la investigación y mi premura por concluir la tesina.

Pedro Gonzalez Olvera, Marco Lopategui, Omar Tecalco y Rubén Martínez, quienes fueron los primeros lectores de la tesina y síndos escrupulosos.

A La Casita de Yazná, mi primer emprendimiento. Quien ha sido mi hermana leal, cenote de ilusión, motor de ideas y sostén económico durante mi etapa universitaria.

A la UNAM quien me ha dado amistades invaluable e impulsado para cruzar fronteras.

Rosa María Zúñiga Flores por haber elegido mi nombre de un diccionario otomí, por enseñarme a cantar en náhuatl, recorrer zonas arqueológicas, emprender y viajar sola.

A mí misma, por siempre lanzarme a lo que me dicen que no, por alzar la voz, innovar y sortear las dificultades de ser empresaria mujer a los 23 años.

A la vida, por haber nacido en el ombligo de la luna y llenarme de fuerza para subir todas sus montañas.

*Call me Crazy,
because it's a compliment.*

Introducción

La globalización constituye la base teórica de esta tesina para analizar su tema principal que es la internacionalización de empresas. El concepto de globalización ayuda a comprender el funcionamiento del escenario internacional actual, en donde interactúan distintos actores de las relaciones internacionales de naturaleza estatal y no estatal. Por un lado, se encuentran los Estados, representados por sus gobiernos, así como las organizaciones internacionales gubernamentales; sobre todo aquellas que promueven el desarrollo económico, tales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), y a nivel regional en el caso de América, se encuentra el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). También destaca la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la cual fomenta la cooperación y vela por el cumplimiento de acuerdos internacionales en materia económica, por ejemplo la Convención sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías o en el caso específico de América, la Convención Interamericana sobre Derecho Aplicable a los Contratos Internacionales. En el marco de la globalización destaca la presencia de las empresas, las cuales son organizaciones con fines de lucro que mediante la producción de determinados bienes y servicios buscan satisfacer necesidades de una comunidad o sociedad. La interacción de actores estatales y no estatales resulta clave en un marco de globalización económica.

Para entender esto, el orden post Segunda Guerra Mundial y la implantación del liberalismo como doctrina política y económica derivó en un nuevo balance de poder. Con el fin de no repetir un conflicto bélico y preservar la paz y seguridad internacionales, se observó, por un lado, la voluntad de cooperar de los países al ingresar a la ONU. Se creó un marco multilateral para superar los efectos desestabilizadores de la depresión económica mundial que había causado la Primera y Segunda Guerra Mundial a través de una regulación financiera internacional que permitiera el libre movimiento de bienes garantizado a través de instituciones. Por un lado, el FMI tendría como objetivo crear estabilidad en el comercio internacional al armonizar las políticas monetarias de sus miembros, asegurar estabilidad cambiaria y proveer asistencia económica a países con dificultades en su balanza de pagos. Por otro lado, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) buscaría mejorar la capacidad comercial de naciones empobrecidas por la guerra, a través de préstamos para la reconstrucción

y proyectos para el desarrollo.¹ Además de las instituciones de Bretton Woods, se crearía el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que en 1995 se convirtió en la Organización Mundial del Comercio (OMC); y que ha constituido el marco internacional para llevar a cabo negociaciones que establezcan reglas al comercio y pugnen por reducir aranceles con base en el principio de reciprocidad.

Este conjunto de organizaciones estableció los principios, normas, reglas y procedimientos de la economía internacional.² De esta forma, se definió un régimen internacional orientado a normar el comportamiento de los actores de las relaciones internacionales en materia de economía política internacional. La conformación del nuevo orden económico impulsó la cooperación y la adhesión de un mayor número de países, quienes podrían acceder a préstamos para el desarrollo, financiación directa y beneficiarse del comercio internacional.

Desde las reuniones de Bretton Woods en 1944, el gobierno mexicano envió una delegación encabezada por el Secretario de Hacienda Eduardo Suárez, el historiador Daniel Cosío Villegas, los economistas Víctor Urquidi y Antonio Espinosa de los Monteros y Rodrigo Gómez quien era responsable de las operaciones de cambio del Banco de México. La participación de México en la conformación del orden post 1945 no sólo reflejaba los principios de su política exterior y su vocación hacia el multilateralismo sino también le permitiría ser acreedor de préstamos internacionales para impulsar el desarrollo del país.

Durante el gobierno del presidente mexicano, José López Portillo, existieron problemas de liquidez que respondieron a una base productiva limitada de la economía nacional y a un excesivo gasto público. Asimismo, a causa de diversos préstamos internacionales, ante el descubrimiento de yacimientos de petróleo,³ México se convirtió en un país acreedor de préstamos internacionales que provocaron un elevado déficit de la balanza de pagos. El sobreendeudamiento de la economía mexicana dio un giro al modelo económico en el país, basado en la sustitución de importaciones y en la exportación del petróleo, por el modelo neoliberal. Fue así que en la administración del presidente Miguel de la Madrid

¹ Margaret Karns y Karen Ming. "Chapter 9. Promoting Economic Well-Being and Human Development" International Organizations. The politics and processes of global governance. Lynne Rienner Publishers, Third Edition, United States, 2010, p. 390.

² Robert O. Keohane, "Neoliberal Institutionalism. A perspective on World Politics, en International Institutions and State Power. Essays in International Relations Theory, Boulder, Westview Press, 1989, pp.3-5.

³ Eduardo Turrent Díaz, México en Bretton Woods, México, Banco de México, 2009.

Hurtado se iniciaron una serie de reformas estructurales orientadas a reducir el déficit y el gasto público, así como estimular el crecimiento del sector privado. Dicho modelo exigió, entre otros aspectos, instrumentar la apertura comercial, la privatización de las empresas paraestatales y, por ende, la menor participación del Estado como promotor del desarrollo económico.⁴

Con lo anterior, México logró insertarse a la economía global y hoy en día es una de las veinte economías más importantes del mundo. Una de las características de las reformas estructurales consistió en alentar el crecimiento del mercado, el sector privado y los negocios dentro y fuera del país. De este modo, se consideró que las empresas mexicanas serían capaces de generar un mayor dinamismo económico.

Las empresas en México tienen un papel fundamental en la economía nacional, principalmente las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Su importancia no sólo responde a su contribución en términos de generación de empleo, de producción, distribución de bienes y servicios, sino también por la capacidad de cambiar su estructura productiva. De acuerdo con los Resultados de los Censos Económicos 2019, las micro, pequeñas y medianas empresas en México representan el 99.8% del total de unidades económicas en el país. Actualmente existen 4.7 millones de empresas de esta naturaleza, donde laboran 26.5 millones de personas y generan más del 50% del total de ingresos nacionales.⁵

Los resultados de la *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas* y el *Censo Económico de 2019*, muestran que a pesar de la gran cantidad de PYMES existentes en México, su participación es reducida en mercados internacionales, ya que menos del 5% se considera que practica al menos una de las estrategias de internacionalización, es decir, la estrategia de exportación. Su falta de participación se puede deber al desconocimiento del proceso de internacionalización.

La propuesta del presente trabajo se orienta a brindar conocimiento sobre el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de México. Cabe señalar que el acceso a esta información no es de dominio público. Por un

⁴ María del Rayo González, La inserción de México en el mercado internacional, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución México, 2004, p.2

⁵ Saavedra, M. y Hernández, Y., Caracterización e Importancia de las PYME en Latinoamérica: Un estudio Comparativo. Revista Actualidad Contable Faces, 11 (17), 2008, pp. 122-134. y Censo Económico INEGI 2019, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

lado, se trata de información que se comparte a través de las instituciones nacionales correspondientes y la cual no necesariamente está actualizada ni se encuentra fácilmente. Por otro lado, existen empresas de consultoría que brindan servicios de asesoría relacionados con internacionalización de empresas, por lo que el acceso a dicha información no es gratuita. Es por ello que se revisaron tanto fuentes de consulta gubernamentales como aquellas provenientes de empresas de consultoría dedicadas a la internacionalización de empresas para tener una mejor aproximación de los procesos que una empresa, particularmente una pequeña o mediana empresa, debe llevar a cabo para lograr internacionalizarse. Si bien el marco conceptual y teórico parte de la disciplina de Relaciones Internacionales, se retoman conceptos propios de la disciplina de administración de empresas para explicar los procesos, estrategias y formas de implantar una empresa en otros mercados.

La motivación central reside en el amplio potencial de las PYMES mexicanas, al ser el tipo de empresa más numeroso y que genera una gran cantidad de empleos en el país por lo que resulta interesante analizar los procesos y viabilidad existente en materia de internacionalización para las PYMES mexicanas. La investigación tiene limitaciones que radican en dos aspectos. El primero es el acceso a informes de actividades y resultados de instituciones que ayudaban a los procesos de internacionalización en México, las cuales ya no existen. El segundo aspecto es el alcance de difusión de la presente investigación para cumplir su función principal, además de aportar conocimiento a la academia, desea fungir como documento de consulta para empresas que buscan internacionalizarse.

La metodología empleada fue a través de un estudio monográfico, el cual se sustenta en los antecedentes históricos de la inserción de México a la dinámica económica global. Por medio de un estudio descriptivo, se busca demostrar la importancia de las PYMES para la economía mexicana y los aspectos vinculados a su posible internacionalización.

Se explican las actividades de las instituciones mexicanas que han brindado apoyo a las PYMES en relación con el proceso de internacionalización, y cuya información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. Así mismo se describen las teorías, así como los procesos, técnicas y métodos orientados a la internacionalización para comprender el proceso que conduce a las empresas a internacionalizarse. Para tener un análisis apegado a la realidad operativa de dichas

instituciones, se realizaron cuatro entrevistas a expertos de comercio internacional y de dirección internacional de empresas que trabajaron para estas instituciones: Carlos Eduardo Sanchez, José Ángel Santamarina, José Mariano Moreno y Miguel Angel Leaman. Su experiencia y conocimientos contribuyen en el análisis del contexto actual de las PYMES mexicanas y sus posibilidades para internacionalizarse.

La tesina está dividida en tres capítulos. En el primero se definen conceptos clave para la articulación de la investigación, empezando por la globalización. Se revisan las olas globalizadoras, las cuales permiten comprender el proceso y evolución de la misma, por ejemplo, a través del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. También se define el concepto de internacionalización y se abordan los fundamentos y razones para la internacionalización. Se concluye el capítulo con los enfoques que permiten el estudio y análisis de la internacionalización de empresas.

El segundo capítulo presenta una aproximación a la inserción de México en la economía global. El modelo neoliberal propició una serie de reformas económicas y gubernamentales en el país, que facilitó la búsqueda de alianzas regionales y acceso a tratados de libre comercio. De igual manera, se revisa la situación actual de las PYMES en donde se destaca su aportación a la empleabilidad nacional, su contribución al Producto Interno Bruto y su integración a las cadenas globales de producción. Al final del segundo capítulo se describen las instituciones que fomentan y/o apoyan los procesos de internacionalización en México.

En el tercer y último capítulo se explica el proceso de internacionalización. Se describen los elementos a considerar para realizar un análisis de selección de mercado. También se exponen las estrategias de internacionalización, comentando cuál puede resultar la estrategia más conveniente de acuerdo al tipo de empresa y del servicio o producto que ofrezca. También, se abordan las posibles formas de entrada de la empresa a un mercado, resaltando los beneficios de cada una. Se concluye describiendo las actividades necesarias para implantar una empresa en un nuevo país. Estas son en tres áreas principalmente: administrativa, de recursos humanos y organización de la empresa.

Se considera que las PYMES tienen potencial de generación de empleos y representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza en México. En este sentido, la internacionalización

constituye una vía para continuar impulsando el crecimiento de este tipo de empresas. Es por lo anterior, que el presente trabajo busca contribuir al interés de estudiar la importancia de las PYMES en la dinámica económica global desde la disciplina de Relaciones Internacionales.

1. Las empresas en el orden económico internacional

En este capítulo, se presentan las primeras aproximaciones del marco conceptual de la globalización y su relación con la internacionalización de empresas. Para ello, se define el concepto de globalización y se describen las cuatro olas globalizadoras. De acuerdo con las características de la última ola de globalización, se observa un impulso del proceso de internacionalización de las empresas debido a la presencia de un mayor flujo de capital, así como de bienes, servicios y personas. Luego se revisan los enfoques, los fundamentos y las razones para la internacionalización de las empresas en donde se retoman aspectos propios de la Administración.

1.1. La globalización y las olas globalizadoras

El mundo de hoy está marcado por lo que se conoce como el proceso de globalización, es decir, "la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional".⁶ En este trabajo, la globalización es uno de los ejes vertebrales que constituye el marco de la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), y que se describe por Malcolm Waters como un proceso social, en el cual las restricciones de la geografía en las disposiciones sociales y culturales se repliegan y la gente es crecientemente consciente de que están retrocediendo.⁷ Con esta definición se puede entender que los límites geográficos ya no representan un obstáculo para comerciar, viajar, estudiar, etc., e incluso ahora personas de dos continentes alejados pueden estar conectadas al mismo tiempo.

⁶ Coord. José Antonio Ocampo, *Globalización y desarrollo*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, Vigésimo noveno período de sesiones, Brasilia, Brasil del 6 al 10 de mayo de 2002.

⁷ Malcolm Waters, *Globalization*, Ed. Routledge, Londres, 1995, pag. 3.

Según Verbeke, Coeurderoy y Matt:

“La globalización se refiere al continuo crecimiento y alcance de las relaciones entre países a través del intercambio económico internacional. Medido por el comercio, los flujos de inversión extranjera directa (IED) y otros tipos de intercambios (capital, personas, tecnología, ideas, prácticas institucionales, etc.).”⁸

Para James Rosenau, es un proceso en el que el mundo avanza hacia una sociedad global integrada, en donde la importancia de las fronteras nacionales disminuye. Desde este punto de vista, las condiciones de vida de las personas y las comunidades locales han cambiado a través de la globalización; los sucesos distantes del mundo tienen consecuencias directas no sólo para los Estados sino también para la vida cotidiana de los individuos.⁹ Es decir, los acontecimientos internacionales no sólo repercuten en el sitio donde suceden, sino a manera de ola, repercuten en más de una región.

La globalización económica según Richard Cooper se describe como el movimiento hacia un mercado mundial integrado, en el que compradores y vendedores tienen una relación libre entre sí, en donde los precios de bienes y/o servicios se pueden igualar fácil y rápidamente.¹⁰ Al existir un mercado mundial, las acciones que se hagan en cierta parte del mundo, por ejemplo, los diseñadores de Apple, afectarán a los consumidores de iPhone de todo el mundo.

Finalmente para Manuel Castells, es “el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad en tiempo real a escala planetaria”.¹¹ Para Manuel Castells se trata de un fenómeno totalmente nuevo, ya que no es sinónimo de internacionalización, y depende de un desarrollo de la comunicación y tecnologías de la información tal que solo se encuentra desde

⁸ véase Alain Verbeke, Régis Coeurderoy y Tanja Matt, *The future of international business research on corporate globalization that never was...*, “Journal of International Business Studies” núm. 49, Calgary, 2018, pág. 1101.

⁹ *cfr.* James Rosenau, *Turbulence in World Politics. A Theory of Change and Continuity*, Princeton University Press, Princeton, 1990, pag.78., Hans-Henrik Holm and Georg Sorensen "Introduction: What has Changed?", en Hans-Henrik Holm and Georg Sorensen (eds.), *Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War*, Ed. Westview Press, Boulder, 1995, pp.4-5., Paul Hirst and Grahame Thompson, *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Polity Press, Londres, 1996, pág 7., David Held, Anthony McCrew, David Goldblatt, y Jonathan Perraton, *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Polity Press, Cambridge, 1999, cap.1.

¹⁰ Richard N. Cooper, *Economic Policy in an Interdependent World: Essays in World Economics*, Cambridge, MA: MIT Press, 1986, pag.71.

¹¹ Manuel Castells, *Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos*, ISEGORIA, núm 22, Universidad de California- Berkeley, pág. 5.

finales del siglo XX. De este modo, la globalización económica cobra importancia en cuanto al crecimiento del mercado internacional y de la inversión extranjera directa (IED). También, en cuanto a la producción de bienes y servicios por parte de empresas multinacionales, así como la creación de un mercado mundial de trabajadores cualificados o las migraciones internacionales de mano de obra a lugares con mayores oportunidades laborales. Además, Castells señala que no sólo existe la globalización económica, sino también una globalización de la ciencia, la tecnología y la información. La existencia de medios masivos de información, de creación de contenido multimedia o la comunicación global a través de redes sociales tiene un impacto en cualquier ámbito de la sociedad, incluido la internacionalización de las empresas.

Para Milton Friedman, en cambio, la globalización es el proceso por el cual se expande el sistema capitalista. Cuanto más se deje gobernar a las fuerzas del mercado y cuanto más se abra la economía al libre comercio y la competencia, más eficiente será este mercado. Por tanto, es el proceso por el cual la economía de mercado trasciende a los países, por las que puede lograr menos regulación, más privatización y más apertura, lo que permite hacer más competitivo al mercado y atraer a más inversionistas.¹²

A continuación, se presentan las olas globalizadoras, con el objetivo de identificar los hitos correspondientes a cada una de ellas. De acuerdo con Francisco Requena Silvente quien es Doctor en Economía por la *London School of Economics*, se pueden diferenciar cuatro períodos globalizadores en los que se observa un acercamiento paulatinamente mayor entre países y mercados.¹³

- 1) La primera ola globalizadora de 1870 a 1913
- 2) El retroceso de la globalización de 1915 a 1945
- 3) La recuperación de la globalización de 1950 a 1990
- 4) La aceleración de la globalización a partir de 1990 hasta hoy

¹² Antonio Argandoña, *El Pensamiento Económico de Milton Friedman*, IESE Business School Universidad de Navarra, 1990, pp. 12-15.

¹³ véase Francisco Requena Silvente, *Globalización, Integración Comercial y Bienestar, Información Comercial Española ICE*, Revista de Economía, Mayo-Junio, Núm. 896, 2017, España.

La primera ola globalizadora de 1870 a 1913.

A mediados del siglo XIX, los intercambios de mercancías, capitales y personas empezaron a crecer a un mayor ritmo que la renta y la población mundial. Este crecimiento se puede explicar a través de los avances tecnológicos incorporados rápidamente al sistema productivo de las economías occidentales y, teniendo en cuenta que existía un orden económico mundial con aranceles de bajo costo, estabilidad en los tipos de cambio por la opción del patrón oro, libre movilidad de capitales extranjeros y políticas pro inmigración en los países del nuevo mundo.¹⁴

Por ejemplo, la locomotora y los clippers (grandes buques de vela mejorados) permitieron una reducción importante del tiempo y de los costos de transporte de mercancías, lo que intensificó el comercio entre países geográficamente distantes.¹⁵ Durante la etapa de 1870 a 1913, se creó la primera unión aduanera, el Zollverein¹⁶ y el acuerdo de libre comercio Cobden-Chevalier entre Francia e Inglaterra, firmado en 1860, el cual promovió la libertad de comercio, reduciendo y eliminando todos los aranceles entre los dos Estados firmantes.

La liberalización económica en Europa, mediante la creación de la primera unión aduanera y el acuerdo de libre comercio entre Francia e Inglaterra, se reflejó en el aumento de los flujos de comercio, inversión y movilidad. A principios de 1914, se alcanzaron tres máximos históricos ya que el comercio representó 7.9% del PIB mundial, IED 32% y el volumen de migrantes superó el 2.5% de la población mundial.¹⁷ Ello dejó ver un mayor dinamismo en las relaciones económicas entre países, principalmente de Europa occidental.

En esta primera ola se pueden diferenciar dos tipos de países en la dinámica internacional.¹⁸ Por un lado, los occidentales –como Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos o Japón– que al haber adoptado y, en muchos casos, haber generado avances tecnológicos enfocados a mejorar los procesos productivos alcanzaron un nivel de industrialización alto en comparación con el segundo bloque

¹⁴ véase Lael Brainard, “An Empirical Assessment of the Proximity-Concentration Trade-off Between Multinational Sales and Trade”, *American Economic Review*, vol. 87, núm. 4, pp. 520-544.

¹⁵ Gracias a los clippers se podía ir de Europa a América en apenas 14 días.

¹⁶ La Unión Aduanera de los Estados de Alemania (Zollverein) fue una organización de aduanas realizada en 1834, con la cual se suprimieron los aranceles entre los miembros de la Confederación Germánica, a excepción de Austria.

¹⁷ Francisco Requena Silvente, *op. cit.* pág. 21.

¹⁸ Javier Martínez Peinado, *La estructura teórica Centro/Periferia y el análisis del Sistema Económico Global: ¿obsoleta o necesaria?* Revista de Economía Mundial, núm. 29, Sociedad de Economía Mundial Huelva, España, 2011, pp. 29-59.

de países –resto del mundo–, marcados por su desempeño manufacturero en términos de subsectores. Este segundo bloque de países, se centró en los sectores de baja y mediana tecnología (extracción de recursos naturales, tabaco, textiles y confección, cuero y calzado, energéticos y metales básicos, electrónica y manufacturas diversas de consumo doméstico, etc.).

Esta primera ola globalizadora terminó por el surgimiento de la Primera Guerra Mundial en 1914. Las presiones proteccionistas minaron el comercio internacional, comenzando en Europa, específicamente en Reino Unido, con la Ley de Salvaguarda de las Industrias de 1921 y, luego Estados Unidos (EEUU), con la Ley Arancelaria Fordney-McCumber de 1922; y en 1930 con la Ley Smoot-Hawley como respuesta a la Gran Depresión. Esta última ley elevó los aranceles al 60% a los productos de importación. De esta forma, se posicionó un arancel mundial del 25%, lo cual detuvo drásticamente el comercio mundial y la IED.¹⁹

El retroceso de la globalización de 1915 a 1945.

En el periodo que abarcan las dos Guerras Mundiales, se presentó una desaceleración del proceso globalizador. Las pocas posibilidades de transportar mercancías de manera segura a su destino, desalentó el interés de comerciar cualquier bien que no fuesen armas o municiones, que era lo que el mercado demandaba en ese momento.²⁰ En contraste con los máximos históricos en el comercio internacional alcanzados a inicios de 1914, se tienen datos de que meses previos a septiembre de 1939, es decir, antes del comienzo de la Segunda Guerra Mundial, el comercio había caído 2.4% y la IED se había desplomado 27.6%.²¹

A pesar de que durante el periodo entreguerras se desaceleró el proceso de liberalización comercial, se encuentran cambios en la organización industrial para mejorar la productividad. La implementación de modelos de producción como el Taylorismo y Fordismo²² incentivaron la eficiencia en los procesos productivos, así

¹⁹ *ibid.* p. 24

²⁰ A pesar del bajo dinamismo en acuerdos comerciales a nivel mundial, se negociaron pactos de manera bilateral como fueron: en 1942-1964 entre México y Estados Unidos el Acuerdo Bracero ante la demanda de mano de obra en EEUU y en 1941 el congreso de Estados Unidos aprobó la Lend Lease Act para otorgar préstamos y ayuda material (petróleo, barcos, alimentos, etc.) a los países de Europa Occidental.

²¹ véase O'Rourke, K. y Williamson, J, *Globalisation and History*, Cambridge, Mass. MIT Press, 1999.

²² El Taylorismo basado en la metodología empresarial desarrollada por Frederick Taylor, es una forma de producción sustentada en la división del trabajo, la producción en cadena y la eliminación de la autonomía temporal del trabajador. El Fordismo, implementado por Henry Ford a partir de 1908

como las mejoras en el transporte marítimo; a razón de la necesidad de transportar máquinas, tanques y artefactos más pesados que requerían llegar rápidamente a su destino. De ahí que fuera posible la sustitución de barcos de carbón por los de gasolina, los cuales reducirían los tiempos de traslado.

La recuperación de la globalización de 1950 a 1990.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial, comenzó la ola de recuperación económica y liberalización del comercio. Los líderes políticos de Estados Unidos y Reino Unido, Franklin D. Roosevelt y Winston Churchill, vieron la necesidad de definir acuerdos para fijar las reglas internacionales del sector comercial y financiero con el objetivo de superar los efectos desestabilizadores de la depresión económica mundial, así como barreras al proteccionismo. De este modo, se estableció un nuevo orden económico internacional que buscaría crear estabilidad en el comercio internacional al armonizar las políticas monetarias, mantener estabilidad cambiaria; además, de proveer asistencia económica a países con dificultades en su balanza de pagos.²³

Esta búsqueda tiene su hito en la cumbre de Bretton Woods de 1944, en donde 44 países, liderados por el gobierno de Estados Unidos, negociaron la creación de instituciones financieras internacionales como el FMI, el BIRF y el Banco Mundial.²⁴ Posteriormente, en 1947 se creó el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) cuyo objetivo fue celebrar reuniones periódicas, para negociar entre los Estados miembros la reducción o eliminación de aranceles.

Tanto las instituciones de Bretton Woods como el GATT constituyeron la base para la estandarización de políticas económicas mundiales. Con ello, comenzó un periodo de crecimiento del comercio internacional y de la IED que impulsarían políticas comerciales y que, a su vez, buscarían una mayor cooperación entre los países. Respecto al GATT, es importante mencionar que el artículo XXIV señalaba la

tras la fabricación del primer modelo (el Ford T) que fue un gran éxito de ventas por parte de la Ford Company, surge como una versión mejorada del Taylorismo gracias a la mecanización.

²³ Un ejemplo de la recuperación de la globalización es la creación, por parte de Francia, Alemania Federal, Italia, Bélgica, Luxemburgo y Países Bajos, la Comunidad Económica del Carbón y el Acero (CECA) en 1951 y en 1957 con la firma de los tratados de fusión: CECA, Comunidad Económica Europea y Comunidad Europea de la Energía Atómica. Ello constituyó el hito del proceso de integración económico de la región de Europa con miras a consolidarse como el mercado común más grande del mundo.

²⁴ A dicho grupo se sumarían otras instituciones encargadas de definir las reglas financieras y comerciales a nivel internacional tales como la Corporación Financiera internacional de 1956, la Asociación Internacional de Fomento de 1960, el Centro Internacional de Arreglo a Diferencias Relativas a Inversiones de 1966, el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones de 1988 y el Grupo Independiente de Evaluación del Grupo Banco Mundial de 2006.

necesidad de profundizar la libertad de comerciar a través de la constitución de uniones aduaneras y zonas de libre comercio entre los miembros de la organización con el fin de eliminar obstáculos para las partes contratantes.²⁵

A finales de la década de los sesenta, se produjo un cambio que fue trascendental para el comercio internacional. Se estableció el contenedor como medio de carga para la mercancía. Con tamaño homologado a nivel internacional, facilitando así el transporte intermodal. Este consiste en que la mercancía para llegar de origen a destino cambie de medio de transporte en el mismo contenedor, lo cual es posible gracias a la estandarización de tamaños (de 20 ó 40 pies), generando un impacto positivo sobre el comercio mundial.²⁶

Durante los años setenta se observó el fin del crecimiento económico ininterrumpido. Ello evidenció la falta de confianza en el Estado ante la creciente inflación y desempleo, así como la falta de innovación y diversificación industrial. Se marcó un punto de inflexión en el rumbo de la economía política internacional que sería promovido por la primera ministra británica, Margaret Thatcher; quien lideraría el proyecto de la nueva derecha tanto en su país como en el marco del grupo de economías de países más avanzadas, es decir en el G7. De este modo se desafiaba la ortodoxia socialdemócrata sobre el papel del Estado, se impulsaba la reducción del papel del Estado y se querían ampliar las fronteras del mercado.²⁷

A nivel teórico, el cambio en la economía internacional trajo consigo nuevos postulados, en donde destaca la Teoría del Nuevo Comercio propuesta por Paul Krugman en 1979²⁸. Ante la inminente especialización en la producción de una gama limitada de productos y los avances en tecnología, cualquier bien que necesite adquirir un país podría conseguirlo en el mercado internacional. De acuerdo con Krugman, el comercio se fortalece a través de la especialización de las empresas en

²⁵ véase Organización Mundial del Comercio, *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio* (Gatt de 1947), consultado el 3 de febrero de 2020, disponible en: https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47_02_s.htm.

²⁶ Daniel Bernhofen, Zouheir El Sahli y Richard Kneller, "Estimating the Effects of the Container Revolution on World Trade", *Journal of International Economics*, vol. 98, 2016, pp. 36-50.

²⁷ Simon Lee and Stephen, McBride. *Neo-Liberalism, State Power and Global Governance in the Twenty-First Century*, Springer, United Kingdom, 2007, p. 7

²⁸ véase Elhanan Helpman y Paul Krugman, *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*, MA: MIT Press, Boston 1985. La Teoría del Nuevo Comercio propuesta por Paul Krugman establece que: las economías se especializan para aprovechar los rendimientos crecientes, el objetivo que persiguen no tiene que ver con mantener las diferencias en las dotaciones locales, como sostenía la teoría neoclásica, el comercio permite a los países especializarse en una variedad limitada de la producción y así aprovechar las ventajas de los rendimientos crecientes, es decir, las economías de escala; pero sin reducir la variedad de productos disponibles para el consumo.

la producción de un mismo producto para que estas puedan beneficiarse de las economías de escala. Al comprar los bienes de otros países, cada país aumenta la variedad de bienes que se ofrecen a los consumidores y reduce su precio –dado que las economías de escala permiten reducir los costos de producción–, lo que abre la oportunidad de ganancias para todos.²⁹

Esta nueva teoría permitió superar la explicación del economista británico David Ricardo, vigente desde principios del siglo XIX, que reducía el comercio internacional a las diferencias entre países. Los planteamientos de Ricardo, se perfeccionaron en las décadas de los años 1920 a 1930 por parte de los suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin, que a su vez no fueron suficientes para explicar la dominación progresiva del comercio internacional por países con condiciones semejantes y que a su vez comercializan los mismos productos.³⁰

A finales del siglo pasado, se produjo la revolución digital, trayendo consigo nuevas tecnologías asociadas como computadoras digitales, teléfonos celulares e internet. Estos avances permitieron una mayor coordinación de actividades en los procesos productivos. De tal modo que si bien con anterioridad las plantas de producción se encontraban lo más cerca posible del consumidor final para abaratar los costes de organización y transporte,³¹ ya no era necesario.

Lo anterior supuso un cambio en la localización de las actividades de producción y administración de las empresas, determinado por el lugar que brinde mayor eficiencia para realizar cada tarea específica.³² De manera que todo el proceso de producción de las empresas –actividades de diseño del producto, fabricación de las piezas, embalaje, transporte, *marketing* y posventa– puede realizarse en localidades diferentes bajo el criterio costo/beneficio. Para lograrlo, se requiere de la creación de redes de operaciones, es decir, de una estructura compuesta por diversos puntos conectados que realizan diferentes tareas.³³

²⁹Paul Krugman, *Does the new Trade Theory Require a new Trade Policy?*, en *World Economy* 13, núm 4, 1992, pp. 423-441.

³⁰ José Mayorga y Clemencia Martínez, *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*, Universidad Libre de Bogotá, núm. 8, Junio, Bogotá, 2008, pp. 73-86.

³¹ Brainard, S., “An Empirical Assessment of the Proximity-Concentration Trade-off Between Multinational Sales and Trade”, *American Economic Review*, vol. 87, núm. 4, 1997, pp. 520-544.

³² Sturgeon, T. J., *How Do We Define Value Chains and Production Networks?*, *IDS Bulletin*, vol. 32, núm. 2, 2001, pp. 9-18.

³³ Estos puntos son llamados módulos, cada uno realiza tareas específicas localizados en distintos países. Por ejemplo, en el sector automovilístico, un módulo realiza las piezas de la estructura del coche, otro módulo en un país distinto realiza los motores y otro módulo en un tercer país hace el ensamblaje final. Cuando los distintos módulos realizan tareas de producción del producto se le llama cadenas productivas o redes de producción internacional. Sin embargo, la red de operaciones puede

Según Sturgeon, la creación de redes de producción se lleva a cabo a través de tres supuestos:

- 1) Cualquier empresa individual se puede unir a la red, por ejemplo, a Internet sin ser propiamente una empresa multinacional que compre los servidores y sistemas de comunicación especializados.
- 2) La fragmentación del proceso de producción puede ser cada vez más grande e incluir actividades no directamente relacionadas con la producción tangible.
- 3) El número de países que participan en las redes es crecientemente mayor por lo que la distancia física ha dejado de ser una limitante para la conectividad entre empresas.

La existencia de nuevas redes de producción, el surgimiento de la nueva teoría de comercio, las economías de escala, la diversificación de localización y los avances tecnológicos facilitaron la movilidad de los productos entre países. Además, el surgimiento del transporte intermodal, a través de los contenedores, permitió agilizar y asegurar la mercancía sin importar su trayectoria. Por lo anterior, durante la década de los ochenta se observó una reestructuración y diversificación de la base económica productiva orientada a favorecer al mercado, teniendo así un escenario internacional adecuado para el comercio y, principalmente, para las empresas.

La aceleración de la globalización a partir de 1990 hasta hoy.

Los años noventa trajeron consigo un cambio de ritmo en el crecimiento del comercio mundial. A partir de ese momento, la producción y consumo masivo incrementó los beneficios de las economías de escala, con el propósito de ofrecer bienes y servicios a un costo accesible para la mayoría de la población a nivel mundial. Esta etapa es diferente en relación con las tres anteriores, por los avances en las tecnologías de información y comunicación. Esta última etapa constituye el marco que permite comprender el interés de las empresas, particularmente de las Pequeñas y Medianas, por ingresar a mercados internacionales y beneficiarse de la liberalización.

Las olas globalizadoras demuestran la evolución del comercio de bienes y servicios entre países y la facilitación de éste a pesar de la distancia geográfica. Lo

estar compuesta por módulos que no pertenecen a esa cadena productiva, por ejemplo, que la empresa automovilística tenga un módulo en otro país dedicado a la atención posventa telemática.

que antes parecía poco viable, la globalización económica lo ha facilitado, ya que la producción de un determinado producto se convirtió en un incentivo que involucra a distintos países. Por ejemplo, para producir un iPhone, la tecnología está hecha en Estados Unidos, el vidrio en Taiwán y el ensamblado se realiza en China; es decir, se aprovechan los recursos y capacidades de cada país con el objetivo de reducir costos y favorecer las fuerzas del mercado.

La evolución de la globalización acompaña al desarrollo de las empresas. Esto ha permitido la expansión del mercado y también las opciones de producción; mediante la reducción de los costos de transporte y estableciendo reglas internacionales que brinden certeza y confianza para hacer negocios. Es así que el actual orden internacional ha sido propicio para maximizar la eficiencia en las cadenas productivas³⁴ dentro de las economías de escala haciendo que las empresas quieran aprovechar los beneficios de la globalización e internacionalizar sus operaciones. En el siguiente apartado, se revisarán los fundamentos que explican la motivación de las empresas a buscar la internacionalización.

1.2. Fundamentos y razones para la internacionalización

A continuación, se define el concepto de internacionalización el cual constituye el objeto de estudio del presente capítulo. Seguido, se abordan los actores internacionales vinculados con la internacionalización y el tipo de intercambios que dichos actores llevan a cabo. Se concluye con las visiones que explican las razones por las cuales una empresa decide salir de su territorio.

La globalización es un fenómeno que afecta a todos los Estados, sean partícipes activamente o no de la internacionalización. En cambio, la internacionalización es una de las maneras en que un país, empresa, marca, localidad, persona, etc., responde a las repercusiones de la globalización. Así la globalización puede considerarse como el catalizador, en tanto que la internacionalización es una respuesta proactiva.³⁵

³⁴ Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

³⁵ *cf.* Renato Dourado, Leonardo Pereira, Clarice Secches, "Networks and speed of internationalization: a multiple case study of emerging market it firms", *Review of International Business*, vol. 15, núm 3, pp. 2-4 y Mario Krist, *Internationalization and firm performance: The role of intangible resources*, Gabler Edition Wissenschaft, Frankfurt, 2008, pp. 2-5, 71-53.

Para Johanson y Vahlne, la internacionalización es un proceso compuesto de varias fases con cierto orden en las cuales las empresas aumentan su involucramiento internacional y cambian parte de su estructura organizacional. Este incremento del compromiso de las empresas en el entorno internacional está determinado por el grado de conocimiento que se va adquiriendo de los mercados internacionales.³⁶

Otros autores, como Dunning, enfocan el proceso de internacionalización desde una perspectiva de cálculo de costes y beneficios. Este autor presenta un modelo con el objetivo de explicar por qué una empresaria quisiera realizar dicha internacionalización; cuyas razones se revisarán más adelante en el marco del paradigma ecléctico de Dunning.³⁷

Ante la internacionalización de los servicios, muchos autores han puesto en tela de juicio que las teorías de internacionalización tradicionales realmente sirvan para explicar la internacionalización de servicios. Contractor, Kundu y Hsu, señalan que los servicios tienen ciertas particularidades que los diferencian de los productos del sector manufacturero, el principal de ellos es la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, carácter perecedero, intensa relación entre productor y consumidor, etc.³⁸

Velez-Calle, Sánchez-Henríquez y Contractor ofrecen una visión de la internacionalización en referencia a la cantidad de oficinas, sucursales o plantas ubicadas en el exterior, es decir, con un elemento geográfico el se cual divide en amplitud nacional, regional, transregional y mundial.³⁹

Ahora bien, para acercarse al objeto de estudio, es importante definir específicamente la internacionalización de las empresas. La tesis doctoral de Oskar Villareal nos ofrece la siguiente definición:

³⁶ Jan Johanson and Jan Erik Vahlne, "The internationalization process of the firms: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies* Num, 8, vol. 1, Suecia, 1977, p. 23. y Jan Johanson and Jan Erik Vahlne, "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreigners to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies* num. 40, Suecia, 2009, p. 1411.

³⁷ John H. Dunning, "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests", *Journal of International Business Studies* num. 11 vol. 1, Londres, 1980, pp. 9-31 y John H. Dunning, *International production and the multinational enterprise*, Allen and Unwin, Londres, 1981, p. 34.

³⁸ Farok Contractor, Sumit Kundu, and Chin-Chu Hsu, "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, num 34, 2003, p.11.

³⁹ Andres Velez-Calle, Fernando Sanchez-Henriquez, and Farok Contractor, "Internationalization and performance: The role of depth and breadth", *Revista Latinoamericana de Administración* num. 31 vol. 1, 2018, p. 92.

La internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.⁴⁰

Para Arnoldo Araya, consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización. Es decir, se refiere a la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos –comerciales, financieros y de conocimiento– entre distintos países.⁴¹ Esto implica un flujo de productos de todo tipo por parte de la empresa dirigido a diversos países, lo que hace que ésta forme parte del comercio internacional. En este sentido, la internacionalización de una empresa se define como la agregación de los flujos de bienes y servicios transfronterizos entre naciones, con el hecho concreto que los productos crucen la frontera de origen.⁴²

Se pueden destacar de estas definiciones dos puntos importantes. El primero es la capacidad de la empresa para transformar su cadena de producción y estructura organizativa, lo que le va a permitir obtener beneficios, por ejemplo sobre la economía de escala; que se refiere a aquellos efectos económicos que permiten a una empresa producir cada vez más y a menor coste, gracias a la presencia de costes fijos de producción. Si a una empresa le cuesta mil pesos producir quinientas unidades de producto y en cambio le cuesta dos mil pesos producir dos mil unidades de producto, significa que a mayor producción sus costes por unidades son menores.⁴³ El segundo, es que una empresa de cualquier país empezará a tener presencia en el entorno internacional. Ello no sólo implica un beneficio exclusivo de la propia empresa, sino que también repercutirá de manera positiva en el país porque adquirirá relevancia en el ámbito internacional y creará lazos de cooperación e interdependencia con otros países.

⁴⁰ Oskar Villarreal Larrinaga, *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2006, pág. 303. Disponible en: https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_1.pdf

⁴¹ Arnoldo Araya, *El Proceso de Internacionalización de Empresas*, TEC Empresarial Vol.3, Ed.3, 2009, p.1

⁴² véase Tamer Cavusgil, Gary Knight, Riesenberger John, *International Business: The New Realities*, Ed. Pearson, 2013.

⁴³ véase Elhanan Helpman y Paul Krugman, *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*, MA: MIT Press, Boston 1985.

Respecto a los actores internacionales estos pueden ser territoriales o funcionales. Los primeros se caracterizan principalmente porque sus acciones están vinculadas a un espacio geográfico, y el control de dicho territorio es el que cualifica su actuación internacional. El ejemplo por antonomasia de actor territorial es el Estado, el cual se abordará en el capítulo dos con sus instituciones y programas principales que impulsan o intervienen en la internacionalización de PYMES en el caso de México.⁴⁴

En cambio, los actores funcionales basan su actuación internacional no en un territorio, sino en su capacidad y eficacia en la realización de ciertas funciones específicas, por ejemplo, las organizaciones internacionales (gubernamentales o no) y las empresas multinacionales.⁴⁵ Dentro de las organizaciones internacionales gubernamentales, están aquellas organizaciones multilaterales que desempeñan un papel fundamental en la gobernanza global⁴⁶. Dichas organizaciones constituyen el marco para la formulación, coordinación, difusión y aplicación de normas y resoluciones sobre diversos temas que conforman la agenda internacional, siendo el ejemplo máximo la ONU u otras organizaciones como el Banco Mundial, la OMC, el FMI, la Organización de Estados Americanos (OEA), el BID, el Centro de Comercio Internacional,⁴⁷ por mencionar algunas.⁴⁸

Por otro lado, las organizaciones no gubernamentales son actores no estatales que participan en redes y coaliciones. Pueden ser lucrativas –dentro de las cuales se considera a las empresas– o no lucrativas, las segundas están formadas

⁴⁴ *idem*.

⁴⁵ Ileana Cid, *Lecturas básicas para introducción al estudio de Relaciones Internacionales*, UNAM, 2001, pp. 201-203.

⁴⁶ El sistema de gobernanza global se basa en tres principios normativos o inobservables. Cada uno califica el principio de soberanía de Westfalia. “La soberanía de Westfalia denota la idea de “que hay una autoridad política final y absoluta en la comunidad política” (Hinsley 1986: 26). Los principios normativos del sistema de gobernanza global califica esta noción de soberanía en tres aspectos: cuestiona la noción implícita de que todas las comunidades políticas están segmentadas territorialmente al señalar la noción de bienes comunes, que deben lograrse juntos; cuestiona la opinión de que las autoridades políticas son absolutas al dictar los derechos de los individuos y de los actores no estatales, los cuales tienen derechos independientemente de ser miembros de un estado; y cuestiona la noción de que no hay más autoridades que el Estado, para así señalar la posibilidad de una autoridad internacional. Los supuestos de un sistema de gobernanza global se adaptan mejor (p. 27) a la política mundial en el siglo XXI. Michael Zürn, *A Theory of Global Governance: Authority, Legitimacy, and Contestation*, Oxford, 2018, pág. 3

⁴⁷ Agencia conjunta de la OMC y la ONU. Cuyo objetivo es que las empresas en países en desarrollo sean más competitivas en el mercado global, acelerando el desarrollo económico, buscar asegurar el éxito de las exportaciones de pequeños negocios mediante la conexión de PYMES de países en vías de desarrollo y economías en transición al sistema de comercio mundial.

⁴⁸ Interview with Allan Dafoe, “Global politics and the governance of artificial intelligence”, *Journal of International Affairs*, Vol. 72, No. 1, New York, pag.122

de manera voluntaria por actores que buscan lograr un mismo propósito y están orientadas hacia el bien público. No tienen un mandato de gobierno ni buscan compartir su poder con los Estados.⁴⁹ Como ejemplo, se pueden mencionar a los movimientos sociales, fundaciones, comunidades epistémicas, organizaciones de voluntariado, asociaciones civiles, etc.

Dentro de las organizaciones lucrativas, dado el sujeto de estudio, el actor Empresa se concibe como una unidad económica de producción cuyos fines comerciales buscan satisfacer los bienes o servicios demandados por la sociedad. La mayor diferencia del resto de unidades económicas radica en que se trata de una organización cuya finalidad en la realización de sus actividades es el ánimo de lucro. Las empresas se distinguen de acuerdo a su tamaño, sector o función; no obstante, el presente trabajo se centra en el criterio de tamaño por ser las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) fruto de dicha clasificación.

La literatura para la definición de Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) es heterogénea. Por ejemplo, Joaquín Rodríguez las clasifica de acuerdo con criterios de especialización,⁵⁰ aunque el más utilizado es la cantidad de empleados (véase el anexo 4). Por otro lado, en el marco de la Décima Conferencia Latinoamericana y del Caribe de Ingeniería y Tecnología, se revisó la definición de PYME en América Latina y se señaló que en el cien por ciento de los documentos de estudios que abordan a las PYMES, se encuentra el criterio del número de empleados para poder definirla.⁵¹ En su concepción más amplia, una PYME es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietaria, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado.⁵²

Esta definición deja ver que en caso de iniciar un proceso de internacionalización será la dueña quien deberá evaluar una serie de factores que se revisarán más adelante, para decidir si comenzar el proceso de internacionalización aportará valor a su producto y si existe la capacidad teórica, económica y

⁴⁹ Volker Heins, *Nongovernmental Organizations in International Society: Struggles over Recognition*, Palgrave Macmillan, Alemania, 2008, pp. 17-18 en Margaret P. Karns, Karen A. Mingst y Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Ed. Lynne Rinner, 2015, cap. 6, pp.221-223

⁵⁰ véase Joaquín Rodríguez, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, quinta edición, Ed. Thomson, México, 2000.

⁵¹ Edyamira Cardozo, Yngrid Velasquez de Naime y Carlos Rodríguez-Monroy, *Revisión de la definición de PYME en América Latina*, Conference Paper, 2012, pp.4-5

⁵² *ibid.* Edyamira Cardozo, p.2

operacional para llevarlo a cabo. Se pueden identificar acciones que justifican la internacionalización, cuya conjugación se expone en el cuadro 1.1:

- 1) Explotación de nuevos recursos y capacidades disponibles.
- 2) Exploración de nuevos recursos y capacidades disponibles.
- 3) Obtención de mejores condiciones en los países de destino (países a los que se quiere internacionalizar).
- 4) Evasión de condiciones negativas en el mercado de origen (mercado donde se esté operando).

Cuadro 1.1. Comportamiento directivo que justifica la internacionalización

Acciones directivas	Obtener mejores condiciones en los países de destino	Evitar condiciones negativas en el mercado de origen
Explotar los recursos y capacidades disponibles	1. Vender más	2. Comprar mejor
Explorar nuevos recursos y capacidades	3. Mejorar	4. Escapar

Elaboración propia de acuerdo a José Pla Barber y Fidel León Darder, Dirección de empresas internacionales, Ed. Pearson, Madrid, 2004, pp. 47-51.

Los cuatro elementos que conforman el cuadro, al conjugarse dan las siguientes cuatro opciones:

1. La idea de “vender más” se refiere a la búsqueda de la empresa de explotar los recursos y capacidades con que cuenta, para obtener recursos adicionales en un país distinto al suyo.
2. La noción de “comprar mejor” se puede entender como la explotación de los recursos y capacidades de los países de destino. Asimismo, para evitar los altos costes de operar en el mercado de origen, como se lee en el título derecho de las acciones directivas, la empresa buscará mejores condiciones fuera del país de origen.
3. “Mejorar” se refiere a explorar nuevos recursos y capacidades en el país de destino para obtener recursos necesarios que mejoren las operaciones locales, indagar oportunidades en el exterior que favorezca a la producción y operación que se tiene en origen.
4. Finalmente la idea de “escapar” se entiende como la vía para explorar mejores condiciones en otro país, o para evitar restricciones en el país de origen. He aquí la

principal diferencia con la decisión de “mejorar”, pues en ese punto no se pretende evitar un contexto negativo, mientras que en “escapar” sí.

De esta manera se pueden analizar las decisiones que toman las empresas o desde la perspectiva del sujeto –como empresa– delimitar cuál es la motivación para iniciar un proceso de internacionalización. Dicho proceso no suele ser de generación espontánea ya que, como se mencionó antes, parte de una decisión directiva consciente.

Del mismo modo, es necesario considerar los factores *push* y *pull*, los cuales constituyen aspectos que explican las razones detrás de la internacionalización de las empresas. El factor *push* ocurre cuando la empresa se internacionaliza porque no tiene posibilidades de desarrollo en su mercado de origen y están infrautilizadas sus capacidades productivas a causa de ciertas dificultades en los mercados locales; que pueden ser de tipo cultural, legal, demográfico, económico, burocrático, etc. Es decir, el proceso de internacionalización se ve como una reacción a algo que no favorece a la empresa, que puede ser:⁵³

- 1) Un mercado nacional saturado o con alta competencia.
- 2) El ciclo de vida del producto está en fase de declive en el mercado nacional y/o condiciones desfavorables en general.

Por otro lado, el factor *pull* es una visión proactiva de la dirección de la empresa a la internacionalización sobre cómo pueden explotar posibles oportunidades de los mercados internacionales. De acuerdo con José Barber y Fidel Darder, los motivos que se relacionan con el factor *pull* son los siguientes:⁵⁴

- 1) Un fuerte crecimiento en un mercado específico que beneficie a la empresa.
- 2) La obtención de todo tipo de recursos en mercados de destino.
- 3) La búsqueda de eficiencia respecto a posibles beneficios de activos del gobierno en el país de destino dispersos geográficamente por economías de escala, diversificación de riesgos, etc.
- 4) Otros motivos estratégicos, como podría ser la reacción o seguimiento a los competidores o a los clientes.

La principal diferencia entre los factores *push* y *pull*, es que los segundos se ven como una decisión proactiva, en búsqueda de oportunidades. Lo anterior, se

⁵³ Melih Madanoğlu, Ilan Alon y Amir Shoham, Push and pull factors in international franchising, *International Marketing Review*, núm. 34, 2017, pp. 29-45.

⁵⁴ José Pla Barber y Fidel León Darder, Dirección de empresas internacionales, Ed. Pearson, Madrid, 2004, pp. 47-51.

podría ejemplificar con la exploración de nuevos mercados como lo hizo *British Petroleum* –compañía de energía de Reino Unido– en México. Esta empresa de origen londinense buscó implantarse en México cuando se aprobó la reforma energética, mediante la cual se permite la entrada de empresas extranjeras para la comercialización de gasolina. Ello representó una oportunidad de mercado que *British Petroleum* quiso aprovechar para salir de sus fronteras y no fue debido a hostilidades o condiciones negativas en su país de origen.

El cuadro de comportamiento directivo presentado previamente, muestra que las acciones directivas explican lo que buscan las empresas cuando piensan en internacionalizarse y las posibles razones detrás de dicha decisión. Asimismo, se destacan los aspectos clave de los factores *push* y *pull*, en donde cabe resaltar la diferencia entre acción reactiva (*push* - comprar mejor y escapar), y proactividad (*pull* - vender más y mejorar).

Con base en este primer acercamiento a los fundamentos, conceptualización y razones en torno a la internacionalización, en el siguiente apartado se revisarán los distintos enfoques de la internacionalización, así como las teorías, paradigmas, modelos y/o escuelas correspondientes.

1.3. Enfoques teóricos de la internacionalización

En este apartado se revisan los enfoques sobre el proceso de internacionalización de las empresas y, para una mejor comprensión, se divide en tres secciones. En la primera, se revisa la internacionalización desde un enfoque como proceso, en la segunda desde un enfoque económico y finalmente desde otros dos enfoques más recientes.

1.3.1 Enfoque como proceso

Desde un enfoque como proceso, la internacionalización se concibe como un proceso de compromiso con aprendizaje incremental basado en la acumulación de conocimientos y el aumento de recursos comprometidos en los mercados exteriores.⁵⁵ Este enfoque explica cómo y por qué una empresa nacional llega a convertirse en una empresa internacional y la etapa en la que se considera estar

⁵⁵ José Pla Barber y Fidel León Darder. *op. cit.* p. 107.

preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización, es decir, la inversión directa en el extranjero a través ya sea de empresas conjuntas, adquisiciones o filiales propias.

El primer modelo que se analiza desde el enfoque de proceso, es el modelo del ciclo de vida del producto y, en segundo lugar, el modelo del proceso secuencial de internacionalización. El primero se centra en el proceso del producto y las etapas por las que atraviesa, las cuales condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y dado esto, influirá en el proceso de internacionalización.

Raymond Vernon, quien es su principal exponente, identifica cuatro etapas del modelo del ciclo de vida del producto:⁵⁶

- 1) Introducción: el producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado, buscando alcanzar economías de escala y la empresa exporta a países industrializados.
- 2) Crecimiento: se caracteriza por el aumento de la actividad exportadora y la inversión en plantas de fabricación donde hay una mayor demanda del producto.
- 3) Madurez: se refiere a la relocalización de la inversión directa, dado que el producto se ha estandarizado y la fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.
- 4) Declive: la demanda del producto en el país de origen llega a ser casi inexistente y la fabricación abandona el país de origen.

Aunque han existido algunas modificaciones del mismo autor en años posteriores, Vernon afirma que su modelo sigue siendo útil para explicar la internacionalización sobre todo de las pequeñas empresas. A diferencia de las grandes empresas, éstas no pueden establecer como primer paso una filial o invertir en un mercado internacional, ya que las pequeñas empresas no tienen la capacidad de actuar globalmente y, por tanto, la exportación de bienes producidos en el país de origen constituye la opción más viable –generalmente dirigida a países industrializados–.⁵⁷

El segundo modelo se refiere al proceso secuencial de internacionalización. También se conoce como modelo escandinavo o escuela de Uppsala y predice que

⁵⁶ Raymond Vernon, "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, núm. 80, 1966, pp. 190-207.

⁵⁷ Raymond Vernon, *The product cycle life in the news international environment*, Oxford Bulletin of economics and Statistics, núm. 41, 1979, pp. 255-267.

la empresa incrementará de forma gradual los recursos que compromete en un país concreto, en la medida que la empresa adquiera experiencia en las actividades que realiza en un mercado específico. Así entonces, el desarrollo de la empresa en el exterior estará conformado por etapas sucesivas entre sí que representarán un mayor grado de compromiso e implicación en operaciones internacionales que consiste en cuatro etapas.

Johanson y Wiedersheim-Paul en los años setenta realizaron un estudio de internacionalización a cuatro empresas suecas. Los autores encontraron que las empresas se establecen en un mercado determinado de manera escalonada a través de cuatro etapas que denominaron cadena de establecimiento. La primera etapa consiste en actividades de exportación esporádicas; la segunda involucra la exportación a través de agentes o también llamados representantes independientes; la tercera consiste en el establecimiento de sucursales comerciales a modo de filiales de ventas y; la cuarta culmina en establecer unidades de producción en el país extranjero.⁵⁸

Cada etapa del modelo de la escuela Uppsala representa un mayor grado de involucramiento internacional de manera progresiva y secuencial, y que depende del conocimiento del mercado. Es decir, tanto la experiencia como el compromiso crecen de manera paralela a la presencia en el mercado extranjero seleccionado.⁵⁹ Lo anterior implica, por un lado, que los mercados similares al de origen serán la primera opción a elegir y, por otro, que las empresas preferirán adquirir conocimientos sobre el mercado exterior antes de salir a competir.

1.3.2. Enfoque económico

Las teorías de internacionalización desde un enfoque económico surgieron entre los años setenta y ochenta del siglo pasado e intentan explicar, de forma general, las razones por las que puede tener lugar una expansión internacional de las empresas y las condiciones que determinan la localización de la producción. El objetivo de dichas teorías consiste en explicar el fenómeno de la empresa multinacional, cuya característica en común es el elemento racional; que se refiere a que la toma de

⁵⁸ Johanson y Wiedersheim-Paul, "The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies", *Journal of management Studies*, 1975, pp. 305-322.

⁵⁹ véase Ellis Paul, "Social Ties and Foreign Market Entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, núm. 3, 2000.

decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales. Al respecto, la teoría de la internalización y el paradigma ecléctico de Dunning brindan elementos analíticos para comprender el proceso de toma de decisiones que conduce a la internacionalización de las empresas.

La teoría de la internalización propuesta por Buckley y Casson explica por qué una empresa decide bajo su propiedad y control agrupar varias actividades interdependientes que pueden ser desarrolladas en distintos países y estar unidas por flujos de productos intermedios⁶⁰. Se considera a los productos intermedios parte de un bien o servicio que puede ser tangible o intangible; por ejemplo, pueden ser materiales semiprocesados o conocimiento y/o experiencia, que además forman parte de la cadena productiva y son indispensables para obtener el producto final.⁶¹

La obtención de productos intermedios genera un costo de transacción debido a que las empresas en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado en su búsqueda. Es por ello que los costos de transacción de los productos intermedios no permiten la máxima eficiencia para la empresa y entonces se plantea la posibilidad de asumirlos dentro de su producción. Lo anterior se conoce como internalizar mercados de productos intermedios, es decir se asume la responsabilidad completa, que implica dejar de depender de otros productores y asumir el coste que la producción implique.⁶²

Una vez lograda la internalización, aparecen las operaciones multinacionales de una empresa. Ello significa que los mercados de productos intermedios que internalizan traspasan las fronteras nacionales. Sin embargo, ello no garantiza la internacionalización de la empresa, ya que eso se puede lograr únicamente si la relación costo/beneficio es a su favor, asumiendo al menos dos condiciones: 1) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior, y 2) que asumir estas actividades dentro de la empresa resulte más provechoso que venderlas o alquilarlas a firmas locales.⁶³ Es decir, la internacionalización de la empresa responde a decisiones racionales como se indicó previamente.

⁶⁰ Un bien es intermedio si sufre alguna modificación para su consumo o bien se encuentra en la etapa intermedia para la producción de otros productos. Por ejemplo, la sal, el aceite, la harina pueden considerarse bienes intermedios ya que se usan para hacer pan o pizzas. Aunque también se les puede considerar bienes finales si se compran en el supermercado.

⁶¹ Buckley Peter y Casson Mark, *The Future of the Multinational Enterprise*, Ed. McMillan, Londres, 1976, pp. 67-71.

⁶² Peter Buckley y Mark Casson, *The economic theory of the Multinational Enterprise*, Ed. McMillan, Londres, 1985, pp.20-30.

⁶³ *idem*. Peter Buckley y Marc Casson.

Por otro lado, el paradigma ecléctico de Dunning busca reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico para sustentar la existencia de la empresa multinacional. Al igual que en la teoría de internalización, la decisión de entrar en mercados internacionales debe realizarse de manera racional, con base en el análisis de costo/beneficio de producir en el extranjero.

Según Dunning, una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, convirtiéndose así en una multinacional. Para ello, es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:⁶⁴

- 1) Cuando su ventaja competitiva sea más fuerte que la de empresas locales, es decir, las características propias de la empresa como tecnología, recursos internos, estructura, capacidad organizativa, trabajo en equipo, *know how*, relación con clientes o proveedores etc. sea mejor que el resto de sus competidores.
- 2) De acuerdo con los costos de transferencia de productos, le convenga más a la empresa internalizar esas actividades que alquilarlas.
- 3) Cuando la localización tenga un valor añadido en cuestión del tamaño del mercado, comunicaciones a nivel internacional, ventajas en barreras comerciales, y ventajas comparativas del país en general (cultura, política, acuerdos con países-destino final del producto, recursos, economía, etc.)
- 4) Cuando el proyecto de internacionalización sea acorde con la estrategia directiva a largo plazo de la empresa.

La debilidad del paradigma de Dunning radica en que carece de una explicación en el tiempo, es decir, no integra el enfoque de internacionalización como proceso. Tampoco explica los aspectos que deben evaluarse antes de entrar a un mercado internacional, ya que se centra únicamente en la IED que deberían hacer las empresas para convertirse en multinacionales.

1.3.3. Enfoque de red y enfoque de proyección internacional

La internacionalización de las empresas también se puede explicar a través del enfoque de redes y del enfoque *International New Ventures*. El enfoque de redes, propuesto por Johanson y Mattson, utiliza la teoría de redes de las ciencias sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas. Es decir, se centra en las

⁶⁴ Dunning John, "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies* vol. 19, núm 1, 1988, pp. 1-32.

relaciones personales que los colaboradores pueden entablar con otras redes. Provocando que la empresa inicie un proceso de internacionalización.

De acuerdo con Johanson y Mattson, las redes de negocio son aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, competidores, gobiernos o distribuidores. Lo anterior significa que la internacionalización de una empresa es resultado de las interacciones inter-organizativas e interpersonales continuas entre las empresas y sus redes humanas, siendo así la forma más efectiva para entrar a mercados extranjeros. Los individuos poseen recursos complementarios e información diversa, que cuando la intercambian consciente o inconscientemente se pueden producir oportunidades de mercado, las cuales son generadas a través de los miembros de la red.

La posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red, es decir, del número de personas que la integran, así como la diversidad de la misma (países de origen, profesiones y mercados). El avance en el proceso de internacionalización se observa cuando el número de actores aumenta, generando así un crecimiento en las relaciones que a su vez deriva en mayores oportunidades.⁶⁵

Las desventajas de este enfoque radican en la aleatoriedad de la construcción de las redes, es decir, que es muy variable quién o quiénes puedan acceder a ellas debido a sus características sociales, de género o raciales. La efectividad de una red, radica en la amplitud de la misma y el perfil de personas que las integren. Así bien, a pesar de la disparidad en este enfoque, es utilizado para analizar procesos de internacionalización dado que sí tiene efectividad y se sigue empleando en la actualidad de los negocios.

El enfoque de *Born Global o International New Ventures*,⁶⁶ se puede entender a través de la globalización, que como se describió en las primeras páginas del presente trabajo, ha traído consigo una serie de beneficios que facilitan la internacionalización. Por ejemplo, la disminución en los costos de transporte y comunicación, la integración de economías y mercados, la posibilidad de acceder a mercados laborales internacionales, etc. En este sentido y dada la accesibilidad de

⁶⁵ Johansson Jan y Mattsson Lars-Gunnar, "Internationalization in industrial systems a network approach", en Hood Neil y Vahlne Jan-Erik (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Ed. Croom Helm, Londres, 1988, pp. 287-314.

⁶⁶ También se les puede llamar Born International o International Start-up. Empresas que nacen con proyección a operar internacionalmente.

los medios que se requieren para salir de su país, la experiencia de las empresas que han logrado internacionalizarse a pocos años de su creación también ha facilitado el desarrollo de perfiles directivos, cuya experiencia pueden adquirirla en los países donde se haya internacionalizado la empresa que representen.

El estudio de las *Born Global* rompe con el modelo escandinavo, el cual considera que la experiencia de las empresas y sus administradores sólo se obtiene a través del tiempo, lo que implica que el proceso de internacionalización ocurre únicamente cuando la empresa ha madurado. En el caso de las *Born Global*, existen otros factores que impulsan la internacionalización. Dichos factores pueden estar presentes desde su creación, por ejemplo, tener una ventaja competitiva muy clara, oportunidades de crecer en el nicho de mercado en el que se encuentre y/o mayores ventajas de desarrollarse en el exterior.

De acuerdo con Madsen Tage y Servais Per, existen tres factores que pueden originar la aceleración del proceso de las *International New Ventures*. El primer factor se refiere a la existencia de un equipo directivo con expectativas, conocimientos y actitudes emprendedoras sobre los mercados exteriores. El segundo factor tiene que ver con el hecho de que la empresa posea una sólida ventaja competitiva; es decir, que tenga un producto o servicio único, el cual haya sido creado a partir de una estrategia adecuada de marketing –marca, diseño, calidad– o a través de una política acertada de innovación tecnológica, posicionando la empresa a través de sus valores compartidos y una propuesta innovadora y disruptiva, por ejemplo, Airbnb o Uber. Tanto la estrategia de marketing como la existencia de valor añadido del producto o servicio, brindará ventaja a la empresa que ingrese al país de destino frente a las nacionales. El tercer factor que origina la internacionalización se refiere a las redes con las que cuente la empresa, como lo señala el enfoque de redes que se revisó anteriormente. Ello implica que los directivos desarrollen relaciones públicas y establezcan nexos con colaboradores de otras empresas de su sector, permitiendo mitigar el efecto desfavorable de la escasa experiencia internacional una vez que la empresa llegue al país destino.⁶⁷

⁶⁷ *cf.* Madsen Tage y Servais Per, “The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”, *International Business Review*, vol. 6, núm 6, 1997, pp. 561-583. y Oviatt Benjamin y McDougall Patricia, “Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures”, *Management International Review*, núm. 37, 1997, pp. 85-99. Consultado el 13 de septiembre de 2020 en <http://www.jstor.org/stable/40228434>.

Los últimos dos enfoques revisados ponen en el centro del estudio a la empresa, y como actores principales a sus fundadoras y/o directivas. Por ejemplo, en el enfoque de redes, los directivos tendrían la tarea de desarrollarlas. En las *new ventures*, dependen de las raíces que se hayan elegido desde su origen. Así bien, en este primer capítulo se revisaron las definiciones conceptuales de globalización, internacionalización y PYME, las cuales sustentan la investigación. Se mencionaron los enfoques que permiten explicar la internacionalización de las empresas como proceso, desde la perspectiva económica y como red. En el siguiente capítulo se vinculan los conceptos previamente estudiados para aplicarse al caso de México.

2. México y la internacionalización de las PYMES: inserción, programas e instituciones.

En el presente capítulo se describe el cambio de modelo económico en México a finales de la década de los ochenta. Lo anterior, con el objetivo de comprender los cambios institucionales a nivel nacional, los cuales estuvieron orientados a favorecer las fuerzas del mercado y permitir al país formar parte de la dinámica global imperante. En este sentido, el estudio de los antecedentes y la situación actual de las PYMES mexicanas requiere de la revisión del contexto nacional a partir de los años ochenta. Finalmente, se describen las instituciones mexicanas creadas desde entonces para impulsar la internacionalización de las PYMES mexicanas.

2.1 México en el contexto económico global

La política económica de México orientada a promover la expansión y desarrollo de la industria nacional, llegó a su fin en la década de los setenta durante el sexenio de José López Portillo. El modelo de sustitución de importaciones consistió en dejar de importar productos extranjeros y en cambio, producirlos al interior. Este modelo surgió por un contexto de dependencia de los países en desarrollo de bienes manufacturados y/o industrializados a los países desarrollados, en un momento donde estos últimos estaban afectados por la Gran Depresión, seguida de la

Segunda Guerra Mundial. Los países subdesarrollados se vieron obligados a producir lo que los desarrollados dejaron de comerciar.⁶⁸

La motivación central para el cambio de modelo en México se explica, en buena medida, por la crisis de 1982, que trajo una depreciación del tipo de cambio del 646% y una inflación de hasta el 458%.⁶⁹ Ante dicha situación, el gobierno federal decretó la suspensión de los pagos de su deuda externa; lo que significó la aplicación de una serie de reformas estructurales y el fin del modelo de sustitución de importaciones, caracterizado por una fuerte presencia estatal. A partir de ese año y durante tres sexenios, se revirtió la tendencia intervencionista del Estado y se comenzaron aplicar mecanismos para elevar la importancia del mercado frente a las funciones estatales.

Estos mecanismos fueron: la contención del costo del trabajo a través de la disminución salarial, la reestructuración del régimen de propiedad agraria, los procesos de privatización, la reestructuración educativa y, en materia de política exterior, la integración política y económica al proyecto norteamericano; que le abriría las puertas a México para la participación comercial con otras regiones del mundo.

Para el caso de las PYMES, el cambio de modelo económico y la inserción de México a la globalización crearon las condiciones para que fuesen fuentes generadoras de empleo y motor de crecimiento para la economía. A nivel nacional, se consideró como posibilidad el fortalecimiento del marco institucional existente para favorecer la creación de un mayor número de PYMES; mientras que a nivel internacional, se podría aprovechar la liberación de los mercados y analizar la posibilidad de internacionalizar las empresas. Por ejemplo; el Ministerio de Comercio de la República Popular China, conocido como MOFCOM, en Japón a través de la *Japan External Trade Organization* (JETRO), en Canadá a través de *Canada Bordering Services Agency* (CBSA), en España con el *Instituto de Comercio Exterior* (ICEX), en Corea del Sur se encuentra la *Asociación de Comercio Internacional de Corea del Sur* (KITA), entre otras más.

⁶⁸ Enrique Cárdenas, José Antonio Ocampo y Rosemary Thorp, *Industrialización y Estado en la América Latina: la leyenda negra de la posguerra*, El Trimestre Económico, Fondo de Cultura Económica, México, vol. 27, núm. 53-54, 2003, pp. 85-137.

⁶⁹ Enrique Dussel, *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*, vol. 1, núm. 2, UNAM, 2004, pp. 67-70. y Cadena Vargas, El neoliberalismo en México: saldos económicos y sociales, revista Quivera, UAEM, p.227.

2.2. Impulso de las PYMES en México

Uno de los primeros apoyos para las empresas mexicanas fue el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)⁷⁰ creado en 1954 con el objeto de apoyar a estas empresas con créditos preferenciales garantizados por Nacional Financiera (NAFIN). Se atendieron más de 17 mil solicitudes de crédito por un monto total de 4,614 millones de pesos, canalizados a más de 9,000 empresas.⁷¹ Además de FOGAIN, en 1978 se creó el Programa Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de 6 a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, que si bien estaba orientado a una actividad de extensión crediticia, asistía también a las MIPYMES en la identificación de sus problemas y necesidades tecnológicas de capacitación y de investigación, lo cual abrió camino a las PYMES a un mayor acceso a la información y ayudas para su crecimiento económico.⁷²

Gracias a estos esfuerzos coordinados para impulsar a las PYMES, surgió el FONEI. Se trató de un programa especial para fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico de las empresas, establecido en 1981, con una línea especial de crédito del Banco Mundial. Durante ese año comprometió recursos por 11.4 mil millones de pesos en apoyo de 139 proyectos,⁷³ los cuales se concentraron casi totalmente en empresas localizadas en los Estados de Nuevo León, Distrito Federal, Estado de México y Morelos, en orden de importancia.

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) se perfiló un nuevo modelo económico y político para el Estado mexicano. Se dismanteló la intervención estatal a través de la reforma al Artículo 25 constitucional, en donde se

⁷⁰ El FOGAIN es abrogado en 1989. véase Diario Oficial de la Federación, DECRETO por el que se abroga la Ley que Crea el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, 30 de diciembre de 1989, disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4839017&fecha=30/12/1989.

⁷¹ Mauricio de Maria y Campos, Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso mexicano de las tres últimas décadas, "CEPAL - SERIE Desarrollo productivo", n. 123, Chile, 2002, p. 8.

⁷² *idem*. p. 13. y Coord. Cuitláhuac Bárdan Esquivel, *Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*, Instituto de investigaciones legislativas del Senado de la República, México, 2002, p. 9, disponible en: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁷³ Banco de México, Informe anual 1982, México, 1983, p. 115, disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-anuales/%7B367D6249-2AEB-AABA-D9F-B815A3ADE636%7D.pdf>

establecieron los lineamientos de igualdad entre los sectores público, privado y social.⁷⁴ Todo esto encaminado a una menor participación estatal en la economía. Como parte de este giro neoliberal, México ingresó al GATT en 1986 y pasó de ser una de las economías más protegidas del mundo a una de las más abiertas, haciendo una importante reducción de sus aranceles, del 50% al 3% para 1990.⁷⁵

Respecto a las PYMES, el apoyo a la pequeña y mediana empresa a través del PAI se amplió en forma importante. Un elemento novedoso fue la intensificación de la asistencia técnica en forma individual y colectiva, a través de los promotores financiero-industriales con representaciones regionales. Al mismo tiempo, se creó el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE) en 1983, mediante el cual se aumentaría la producción de bienes de consumo, intermedios y de capital, y que permitió consolidar la integración de cadenas productivas. El PRONAFICE sentaría las bases para garantizar la entrada de México al GATT.

En el mismo marco, en 1985 se creó el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (PRODIM), este aportó un elemento sustancial para el estudio de las PYMES, ya que por primera vez se estableció la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas basada en el número de personal ocupado y las ventas anuales. El programa ponía atención principalmente al fomento de la inversión y el desarrollo tecnológico para consolidar cadenas productivas y articular a las empresas de manera sectorial y regional, fomentando las exportaciones, creando estímulos fiscales, dando apoyo tecnológico y asistencia técnica.⁷⁶

En 1991, se creó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. Dicho Programa delineó siete acciones principales para impulsar a las PYMES y promover su asociación: la subcontratación, el financiamiento, la capacitación, la difusión en el exterior, la desregulación y simplificación administrativa, así como el monitoreo y seguimiento de las acciones. Durante ese año y hasta 1994, el crédito de Nacional Financiera fue

⁷⁴ Las reformas al artículo 25 constitucional permitieron ampliar las áreas donde es posible realizar inversión privada y aumentaron la protección que sobre la propiedad establece el artículo 16 constitucional. véase Juan José Carrillo Nieto, *La transformación del proyecto constitucional mexicano en el neoliberalismo*, Política cultural, n. 33, enero, México, 2010, pp. 107-132, disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422010000100006#notas

⁷⁵ Cadena Vargas, "El neoliberalismo en México: saldos económicos y sociales", *Quivera Revista de Estudios Territoriales*, UAEM, 2005, p. 11.

⁷⁶ *ibid.* Mauricio de Maria y Campos p. 24.

muy abundante, pero con un pésimo análisis de riesgo, sin seguimiento y control de la cartera. De hecho, no existe una evaluación detallada del costo de este programa y de las pérdidas consolidadas para NAFIN por falta de pago y fraudes de las PYMES. El impacto fue tal, que durante todo el sexenio del presidente Ernesto Zedillo, se detuvo totalmente el programa, se redujeron los créditos y otros apoyos a las PYMES a su mínima expresión y se realizaron grandes recortes al personal.⁷⁷

En 1992 se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN),⁷⁸ el cual eliminó muchas de las barreras comerciales existentes entre México, Estados Unidos y Canadá, creó oportunidades de inversión y estableció procedimientos para la resolución de disputas comerciales e incluso, aumentó la competitividad de los tres países en el mercado global, lo que ubicó a América del Norte como la mayor área de libre comercio del mundo (respecto del PIB total).

El TLCAN se convirtió en un elemento fundamental de la nueva estrategia económica seguida en México, basada principalmente en las exportaciones manufactureras. Respecto al objeto de estudio del presente trabajo, las PYMES mexicanas no fueron contempladas en el marco del TLCAN, por lo cual no lograron beneficiarse; de hecho, mostraron un creciente distanciamiento del segmento moderno de la economía.⁷⁹ Un estudio realizado por Enrique Dussel en 1999 señala que, si hasta 1993 las PYMES habían participado con más de un 50% del personal ocupado manufacturero, éste cayó a un 43% en 1998.⁸⁰

A finales de los años noventa en México se observó una paradoja. Por un lado, había un número reducido de empresas grandes, con alta presencia de inversión extranjera, que exportaban cada vez más productos con tecnología importada sofisticada (automóviles, autopartes, productos electrónicos, etc.) y con bajo contenido local. Por el otro, muchas micro, pequeñas y medianas empresas nacionales, orientadas al mercado interno y caracterizadas, por lo general, de poca competitividad e índices muy bajos de educación, capacitación y posibilidades efectivas de innovación. En particular, se vio una disminución importante en la

⁷⁷ *idem.* p. 29.

⁷⁸ Entró en vigor en 1994.

⁷⁹ Blanca H. Morales Vázquez, María de Jesús Ramírez, Elva Reséndiz, Johana Franco, Edsson Al Dixon Acosta, "El impacto del TLCAN en las finanzas y la economía de México: una mirada desde las MIPYMES", *Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración*, núm. 12 vol. 6, 2017, disponible en: <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/99/409>

⁸⁰ Enrique Dussel, "Diagnóstico y prioridades para definir una política para la pequeña y mediana industria en México", documento elaborado para CONCAMIN, 1999, p.17.

producción de las PYMES, derivado de la baja inversión del Estado en capacitación, desarrollo tecnológico y protección ambiental.

En el primer sexenio del siglo XXI, las PYMES se convirtieron en un tema de relevancia de la agenda política. En ese tiempo, se creó un marco jurídico importante para el desarrollo de las PYMES.⁸¹ Se constituyó el Consejo Nacional de Competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa y se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Mediante varias políticas y programas como el Sistema Nacional de Financiamiento PyME y el Sistema Nacional de Incubación de Nuevas Empresas, se lograron buenos resultados para el impulso de PYMES mexicanas. Durante el gobierno de Vicente Fox, se crearon alrededor de 1,079,000 nuevas PYMES, es decir, hubo un incremento del 27%.⁸²

Hasta 2012 se continuó en la misma dirección respecto a las PYMES e incluso con un mayor impulso. El presupuesto destinado a las PYMES en ese periodo fue de 34 mil millones de pesos, lo que supuso un incremento del 608% del presupuesto que destinó el presidente Fox a las PYMES. Esto tuvo consecuencias positivas, ya que las PYMES atendidas subieron en un 253%. El empleo generado a través de mecanismos puestos en marcha por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa se incrementó en un 130% y la creación de empresas ascendió hasta un 210%.⁸³

Además, cabe destacar que en 2007 se creó ProMéxico, con el objetivo de apoyar a la internacionalización de empresas. Era un fideicomiso del Gobierno de México sectorizado a la Secretaría de Economía que promovía el comercio y la inversión internacional, el cual se abordará en el siguiente apartado.

En 2013, se creó el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en seguimiento al impulso institucional de las PYMES en México. El hito más importante de este sexenio respecto a la PYMES o su internacionalización, fue el inicio de las negociaciones en 2017 del Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC) que sustituyó al TLCAN y se firmaría el 30 de noviembre de 2018. Este

⁸¹ Se aprueba la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, el Reglamento de la Ley de Pymes.

⁸² Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas, Gil Armando Sánchez Soto, "Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México," *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, núm. 14, vol. VII, México, 2012, pp. 126-156

⁸³ Palabras del Presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa, con motivo de la Ceremonia de Inauguración de la Semana Nacional PyME 2012, Inaugura el Presidente Felipe Calderón la Semana Nacional PyME 2012, "Oportunidades para crecer", Secretaría de Economía, disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/8390-boletin174-12>

tratado diseñó nuevos canales de apoyo para las PYMES, lo cual constituyó un cambio novedoso que se abordará más adelante.

El presidente actual de México, Andrés Manuel López Obrador, ha sido el encargado de aplicar el T-MEC, el cual entró en vigor el 1 de julio de 2020. Los gobiernos de los tres países están obligados a identificar formas de ayudar a las pequeñas y medianas empresas para que aprovechen las oportunidades comerciales resultantes del T-MEC como los programas de capacitación, el apoyo para la búsqueda de socios comerciales en los países miembros, educación comercial, financiamiento y oportunidades en la era del comercio digital.

En el marco del T-MEC, se consideró la creación del Comité de Asuntos de PYMES compuesto por representantes gubernamentales de cada país. Anualmente, este comité⁸⁴ debe realizar un diálogo trilateral sobre PYMES en el que se aborden las necesidades particulares de estas, con la participación del sector empresarial, la academia, instituciones gubernamentales y organismos de la sociedad civil.

A diferencia del TLCAN, en el T-MEC se considera la digitalización como una nueva forma de hacer negocios. En el capítulo 25 del T-MEC, se estableció que sus integrantes desarrollarán una plataforma digital donde se deberán articular todos los apoyos vigentes para PYMES.⁸⁵ Como respuesta inmediata, en junio de 2020 la Secretaría de Economía en México implementó, a nivel Federal, la plataforma virtual MIPYMES MX⁸⁶ que busca promover la inclusión de manera digital de todos los negocios ofreciendo información para: registrar una empresa, educación sobre el comercio electrónico, acceso a plataformas de mercado solidario en donde los clientes pueden realizar compras adelantadas, opciones de financiamiento de la Secretaría de Economía y la banca de desarrollo, rutas de exportación, reportes de oportunidades de negocios en América del Norte y ofertas de capacitación y desarrollo por aliados estratégicos.⁸⁷

⁸⁴ El Comité de Asuntos de PYMES se reunió por primera vez el 23 de septiembre de 2020 y tuvo su segunda reunión el 13 de enero de 2021.

⁸⁵ Tratado México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), 10 de diciembre de 2019, disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/465807/25ESPPequeñasyMedianasEmpresas.pdf>

⁸⁶ véase Gobierno de México, MIPYMES, disponible en: <https://mipymes.economia.gob.mx/>

⁸⁷ Blanco Juan Luis, "T-MEC y las PYMES", *El Economista*, 27 de febrero de 2020, consultado el 26 de octubre de 2020, disponible en: <https://www.economista.com.mx/gestion/T-MEC-y-las-PYMES-20200227-0113.html> y Bind ERP, T-MEC: salvavidas e impulsor de las pymes, Blog Bind, consultado el 26 de octubre de 2020, disponible en: <https://blog.bind.com.mx/tratado-t-mec-pymes>.

2.2.1 Las PYMES mexicanas en la actualidad

Las PYMES tienen un importante papel en la economía de todos los países y México no es la excepción. Las PYMES repercuten en la economía, no solo por sus aportaciones en la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la capacidad para cambiar rápidamente su estructura productiva. Las PYMES tienen un potencial de generación de empleos y representan un medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.⁸⁸

De acuerdo con los Resultados Oportunos de los Censos Económicos 2020 en México, las micro, pequeñas y medianas empresas son un total de 4.7 millones de unidades económicas (99.8%)⁸⁹ que generan más del 50% del PIB. Además, las PYMES junto con las microempresas ocupan al 67.9% de los trabajadores de México y generan 65.3% del Valor Agregado.⁹⁰ Estas cifras, denotan la importancia de las PYMES en la economía de México.

Sin embargo, el observatorio PYME señala que el 83% de estas empresas no realiza ninguna actividad en el extranjero. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE en 2007 indicó que sólo 1% de las PYMES mexicanas exporta de manera regular. De tal manera, que a pesar de que las grandes empresas en México sólo representan el 0.02% son las protagonistas a nivel internacional.⁹¹

De acuerdo con el INEGI, siete de cada diez PYMES no aceptarían un crédito bancario en el caso de que se lo ofrecieran; mientras que seis de cada diez declaran que los intereses son demasiado altos para pedir un préstamo, aunado a los cargos por pago tardío, los cuales superan el 50% (en 2017 la tasa media de interés anual que pagaron las empresas por el financiamiento recibido fue de 11.8%) y que dos de cada diez expresaron que no lo necesitan.⁹² Lo anterior significa que las PYMES en México no acceden a préstamos, lo que las deja con un capital reducido y con dificultades para destinarlo a su internacionalización.

⁸⁸ María Saavedra y Yolanda Hernández, "Caracterización e Importancia de las PYME en Latinoamérica: Un estudio Comparativo", *Revista Actualidad Contable Faces*, num. 11 vol. 17, 2008, pp. 122-134.

⁸⁹ Las microempresas (empresas con hasta 10 personas ocupadas) suponen un 94.9% del total de las empresas en México, las PYMES representan el 4.9% y sólo un 0.2% son grandes empresas.

⁹⁰ *Censo Económico INEGI 2020*, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

⁹¹ Isabel Ortega, Pymes pierden oportunidad de internacionalizarse, *Forbes*, 26 de junio de 2014, disponible en: <https://www.forbes.com.mx/pymes-pierden-oportunidad-de-internacionalizarse/>

⁹² *idem*, pp. 10-12

En términos de financiación pública, sólo 14.8% de las PYMES señalan conocer los programas de promoción y apoyo del gobierno federal mexicano. Las cifras son peores en cuanto al aprovechamiento de estos programas puesto que sólo el 8% de las PYMES tuvo acceso al financiamiento que ofrecían estos programas. De ese total, sólo 3.7% lo ha utilizado para realizar planes de expansión –la mayoría lo utiliza para la compra de insumos, la adquisición de maquinaria o pago de otros créditos–. Es decir, que un porcentaje ínfimo del total de PYMES mexicanas adquieren financiación pública para la internacionalización.⁹³

La falta de conocimiento o interés en la internacionalización por parte de las PYMES es considerable. Lo anterior se observa en el hecho de que 95.4% de las PYMES mexicanas no participan en las cadenas globales de valor. Asimismo, 34.8% expresa carecer de información sobre cómo hacerlo, 19.1% declara que no lo consideran necesario y 15.5% no le interesa. Mientras que sólo 4.6% de las PYMES sí participan en las cadenas globales de valor.⁹⁴ De hecho, tres de cada diez PYMES que participan en cadenas globales declararon que les reporta beneficios económicos el acceso a otros mercados. El 19% declara que uno de los principales motivos es la estabilidad en cuanto a la demanda y los precios y un 18.5% señala que gracias a la participación en dichas cadenas realizan mejores prácticas administrativas y de planeación.⁹⁵ A pesar de generar empleos y ser un motor dinámico en la economía de México, las PYMES no acceden a las cadenas globales de igual forma que las grandes empresas que lo hacen con mayor normalidad dentro de sus operaciones y planes de trabajo.

2.3. Actores nacionales para la internacionalización de empresa

De acuerdo con el documento denominado *Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Necesidades de la Empresa*, en México sólo 1.8% de los dueños de pequeñas y medianas empresas conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos diseñados para atenderlos. El 86% de las PYMES manifiestan no conocerlos y tan sólo 12.65% los conoce, pero no los ha utilizado. Esto quiere decir que hay un desconocimiento de los programas públicos.⁹⁶

⁹³ idem, pp. 10-12

⁹⁴ *Ibid.*, pp. 13

⁹⁵ Ídem.

⁹⁶ véase Fernando Vecino y Juan Boggio, *Reflexiones sobre las políticas de fomento y apoyos a micros, pequeñas y medianas empresas en México y las experiencias en países de la OCDE*, X

Por ende, se abordarán varias de las instituciones que brindan apoyo al empresario. De igual modo se anunciarán dos organismos que actualmente ya no existen; sin embargo, es importante conocer qué actividades realizaban y la pertinencia o no de su disolución.

2.3.1. Banco Nacional de Comercio Exterior

El Banco de Comercio Exterior BANCOMEXT, creado en 1937, es la institución de banca de desarrollo y agencia de crédito a la exportación de México. Su función consiste en desarrollar la economía mexicana, fomentando el comercio exterior a través de la facilitación de la financiación a las empresas. Está enfocado en ayudar a exportadores, importadores, PYMES e inversores extranjeros.

Apoya a los exportadores directos, empresas establecidas en México que quieren exportar sus productos o servicios a un tercer mercado. Así como a exportadores indirectos, que son agentes de las empresas mexicanas exportadoras. Dentro del apartado de “ayuda al exportador”, BANCOMEXT cuenta con programas sectoriales que atienden a las necesidades de financiación de empresas relacionadas con sectores estratégicos para la economía mexicana. Para las PYMES exportadoras e importadoras, ofrece facilidad de obtención de liquidez mediante factoraje internacional,⁹⁷ y seguro de cobro mediante cartas de crédito.

Además de lo anterior, BANCOMEXT cuenta con una oferta de productos y servicios financieros con plena vocación hacia el comercio exterior como: créditos enfocados para PYMES exportadoras e importadoras, cartas de crédito tanto de importación, domésticas y a través de garantías contractuales, garantías bursátiles (aval o pago de capitales o interés) garantías al comprador y servicios de mercados financieros como es la compra y venta de títulos de deuda en moneda nacional y depósitos bancarios en moneda extranjera.

Este último producto es de gran utilidad, ya que es uno de los primeros problemas que enfrenta el exportador al querer vender sus productos fuera de las fronteras nacionales al desconocer los medios para cobrar sus cuentas. Al realizar

congreso anual de la academia de ciencias administrativas AC, San Luis Potosí, 2006, consultado el 26 de octubre de 2020, disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P26T17.pdf>

⁹⁷ El Factoraje o Factoring internacional es un mecanismo de financiamiento a corto plazo mediante el cual una empresa promueve su crecimiento a partir de la venta de sus cuentas por cobrar vigentes a una empresa de Factoraje; es una solución para la gestión de créditos comerciales de las empresas. Se celebra a través de un contrato entre la empresa de Factoring (Factor) y el proveedor, el cual deberá ser notificado por escrito al comprador (deudor).

una transferencia internacional en la banca comercial, se genera un pago por operación además de que, por ejemplo, en México las transferencias no pueden ser electrónicas sino únicamente en ventanilla de sucursales, hablando de una cuenta tradicional, que son las que tienen generalmente los dueños de PYMES.

No obstante, con el cambio de administración en diciembre de 2018 y en la búsqueda de eliminar la duplicación de actividades y crear un organismo del tamaño de Banobras, se llevó a cabo la fusión de NAFIN y BANCOMEXT.⁹⁸ Francisco N. González Díaz, antiguo director de BANCOMEXT, estuvo en desacuerdo ante tal acción. Argumentando que cada banca tiene sus cualidades y valor específico, siendo que “si se unen estas dos, además de perderse empleos se desaprovecha el conocimiento especializado de cada una”.⁹⁹ Por su parte, Andrés Manuel López Obrador, en una reunión con empresarios del Estado de Nuevo León, mencionó que con dicha fusión se fortalecería la banca de desarrollo para otorgar créditos accesibles a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas. Por lo anterior, es necesario estudiar las decisiones tomadas a partir de la entrada del presidente actual y las implicaciones para las PYMES mexicanas.

El proyecto de fusión –que ya es un hecho–, tuvo respaldo de la Fundación de Estudios Financieros del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Es un proyecto complicado dado que la banca de desarrollo en México es de gran envergadura, lo que podría implicar burocracia y duplicación de funciones que generan costos innecesarios a la administración pública. La calificadora Moody's ve en esta fusión el interés del gobierno mexicano por fortalecer más el mercado interno aunado a la posible desaparición de Bancomext, lo cual refleja para la calificadora un desinterés en el apoyo a la exportación.¹⁰⁰

⁹⁸ véase Bancomext, “NAFIN y BANCOMEXT: impulsores del desarrollo Económico”, 25 de marzo de 2019, disponible en: <https://www.bancomext.com/comunicados/23202>

⁹⁹ Redacción, “Fusión Bancomext-Nafin no tiene razón de ser: Gonzalez”, *El Financiero*, 20 de noviembre de 2018, disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/este-es-el-consejo-del-director-de-bancomext-para-el-gobierno-de-amlo>

¹⁰⁰ Edgar Juárez, “Fusión de Bancomext y Nafin, para fortalecer banca de desarrollo”, *El Economista*, 11 de septiembre de 2018, disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Fusion-de-Bancomext-y-Nafin-para-fortalecer-banca-de-desarrollo-20180911-0143.html>

2.3.2. Programas de la Secretaría de Economía

ProMéxico constituido en 2007 como una paraestatal,¹⁰¹ era el organismo de promoción exterior del Gobierno de México, dependiente de la Secretaría de Economía. La entidad tenía como misión promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, así como al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios. Sus actividades eran principalmente: 1) apoyar en el planteamiento de consideraciones básicas para invertir, 2) gestionar la operación de un negocio/empresa en México, 3) sugerir el mejor régimen fiscal para la empresa y 4) promover incentivos a la inversión.

En 2019 desapareció oficialmente con la entrada del nuevo gobierno de México. Lo anterior respondió a una reducción de la partida presupuestal, con la justificación de ya no ser parte del interés público, y en consonancia con la visión de dar prioridad al desarrollo de la economía nacional. El presidente López Obrador, comentó que al existir Embajadas de México en el exterior era absurdo financiar las representaciones de ProMéxico, además de que ningún otro país posee oficinas de ese tipo, es decir, no hay “ProFrancia” ni “ProAlemania”,¹⁰² lo cual podría someterse a debate ya que sí existen organismos especializados (revisar página 33) en comercio internacional que buscan posicionar a sus países en el mercado global.

Sin embargo, el presidente Andrés Manuel argumentó la desaparición de ProMéxico por el reducido nivel de la Inversión Extranjera Directa como proporción del PIB, así como por el bajo efecto directo en el incremento de las exportaciones mexicanas de las grandes empresas. Desde la perspectiva del gobierno de Andrés Manuel, ProMéxico no cumplió con el objetivo por el que fue creado.

No obstante, ProMéxico tuvo un papel central en el impulso de negocios al exterior. Abarataba el costo de la participación de empresarias en ferias internacionales al pagarles parte de los viáticos. Boletos de avión, hospedaje y/o la

¹⁰¹ El sector paraestatal es una parte del sector público que tiene mayor autonomía y colabora con los objetivos del gobierno, compuesta por organismos descentralizados, empresas que tienen una participación estatal mayoritaria, instituciones nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos.

¹⁰² Andrés Manuel López Obrador, “Mensaje íntegro de AMLO por su Primer Informe de Gobierno”, *El Universal*, 01 de septiembre de 2019, disponible en: <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/mensaje-integro-de-amlo-por-su-primer-informe-de-gobierno>

agenda de negocios, lo cual suele constituir una limitante económica para las empresas, por la que muchas no pueden asistir a estos eventos internacionales.¹⁰³ Además, ProMéxico brindó apoyo financiero¹⁰⁴ a las empresas exportadoras o con potencial exportador para que, entre otras cosas, contrataran servicios de consultoría o llevaran a cabo estudios de mercado. Según Fernando Ruiz Huarte, Director del Consejo Mexicano de Comercio Exterior, la ausencia de ProMéxico ha propiciado una menor participación de PYMES mexicanas en las ferias internacionales, con una afectación mayor en la diversificación de exportaciones, sobre todo a Europa y Asia, donde las ferias juegan un rol preponderante en la red de proveedores de esas regiones.¹⁰⁵

ProMéxico incentivó la creación de nuevas empresas, atrajo IED y ayudó a PYMES en su proceso de internacionalización. Sin embargo, la principal crítica es que existió favoritismo entre los círculos allegados al aparato institucional y favores personales. En esta investigación interesa únicamente señalar las consecuencias de su cierre sin mediar un proceso de investigación, negociación o consulta de los interesados. Se atisba que aumentará el distanciamiento y tensión entre los grupos empresariales con la administración actual, acentuado ahora por motivo de la pandemia COVID-19 y la crisis económica.

El segundo organismo, adscrito a la Secretaría de Economía, era el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Tenía como objetivo ayudar a las PYMES y emprendedores a desarrollar su idea de negocio, tanto a nivel nacional como internacional, mediante el impulso a la competitividad en proyectos innovadores para lograr una proyección al exterior. Funcionaba como nodo entre los emprendedores y como plataforma para quienes buscaban incursionar en el mundo empresarial ofreciendo capacitación, información sobre trámites burocráticos, una red de

¹⁰³ MCM, “¿Qué es y qué hace ProMéxico?”, *Milenio*, 23 de septiembre de 2018, disponible en: <https://www.milenio.com/negocios/que-es-y-que-hace-promexico>.

¹⁰⁴ Por ejemplo, en 2014 se invirtieron 80,433,055 millones de pesos en: apoyo a Representante en Negocios, Participación Individual en Eventos Internacionales, Asistencia Técnica, Bolsa de Viaje, Proyectos de Capacitación en Negocios Internacionales y Centros de distribución, Showrooms y Centros de Negocios en México y el Extranjero. Disponible en: <https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2014/tomo/VII/K2W/K2W.01.INTRO.pdf>

¹⁰⁵ véase Roberto Morales, “A Amló lo desinforman sobre ProMéxico:Comce”, *El economista*, 4 de septiembre de 2019, disponible en: <https://www.economista.com.mx/empresas/A-AMLO-lo-desinformaron-sobre-ProMexico-Comce-20190904-0146.html>

servicios de apoyo al emprendedor¹⁰⁶ y un directorio de los emprendedores registrados.

Algunos de los trámites para los cuales ofrecía guías y/o acompañamiento eran: el sello de calidad de la Secretaría de Turismo, la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, acceso al sistema de apertura rápida de empresas, certificaciones ambientales, sistema de envíos, registro de marca y solicitudes de patentes. Además de contar con una agenda de calendarios para eventos de interés como ferias, conferencias, exposiciones, entre otros.

Durante los seis años que duró el INADEM (2013-2019) financió más de 500,000 negocios, a través de diversos programas, con más de 641,000 millones de pesos, y apoyó a cerca de un millón de pequeñas y medianas empresas y emprendedores. También se crearon 42 fondos con más de 5,000 millones de pesos de oferta de capital para los emprendedores.¹⁰⁷ De acuerdo con un tweet de la bancada de Morena del 10 de abril de 2019:

“Aprobamos la desaparición del INADEM para reorientar los apoyos y que lleguen de manera directa y sin intermediarios a los emprendedores y a las MiPymes”.

El punto que se omitió en esta decisión es la necesidad de un intermediario que asegure la preparación teórica de los emprendedores. Es fundamental la labor de un organismo que tenga como misión brindar conocimiento a los ciudadanos sobre el proceso de crear una empresa, diseñar un modelo de negocios, plantear su oferta de valor y hacer estudios de mercado. En definitiva, se debe evaluar el perfil de los emprendedores que reciben financiamiento puesto que es inversión pública y es obligación del Estado garantizar su efectividad y contribución a la sociedad.

Actualmente, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) es al que se le cedieron las actividades del INADEM. Su objetivo es impulsar con enfoque de género, la creación de micro negocios y el aumento de su

¹⁰⁶ Esa red de servicios para el emprendedor incluía, por ejemplo, “apoyo juvenil a proyectos productivos; asesoría en línea en temas legales y comerciales; consultoría para registro de marca internacional; créditos FIRA y PYME; financiamiento para: PYMES importadoras y exportadoras, pequeños productores y proveedores de empresas Triple A; desarrollo de páginas web; diseño de logotipos; comercio electrónico; registro de marca; servicios de contabilidad; sistema de apertura rápida de empresas (SARE); talleres, programas de formación empresarial, herramientas de desarrollo de software, mensajería y paquetería acelerada, entre otros.”. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-la-amplia-gama-de-productos-y-servicios-que-te-ofrece-la-red-de-apoyo-al-emprendedor-del-inadem>

¹⁰⁷ Elizabeth Meza, "Sepultan" al Inadem; es oficial su desaparición, *El Empresario*, 13 de agosto de 2020, disponible en: <https://bit.ly/3kZyMrP>

productividad mediante servicios de microfinanzas con mejores condiciones. Ofrece tres áreas de servicios:

1. Financiamiento estratégico a Instituciones de microfinanzas (IMFs) para colocar mejores microcréditos. Acompañados de capacitación, o de ahorro con capacitación, o con tasas de interés más bajas que el promedio de mercado, o mayor acceso geográfico.
2. Apoyos a Organizaciones para promover la incubación de actividades productivas y la capacitación de personas micro acreditadas por el Programa.
3. Apoyos a IMFs para la ampliación de la cobertura geográfica de los servicios de microfinanzas.

A través de convocatorias a organizaciones de la sociedad civil y empresas, PRONAFIM elige incubadoras para que sean ellas las que asesoren a los emprendedores en programas, ofreciéndoles financiamiento de hasta quince mil pesos por cada proyecto. Los requisitos para postularse es que la organización imparta al menos una asesoría individual y una grupal, además de la capacitación técnica para la creación de un modelo de negocio así como acompañar al emprendedor en su proyecto por una duración de entre 4 y 6 meses.¹⁰⁸

Sin embargo, la última convocatoria publicada fue en 2019. Desde la anunciación de la incorporación de actividades de INADEM a PRONAFIM, Ana Bárbara Mungaray, coordinadora general del PRONAFIM, comentó que el portal ofrece herramientas e información básica, para orientar a la emprendedora y empresaria de PYMES sobre cómo manejar sus empresas para facilitarles el camino.¹⁰⁹ Lo cual aunado al vacío en convocatorias más recientes para organizaciones que quieran prestar sus servicios de incubación, demuestra la poca articulación institucional que se tiene.

Dentro del portal web se identificó una herramienta concreta, la cual es una “Guía para Hacer Crecer mi Negocio”,¹¹⁰ documento de sesenta páginas que aborda temas sobre la idea de negocio, el crédito, la inversión, y el ahorro. De manera

¹⁰⁸ Gobierno de México, *Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario ¿Qué hacemos?*, disponible en: <https://www.gob.mx/pronafim/que-hacemos>.

¹⁰⁹ Alejandro Alegría, “SE apoyará a pymes a través de portal”, *La Jornada*, 06 de junio de 2020, disponible en: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/06/06/se-apoyara-a-pymes-a-traves-de-portal-5412.html>

¹¹⁰ disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/320350/GuiaParaHacerCreceMiNegocio.pdf>.

interactiva y en formato de cuaderno de trabajo propone que la emprendedora o dueña de PYME lo utilice para poner en marcha su negocio, así como revisar sus finanzas. Sin embargo, no se identificó ningún programa específico dentro del portal web para el apoyo de internacionalización de PYMES mexicanas.

2.3.3. Nacional Financiera

NAFIN es la banca de desarrollo de México, y se encarga de fomentar la inversión en el país, a través de programas de financiación e inversión de capitales. La misión de la institución es:

“Contribuir al desarrollo económico del país a través de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional”.¹¹¹

Entre sus objetivos se encuentran:

- 1) Impulsar la exportación en volumen y nuevos mercados.
- 2) Incrementar el contenido nacional en las exportaciones y consumo interno.
- 3) Incentivar la sustitución de importaciones para bienes intermedios y finales.
- 4) Promover la fabricación de bienes de capital.
- 5) Impulsar la intermediación de la banca de desarrollo de los no bancarios.

NAFIN, con su programa de crédito a las Pequeñas y Medianas Empresas, utiliza bancos intermediarios para ofrecer sus préstamos. Este programa va dirigido a PYMES mexicanas dedicadas a la industria, los servicios o el comercio, el cual resulta interesante para empresas medianas ya implantadas y operando a través de filiales comerciales o productivas. En él, ofrece crédito para fomentar el crecimiento de la empresa con mejores condiciones que las del mercado.¹¹²

Con la desaparición de ProMexico y su posible fusión con BANCOMEXT, NAFIN será uno de los principales actores gubernamentales. Brindando apoyo económico a las PYMES que estén inscritas en el registro federal de contribuyentes

¹¹¹ NAFIN, *Acciones para apoyar la economía*, consultado el 16 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.nafin.com/portalfnf/content/home/home.html>

¹¹² *idem*.

para su operación o crecimiento; sin embargo, no para la gestión, estrategia y desarrollo de su internacionalización. Además, al ser una banca de desarrollo que opera a través de aliados de la Banca privada, significa que presta capital, el cual debe devolverlo el empresario con el pago de intereses.

2.3.4. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C.¹¹³

El Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE) es un organismo privado del sector empresarial en materia de comercio exterior. Representa a más de 2.000 empresas exportadoras, que a su vez aglutinan 80% de las exportaciones mexicanas.¹¹⁴ El organismo pertenece al Consejo Coordinador Empresarial y era miembro de ProMéxico.

Sus objetivos son:

1. Representar al sector privado mexicano.
2. Apoyar la transferencia de tecnología.
3. Promover el comercio internacional.
4. Promover la inversión extranjera directa.
5. Coadyuvar a la Internacionalización de las PYMES.

El COMCE cuenta con presencia en toda la República Mexicana, con delegaciones tanto regionales (5) noroeste, bajo, occidente, sur y península de Yucatán, como estatales (26). Esta cobertura permite una fácil accesibilidad y atención personalizada acorde con las características y necesidades de cada lugar. Cuenta con información sobre ferias y licitaciones, segmentada por regiones en el mundo: América del Norte, América Latina y el Caribe, África y Medio Oriente, Asia y Oceanía y Europa; además de un contacto directo en cada una de ellas.

El organismo ofrece un catálogo de 22 servicios muy variados.¹¹⁵ Todos se relacionan con temas de comercio internacional y apoyo para exportar; o invertir en México, entre los más destacados se encuentran: asesoría personalizada a importadores y exportadores, información arancelaria relevante, asesoría jurídica de comercio exterior, agendas de negocios tanto nacionales como internacionales,

¹¹³ Para esta sección, véase Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C., disponible en: <https://www.comce.org.mx/>

¹¹⁴ *idem.*

¹¹⁵ *idem.*

verificación de certificados de origen, estudios de mercado así como tramitación de certificaciones Nuevo Esquema de Empresas Certificadas (NEEC) y *Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)*, estos dos últimos mayormente utilizados en comercio con Estados Unidos.

Este Consejo, de carácter privado, es una tribuna para potenciar directamente las posturas de los empresarios del país. Además, la representación regional cobra fuerza al coincidir generalmente con la división regional del país respecto a las actividades económicas que se realizan, e incluso con las posturas políticas. Así entonces, el COMCE funge como un contacto próximo a los empresarios de mediana talla para apoyarlos en el proceso de internacionalización y reduciendo trámites burocráticos. Lo anterior debido a la facilidad que implica acudir a una oficina regional o estatal del Consejo, a diferencia de la banca de desarrollo.

En este capítulo se revisó el panorama tanto histórico como actual de las PYMES mexicanas. Lo que configura el escenario para la internacionalización de las mismas, sustentado en el proceso de inmersión de México a la dinámica global lo que impulsó el apoyo para un mayor dinamismo económico. También, se incluyeron los principales actores que intervienen en el proceso de internacionalización de las PYMES, así como los servicios que ofrecen. No obstante, al concluir este apartado se observó la falta de seguimiento y solidez institucional en materia de impulso a la creación de PYMES, lo que en consecuencia explicaría la falta de interés de este grupo de empresas por buscar internacionalizarse.

3. La internacionalización de la empresa PYME

Como se observó en el capítulo anterior, hace falta reconocer por parte del gobierno mexicano y sus instituciones el valor económico y social que aportan las PYMES al país, a pesar de que constituyen más del 90% de las unidades económicas. Por ende y ante la falta de un programa institucional orientado a promover la internacionalización de las PYMES, en el presente capítulo se tendrá el objetivo de explicar los aspectos que este grupo de empresas debe considerar si desean lograr su implantación en otro país, o bien dar inicio a las operaciones internacionales; lo cual implica ajustar varias áreas de la empresa o crearlas para que se adapten a las nuevas operaciones.

Es importante considerar que no todas las formas de internacionalización son aptas para las PYMES mexicanas. Por lo que antes de decidir la estrategia de internacionalización y su forma de entrada en el mercado internacional, se debe hacer un análisis detallado de los mercados que son opción para internacionalizarse. La información y análisis que se presentan se construyó con base en la revisión de manuales sobre internacionalización, informes del Banco Mundial, informes de agencias calificadoras, bibliografía y artículos especializados en internacionalización.

3.1. Análisis y selección de mercados de las opciones de internacionalización

Desde la disciplina de Relaciones Internacionales, se puede ofrecer un análisis multi, inter y transdisciplinario,¹¹⁶ lo que dará una visión integral del proceso para internacionalizarse además de contener información general de una caracterización histórica, actual y prospectiva sobre la situación de cada uno de los mercados y sus conexiones internacionales.

Según el Instituto de Comercio Exterior de España, el mercado es el lugar donde confluyen la oferta y demanda, es decir, comprende al conjunto de clientes o de competidores. El mercado también se considera como el “entorno homogéneo” resultante de un análisis que considera los siguientes factores del entorno: político-legal, económico, sociocultural y tecnológico y que, en materia de marketing internacional, se conoce como Análisis PEST. Los mercados, también pueden definirse como entes territoriales, como grupos o segmentos de consumidores, que a su vez se constituyen como un mercado de consumidores homogéneos a nivel transnacional.¹¹⁷ De esta manera, un mercado puede tener dos consideraciones: como ente territorial y como segmento de consumidores transnacionales, teniendo el primero un límite geográfico y el segundo un límite en las preferencias y gustos.¹¹⁸

El interés de una empresa por internacionalizarse en un determinado país responde a obtener igual o mayor rentabilidad al coste del capital (ajustado a

¹¹⁶ Multidisciplinar porque recoge en su saber diversas disciplinas como pueden ser las Ciencias Políticas, la Historia o el Derecho. Además, es transdisciplinario porque puede conocer la realidad en su diversidad y tratarla como a una misma”, es decir, es capaz de conocer toda la realidad desde todos los puntos de vista y poder actuar en consecuencia de esta visión única.

¹¹⁷ Como cuando se habla de la generación X, los yuppies, dinks u otros diferentes grupos de afinidad cultural, profesional y deportiva.

¹¹⁸ Jesus Arteaga, *Manual de Internacionalización: Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*, ICEX, Segunda Edición, 2017, España, pp. 228-229

riesgo),¹¹⁹ es decir tener mayores ganancias. Para esto se deben evaluar las oportunidades de mercado e industria en los países posibles para internacionalizarse, lo que implica evaluar el tamaño del mercado. Por ejemplo: la cantidad de personas que podrían comprar el producto/servicio, el crecimiento que se espera del mercado, así como la calidad de la demanda. Evaluar también la calidad del clima competitivo, la estructura competitiva de la industria y los incentivos a la inversión otorgados por los gobiernos.

Dentro del análisis de mercado, es necesario considerar el contexto económico, socio-cultural y político-legal del país al que se pretende dirigir la empresa. A continuación, se presenta la descripción de cada uno de ellos con el propósito de demostrar la especialización que se requiere para articularlos como un todo y se convierta en un producto de valor. De ahí que muchas empresas acudan a servicios de consultoría o profesionales especializados en la materia.

3.1.1. Análisis económico

Hacer negocios a nivel internacional es más complejo que a nivel nacional porque los países tienen muchas diferencias y sus sistemas económicos son distintos. El objetivo de realizar un análisis económico sirve para considerar las métricas necesarias al hacer la selección asertiva del mercado.

De acuerdo al libro *Dirección de Empresas Internacionales* de José Pla Barber y Fidel León Darder¹²⁰ se propone para los análisis de internacionalización los siguientes indicadores macroeconómicos:

1. Producto Interno Bruto PIB: es el valor de todos los bienes, servicios e inversiones que se producen en el país durante un año. Este indicador ayudará al análisis para tener una visión general del estado económico de los países a internacionalizarse.
2. Renta Familiar Disponible: es la que las economías domésticas pueden destinar al gasto final, se divide entre consumo y ahorro. Se obtiene después de deducir de la renta personal los impuestos directos

¹¹⁹ Por supuesto no todo lo que debe tenerse en cuenta es la rentabilidad, también debe atenderse a la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir. Generalmente cuanto más rentabilidad potencial se pueda ganar es mayor el riesgo que hay que asumir, por ejemplo, porque mayor tendrá que ser la inversión.

¹²⁰ José Barber y Fidel Darder, *Dirección de empresas internacionales*, Pearson, Madrid, 2004, pp. 60.

que se deben pagar. Este indicador señalará el gasto que pueden ejercer los individuos para adquirir productos o servicios.

3. Distribución de la renta: se refiere al reparto de la renta entre los diferentes sectores que componen el PIB como indicador de actividad económica. Es el reparto entre los individuos o las familias de la sociedad, una vez descontados los impuestos y cuotas sociales y añadidas las transferencias económicas que se realicen a los hogares por los poderes públicos (pensiones y subvenciones). Este indicador es utilizado para visualizar el nivel de pobreza del país y el tamaño de las brechas de distribución.
4. Nivel de Exportación e Importación: La cantidad de bienes y servicios que adquiere un país y la que vende fuera de sus fronteras. Es importante conocer esta información ya que se verá el nivel de dinamismo del posible mercado a internacionalizarse, es decir la cantidad de compras que hace al exterior frente a los productos que adquiere. Esto con la visión de entender si el producto que ofrece la empresa que se va a internacionalizar está dentro de los sectores de interés para el país.
5. Tasa de Ahorro: Es el resultado de la diferencia entre la renta disponible (incluido un ajuste por el cambio en los derechos de pensión relacionados con el empleo) y el gasto de consumo final. Al igual que el PIB este indicador puede señalar el estado de la economía en general, dado el nivel de ahorro.¹²¹

Para la consulta de los indicadores por país, se sugiere el portal de *tradingeconomics* el cual compila los datos más actualizados, al igual que el DataBank del Banco Mundial o el portal de Expansión que tiene la información en español; sin embargo son menos los indicadores que muestra.¹²² Otro índice sumamente útil es elaborado por CaixaBank para la Internacionalización Empresarial, la desventaja de este es que está creado desde una perspectiva

¹²¹ Federal Reserve Bank of Chicago, *Financial Terms Glossaries*, disponible en: <https://www.chicagofed.org/banking/consumer-banking/glossaries> y John Black, Nigar Hashimzade, Gareth Myles, *Dictionary of Economics*, Oxford University, 2009.

¹²² véase <https://databank.bancomundial.org/home.aspx> y <https://es.tradingeconomics.com/indicators>

especializada para empresas españolas, sin embargo los indicadores que utiliza son útiles ya que unen factores económicos, culturales, sociales y políticos.¹²³

El análisis de los indicadores económicos sirve para identificar de entre los posibles mercados, cuál conviene más de acuerdo al producto o servicio que la empresa produzca, así como para delimitar el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta asumir después de conocer la situación económica del país.

3.1.2. Análisis socio-cultural

En esta sección se iniciará con una breve conceptualización de la cultura con el propósito de vislumbrar los elementos que influyen en la elección del mercado para internacionalizarse.

Edward Tylor define la cultura como el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, costumbres y otras características que adquiere un individuo como miembro de la sociedad.¹²⁴ De esta definición deviene que se considere a la cultura como un sistema de valores y normas compartidas entre un grupo. La cultura también puede identificarse como un lenguaje, el cual comunica significados. Por lo cual es importante conocer las principales corrientes que identifican comportamientos y valores en la sociedad a la que una empresa pretende internacionalizarse.

Hay elementos que se deben considerar en la toma de decisiones para elegir un mercado; tales como la lengua silenciosa y los valores, puesto que ciertos contextos favorecen más a un tipo de negocios que otros. El primer aspecto conocido como lengua silenciosa, es toda la comunicación a través de medios no verbales. Por ejemplo, el valor que se le da a la amistad, a la riqueza financiera como signo de estatus o la percepción del tiempo ya sea secuencial y organizada (germánica) o fluida (países árabes). Otras cuestiones más cotidianas en el mundo de los negocios como la formalidad escrita (occidente) o verbal (oriente) de los acuerdos, la importancia de dónde y con quién se negocia o la preferencia del

¹²³ El grado de accesibilidad al mercado de cada país, la facilidad de operar en cada mercado, el atractivo comercial, el entorno financiero e innovador y la estabilidad institucional y macroeconómica. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/indice-caixabank-internacionalizacion-empresarial-icie-2019>

¹²⁴ Edward Tylor, *Primitive Culture*, Ed. Murray, Londres, 1871, pp. 19 y 46.

espacio o distancia social tanto física como emocional, ya sea distante y muy formal (británico) o cercana (latina).

El segundo aspecto son los valores de la sociedad. Por ejemplo, la distribución del poder de manera jerárquica o democrática, respecto a los tomadores de decisiones, la religiosidad o el laicismo, esto pudiendo influir en el lenguaje que se utilice durante la negociación y en cuestión de marketing para la venta de los productos o servicios. El individualismo o el colectivismo, en donde el producto deberá estar direccionado al valor que se tenga, por ejemplo, la empresa Coca Cola, en un país como México que tiene valores colectivos respecto a la familia, sus comerciales estarán enfocados al gozo de tomar un refresco durante una reunión familiar; sin embargo, en una cultura más individual como podría ser Dinamarca, los comerciales estarán enfocados a ofrecer una experiencia personal en un espacio de tranquilidad.

Específicamente, sobre las acciones empresariales se debe conocer si se acepta o no la ambigüedad –por ejemplo, en los contratos– y la imprevisibilidad –hacer negocios de manera más casual e informal– o hay una tendencia a codificar y planificar –por ejemplo, antes de iniciar una negociación, crear una agenda meticulosa con fechas y horarios para cada punto a tratar–. De manera paralela deben investigarse otros aspectos como la demografía del país; la conformación del sistema empresarial, es decir, si cuenta con cámaras de comercio o grupos de sindicatos; la forma en que se rigen las actividades económicas –respecto a los sistemas de propiedad, de redes y gestión–. El conocimiento de estos aspectos con base en los usos y costumbres, creencias y sistemas de valor de regiones específicas donde se vaya asentar la empresa, permitirá comprender el ambiente social y cultural de las personas que habitan en dicho mercado.

3.1.3. Análisis político-legal

En este apartado se explica la importancia de indagar acerca del sistema político y legal, los aspectos a considerar y los supuestos a evaluar. Hay que tener presente la relación existente entre el sistema político, económico y legal de cada país. Por ejemplo, Robinson y Acemoglu comentan que los grandes cambios económicos en Inglaterra fueron precedidos por una revolución política que aportó un conjunto de instituciones económicas y políticas más inclusivas que las de cualquier sociedad

anterior.¹²⁵ Se deben conocer el estado de ciertos aspectos, como la libertad de expresión, la periodicidad de las elecciones, la existencia del sufragio universal, la imparcialidad del sistema judicial, de la policía y del ejército. Conocer los principios del gobierno, a los partidos políticos, así como indagar si las instituciones están sustentadas en valores religiosos y si existen bases de datos para acceder a la información del Estado.

Estos elementos ofrecen un acercamiento al sistema político del país al que se busca internacionalizar y, de ahí la importancia de conocerlos. Constituyen aspectos a los que la empresa debe adecuarse en el país al que busque entrar o bien le permitirá definir si las condiciones son hostiles o favorables y decidir si resulta benéfico ingresar.¹²⁶

Respecto a los sistemas jurídicos contemporáneos, se han agrupado a los Estados en conjuntos supranacionales denominados familias. Una familia jurídica se define como: "aquel conjunto de Sistemas Jurídicos que tienen elementos institucionales, conceptos filosóficos y jerarquía de fuentes en común".¹²⁷ Se pueden considerar cuatro familias de acuerdo a la Doctora Nuria González Martín:¹²⁸

1. Familia Jurídica Romano-Germánica: Surge a partir del siglo V e.c. y se caracteriza porque la norma de derecho se elabora inicialmente y se aplica posteriormente cuando surgen los problemas que la práctica presenta.
2. La familia jurídica del *Common Law* evolucionó en Inglaterra y está presente en todo el mundo anglosajón. Se caracteriza por no tener una constitución escrita, pues el marco de sus leyes es la costumbre que se va actualizando con sentencias. Los jueces tienen gran peso dentro de este sistema jurídico.
3. La familia jurídica socialista, formada por elementos romano-germánicos pero que a partir de la revolución bolchevique de 1917 en la ex Unión Soviética, ha elaborado su derecho acorde al socialismo.

¹²⁵ Daron Acemoglu y James A. Robinson. *¿Por qué fracasan los países? Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Ediciones culturales Paidós, México, 2018, p. 103

¹²⁶ véase Wesson R., *Modern Government-Democracy and Authoritarianism*, segunda edición, Ed. Prentice Hall, Estados Unidos, 1990.

¹²⁷ Nuria González Martín, Sistemas Jurídicos Contemporáneos: Nociones Introductorias y familia Jurídica Romano-Germánica, Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana, año 2, núm. 4, enero-junio 2018, p. 628.

¹²⁸ *ibid.* p. 632

4. La familia Jurídica religiosa está basada en doctrinas religiosas y se aplica principalmente en países islámicos donde la política tiene influencia de los libros y mandatos sagrados como el Corán.

Saber qué sistema legal tiene el país al que la empresa quiere internacionalizarse es de gran importancia. Ello facilita la toma de decisiones con base en tres aspectos: conocer la naturaleza de las normas, saber dónde buscarlas y entender de qué manera pueden cambiar. Por ejemplo, en un sistema *common law* no existe el Derecho administrativo y el Estado es un actor privado, por lo que es más importante conocer la jurisprudencia que las sesiones plenarias. Teniendo en cuenta que las normas se aplicarán de manera variable a cada caso en concreto ya que el juez tiene gran capacidad de interpretación. Esto lo tendrá en cuenta el área jurídica de las empresas en la realización de contratos y de su determinación como persona moral ante el Estado.¹²⁹

Dado lo anterior, dentro del sistema político hay que realizar una ficha técnica del país con al menos los siguientes datos: el gobierno actual, los partidos políticos existentes, las cámaras legislativas, los grupos de influencia o *lobbies*, las agrupaciones de comercio existentes y otras instituciones políticas o económicas que tengan injerencia en la política del país. Igualmente hacer una ficha del sistema legal, con las regulaciones y leyes en relación al orden dentro de las actividades comerciales, los mecanismos para resolver disputas, la regulación de la propiedad intelectual y los impuestos a la producción económica. Las fichas técnicas constituyen un apoyo diario para las áreas administrativas, legales y de operaciones de las empresas, además de dotar con una perspectiva nacional de los actores que influyen en el ambiente en el que se desenvuelve la empresa recién instalada en el nuevo mercado.

Para finalizar el análisis hay que consultar el riesgo país de los posibles mercados a internacionalizarse (ver Anexo 2). La información relativa al riesgo país permite conocer la probabilidad de que ocurran pérdidas económicas y por tanto reflexionar si se está dispuesto a asumir dichas pérdidas o no. Cada uno de los indicadores de riesgo está basado en las distintas vías por las que dichas pérdidas

¹²⁹ Nuria González, *Sistemas Jurídicos Contemporáneos*, UNAM, México, 2015, pp. 60-66. y Tatiana Maekelt y Claudia Madrid, *Civil Law y Common Law: Un acercamiento*, Universidad Central de Venezuela, pp. 232-235, consultado el 24 de septiembre de 2020, disponible en: http://www.der.unicen.edu.ar/uploads/ingreso/libre/diciembre/7.Civil_Law_y_Common_Law.Un_acercamiento_Maekelt_y_Martinez.pdf

económicas pueden ocurrir, por ejemplo, por la vía económica, la institucional –actuación de alguna institución gubernamental–, la financiera –por los flujos del mercado financiero– o legal –por problemas legales o jurídicos de la empresa o sus contratos–. De esta manera el tomador de decisión evaluará si el riesgo país representa una oportunidad de mercado o es tan elevado que es mejor cambiar de región.

Algunos ejemplos de agencias de calificación de riesgo son Standard and Poor's o JP Morgan.¹³⁰ La primera de ellas es una agencia de calificación de riesgo estadounidense de servicios financieros fundada en 1860, define al riesgo país como la amplia gama de riesgos económicos, institucionales, de mercados financieros y legales que se presentan al hacer negocios con o en un país específico y que pueden afectar la calidad crediticia de una entidad no soberana.¹³¹ Para JP Morgan, el riesgo país mide la diferencia que pagan los bonos del Tesoro de Estados Unidos contra los del resto de los países,¹³² lo cual puede entenderse que es una comparación del compromiso crediticio y la rentabilidad que es reflejo de la estabilidad económica y política.

Al observar el puntaje que se le da a cada país lo que hay que tener presente es que todo el ambiente de ese país en general hará más o menos posible las pérdidas o efectos adversos en las operaciones de la empresa. Las dimensiones a tomar en cuenta de manera más particular respecto al riesgo país es si el tipo de sistema político es nocivo o inestable, si el sistema legal es desarrollado o inadecuado, las formalidades burocráticas, la corrupción y demás cuestiones éticas, el nivel de intervención del gobierno, si es proteccionista, las barreras que tiene frente al comercio e inversión y finalmente su gestión económica a nivel nacional. En este sentido, la decisión de elegir a qué país/es se internacionaliza la empresa dependerá de la consideración del ambiente político-legal, del análisis socio-cultural y del económico.

¹³⁰ JP Morgan es una compañía financiera global fundada en 1979 que proporciona una amplia gama de servicios de banca de mayoreo, de banca de inversión y de acceso a mercados (monetarios, cambiarios, de renta fija y de capital) a empresas, gobiernos, instituciones financieras y clientes particulares en todo el mundo.

¹³¹ Standard & Poor 's, *Criterios I Generales: Metodología y supuestos para la evaluación de riesgo país*, consultado el 24 de septiembre de 2020, disponible en: https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?articleId=2032010&type=COMMENTS&subType=CRITERIA

¹³² Banco J.P. Morgan, *Acerca de Nosotros*, consultado el 24 de septiembre de 2020, disponible en: <https://www.jpmorgan.com.mx/es/about-us>

3.2. Estrategias de internacionalización

Por estrategia se hace referencia a los procesos de dirección, mediante los cuales las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional –como podría ser un nuevo tratado de comercio, el TMEC por ejemplo– y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a los recursos con los que cuentan –una empresa de aguacates localizada en Michoacán, podría poner un almacén en Tijuana para exportar a EEUU–, lo que supone traspasar fronteras nacionales. Es así que la dirección de la empresa caminará en función de las condiciones regionales de la zona en la que tenga plantas de producción y/o esté activamente operando.

El objetivo de la dirección de la empresa consiste en planificar acciones en pro de aprovechar al máximo sus recursos y las competencias con las que cuenta. Los recursos pueden ser tanto materiales como humanos y las competencias son aquellas habilidades que tienen identificadas como propias y con ventaja sobre sus competidores. La empresa, a nivel interno, debe conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos para decidir a qué clientes dirigirse, la línea de productos que deba ofrecer, la mejor forma de enfrentar a sus competidores para así configurar y coordinar las actividades de la empresa en todo el mundo.

La dirección de la empresa está fundamentada en dos tipos de presiones o fuerzas implícitas en los mercados internacionales: integradoras o de integración global y fragmentadoras o de respuesta local. Las fuerzas de integración global responden al concepto tradicional de ventaja comparativa, el cual explica que al existir diferencias entre países respecto al coste o calidad de los factores de producción. Es decir, se refiere a los factores que posee, produce y destacan a cada país, lo que favorece la elaboración de productos en lugares que presentan una ventaja para exportarlos al resto del mundo. La ventaja comparativa responde a la búsqueda de diferenciación del producto, puesto que asociar la imagen del producto con su presencia en un mercado donde los consumidores son más exigentes o exclusivos es indispensable para dar valor a la marca. Un buen ejemplo, aunque es referente a grandes empresas, es en el ámbito de la moda, pues las empresas buscarán posicionarse en las grandes ciudades como París, Milán, Nueva York, para que el nombre de estas ciudades aparezca en su publicidad.¹³³

¹³³ Ohmae Kenichi, *La Mente del Estratega*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1989, p.28.

La segunda de las fuerzas, son las fragmentadoras o de respuesta local. Se refieren a fuerzas que obligan a la empresa adaptarse a un lugar en concreto y se encuentran en los canales de distribución –costes de transporte y almacenamiento–, la política de precios, el modo de posicionamiento del producto –competencia del mercado–, los gustos o necesidades de cada mercado –preferencias y valoración de los consumidores– y las exigencias de los gobiernos. Los aspectos anteriores obligan a las empresas a localizarse y a adaptarse a un mercado determinado.

La internacionalización requiere considerar tanto las fuerzas implícitas del mercado como estrategias particulares de internacionalización. Cabe señalar que la elección de cualquiera de las cuatro estrategias que se describen a continuación, no depende del tamaño de la empresa sino del contexto, del producto y los intereses de la empresa en ese momento.

3.2.1 Estrategia internacional

Esta estrategia es empleada cuando las presiones para la integración global y la sensibilidad local son bajas. Es decir, la empresa va a replicar la misma estrategia en cada país, las filiales se limitan a la operación de actividades que se esgrimen desde la sede matriz, la adaptación que se realiza es mínima y suele aplicarse en el área de distribución. Esta estrategia suele ser exitosa cuando los mercados de destino son similares al de origen.

Por ejemplo, una empresa española que vende zapatos y decide ampliar su mercado a Portugal. En esa situación probablemente la empresa no tenga que realizar cambios en el producto, en la publicidad o en las etiquetas. Dicha estrategia permite la internacionalización de las PYMES en un corto plazo y suele ser utilizada durante el inicio de sus operaciones más allá de las fronteras nacionales mediante la contratación de intermediarios en el país de destino.¹³⁴

3.2.2 Estrategia multidoméstica

La segunda estrategia es la multidoméstica o también llamada multipaís. Consiste en tener actuaciones y productos bien diferenciados en cada uno de los mercados en los que se encuentre la empresa. Se trata del modelo estratégico más óptimo

¹³⁴ Jesus Arteaga, *op. cit.*, pp. 194-195

para las situaciones donde la presión hacia la respuesta local es alta, es decir, cuando lo más importante es adaptarse a las diferencias culturales y demandas del país en concreto, puesto que se responderá a esa necesidad de adaptación satisfactoriamente. Bajo este modelo, la comunicación es únicamente filial-matriz ya que estas están centradas cada una en su país.

Los directivos de las filiales son directivos expatriados de la matriz o perfiles cuidadosamente seleccionados del país de destino. Se procura que estos directivos permanezcan de forma indefinida en el país porque los lazos personales y culturales son de gran peso en esta estrategia. Además, la filial suele tener un alto grado de autonomía por lo que requiere de directivos sin rotación.¹³⁵ Por ejemplo, una empresa de consultoría legal y empresarial mexicana que decida introducirse tanto en el mercado de Corea del Sur como en el mercado de Emiratos Árabes deberá llevar a cabo una estrategia de negocio, de publicidad, de oferta de servicios, incluyendo la vestimenta que utilizan los empleados totalmente diferente. Lo que tendrán en común cada una de estas filiales es que, de manera independiente, deberán estar en comunicación con la matriz en México.

3.2.3 Estrategia de gestión global

La tercera estrategia es la gestión global de las operaciones. A diferencia de la segunda estrategia, esta consiste en comportarse del mismo modo en todos y cada uno de los mercados y no realizar ningún esfuerzo en diferenciar el producto en cada país. La gestión global de operaciones surgió a causa de la irrupción de empresas japonesas en mercados occidentales entre los años sesenta y setenta del siglo pasado, la cual fue menospreciada inicialmente por las empresas europeas y norteamericanas por su aparente simplicidad. Con el tiempo, dicha estrategia se transformó en una amenaza para muchas empresas que mantenían un enfoque multidoméstico. De hecho, a principios de los años ochenta la idea de gestión global de las operaciones se popularizó.

Esta estrategia sacrifica la sensibilidad local para evitar duplicidad de costes y beneficiarse de las economías de escala. Se considera al mundo como un solo mercado de consumidores con gustos y necesidades homogéneas –sin la

¹³⁵ Michael Porter, "Changing patterns of international competition", *California Management Review*, Vol. 28 No. 2, 1986, p.11.

necesidad de adaptar el producto a ciertos consumidores— por lo cual se dará prioridad a la estandarización de los productos. La desventaja es que estas empresas tienden a reproducir sus prácticas locales sin fijarse si son adecuadas para el país en el que operan.¹³⁶ Por ejemplo, una empresa marroquí que fabrica toallas y decide internacionalizarse bajo esta estrategia exportará las mismas toallas tanto a los mercados asiáticos, a los de oriente medio, al europeo o al americano.

Tendrá ventajas económicas y organizacionales ya que no tiene que producir diferentes productos. La desventaja es que al no atender las particularidades de cada región puede intentar vender sus toallas, en el caso de la empresa marroquí, en un país en el que las toallas apreciadas son de otro tipo de material o de distinto tamaño, lo cual no haría exitosa su internacionalización en dicho país.

3.2.4 Estrategia transnacional

La cuarta estrategia es la transnacional, una combinación multi doméstica y global. Responde a la presión en reducción de costos y a la sensibilidad local. De este modo busca aumentar su competitividad. La estrategia transnacional surge con el objetivo de superar las limitaciones tanto del enfoque global como del multipaís y responder simultáneamente a las fuerzas globalizadoras (economías de escala) y fragmentadoras (sensibilidad local). Para esto buscan aprovechar las capacidades no solo de la matriz sino de las filiales entre sí.

Para la estrategia transnacional se requiere un alto grado de flexibilidad, ya que la descentralización de la matriz suele ser selectiva, habiendo actividades que están menos dispersas que otras.¹³⁷ Para ejemplificar la cuarta estrategia, cabe señalar a dos conocidas empresas: McDonald 's y Starbucks. Ambas cuentan con establecimientos en numerosos países aplicando una fórmula estándar, sin embargo adaptan algunos de sus productos a las peculiaridades locales. Por ejemplo, Starbucks en China ha introducido frapuchinos de grano rojo para incorporar los sabores locales, además ofrece amplios locales porque los consumidores valoran los espacios cómodos. McDonald 's, por su parte, evita ofrecer hamburguesas de ternera en la India para respetar las creencias religiosas de este país. Es decir, el punto fuerte aquí es que se consigue lo mejor de cada una de las estrategias

¹³⁶ véase José Barber y Fidel Darder. *op. cit.* pp. 183-185.

¹³⁷véase Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School, 1998, parte II.

anteriores; sin embargo, asume una dificultad mayor pues requiere estudiar cada detalle y flexibilizar el modelo para cada una de las circunstancias donde convenga bien homogeneizar o bien diferenciar.

Las empresas de un mismo sector pueden elegir diferentes estrategias. La decisión sobre una estrategia u otra dependerá de los recursos –capacidad de la empresa para poder producir distintos productos diferenciados o realizar estudios de mercados bien detallados para conocer las sensibilidades locales– de los que disponga una empresa para emprender el proyecto de internacionalización.

El modelo de estrategia puede ir evolucionando a lo largo del tiempo, de acuerdo con el contexto nacional e internacional. Por ejemplo, que se presente una reducción en los costos de transporte de los productos, cambios en los gustos de cierta sección del mercado –lo que aumentará la demanda en determinada zona geográfica– o cambios en los objetivos de la empresa.

3.3. Formas de entrada en mercados internacionales

Una vez que la empresa decida internacionalizarse, así como la estrategia a seguir, es necesario valorar el método más apropiado para realizar la entrada en el mercado extranjero. Tanto la complejidad de los mercados exteriores como la estrategia de la empresa condicionan la forma de hacer negocio.

Los factores que influyen en la elección de la forma de entrada a mercados extranjeros pueden ser:

- 1) Las actividades de valor agregado que la empresa está dispuesta a dejar a sus futuros socios.
- 2) Las condiciones del país de destino (responde a aspectos legales, económicos, culturales, sistemas de distribución,¹³⁸ etc.) y las condiciones del mercado al que se va a acceder (se refiere al número de competidores, preferencias de los usuarios, gama de productos disponibles, cuantía de los precios, etc.)
- 3) Los recursos y capacidades financieras, tecnológicas y organizativas de la empresa.

¹³⁸ El sistema de distribución es aquel utilizado para hacer llegar el producto al consumidor final. Toda la infraestructura y medios de transporte utilizados desde que se elabora el producto por parte del fabricante hasta que este es comprado por el consumidor.

- 4) Los objetivos que se persiguen con la internacionalización.
- 5) El grado de control¹³⁹ que la empresa desee mantener sobre las operaciones en el exterior.
- 6) Las características del producto que se ofrece en tanto que sea frágil o perecedero, así como los alimentos o su relación entre valor/peso. Por ejemplo, los productos complejos como una computadora o una fotocopiadora requieren un soporte significativo y un servicio posventa, lo que puede requerir presencia sustancial en el mercado extranjero.¹⁴⁰ En cambio, un neumático no necesita de vendedores especializados; sin embargo, es costoso transportarlo largas distancias en referencia a su valor, por lo que el modelo de internacionalización será distinto al de una empresa de fotocopiadoras (se verá más adelante que no interesa en este caso un modelo de exportación).

La elección de la forma de entrada a mercados extranjeros depende de las características de la empresa. A continuación, se explican tres métodos de entrada para las empresas, que se refieren a la exportación, los acuerdos contractuales (licencias y franquicias) y los acuerdos de cooperación. Cabe señalar que la inversión extranjera directa corresponde a un cuarto método de entrada muy utilizado en la actualidad por las grandes empresas, pero al no ser pertinente o aconsejable para las pequeñas y medianas empresas¹⁴¹ no se analizará en este trabajo.

3.3.1. Exportación¹⁴²

La exportación es solo una entre las varias opciones estratégicas para conseguir la expansión internacional. La disminución de las barreras arancelarias con acuerdos internacionales, como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, y la

¹³⁹ La capacidad de influir en las decisiones, operaciones y recursos estratégicos involucrados en la empresa extranjera.

¹⁴⁰ Al tratarse de productos complejos generalmente estos deben ir acompañados de un servicio de venta y post venta más especializado, lo que hace que se requiera la presencia de personal de la empresa en el mercado extranjero.

¹⁴¹ Se trata del método de entrada con más alto riesgo, mínima flexibilidad de cambios y requiere disponer una gran cantidad de recursos, principalmente económicos. Esto hace que no sea viable para las pequeñas y medianas empresas.

¹⁴² para esta sección *cfr. op.cit.* Charles W. L. Hill, Peter Hwang y W. Chan Kim. y *op.cit.* Barber José y Darder Fidel pp. 66-70.

existencia de organizaciones internacionales que favorecen la liberalización de bienes y servicios, como la OMC, han facilitado mucho la exportación y su consecuente aumento.

La exportación es el método que representa menor riesgo y compromiso, evitando costes fijos de hacer negocios en el exterior. Es también la forma más utilizada como primera vía de penetración en un mercado, que implica la producción de un bien o servicio en el país de origen y lo vende al exterior. El mercado internacional de una compañía suele ser más grande que el nacional¹⁴³, por lo que la exportación representa una vía para incrementar su base de ingresos y utilidades puesto que al expandir su mercado lograrán una economía de escala reduciendo los costos por unidad.

3.3.1.1 Exportación indirecta

Se pueden señalar dos tipos de exportación, por un lado, la exportación indirecta (o pasiva) y, por otro, la exportación directa. La primera consiste en vender los productos a través de intermediarios ajenos a la empresa, por lo que suele perderse el control sobre la estrategia de marketing y los servicios postventa. Las vías para la exportación indirecta son las siguientes:

- a. Del departamento de compras de una empresa extranjera o bien un *broker*.
- b. Compañías especializadas que fungen como una especie de departamento de exportación pudiendo ser:
 1. Agentes independientes, los cuales son personas extranjeras físicas o morales que compran por su propia cuenta, asumiendo la totalidad de la operación de exportar.
 2. Compañías especializadas de comercio también llamadas *trading companies*, las cuales son expertas en mercados internacionales pudiendo incluso comprar la mercancía por su cuenta y después colocarla en distintos mercados.¹⁴⁴ Estas empresas suelen

¹⁴³ En términos generales los potenciales consumidores de un producto no son exclusivamente los consumidores nacionales. Por ejemplo, un vendedor de teléfonos no sólo tiene sus potenciales consumidores en su país ya que los ciudadanos de otros países también consumen teléfonos. Esto hace que internacionalizándose acceda a un mercado más grande.

¹⁴⁴ El origen de estas se remonta al siglo XVII cuando las principales potencias europeas construyeron empresas para gestionar el comercio con sus colonias. La primera de ellas fue la *Dutch East India Company*, la cual puede considerarse el primer ejemplo de corporación multinacional de la historia y la primera que emitió capital dividido en acciones. Teniendo su base en Amsterdam,

especializarse en países de difícil acceso en zonas como América Latina, África y Asia,¹⁴⁵ localizando proveedores de productos específicos con los que se firman contratos de suministro para vender sus productos a través de su red comercial.¹⁴⁶ Por ejemplo, existe la empresa brasileña EMTBrasil¹⁴⁷ especializada en comercio exterior de equipamientos y maquinaria para la construcción civil y, la empresa saudí Bahrawi¹⁴⁸ especializada en la comercialización de productos de alimentación y catering en Arabia Saudita y otros países del Golfo Pérsico.

3.3.1.2 Exportación directa o activa

La exportación directa o activa implica más compromiso de la empresa en su exportación. La empresa asume la responsabilidad y operación de actividades internacionales, lo que suele suponer la creación de un departamento especializado en la internacionalización, encargado de establecer políticas y precios, buscar contactos, gestionar los documentos, distribución física y la investigación de mercados. Lo anterior supone una mayor inversión y compromiso de recursos, pero también se obtiene una mejora importante en las operaciones garantizando a los clientes mayor atención en servicios postventa.¹⁴⁹

La exportación directa se puede llevar a cabo por distintas vías. Por medio de representantes del departamento de exportación de la empresa,¹⁵⁰ que implica que agentes independientes se desplacen periódicamente al país de destino para vender por cuenta del exportador sin tener la propiedad del producto.

controlaba el comercio de especias entre Oriente y Europa a través de una flota que operaba en puertos de Indonesia, China, Taiwán y Persia.

¹⁴⁵ Su acceso es de mayor dificultad por razones culturales (necesidad de conocer las normas culturales del país), sociales (necesidad de tener relaciones con ciertos sectores de la sociedad) o económicas (barreras de entrada como aranceles o mercados monopolísticos).

¹⁴⁶ Una red comercial es el conjunto de infraestructura y relaciones comerciales que permiten vender un producto en un mercado.

¹⁴⁷ S/A, Eletro Mecânica Teixeira, consultado el 25 de abril de 2021, disponible en: http://www.emtbrasil.com.br/es_index.html

¹⁴⁸ S/A, Bahrawi, consultado el 25 de abril de 2021, disponible en: <http://www.bahrawi.com/>

¹⁴⁹ En el momento en que la empresa puede vender el producto o servicio directamente a los consumidores también puedes ofrecerles directamente un servicio post venta estableciendo así el grado de calidad y atención deseados para el cliente.

¹⁵⁰ o del departamento de ventas en caso de que no cuenten con un departamento especializado.

Otra vía de exportación se lleva a cabo por distribuidores, los cuales adquieren la propiedad del producto e inclusive exclusividad para un determinado mercado o por cierto tiempo. La tercera vía es mediante una delegación comercial, creando una oficina en el país de destino sin representación jurídica para apoyar a los agentes en tareas comerciales. Con lo anterior, se concluye que, la exportación directa representa mayor inversión y riesgo, y menor flexibilidad,¹⁵¹ por lo cual no se aconseja cuando hay elevados costes de aranceles, transporte y/o trabas al comercio.

3.3.2. Acuerdos Contractuales

Este modo de entrada está regido por un contrato entre la empresa del país de origen y su socio extranjero, en el cual se dirime el manejo de la propiedad intelectual (PI).¹⁵² Los dos tipos de entrada más comunes de esta sección son a través de la licencia y la franquicia. La licencia es una cesión de derechos total o parcial de PI por obra y/o tiempo determinado; mientras que la franquicia no sólo abarca eso, sino que proporciona capacitación administrativa y financiera. Además, se exige el cumplimiento de determinadas reglas de operación como métodos, políticas, diseños y ubicación. En cualquiera de los casos, comúnmente involucra la transferencia de derechos de patentes, marcas, derechos de autor, diseños industriales, secretos comerciales, etc., durante un tiempo determinado.

3.3.2.1 Licencia

Al firmar un contrato de licencia, el licenciatario paga al licenciante una cantidad fija por adelantado y una regalía cada mes o año según se establezca, que suele ser un porcentaje de las ventas brutas generadas. La cantidad fija cubre la transferencia del activo a transferir junto con el entrenamiento, la consulta, la puesta en marcha y la

¹⁵¹ Se trata de una mayor inversión porque la empresa debe llegar hasta el nuevo mercado por ella misma lo que supone un aumento de los gastos, como por ejemplo costear a los agentes comerciales desplazados o incluso abrir una nueva oficina en el país extranjero. Además es menos flexible porque al suponer una mayor inversión sería muy desaconsejable cambiar de estrategia en el corto plazo.

¹⁵² Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual OMPI, la propiedad intelectual PI, se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio.

adaptación. El contrato suele durar entre cinco y siete años y generalmente es renovable, siendo en su mayoría exclusivos (aunque todo dependerá de lo que acuerden las partes en el contrato). El principal riesgo de la licencia es perder el control sobre parte importante de la PI o compartirla con los competidores, por lo que no es ideal para los productos o conocimientos que son complejos.¹⁵³ Es ventajosa para el licenciante, ya que no requiere inversión de capital ni presencia en el país de destino ya que el producto o el servicio estará llegando a los consumidores a través del licenciario, es útil también para entrar en mercados que tienen un riesgo país sustancial o barreras comerciales-burocráticas.¹⁵⁴

3.3.2.2 Franquicia

La franquicia es una licencia con mayores implicaciones. Se otorga el derecho al franquiciado a usar el sistema comercial completo de la empresa originaria como el uso de la imagen, la infraestructura, el marketing, los productos, los precios, los proveedores y la información; a cambio de un sistema de compensación, es decir, el pago a cambio de otorgar la franquicia. El franquiciador transfiere al franquiciado métodos de producción, comercialización, sistemas de ventas, procedimientos, conocimientos de gestión, así como los derechos de uso de nombre, productos, patentes y marcas registradas. El franquiciador al igual que el licenciante brinda formación, apoyo a gestión, adaptación, programas de incentivos y participación en programas conjuntos de marketing. A diferencia de las licencias que suelen estar en áreas tecnológicas, las franquicias suelen darse en empresas de servicios. Existe también la opción de crear una franquicia maestra que consiste en que la empresa original sólo trabaje con un franquiciado, o sea con la franquicia maestra, y esta a su vez coordina y administra toda la red de franquicias de su mercado en su país o región asignada.¹⁵⁵

¹⁵³ Es curioso que, sin embargo, en algunas industrias de avances tecnológicos rápidos como farmacéuticas o invenciones se adquieren acuerdos de licencias recíprocas entre empresas del mismo sector, se les conoce como licitaciones cruzadas. La intención de estas licitaciones cruzadas es evitar las duplicaciones en investigaciones y reducir la exclusión de empresas a nuevos desarrollos.

¹⁵⁴ véase Charles Hill, *Strategies for exploiting technological innovations: When and When not License*, Organization Science Vol. 3 núm. 3, 1992, pp. 228-241. Arteaga Jesus *op. cit.* pp. 64-66, 261, 273.

¹⁵⁵ *ibid.* Jesus Arteaga pp. 273-275. y *op.cit.* José Barber y Fidel Darder pp. 71-73.

Como valor añadido, la empresa puede aprovechar el conocimiento de los franquiciados para desarrollar eficientemente los mercados locales, recuperando información sobre sus experiencias en los diversos países a manera de entrevista o cuestionario y los resultados convertirlos en cambios palpables en los manuales que se entregan a los franquiciados.¹⁵⁶ La marca establecida fomentará las ventas tempranas, además de que no se requiere la inversión de capital sustancial ya que aquel que ofrezca el servicio o producto al cliente será el franquiciado.

Con lo anterior, se observan dos desventajas de utilizar el modelo de franquicias para la internacionalización. La primera estriba en que es complicado controlar a los franquiciados ya que estos pueden dañar la imagen de la marca; ello se debe a que no siempre se puede controlar cómo actúan, por ejemplo, ofreciendo un servicio de baja calidad o no dando una atención post venta adecuada. La segunda desventaja es que los franquiciatarios pueden aprovechar el conocimiento para después convertirse en competidores del franquiciador, es decir, desarrollar una franquicia para adquirir conocimientos del producto y del mercado y luego crear con esa información una nueva empresa que compita con la franquiciadora. Por ende, ambas formas de entrada implican un mayor conocimiento por parte de las empresas que buscan internacionalizarse.

Para el caso de las micro PYMES o PYMES de reciente creación, las franquicias o licencias son poco viables, puesto que para vender el modelo de negocio como franquicia es indispensable tener uno; sin embargo, la mayoría de las PYMES no lo tienen. Sin embargo representa una oportunidad para trabajar en la creación y diseño de su sistema comercial. En la opción de licencia, es un poco más sencillo, dependiendo del giro de la PYME; por ejemplo, existen pequeñas empresas que han desarrollado una tienda en línea o algún *software* de punto de venta. Estas PYMES tienen documentado su servicio desde su inicio, su imagen y programación del mismo, lo cual facilita vender una licencia en otro país para su uso.

¹⁵⁶ La empresa franquiciadora puede aprovechar los conocimientos de los franquiciados sobre las características peculiares del país o región para poder adaptar así su producto a las preferencias del consumidor.

3.3.3 Acuerdos de Cooperación

En derecho administrativo un acuerdo es una resolución consensuada, de carácter ejecutivo unipersonal o pluripersonal de naturaleza reglamentaria. En el mismo sentido, se define un acuerdo como:

"...un convenio, concertado para una larga duración entre dos o más empresas, que puede incluir o no una remuneración financiera. A veces se exige un pago para ciertos bienes y servicios, a veces las partes contratantes acuerdan intercambiar informaciones u otros bienes y servicios. Lo usual es que los acuerdos de cooperación estén formalizados por escrito con formas jurídicas muy diversas, aunque también pueden celebrarse en forma verbal"¹⁵⁷

En el ámbito empresarial para la internacionalización existen tres formas de acuerdos de cooperación:

- 1) los contratos de colaboración a largo plazo
- 2) los contratos *Piggyback*
- 3) los consorcios de exportación

Cualquiera de estas opciones pueden ser contratos de exportación, por medio de los cuales las empresas se comprometen a colaborar durante un periodo de tiempo largo o indefinido. Esta opción ayuda a la PYME a asegurar algún acuerdo de exportación directa que tenga expectativa de ser exponencialmente valioso para su crecimiento en el mercado donde se haya realizado.

Existen distintos motivos que impulsan a las empresas a buscar acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas internacionales. Por ejemplo, la creación de economías de escala, la posibilidad de aprender entre socios y hacer más eficientes actividades o procesos que se ajusten mejor a sus capacidades. Lo cual permite acelerar su expansión internacional, reducir riesgos ya que estos se comparten y disminuir la desventaja de ser extranjero en un mercado desconocido.

Los contratos de colaboración a largo plazo implican, por un lado, el mantenimiento de la personalidad jurídica independiente de las empresas, quedando por tanto excluidas las fusiones. Involucran el establecimiento de fórmulas de colaboración en proyectos internacionales, tanto de investigación y desarrollo, como

¹⁵⁷ Ver Mariti, P y Smiley, R. "Co-operative agreements and the organization of the industry", en *The Journal of Industrial Economics*. 31, citado en Ferraro, C. y Gatto F., Cooperación empresarial en la que intervienen firmas brasileñas y argentinas. Primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo. Proyecto INTAL/CEPAL sobre Acuerdos Empresariales en el Mercosur. LC/BUE/R.222.CEPAL, Oficina de Buenos Aires, Buenos Aires 1994.

de producción y comercialización.¹⁵⁸ El objeto del acuerdo es instaurar un cierto grado de interrelación para incrementar sus ventajas competitivas sin llegar a fusionarse. Estos acuerdos pueden firmarse entre empresas del país de origen con empresas del país de destino, entre empresas del mismo país de origen para realizar actividad en un país extranjero, o entre una empresa del país de origen con otra de un segundo país para realizar operaciones en un tercer país.

La segunda opción de acuerdo es el Modelo *piggy-back*, el cual consiste en usar redes de distribución de otra compañía¹⁵⁹ local o extranjera a cambio del pago de una comisión por las ventas realizadas.¹⁶⁰ Esta vía es atractiva para empresas que no disponen suficientes recursos para controlar por ellas mismas la distribución internacional, así la empresa de origen se concentra en la producción y accede al mercado extranjero sin tener que invertir en crear la red comercial.

El inconveniente es que se puede convertir en una negociación lenta y costosa para que una PYME consiga que el grupo empresarial de destino apruebe e incorpore sus productos en su canal de ventas. Como ejemplo de esta vía, la marca española *Bimba y Lola* ha entrado al mercado mexicano a través de tiendas como Palacio de Hierro y Liverpool, las cuales cuentan con establecimientos y redes de venta. Además de poseer una alta afluencia de consumidores permitiéndoles mantener un flujo continuo de exportaciones a un costo relativamente reducido.

Un consorcio de exportación es la tercera forma de acuerdos de cooperación. Se trata de una agrupación temporal de empresas con la finalidad de introducir, promover o consolidar sus productos en los mercados exteriores. Su éxito depende del número de empresas, su nivel de complementariedad¹⁶¹ y el desempeño del

¹⁵⁸ María Costa Campi, *La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva en Economía Industrial* n. 266, marzo-abril, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid, 1989.

¹⁵⁹ Una red de distribución es la organización de infraestructura, transporte y relaciones que permiten promover o distribuir un producto en un mercado, haciendo que el producto llegue desde el proveedor inicial hasta el cliente final.

¹⁶⁰ Es interesante señalar que en ocasiones la empresa receptora puede ofrecer únicamente su red distributiva, puede además ofrecer asesoría comercial (señalar cuáles son las preferencias de los usuarios, qué gama de precios funcionan mejor, cuál es la calidad que suele manejarse en ese mercado, etc.) o incluso puede ofrecer realizar todo el proceso de exportación (transportar los productos desde el lugar de producción hasta los lugares donde tenga su red de distribución). Obviamente, cuantos más servicios te ofrezca la empresa receptora, probablemente más costoso será el acuerdo.

¹⁶¹ Al tratarse de varias empresas agrupadas en torno al consorcio de exportación es cierto que todas querrán en última instancia dicha exportación, pero quizá las particularidades de cada una de ellas hace preferible estrategias distintas. Por ello, un alto grado de complementariedad permite un mayor entendimiento, lo cual va a facilitar que la agrupación perdure y sobre todo que la agrupación sea fructífera.

gestor que se asigne.¹⁶² Las empresas que lo forman normalmente son pequeñas, por lo que constituye una opción viable para PYMES de sectores similares que buscan internacionalizarse.¹⁶³ El consorcio se encarga de la negociación con clientes, generar nuevos contactos, trámites burocráticos y logística, puede ubicarse tanto en el país de origen como en el de destino. La ventaja es que se obtiene un servicio especializado y profesional a un costo menor, a diferencia de si se contratara individualmente. Además, no implica la creación de una estructura propia y tiene un menor riesgo.

Las formas de entrada a mercados internacionales se relacionan directamente con la madurez de la empresa, el tipo de servicio o producto que se ofrezca y el mercado al que se dirige. La PYME debe analizar la cantidad de recursos con los que cuenta, ello ayudará a elegir la mejor forma de entrada. Aún así, la empresa debe tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a la evolución de los mercados, teniendo en cuenta que esto puede cambiar la forma en la que deba entrar.

3.4. Implantación de la empresa

La implantación de la empresa consiste en la entrada al país de destino con la presencia de al menos una delegación o un enviado comercial. De acuerdo al tipo de método de internacionalización que se haya seleccionado, la PYME deberá implementar/desarrollar unos u otros departamentos de su estructura organizacional. Por ejemplo, si la empresa se internacionaliza a través de exportación indirecta no tendría que abarcar la logística, ni el marketing, ni los recursos humanos, quizá únicamente un par de personas que funjan como departamento de exportación, o bien que la asuma el departamento de ventas.

¹⁶² Al final no deja de existir un componente de capacidad de agencia del gestor de la agrupación de empresas. La persona a la que pongan a cargo deberá tomar decisiones que influirán en el éxito final de la internacionalización. Por ello, no debe olvidarse que elegir un buen gestor es importante ya que de su desempeño depende el resultado final.

¹⁶³ Lo que diferencia al consorcio de exportación del resto de formas de exportación indirecta es que la empresa no trabaja sola en su objetivo de internacionalización. Esto tiene diversas implicaciones atractivas para las pequeñas y medianas empresas. Primero, la inversión es compartida, lo que la hace menos costosa individualmente y por tanto reduce el riesgo de pérdida individual. Segundo, al tener más volumen de exportación pueden beneficiarse de las ventajas de las economías de escala descritas en el primero de los capítulos de este trabajo, por ejemplo, tener un mayor poder de negociación ante terceros.

En cambio, si fuese exportación directa, se tiene que desarrollar la logística de envío al país de destino y una campaña de marketing en el nuevo mercado, lo que probablemente requiera de un nuevo departamento o del aumento de personal de alguno de los existentes.

Se deberá definir la estructura organizativa que tomará la empresa en su proceso de internacionalización. Estableciendo el sistema jerárquico en el que se organicen los recursos humanos y materiales de la empresa –la gestión de todo el personal trabajador y colaborador de la empresa–, el marketing internacional (estrategia de publicidad destinada a traspasar los mercados nacionales) y la logística –administración, gestión y planificación de toda la cadena de suministro–. Para con ello tener un organigrama acorde a la forma de entrada al mercado que se haya elegido.

La estructura organizativa de la empresa debe equilibrar las fuerzas centralizadoras –control de la empresa originaria– ante las de autonomía –control de las oficinas en el extranjero–. Las estructuras pueden cambiar en función del crecimiento internacional de la empresa, por ejemplo, cuanto más alta sea la inversión económica de la empresa en la internacionalización y los procesos operativos se vayan haciendo más rigurosos y metódicos se esperará una mayor centralización del poder para controlar y supervisar las operaciones en su totalidad.

Lo ideal para la estructura organizativa de una empresa es crear un departamento de exportación que se encargue de la internacionalización. Sin embargo, debido a que los recursos de una PYME suelen ser limitados, existen otras posibilidades de organización. Se puede organizar la PYME tomando en cuenta tres aspectos: 1) el ámbito geográfico: que la empresa se duplique y se divida en sus distintas áreas geográficas; 2) los productos: que implica dividir la empresa para cada una de las líneas de sus productos principales, algo muy común en las empresas tecnológicas; o 3) las unidades funcionales: es decir, que se establezcan en departamentos de la empresa una estructura funcional en cada uno de los distintos departamentos, independientemente del ámbito geográfico o de los productos.¹⁶⁴ Una última forma de organización de la empresa, generalmente utilizada por las empresas más grandes, se conoce como estructura matricial global,

¹⁶⁴ Federico Quzada y José Barber, “Estructuras organizativas en empresas de internacionalización acelerada: evidencia empírica”, *Revista Nacional de Administración*, Vol. 2 núm.2, 2011, pp. 87-89.

que combina las tres anteriores: una estructura por área geográfica, de producto y funcional.

El segundo aspecto importante de la implantación de la empresa en nuevos mercados es la gestión de recursos humanos (RRHH). Desde la apertura de un departamento de exportaciones hasta la posible instalación de una pequeña oficina comercial en el país de origen, por parte de la empresa, debe elegirse cuidadosamente a los trabajadores que estarán a cargo. Se debe buscar en ellos al menos estas cuatro características:¹⁶⁵

1. Evaluar el carácter personal del trabajador nacional o el expatriado.¹⁶⁶ Es fundamental que muestre confianza en sí mismo(a) y bienestar mental para adaptar sus intereses y gustos a nuevos contextos y; al mismo tiempo, buscar tiempo para atender su vida personal.
2. Evaluar las habilidades de interacción. Ello implica que pueden desarrollar amistades de primer contacto y duraderas, que tengan capacidad de transmitir mensajes claramente en su idioma y en el del país de destino.
3. Habilidad perceptiva. Se necesitan colaboradores que no juzguen ni critiquen comportamientos del país de destino, sino que tengan capacidad de entendimiento sobre otras realidades.
4. Adaptación cultural, esto tiene que ver con la actitud frente a formas distintas de vivir, estándares de vivienda, servicios de salud y movilidad, alimentación y rituales.¹⁶⁷

El tipo de colaboradores que requiere una empresa que busque internacionalizarse deben ser de mentalidad abierta y flexible. Ello facilitará la comprensión y adaptación de realidades complejas y distintas desde una perspectiva cosmopolita; incluso que sean capaces de tener una familia bicultural y

¹⁶⁵ Huelga decir que los trabajadores que se encuentren en el nuevo país deben contar con toda la documentación necesaria para trabajar legalmente en dicho país. Ya sea mediante visa o permisos de trabajo o mediante la nacionalidad del país.

¹⁶⁶ Según ACNUR, expatriado es toda aquella persona “que vive o está fuera de su patria”, aunque con el tiempo esta definición ha adquirido connotaciones del ámbito laboral específicamente. Por ello, en este trabajo se utilizará la definición que otorgan Aycan y Kanungo (1997), “empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente al suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente más de seis meses y menos de cinco años”. Véase Zeynep Aycan, “Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no 4, 1997, p. 434-456.

¹⁶⁷ véase Chistopher Collins y Kevin Clark, “Strategic Human Resource Practices, Top management team social networks, and firm performance”, in *Academy of Management Journal* núm 46, 2003, pp. 740-760.

no depender emocionalmente del país de origen respecto a su familia o círculo social.

Para que la gestión de RRHH sea idónea, no sólo hay que encontrar a los empleados correctos, sino que la empresa también tenga un papel activo. Debe existir por parte de la empresa una capacitación en temas culturales para apreciar al país anfitrión, una capacitación en el idioma y una capacitación práctica. Retomando la capacitación lingüística, a pesar de que el inglés es el idioma de los negocios, aprender el del país de destino mejora la eficiencia de sus empleados y les permite relacionarse de manera más fluida.

El tercer aspecto a considerar es la capacitación práctica, tanto en los procesos operativos de la empresa como en adaptarse a la vida diaria del país de destino en caso de que sea un expatriado. Se sugiere coordinar un viaje antes de que el delegado se transfiera oficialmente o bien si se trata de una internacionalización a través de exportación, basta con que el CEO de la empresa acuda al país. Lo anterior con el objetivo de que la capacitación cultural sea más vívida. Las empresas grandes generalmente siempre coordinan estos viajes previos y/o visitas comerciales; sin embargo, se complica para las PYMES debido a los recursos que requiere.

Del mismo modo, hay que tener presente la evaluación y la compensación económica de los expatriados. Para evaluar su desempeño no es conveniente que alguien del país de destino lo haga pues existen temas culturales que pueden afectar el resultado. Por ejemplo, un gerente estadounidense ubicado en India buscando tomar decisiones de manera participativa, pidió la opinión de los trabajadores, lo cual fue interpretado por estos como que el administrador era incompetente y no sabía hacer su trabajo. Por lo cual se sugiere que quien evalúe al expatriado sea otro igual, ya sea anterior, o incluso de otra área o empresa pero que ya haya vivido la experiencia para poder tener mayor referencia.¹⁶⁸

La remuneración del expatriado debe equipararse al nivel de vida en el país de origen. El balance general se compone por su salario base, el cual se paga en moneda nacional, una prima por servicios en el extranjero la cual generalmente es

¹⁶⁸ Gary Oddou y Mark Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions", en *Readings and Cases in International Human Resource Management* Ed. Routledge, 2007, pp. 208-218.

del 16% del salario base¹⁶⁹ y gastos en general como vivienda, costos de vida y educación. En cuanto a impuestos, a menos que exista un tratado de reciprocidad fiscal entre el país de destino y el de origen, donde el expatriado solo pagaría una vez impuestos, la empresa cubrirá los del país de destino. Por lo cual, el análisis legal y económico del país es indispensable para conocer el marco regulatorio en este caso específico respecto a la mejor manera de establecer el esquema de salarios para los expatriados.

El envío de uno o varios expatriados implica una gran responsabilidad. La empresa asume la mayor parte de los gastos y si no se hace una selección cuidadosa el expatriado puede querer regresar al país de origen antes de lo proyectado. Por ello, para una PYME, es aconsejable invertir en enviar un expatriado una vez que el flujo de compra de los productos pueda sostener al equipo comercial. De lo contrario sería una inversión muy fuerte de inicio con alto riesgo, lo cual no es recomendado para una PYME, ya que esto podría repercutir en su estabilidad económica.

El siguiente punto de la implantación de la empresa es el marketing internacional. Es responsable de identificar, medir y buscar las necesidades de los clientes y oportunidades de mercado en el extranjero. La estrategia de marketing global de la empresa es un plan de acción desarrollado para los mercados extranjeros que guía la toma de decisiones sobre cómo posicionarse, qué tipo de ofertas hacer, el segmento de clientes al cual apuntar y la tendencia hacia estandarizar o adaptar los elementos del plan de marketing.

Para que la estrategia de marketing logre tener un efecto positivo en la internacionalización es indispensable la segmentación del mercado. Se refiere a la identificación de distintos grupos de consumidores cuyo comportamiento de compra difiere de otros de manera considerable. Los mercados se pueden segmentar de diversas formas: por zona geográfica, demográfica, factores psicológicos y socioculturales.

Al realizar la segmentación, suelen haber discrepancias entre la estructura de los segmentos de mercado de los diferentes países y la existencia de segmentos que trascienden las fronteras nacionales. El marketing y la segmentación del mercado están íntimamente relacionadas dado que el primero puede adaptarse para

¹⁶⁹ Charles Hill, *Negocios Internacionales: como competir en el mercado global*, Ed. McGraw Hill, 2015, p.574.

ser más efectivo a cada uno de los segmentos del mercado, para lo que es necesario identificar correctamente la segmentación del mercado. Sin embargo, esta adaptación por segmentos no siempre ocurre.

Con dicha adaptación, la empresa modifica uno o más elementos de su programa de marketing internacional para acoplarse a los requisitos específicos del cliente en un mercado en particular. En cambio, la estandarización hace que los elementos del programa de marketing sean uniformes con el objetivo de apuntar a regiones enteras o incluso al mercado global con un mismo producto.

El departamento de marketing internacional deberá gestionar las actividades publicitarias y promocionales a través de las fronteras nacionales teniendo en cuenta las diferencias en la cultura, las leyes, la disponibilidad de medios, el nivel de alfabetización y el idioma. También será tarea de este departamento esgrimir el proceso para llevar los productos de un lugar a otro, es la parte menos flexible del programa de marketing pues una vez que la empresa establece su canal de distribución resulta difícil cambiarlo.¹⁷⁰

El último aspecto a contemplar sobre la implantación de la empresa es la logística internacional. Se refiere al proceso de planificación y gestión del flujo de productos (bienes y/o servicios) en la cadena de suministro de la compañía desde la adquisición hasta la compra del cliente. Se compone de tres funciones:

1. El abastecimiento implica la coordinación entre proveedores y la adquisición de bienes y servicios que se requieran en la cadena de valor global.
2. La producción de bienes no siempre se realiza en el mismo lugar donde van a ser consumidos, por ello es importante el abastecimiento y la distribución.
3. La distribución es el conjunto de operaciones necesarias para mover cargas del punto de origen al destino. Gracias al desarrollo de las tecnologías de información ahora se puede coordinar de manera electrónica y en tiempo real. La distribución se realiza secuencialmente durante un periodo de tiempo previamente calculado y establecido que debe satisfacer la demanda de manera eficiente e implica tres tareas principales: el análisis de la carga que se va a transportar junto con su

¹⁷⁰ *ibid.* Charles Hill pp. 526-539.

envase y embalaje, la selección del modo de transporte y la preparación de la documentación. Existen reglas en la logística internacional para que la distribución sea homogénea y más eficiente entre el comprador y el vendedor, también conocidos como incoterms,¹⁷¹ los cuales son publicados por la Cámara de Comercio Internacional¹⁷² y son ampliamente utilizados en transacciones comerciales, su última versión es de 2010.¹⁷³

La logística internacional tiene como fin último el adecuado flujo de los productos para su creación y distribución desde la obtención de los recursos hasta la llegada al cliente final. Es parte fundamental, junto con la administración de recursos humanos, la organización de la empresa y el plan de repatriación para alcanzar el éxito de la implantación de la empresa en el nuevo mercado.

Este capítulo ofrece la metodología para internacionalizar una PYME, lo cual es uno de los objetivos principales de esta tesina. Ofrecer un documento de acceso libre y gratuito, que se convierta en una herramienta teórico-metodológica con rigor científico para las empresas interesadas en conocer el procedimiento para poder operar fuera de las fronteras nacionales.

Conclusiones

La tesina presenta los sustentos teóricos del proceso de internacionalización. Enmarcada en un contexto histórico y actual para esbozar las directrices de la posible implantación de las PYMES mexicanas en otros países. La globalización es el eje vertebral de la investigación y permite comprender el surgimiento del mercado global y las cadenas de producción; mientras que la internacionalización se entiende como el proceso que vive una empresa, organización, marca o gobierno para tener presencia fuera de sus fronteras. La PYME, objeto de estudio de la investigación se

¹⁷¹ Los denominados International Commercial Terms son las normas generales que definen la forma en la que operan proveedores y clientes en los contratos internacionales de importación y exportación, por ejemplo, definiendo los derechos y obligaciones de cada uno.

¹⁷² La Cámara de Comercio Internacional es una organización empresarial creada en 1919 en Francia. Esta organización se encarga de dar protección a las empresas de cualquier país en sus operaciones comerciales, sobre todo, de carácter internacional. Para lograr este objetivo, entre otras cosas, se encarga de elaborar y actualizar los *incoterms*.

¹⁷³ *cfr. ibid.* Hill Charles pp. 375, 516-517. y *op. cit.* Arteaga Jesus, Manual de Internacionalización pp. 477-481.

define respecto al número de empleados que tiene y bajo la dirección que opera, la cual es generalmente la misma persona que creó la empresa.

Es primordial recordar que la internacionalización se considera como una respuesta activa a la globalización, está inmersa dentro del fenómeno global, pero requiere una acción consciente por parte de la empresa para internacionalizarse. Para que esto suceda, se toman una serie de decisiones, por ejemplo cambios en la organización interna, aumento o disminución de tareas de los distintos departamentos y uno de los aspectos más importantes: la persona que liderará el proyecto de internacionalización.

He aquí el primer problema que deja ver la tesina, las PYMES en México en su mayoría están dirigidas por su propietaria, por lo que es probable que el proceso de internacionalización también dependa de ella. Lo que genera otro problema, la aleatoriedad del tipo de conocimientos previos que tenga la directora de la empresa. Dependerá de su formación profesional y el tiempo que lleva dirigiendola.

A pesar de existir tres enfoques de internacionalización, sólo dos podrían aplicarse a las PYMES:

1. Dentro del enfoque como proceso, la perspectiva de la escuela de Uppsala que ve a la internacionalización de manera gradual, siendo esta perspectiva más empática con la naturaleza de las pequeñas empresas, ya que permite pasar de manera progresiva de la exportación a tener agentes en otro país, luego sucursales y finalmente unidades de producción. Enfatizando que la exportación esporádica es el primer paso al cual podrían aspirar las PYMES.
2. La perspectiva *Born Global*, que forma parte de los "enfoques de proyección internacional" en donde la empresa tiene que nacer con un espíritu global. Esta depende directamente de dos factores; el primero es que la creadora de la empresa tendría que haber recibido alguna formación sobre los beneficios que representa crear un *New Venture* con miras a ser internacional. El segundo es el diseño del producto que se comercializa, ya que se necesita contar con una ventaja competitiva fuerte.

La perspectiva de redes y el paradigma de Dunning tienen ciertos bemoles para aplicarse teóricamente a la internacionalización de las PYMES en México, dada su morfología. Ya que la primera requiere intrínsecamente de que la dueña de la empresa o las trabajadoras tengan lazos comerciales o profesionales a nivel internacional. Esto no siempre sucede, así que no es idóneo que la PYME busque

internacionalizarse de esta manera, a menos de contar con dicha red previamente. El paradigma de Dunning no es aplicable, ya que se centra en la IED, la cual no es apta para PYMES, debido a su falta de capital y el alto riesgo que representa comprometer sus recursos en otro país como primer paso.

Todo el proceso de internacionalización se puede llevar a cabo con la ayuda de una consultora o un especialista independiente o bien de manera individual por parte de la misma empresa. La diferencia incluye dos aspectos: el primero es el tiempo, puesto que las agencias especializadas pueden hacer el proceso de investigación más ágil, el segundo aspecto es el éxito. Aunque gran parte de información es de libre acceso, si la encargada de la internacionalización no domina ni conoce el valor y énfasis que se le debe dar a cada paso sería de alto riesgo y poca certeza la salida del mercado nacional de dicha empresa.

La oportunidad o desventaja de adquirir los conocimientos vertidos en la tesina (dependiendo la arista en la que se vea) es que se convierte a su vez en una fuente de dudas e interés por comenzar su proceso de internacionalización. A pesar de que sería cumplir con el principal objetivo del presente trabajo, se convierte en una preocupación ya que la oferta actual de programas e instituciones para este fin no cuenta con una estructura integral de atención a la empresaria y/o emprendedora. La oferta de los programas de apoyo gubernamentales en México, es, en el mejor de los casos poco conocida y utilizada, sin embargo la mayoría de empresas no recurren a apoyos gubernamentales ya sea porque no saben que existen, desconocen dónde buscarlos o porque no tienen el tamaño necesario para ser tomados en cuenta por dichas instituciones.

Desde la creación del FOGAIN en 1954 hasta el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 es notoria la búsqueda del Estado de otorgar fondos y préstamos para el crecimiento de las PYMES, sin embargo la inversión sin capacitación no garantiza el desarrollo y menos la internacionalización. Durante los años noventa y con la entrada en vigor del TLCAN se notó aún más la división entre las grandes y pequeñas empresas en México, siendo las primeras quienes aprovecharon de los beneficios del libre comercio con América del Norte y las pequeñas quedando rezagadas ante el desconocimiento del uso de las tecnologías de la información.

A partir del 2000 se integra un elemento imprescindible, la incubación como parte importante del apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Es hasta

2007 que surge el primer fideicomiso especializado en procesos de internacionalización y comercio internacional, ProMéxico. El cual podría cubrir la debilidad del enfoque de redes, la falta de redes de las colaboradoras y dueñas de PYMES para establecer relaciones comerciales internacionales. Seguido del surgimiento de este fideicomiso, se reafirma la idea de la incubación con la creación del INADEM, especializado en formar emprendedoras e incubar empresas que puedan ser candidatas para obtener alguna financiación.

Con la transformación del TLCAN al TMEC, queda esperar a ver las promesas del artículo 25 de dicho tratado en donde las PYMES son protagonistas. Desde la academia se espera revisar con cautela los encuentros anuales que deben existir entre los tres países para evaluar la situación de las PYMES en el marco de TMEC. Las emprendedoras mexicanas por el momento solo cuentan con la plataforma MIPYME MX para su capacitación y NAFIN para la financiación. Lo que deja sin apoyo visible a la internacionalización.

Respecto a las emprendedoras y dueñas de PYMES en México, se carece de tres elementos esenciales:

1. La teoría y metodología para crear una empresa. En donde enfrenta trámites como darse de alta ante el Sistema de Administración Tributaria, conformarse como una persona moral, responsabilidades de seguridad social, aunado a lo referente en caso de tener un local a los permisos de apertura. Además de la metodología para crear un modelo de negocio, se enfrenta con la dificultad de hacer un estudio de mercado y realizar proyecciones económicas. Sin este punto cubierto, la internacionalización resulta secundaria y carece de valor tanto para el gobierno como para los emprendedores.

2. Falta de apoyo e información para internacionalizar su empresa. Aunque se pueden consultar estudios, guías y propuestas (como esta tesina), siempre quedará carente la práctica; es decir, la experiencia de coordinar, generar negocios y ubicar oportunidades. Por otro lado, las relaciones públicas es una disciplina que se consigue con el tiempo, son vitales ya que los negocios se nutren de relaciones interpersonales profesionales y contar con un directorio de especialistas que conozcan el sector del mercado al que la empresa busca dirigirse agiliza su entrada al país seleccionado.

3. Falta de apoyos institucionales. Como se revisó en la tesina, es fundamental la guía y asesoría de profesionales en inteligencia de negocios y

análisis de mercados para el éxito de una internacionalización. El acceso a préstamos, el pago de los mismos y la falta de incentivos gubernamentales no generan un ambiente propicio para el crecimiento de las PYMES. Buscan como primer y único objetivo, su subsistencia, lo que deja fuera de sus prioridades incorporarse al mercado global.

Respecto a las instituciones del propio Estado y recordando a *Peter Evans* en el texto *The State as problem and solution predation embedded autonomy and structural changes*, no se trata de reducir la burocracia, tampoco de ampliarla, sino de profesionalizarla. Desaparecer a ProMéxico y el INADEM por corrupción o reducción de presupuesto fue desaprovechar la inversión que costó el propio Estado durante casi diez años en inteligencia de negocios validada y en un cuerpo de especialistas en comercio internacional que contaba con una red (relaciones públicas) mundial de apoyo a las empresas mexicanas; cuyos especialistas tenían todo el *know-how*. La realidad es que el personal de estas instituciones hoy está siendo aprovechado por la iniciativa privada e incluso por otros países. Es necesario que México esté presente en el mundo de los negocios y que se manifieste como principio de política exterior, con una delegación comercial profesional que represente los intereses de las empresas mexicanas.

México debe tener una agencia de promoción comercial, así como una incubadora de empresas, que generen un ecosistema educativo público empresarial con la misión de promover la innovación como un valor desde la juventud, emprendimientos guiados en las universidades, aceleraciones de empresas ya constituidas, generar avances tecnológicos por parte de la academia y dar acompañamiento a los procesos de internacionalización de proyectos y empresas validadas previamente en las incubadoras. Sin que sean tareas añadidas a otras secretarías o dependencias, con personal calificado a nivel internacional para apoyar a las emprendedoras en la creación de empresas pero más que nada fungir como consultores gratuitos para guiar la internacionalización de las PYMES mexicanas.

De manera concreta el Gobierno de México debería implementar al menos las siguientes medidas para apoyar la internacionalización de las PYMES:

1. Crear una incubadora para la internacionalización, en donde se acceda a ella a través de un filtro de selección. Atendiendo alrededor de 10 empresas cada año. El criterio de elegibilidad será el tipo de servicio o

producto, el nivel disruptivo de la empresa, su oferta de valor, y sus estados de resultados.

2. Crear consorcios de exportación a nivel Estatal con representatividad federal. Se impulsarán gremios ya consolidados y se invitarán a nuevas empresas a formar parte de éste. Se financiarán los sueldos de los representantes de cada consorcio, así como las actividades de ferias, exposiciones internacionales y labores de representación en diversos países.
3. Cada semestre convocar a un macro evento virtual ("MEX México *Export* ") en donde se puedan registrar todas las PYMES mexicanas previamente filtradas al menos por la descripción de su producto o servicio y datos estadísticos. Para encontrar a través de charlas B2B a *trading companies* o redes de distribución de otros países que funjan como agentes en el proceso de exportación indirecta. El beneficio de estas es que ya tienen una red consolidada de distribución y pueden interesarse en integrar a su catálogo productos de las PYMES que asistan a la feria virtual.
4. Financiar nodos de emprendimiento en todas las universidades públicas del país. Pudiendo ser una financiación tripartita; con fondos del BM o del BID, del Gobierno Federal y Estatal. El paso fundamental es que se fomente la innovación, la curiosidad, la imaginación y destreza en las jóvenes universitarias que son las futuras emprendedoras, dueñas de empresas y directoras de internacionalización de sus marcas.

El Estado debe mostrar interés en fomentar una visión empresarial integral en sus ciudadanas porque si las empresas mexicanas tienen presencia en otros mercados, México puede aumentar su poder suave frente al mundo, posicionándolo como un país dinámico y desarrollado. Desde la academia se debe seguir investigando cuáles son las mejores formas de apoyar a las PYMES mexicanas, así como hacer propuestas para su profesionalización e ingreso a las cadenas globales.

Referencias

Bibliografía

- Arteaga, Jesús, *Manual de Internacionalización: Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*, ICEX, Segunda Edición, España, 2017, 661 pp.
- Barber, José y Darder, Fidel, *Dirección de empresas internacionales*, Pearson, Madrid, 2004, 383 pp.
- Buckley Peter y Casson Mark, *The economic theory of the Multinational Enterprise*, Ed. McMillan, Londres, 1985, 235 pp.
- Cárdenas Enrique, Ocampo José Antonio y Thorp Rosemary, *Industrialización y Estado en América Latina: la leyenda negra de la posguerra*, Fondo de Cultura Económica El Trimestre Económico, México, vol. 27, núm. 53-54, 2003, 305 pp.
- Cavusgil Tamer, Knight Gary, Riesenberger John, *International Business: The New Realities*, Ed. Pearson, 2013, 585 pp.
- Cid Ileana, *Lecturas básicas para la introducción al estudio de Relaciones Internacionales*, UNAM, 2001, 285 pp.
- Cooper Richard, *Economic Policy in an Interdependent World: Essays in World Economics*, Cambridge, MA: MIT Press, 1986, 352 pp.
- Dunning John, *International production and the multinational enterprise*, Allen and Unwin, Londres:, 1981, 439 pp.
- Heins Volker, "Nongovernmental Organizations in International Society: Struggles over Recognition", Palgrave Macmillan, Alemania, 2008, pp. 17-18 en Karns Margaret P., Mingst Kareny Styles Kendall, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Ed. Lynne Rienner, 2015, 671 pp.
- Holm Hans-Henrik y Sorensen Georg "Introduction: What has Changed?," en Hans-Henrik Holm and Georg Sorensen (eds.), *Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War*, Ed. Westview Press, Boulder, 1995, 256 pp.
- John Black, Nigar Hashimzade y Gareth Myles, *Dictionary of Economics*, Oxford University, 2009, 1163 pp.

- Johansson Jan y Mattsson Lars-Gunnar, "Internationalization in industrial systems a network approach", en Hood Neil y Vahlne Jan-Erik (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Ed. Croom Helm, Londres, 1988, 416 pp.
- Karns Margaret y Ming Karen, *Rising Powers and Multilateral Institutions*, Lynne Rienner Publishers, United States, 2015, pp. 298.
- Kenichi Ohmae, *La Mente del Estratega*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1989, 216 pp.
- Krist, Mario, *Internationalization and firm performance: The role of intangible resources*, Gabler Edition Wissenschaft, Frankfurt, 2008, 282 pp.
- Lewicki Roy, Saunders David y Bruce Barry, *Fundamentos de Negociación*, Mc Graw Gill, 2012, 312 pp.
- Lee Simon y McBride Stephen, *Neo-Liberalism, State Power and Global Governance*, Ed. Springer, United Kingdom, 2007, 263 pp.
- O'Rourke, K. y Williamson, J, *Globalisation and History*, Cambridge, Mass. MIT Press, 1999, 356 pp.
- Pla Barber José y León Darder Fidel, *Dirección de empresas internacionales*, Ed. Pearson, Madrid, 2004, 384 pp.
- Rodríguez Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, quinta edición, Ed. Thomson, México, 2000, 163 pp.
- Rosenau James, *Turbulence in World Politics. A Theory of Change and Continuity*, Princeton University Press, Princeton, 1990, 480 pp.
- Tylor Edward, *Primitive Culture*, Ed. Murray, Londres, 1871, 443 pp.
- Waters Malcolm, *Globalization*, Ed. Routledge, Londres, 1995, 660 pp.
- Wesson R., *Modern Government-Democracy and Authoritarianism*, segunda edición, Ed. Prentice Hall, Estados Unidos, 1990, 208 pp.

Hemerografía

- Araya, Arnoldo, "El Proceso de Internacionalización de Empresas", *TEC Empresarial*, vol.3, ed.3, 2009.
- Aycan Zeynep, "Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no 4, 1997.

- Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra, "Managing Across Borders: The Transnational Solution", *The Academy of Management Review* vol. 6 núm. 1 Harvard Business School, 1998.
- Bernhofen, Daniel, El Sahli Zouheir y Kneller Richard, "Estimating the Effects of the Container Revolution on World Trade", *Journal of International Economics*, vol. 98, 2016.
- Brainard Lael, "An Empirical Assessment of the Proximity-Concentration Trade-off Between Multinational Sales and Trade", *American Economic Review*, vol. 87, núm. 4.
- Catells Manuel, "Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos", *Isegoría*, núm 22, Universidad de California- Berkeley, 2000.
- Cid Capetillo Ileana y González Olvera Pedro, "Los sujetos de las Relaciones Internacionales", en *Relaciones Internacionales*, nos. 33-34, UNAM, FCPyS, CRI, México, julio-diciembre de 1984, pp. 127-130.
- Collins Chistopher y Clark Kevin, "Strategic Human Resource Practices, Top management team social networks, and firm performance", in *Academy of Management Journal* núm 46, 2003.
- Costa Campi María, "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva en Economía Industrial" núm. 266, marzo-abril, *Ministerio de Industria y Energía de España*, Madrid, 1989.
- Dourado Renato, Pereira Leonardo, Secches Clarice, "Networks and speed of internationalization: a multiple case study of emerging market IT firms", *Review of International Business*, vol. 15, núm 3.
- Dunning John, "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies* vol. 19, núm 1, 1988.
- Dunning John H., "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests", *Journal of International Business Studies* num. 11 vol. 1, Londres, 1980.
- Dussel Enrique, "Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política", *Economía UNAM*, vol. 1, núm. 2, México, 2004.

- _____, "Diagnóstico y prioridades para definir una política para la pequeña y mediana industria en México", documento elaborado para CONCAMIN, 1999.
- Ellis Paul, "Social Ties and Foreign Market Entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, núm. 3, 2000.
- Evans Peter, Miles Kahler, Joan M. Nelson, Barbara Stallings, y John Waterbury, "The State as Problem and Solution: Predation, Embedded Autonomy, and Structural Change." In *The Politics of Economic Adjustment: International Constraints, Distributive Conflicts and the State*, edited by Stephan Haggard and Robert R. Kaufman, pp.139-181, Princeton University Press, 1992.
- Held David, McCrew Anthony, "Goldblatt David, y Perraton Jonathan, Global Transformations: Politics, Economics and Culture", *Polity Press*, Cambridge, 1999.
- González Martín Nuria, Sistemas Jurídicos Contemporáneos: Nociones Introdutorias y familia Jurídica Romano-Germánica, Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana, año 2, núm. 4, enero-junio 2018.
- Helpman Elhanan y Krugman Paul, "Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition", the *International Economy*, MA: MIT Press, Boston 1985.
- Hill Charles, "Strategies for exploiting technological innovations: When and When not License", *Organization Science* Vol. 3 núm. 3, 1992.
- Hirst Paul and Thompson Grahame, "Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance", *Polity Press*, Londres, 1996.
- Johanson Jan and Vahlne Jan Erik, "The internationalization process of the firms: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies* Num, 8, vol. 1, Suecia, 1977.
- _____ "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreigners to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies* num. 40, Suecia, 2009.

- Johanson & Wiedersheim-Paul, "The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies", *Journal of management Studies*, 1975.
- Madanoglu Melih, Alon Ilan y Shoham Amir, "Push and pull factors in international franchising", *International Marketing Review*, núm. 34, 2017.
- Martínez Peinado Javier, "La estructura teórica Centro/Periferia y el análisis del Sistema Económico Global: ¿obsoleta o necesaria?" *Revista de Economía Mundial*, núm. 29, Sociedad de Economía Mundial Huelva, España, 2011.
- Mayorga José y Martínez Clemencia, "Paul Krugman y el Nuevo Comercio Internacional", *Revista Criterio Libre*, núm. 8, Universidad Libre de Bogotá, Colombia, 2008.
- Krugman Paul, "Does the new Trade Theory Require a new Trade Policy?", en *World Economy* 13, núm 4, 1992.
- Oddou Gary y Mendenhall Mark, "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions", en *Readings and Cases in International Human Resource Management* Ed. Routledge, 2007.
- Ocampo, José Antonio, Coord., "Globalización y desarrollo", Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, Vigésimo noveno período de sesiones, Brasilia, Brasil del 6 al 10 de mayo de 2002.
- Porter Michael, "Changing patterns of international competition", *California Management Review*, Vol. 28 No. 2, 1986.
- Requena Silvente Francisco, "Globalización, Integración Comercial y Bienestar, Información Comercial Española ICE", *Revista de Economía*, Mayo-Junio, Núm. 896, España, 2017.
- Saavedra, María y Hernández, Yolanda, "Caracterización e Importancia de las PYME en Latinoamérica: Un estudio Comparativo", *Revista Actualidad Contable Faces*, vol. 11 núm. 17, 2008.
- Sturgeon, T. J., "How Do We Define Value Chains and Production Networks?", *IDS Bulletin*, vol. 32, núm. 2, 2001.
- Tage, Madsen y Per, Servais, "The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?", *International Business Review*, vol. 6, núm 6, 1997.
- Velez Andres Calle, Fernando Sanchez Henriquez, y Farok Contractor, "Internationalization and performance: The role of depth and breadth", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 1, num. 31, 2018.

- Vernon Raymond, “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, núm. 80, 1966.
- Vernon Raymond, “The product cycle life in the news international environment”, *Oxford Bulletin of economics and Statistics*, núm. 41, 1979.
- Yerson E. y Gatignon H., “Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions”, en *Journal of International Business Studies* 17, 1986.

Cibergrafía

- Alegría Alejandro, Se apoyará a pymes a través de portal, La Jornada, 06 de junio de 2020, disponible en: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/06/06/se-apoyara-a-pymes-atraves-de-portal-5412.html>.
- Argandoña Antonio, El Pensamiento Económico de Milton Friedman, IESE Business School Universidad de Navarra, 1990, disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0193.pdf>
- Banco de México, *Informe anual 1982*, México, 1983, p. 115, disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-anuales/%7B367D6249-2AEB-AABA-DD9F-B815A3ADE636%7D.pdf>
- Blanco Juan Luis, T-MEC y las PYMES, El Economista, 27 de febrero de 2020, consultado el 26 de octubre de 2020, disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/gestion/T-MEC-y-las-PYMES20200227-0113.html>
- Bind ERP, T-MEC: salvavidas e impulsor de las pymes, Blog Bind, consultado el 26 de octubre de 2020, disponible en: <https://blog.bind.com.mx/tratado-t-mec-pymes>.
- Cadena Vargas Edel, “El neoliberalismo en México: saldos económicos y sociales” Quivera *Revista de Estudios Territoriales*, vol. 7, núm. 1, p. 198-236, ene. 2005, disponible en: <https://quivera.uaemex.mx/article/view/10665>.
- Campos Mauricio de Maria, Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso mexicano de las tres últimas décadas, “CEPAL - SERIE Desarrollo productivo”, n. 123, Chile, 2002, disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4508/S026405_es.pdf

- Cardozo Edyamira, Velasquez de Naime Yngrid y Rodríguez-Monroy Carlos, *Revisión de la definición de PYME en América Latina*, 2012, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/260188935_Revision_de_la_definicion_de_PYME_en_America_Latina.
- Carrillo Nieto Juan José, “La transformación del proyecto constitucional mexicano en el neoliberalismo”, *Política cultural*, n. 33, enero , México, 2010, pp. 107-132, disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-7742201000100006#notas
- Charles W. L. Hill, Peter Hwang y W. Chan Kim. "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode." *Strategic Management Journal* 11, no. 2, 1990, pp.117-128. consultado el 4 de septiembre de 2020 en <http://www.jstor.org/stable/2486659>.
- Dafoe Allan, interview with, “Global politics and the governance of artificial intelligence”, *Journal of International Affairs*, Vol. 72, No. 1, New York, 2019, disponible en: <https://www.jstor.org/stable/26588347?seq=1>
- Diario Oficial de la Federación, DECRETO por el que se abroga la Ley que Crea el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, 30 de diciembre de 1989, disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4839017&fecha=30/12/1989
- Gobierno de México, *Guía para hacer crecer mi negocio*, consultado el 8 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/320350/GuiaParaHacerCrecerMiNgocio.pdf>
- González Nuria, *Sistemas Jurídicos Contemporáneos*, UNAM, México, 2015, disponible en: <https://bibliotecavirtualceug.files.wordpress.com/2017/06/sistemas-juridicos-nuria-gonzalez.pdf>
- Juárez Edgar, “Fusión de Bancomext y Nafin, para fortalecer banca de desarrollo”, *El Economista*, 11 de septiembre de 2018, disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Fusion-de-Bancomext-y-Nafin-para-fortalecer-banca-de-desarrollo-20180911-0143.html>
- Maekelt Tatiana y Madrid Claudia, *Civil Law y Common Law: Un acercamiento*, Universidad Central de Venezuela, consultado el 24 de

septiembre de 2020, disponible en:
http://www.der.unicen.edu.ar/uploads/ingreso/libre/diciembre/7.Civil_Law_y_Common_Law.Un_acercamiento_Maekelt_y_Martinez.pdf

- MCM, 3¿Qué es y qué hace ProMéxico?”, *Milenio*, 23 de septiembre de 2018, disponible en:
<https://www.milenio.com/negocios/que-es-y-que-hace-promexico>.
- Meza Elizabeth, "Sepultan" al Inadem; es oficial su desaparición”, *El Empresario*, 13 de agosto de 2020, disponible en: <https://bit.ly/3kZyMrP>
- Morales Roberto, “A Amlo lo desinforman sobre ProMéxico: Comce”, *El economista*, 4 de septiembre de 2019, disponible en:
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/A-AMLO-lodesinformaron-sobre-ProMexico-Comce-20190904-0146.html>
- Morales Vázquez Blanca H., Ramírez María de Jesús, Reséndiz Elva, Franco Johana, Edsson Al Dixon Acosta, “El impacto del TLCAN en las finanzas y la economía de México: una mirada desde las MIPYMES”, *Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración*, vol. 6 núm 12, 2017, disponible en:
<https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/99/409>
- Daron Acemoglu y James A. Robinson, “¿Por qué fracasan los países? Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza”, Ediciones culturales Paidós, México, núm. 94, 2018, disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40353171009>.
- Redacción, 2Fusión Bancomext-Nafin no tiene razón de ser: Gonzalez”, *El Financiero*, 20 de noviembre de 2018, disponible en:
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/fusion-bancomext-nafin-no-tiene-razon-de-ser-gonzalez/>
- Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador, Sánchez Soto, Gil Armando, “Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México”, *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, núm. 14, vol. VII, México, 2012, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Oviatt Benjamin y McDougall Patricia, “Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures”, *Management*

International Review núm. 37, 1997, pp. 85-99. Consultado el 13 de septiembre de 2020 en <http://www.jstor.org/stable/40228434>.

- Ortega Isabel, Pymes pierden oportunidad de internacionalizarse, Forbes, 26 de junio de 2014. Consultado el 12 de septiembre de 2021, disponible en: <https://www.forbes.com.mx/pymes-pierden-oportunidad-de-internacionalizarse>
- Palabras del Presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa, con motivo de la Ceremonia de Inauguración de la Semana Nacional PyME 2012, Inaugura el Presidente Felipe Calderón la Semana Nacional PyME 2012, "Oportunidades para crecer", Secretaría de Economía, disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevant/e/8390-boletin174-12>
- Tratado México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), 10 de diciembre de 2019, disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/465807/25ESPPequeñasyMedianasEmpresas.pdf>
- Vargas Cadena, "El neoliberalismo en México: saldos económicos y sociales", *Quivera Revista de Estudios Territoriales*, pp. 198-236, 2005, disponible en: <https://quivera.uaemex.mx/article/view/10665>.
- Vázquez Maggio Laura, "Revisión del modelo de sustitución de importaciones: vigencia y algunas reconsideraciones", *Economía Informa*, núm. 404, mayo-junio, México, 2017, disponible en: <http://herzog.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/404/01VazquezMaggio.pdf>
- Vecino Fernando y Boggio Juan, Reflexiones sobre las políticas de fomento y apoyos a micros, pequeñas y medianas empresas en México y las experiencias en países de la OCDE, X congreso anual de la academia de ciencias administrativas AC, San Luis Potosí, 2006, consultado el 26 de octubre de 2020, disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P26T17.pdf>
- Verbeke Alain, Coeurderoy Régis y Matt Tanja, "The future of international business research on corporate globalization that never was...", *Journal of International Business Studies* núm. 49, Calgary, 2018, disponible en:

https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v49y2018i9d10.1057_s41267-018-0192-2.html

- Villarreal Larrinaga Oskar, *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un estudio de caso de multinacionales vascas*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2006, pág. 303. Disponible en: https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_1.pdf

Páginas web

- Banco J.P. Morgan, Acerca de Nosotros, consultado el 24 de septiembre de 2020, disponible en: <https://www.jpmorgan.com.mx/es/about-us>
- Bancomext, NAFIN y BANCOMEXT: impulsores del desarrollo Económico, 25 de marzo de 2019, disponible en: <https://www.bancomext.com/comunicados/23202>
- Censo Económico INEGI 2020, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, disponible en: <https://www.comce.org.mx/>
- CaixaBank, Índice CaixaBank para la Internacionalización Empresarial – ICIE 2019 disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/indice-caixabank-internacionalizacion-empresarial-icie-2019>
- Federal Reserve Bank of Chicago, Financial Terms Glossaries, disponible en: <https://www.chicagofed.org/banking/consumer-banking/glossaries>
- Gobierno de México, MIPyMES, disponible en: <https://mipymes.economia.gob.mx/>
- Gobierno de México, Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario ¿Qué hacemos?, disponible en: <https://www.gob.mx/pronafim/que-hacemos>
- NAFIN, Acciones para apoyar la economía, consultado el 16 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>

- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C., disponible en: <https://www.comce.org.mx>
- S/A, Bahrawi, consultado el 25 de abril de 2021, disponible en: <http://www.bahrawi.com>
- S/A, Eletro Mecânica Teixeira, consultado el 25 de abril de 2021, disponible en: http://www.emtbrasil.com.br/es_index.html
- Dirección General de negociaciones multilaterales y regionales, Memorias Documentales: Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico APEC, Secretaría de Economía 2006-2012, disponible en: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/12_md_apec_sce.pdf
- Standard & Poor 's, Criterios I Generales: Metodología y supuestos para la evaluación de riesgo país, consultado el 24 de septiembre de 2020, disponible en: https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?articleId=2032010&type=COMMENTS&subType=CRITERIA
- Secretaría de Economía, Conoce la amplia gama de productos y servicios que te ofrece la Red de Apoyo al Emprendedor del INADEM, disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-la-amplia-gama-de-productos-y-servicios-que-te-ofrece-la-red-de-apoyo-al-emprendedor-del-inadem>

Anexos

Anexo 1 Fuentes de información sobre países.

Fuente	Descripción	URL
IMD. The World Competitiveness Yearbook.	Ranking de 47 países sobre un marcador de competitividad mundial. Evalúa la competitividad y el atractivo de la ubicación.	www.imd.ch/wcy
Economic Intelligence Unit.	Clasificación de 60 países sobre la calidad del atractivo del entorno de inversión.	www.eiu.com
ICON Group	Medidas de demanda latente y de accesibilidad al mercado por industrias.	www.icongroupedition.com
Euromonitor	Proporciona medición de mercado pronóstico para 330 productos de consumo en 49 países además de parámetros de comercialización (mil tipos de datos) para 209 países durante 20 años.	www.euromonitor.com
World Economic Forum	Global Competitiveness Report	www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
BERI SA. Business Risk Service	Supervisa 50 países tres veces al año para evaluar cuantitativa y cualitativamente los riesgos políticos, operativos y financieros.	www.beri.com
Economic Freedom Ratings	Ofrece puntuaciones de libertad económica y datos macroeconómicos actualizados para 186 economías.	www.heritage.org/index/ranking

Anexo 2 Fuentes de información sobre riesgo país.

Fuente	Descripción	URL
Bank of America	Es una empresa estadounidense de tipo bancario y de servicios financieros multinacional	www.bankofamerica.com
Business Environment Risk Intelligence, BERI	Ofrece una recomendación de oportunidad de ganancias para cada país en cada área económica.	www.beri.com
Economist Intelligence Unit	Es una unidad de negocios independiente dentro del grupo <i>The Economist</i> . Ofrece pronósticos y asesoramiento económico a sus clientes: análisis de países, industrias y gerencia.	www.eiu.com
Euromoney	Es una revista mensual en inglés enfocada en negocios y finanzas la cual aborda las perspectivas de cada país sobre temas controversiales u oportunidades de mercado.	www.euromoney.com
Institutional Investor	Es una publicación mensual publicada por Euromoney, líder internacional de negocios, enfocada principalmente en finanzas internacionales.	www.institutionalinvestor.com
Moody's Investor Services	Incorpora calificaciones crediticias a los mercados de capitales globales.	www.moody's.com
Standard & Poor's Financial Services LLC	Agencia de calificación de riesgo estadounidense en servicios financieros.	www.standardandpoors.com

Anexo 3 Tratados en materia comercial vigentes para México

Nombre	Fecha	Descripción
T-MEC	1994	Tiene como antecedente el Tratado de Libre Comercio de Canadá y Estados Unidos; entró en vigor en 1994. No genera una zona especial, sino que prevalece el derecho de cada estado que lo conforma. Alrededor del año 2009 se logró la libertad arancelaria, en un proceso que conlleva las transacciones en dólares. Desde la llegada del presidente Donald Trump anunció que buscaría renegociar dicho tratado o eliminarlo, ya que estaba en desventaja su país frente a la mano de obra barata de México.
El acuerdo entre México e Israel	2000	permitió el crecimiento del comercio con dicha nación al 157%, además de que es el principal aliado en Medio Oriente. Una estrategia de negociación es para entrar a una región específica, primero hacerlo con quien esté más abierto al comercio internacional, tenga más estabilidad política o sea un actor relevante para las redes comerciales. Al convertirse en aliado, significa que habrá una triangulación de negociación en donde ya sea que Israel apoye en la comercialización de nuestros productos o bien en servir de carta de presentación hacia otros países.
TLCUEM	2000	Está vigente desde 2000 y está integrado en una alianza política y cooperativa del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación México-UE.
Tratado de libre comercio México-AELC	2001	Involucra a Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein, donde ha crecido en 256% la relación de intercambio desde su implementación, sobre todo en los ramos químicos, de maquinaria y manufactura, así como en los servicios.
Tratado de Libre Comercio Japón-México	2005	Desde su inicio es el principal socio comercial del país asiático en América Latina, donde se destina la mayor parte de sus exportaciones de la región. Hay una preferencia por el sector agroalimentario e industrial.
Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica	2005	Comenzó en 2005 sin embargo México se unió en 2016. Es un importante avance en materia de comercio exterior, ya que integra a países de economías diversas de tres continentes, entre los cuales se encuentra Australia, Can
Tratado de libre comercio Mex-Centro America	2012	Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
TLC Mex-Chile	1999	El inicio de las relaciones económicas y comerciales entre Chile y México datan de 1991, cuando ambos países suscribieron un Acuerdo de Complementación Económica, denominado ACE N° 17. Este acuerdo constituyó un modelo

		de integración entre Chile y Latinoamérica, siendo el primero en la región en contemplar una liberalización total, programada y automática, para más del 95% de los productos del universo arancelario, e incorporar un sistema de solución de controversias. Actualmente el 98,3 % del universo arancelario se encuentra liberado de pago de aranceles.
TLC Mex-colombia	1995	México exporta fundamentalmente a Colombia preparaciones lácteas para alimentación infantil, otras preparaciones alimenticias: maíz, garbanzo, artículos de confitería y preparaciones para salsas. Lo que México adquiere de esta nación es principalmente azúcar y aceite de palma, concentrados de café y café instantáneo sin aromatizar. Desde la entrada en vigor del TLC, las exportaciones mexicanas a Colombia han crecido en un 1.100%, al pasar de USD 306 millones a USD 3,757 millones.
TLC Mex-uruguay	2004	El Tratado de Libre Comercio (TLC) México-Uruguay se firmó el 15 de noviembre de 2003 y entró en vigor el 15 de julio de 2004. Es el único TLC de México con un país del Mercado común del sur (Mercosur), por lo que la relación comercial es estratégica para el posicionamiento de México en el Cono Sur. Desde la entrada en vigor del TLC, el comercio entre México y Uruguay casi se ha duplicado. Uruguay es el 15 socio comercial, 17 destino de exportaciones y 10 proveedor para México en América Latina.
TLC Mex-perú	2012	El acuerdo de libre comercio fue suscrito el 6 de abril de 2011 y reemplazó al Acuerdo de Complementación Económica 8 (ACE) de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). El acuerdo aumentaría las exportaciones mexicanas a Perú para alcanzar un valor de 2 mil 700 millones de dólares en los próximos cinco años; dicho crecimiento generaría más de 20 mil empleos directos. Del mismo modo, se protegerían las inversiones mexicanas en el país andino, que rondan en 10 mil millones de dólares y lo colocan como el tercer destino de Inversión Extranjera Directa mexicana en América Latina.

Anexo 4 Clasificación de las PYMES en México dependiendo el número de empleados

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todos	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: Enrique Dussel e INEGI 2018¹⁷⁴

¹⁷⁴ *cfr.* Enrique Dussel Peters, Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política, pag. 74 y Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009, en Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas 2018 ENAPROCE: Síntesis metodológica, INEGI, México, 2018, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825190811.pdf pág. 7