



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**El papel de las comercializadoras internacionales mexicanas en la internacionalización de las MIPyME de la industria manufacturera de equipo de comunicación y computación**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:

**Lic. Leticia Cerón Aparicio**

Tutor:

**M.A. Claudio Alfonso Maubert Viveros**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, Marzo de 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# Resumen

Los efectos de la globalización han traído aparejadas grandes oportunidades y afectaciones importantes a las economías de países emergentes como México. Por un lado, hoy en día, los acontecimientos y la competencia globales afectan a casi todas las empresas, grandes o pequeñas, toda vez que la mayoría de ellas venden su producción a países extranjeros y/o obtienen provisiones de éstos. Por otro lado, muchas empresas también compiten contra productos y servicios que vienen del exterior.

Por lo anterior, la coyuntura actual hace patente la imperiosa necesidad de que las empresas busquen posicionar sus productos o servicios en mercados más allá de sus fronteras nacionales, de ahí que no sólo sea importante para estas organizaciones contar con un producto o servicio de alta calidad que cumpla con los más altos estándares internacionales sino también un punto determinante en el logro exitoso del proceso de internacionalización es la elección de una adecuada estrategia de comercialización internacional.

En este marco, el objetivo de este trabajo de investigación es proponer a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la industria manufacturera de la computación y comunicación (IMCC) que desean iniciarse en el proceso de internacionalización, el uso de comercializadoras internacionales mexicanas, tomando en consideración que una de las mejores formas de aproximarse a los negocios internacionales es mediante un continuo aprendizaje de los mercados foráneos y las estrategias para comercializar productos en éstos (Modelo de Uppsala), apoyándose para ello en la implementación de métodos de innovación que fortalezcan el compromiso internacional de la organización (Modelo de Innovación). Lo anterior, teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto que la empresa desarrolla (Ciclo de vida de Vernon), así como las diferentes alianzas que puede realizar la empresa para llevar a buen fin sus objetivos (Teoría de las fases de crecimiento), no olvidando por supuesto la red de contactos que pueden apoyar en estas tareas (Teoría de redes).

El objetivo de internacionalización sin estrategias concretas y diseñadas *ex profeso* para este fin podrían conducir al fracaso de este esfuerzo (Teoría de la estrategia), de ahí su importancia en la planeación del proceso de internacionalización. Adicionalmente, se toman en cuenta los recursos y capacidades de la organización, mismas que le originan ventajas competitivas a la empresa (Teoría de los recursos y las capacidades de la organización). Finalmente, no podemos olvidar que nuevas empresas están emergiendo en los principales mercados a nivel mundial en sectores particularmente tecnológicos donde antes de avocarse a construir una base sólida de desarrollo en su propio mercado doméstico, han iniciado de inmediato su proceso de internacionalización.

En cada una de las diferentes modalidades descritas, la figura de la comercializadora internacional está latente. Si bien esta no es la única alternativa para lograr la exitosa internacionalización de las organizaciones, estas empresas pueden resultar una de las mejores alternativas toda vez que cuentan con la experiencia y el conocimiento de los negocios internacionales de tal suerte que contribuyen a la potencialización de los recursos, habilidades, información, infraestructura etcétera.

# Abstract

The effects of globalization have brought great opportunities and significant damages to the economies of under developed countries like Mexico. On the one hand, today, events and global competition affect almost all companies, large or small, due to most of them sell their production to foreign countries and get their provisions from abroad. On the other hand, many companies also compete against products and services coming from overseas.

The current situation makes clear the urgent need for organizations to position their products or services in markets beyond their national borders, hence it is not only important for these organizations to have a product or service of high quality that meets the highest international standards but also a key element in the successful achievement of the internationalization process is the choice of an appropriate international marketing strategy.

In this context, the objective of this research is to propose to the Micro, Small and Medium Enterprises of the Communication and Computers Manufacturing sector, who want to insert themselves in the process of internationalization, the use of Mexican international traders, considering that one of the best ways to approach the international business is through a continuous learning of foreign markets and strategies for marketing products (Uppsala Model), supporting this effort on the implementation of innovative methods to strengthen the international commitment of the organization (Innovation Model). Considering the product life that the company develops (Vernon Lifecycle), and the various alliances that can make company objectives come true (Theory of growth phases) not forgetting of course the network of contacts that can assist in these tasks (Network Theory).

The goal of internationalization without concrete strategies designed expressly for this purpose could lead to failure of this effort (Theory of Strategy), hence its importance in planning the internationalization process. Additionally, it should not be forgotten the resources and capabilities of the organization, which will contribute to generate

competitiveness for the company (Theory of Resources and Capabilities of the Organization). Finally, we cannot forget that new businesses are emerging in major markets worldwide in particular in technology sectors where before assuming to build a solid foundation for development in their own domestic market they immediately start its internationalization process.

In each of the various embodiments described, the figure of the international trading companies is latent. While this is not the only alternative for the successful internationalization of organizations, these companies can be one of the best alternatives since they have the experience and knowledge of international business in such a way that contribute to the empowerment of resources, skills, information, infrastructure etcetera.

## Índice general

|                |   |
|----------------|---|
| <b>RESUMEN</b> | I |
|----------------|---|

|                 |    |
|-----------------|----|
| <b>ABSTRACT</b> | IV |
|-----------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> | IV |
|---------------------|----|

## MARCO TEÓRICO

|   |    |
|---|----|
| 1.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL                           | 1  |
| 1.2 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN                            | 6  |
| 1.2.1 EL MODELO ETÁPICO O DE UPPSALA                              | 8  |
| 1.2.2 MODELO DE INNOVACIÓN  | 14 |
| 1.2.3 MODELO DEL CICLO DE VIDA DE VERNON                          | 15 |
| 1.2.4 TEORÍA DE LAS FASES DE CRECIMIENTO                          | 17 |
| 1.2.5 TEORÍA DE REDES   | 18 |
| 1.2.6 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA                                     | 20 |
| 1.2.7 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN | 22 |
| 1.2.8 FENÓMENOS DE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES O “BORN GLOBALS” | 24 |

## LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME) INDUSTRIALES

|   |    |
|---|----|
| 2.1 CONCEPTO DE EMPRESA                                   | 30 |
| 2.2 CONCEPTO DE MIPYME                                    | 32 |
| 2.3 LAS MIPYME EN EL MUNDO                                | 34 |
| 2.4 LAS MIPYME EN AMÉRICA LATINA                          | 36 |
| 2.4.1 LAS MIPYME EN MÉXICO                                | 39 |
| 2.4.2 LA IMPORTANCIA DE LA MIPYME MANUFACTURERA EN MÉXICO | 44 |

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYME MEXICANAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE LA COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN (IMCC)

|  |    |
|--|----|
| 3.1 LA IMCC EN MÉXICO  | 53 |
| 3.1.1 LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN MÉXICO   | 55 |
| 3.1.2 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS                                     | 66 |
| 3.2 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA Y DE DISPOSITIVOS MÉDICOS | 70 |
| 3.3 LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS MIPYME DE LA IMCC  | 80 |
| 3.3.1 LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA                                   | 83 |
| 3.3.2 LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS         | 86 |

## **LAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES (CI) COMO HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYME**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1 PARTICULARIDADES DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (CI) _____                          | 92  |
| 4.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA _____                            | 94  |
| 4.2.1 VENTAJAS DE UTILIZAR UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL _____                            | 96  |
| 4.2.2 LAS DESVENTAJAS DE UTILIZAR UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL _____                     | 98  |
| 4.3 COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES MEXICANAS _____  | 99  |
| 4.4 COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES ASIÁTICAS:<br>EL CASO DE JAPÓN Y LAS SHOGO-SHOSHAS _____ | 104 |
| 4.5 COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES LATINOAMERICANAS:<br>EL CASO DE COLOMBIA _____           | 108 |

## **ESBOZO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA MIPYME DE LA IMCC MEXICANA**

|   |     |
|---|-----|
| 5.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA _____                              | 112 |
| 5.2 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA _____                                  | 113 |
| 5.3 ELECCIÓN DEL MERCADO META _____   | 116 |
| 5.3.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL MERCADO POTENCIAL _____                      | 119 |
| 5.3.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS _____             | 120 |
| 5.3.3 VARIABLE CAMBIARIA _____  | 121 |
| 5.3.4 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS _____                    | 121 |
| 5.3.5 BARRERAS NO ARANCELARIAS _____  | 122 |
| 5.4 ACCESO AL MERCADO OBJETIVO (CANALES DE COMERCIALIZACIÓN/DISTRIBUCIÓN) _____ | 123 |
| 5.5 GESTIÓN DEL PROYECTO _____  | 124 |
| 5.6 OBSERVACIONES FINALES _____   | 125 |

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

|   |     |
|---|-----|
| 6.1 VARIABLES DE ESTUDIO _____  | 128 |
| 6.2 METODOLOGÍA EMPLEADA _____  | 131 |
| 6.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA _____   | 132 |
| 6.4 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO _____   | 133 |
| 6.5 REDEFINICIONES FUNDAMENTALES _____  | 134 |
| 6.6 IDENTIFICACIÓN DEL DOMINIO DE LAS VARIABLES A MEDIR Y SUS INDICADORES _____               | 135 |
| 6.7 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO _____  | 139 |
| 6.8 PRUEBA PILOTO _____   | 140 |
| 6.9 ELABORACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO<br>Y SU PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN _____ | 140 |
| 6.14 AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO _____   | 140 |



|  |     |
|--|-----|
| 6.15 ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO _____  | 140 |
| 6.16 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO _____   | 141 |
| 6.17 ENTREVISTA REALIZADA EL 11 DE MAYO DEL 2015 AL LIC. IÑIGO SOLANA, DIRECTOR NACIONAL DE ATENCIÓN A SOCIOS DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (CANIETI). _____ | 141 |
| 6.18 HALLAZGOS ENCONTRADOS COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO _____  | 147 |
| <b>CONCLUSIONES</b> _____  | 156 |
| GLOSARIO _____   | 161 |
| ANEXO 1 LISTA DE FRACCIONES ARANCELARIAS PERTENECIENTES AL SUBSECTOR 334 _____   | 161 |
| ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE CASOS SOBRE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE LA COMUNICACIÓN Y LA COMPUTACIÓN EN LA CIUDAD DE MÉXICO _____      | 180 |
| <b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>  | 187 |
| ÍNDICE DE FIGURAS _____  | 193 |
| ÍNDICE DE CUADROS _____  | 194 |
| ÍNDICE DE GRÁFICAS _____   | 194 |

# Introducción

Actualmente, la internacionalización de la economía provoca que las empresas compitan en un contexto transnacional, y sólo serán exitosas aquellas que sean capaces de desarrollar principios o condiciones que les otorguen una ventaja competitiva sobre las demás. La mayor rivalidad en el mercado doméstico lleva a las diferentes organizaciones, no importando su tamaño, a buscar oportunidades en el exterior, de modo que la expansión internacional está dejando de ser una estrategia para unas pocas organizaciones privilegiadas y se está convirtiendo en una necesidad y un requisito para la propia supervivencia de los negocios.

En esta tesitura, no obstante a que la coyuntura actual obliga a buscar nuevas plazas en el exterior y a que los tratados comerciales signados por México significarían una ventaja para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme)<sup>1</sup>, su participación en la comercialización internacional sigue siendo débil. Sólo el 17% de los sectores industriales, comercio y servicios realiza actividad para consolidar su presencia en el exterior<sup>2</sup>.

Una de las razones para esta aparente falta de interés por internacionalizarse es que las Mipyme suelen carecer de información sobre el manejo de las operaciones comerciales internacionales; temas como requisitos regulatorios extranjeros, estándares de calidad para plazas foráneas, términos de comercio exterior, logística internacional, formas de pago internacionales, mercadotecnia internacional etc. parecieran serles ajenos.

A pesar de la existencia de otros modos de entrada a los mercados exteriores, la exportación es la fórmula más común, rápida y fácil para la mayoría de empresas que quieren internacionalizarse. Esto se debe a que requiere de un menor compromiso de recursos organizacionales, ofrece una mayor flexibilidad para la acción directiva, e implica una menor cantidad de riesgos de negocio.

Reforzando la importancia de la exportación, la literatura cita numerosos beneficios que dicha actividad reporta a la empresa, entre ellos: la mejora de la posición financiera, la contribución al desarrollo de ventajas competitivas, el enriquecimiento de habilidades directivas, el aprovechamiento superior de la capacidad productiva y el crecimiento de la organización.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con datos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, las empresas MIPYME mexicanas

<sup>2</sup> ProMéxico, “Retos de las Pymes dentro del comercio internacional”, consultado en <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html> fuente revisada 7/7/13, 14:30hrs

Adicionalmente, la literatura que se aboca a la identificación de los factores determinantes del comportamiento exportador de la empresa es cada vez más numerosa y diversa; ello pone de manifiesto el creciente interés respecto de este tema.

Más aún, la internacionalización no sólo es una respuesta a la inminente necesidad de nuestro país de exportar productos que contengan mayor valor agregado que contribuiría a equilibrar nuestra balanza comercial sino también es una opción que permite hacer frente a los desafíos e inconvenientes que significa participar en el mercado internacional.

Del 2007 al 2010 en México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)<sup>3</sup>, las exportaciones de Mipyme se dieron principalmente, entre otras industrias, en la Industria Manufacturera de la Computación y Comunicación (IMCC) en donde a pesar que los envíos al extranjero de este subsector sólo representan el 9% del valor total por concepto de exportaciones de este grupo de empresas, existe potencial de crecimiento toda vez que el mercado de Servicios de TI (Tecnologías de la Información) y *Software* en el país ha presentado un desarrollo sostenido a partir del 2005<sup>4</sup>. No hay que olvidar que estamos en una era tecnológica y más allá de las materias primas el mercado demanda productos tecnológicos.

En este contexto, la hipótesis de esta investigación se basa en que las comercializadoras internacionales mexicanas facilitan la internacionalización de las Mipyme de la IMCC a través de alianzas estratégicas debido a que permiten la promoción de los productos y/o servicios de la organización gracias al conocimiento puntual de las primeras de los mercados foráneos y las mejores alternativas de incursión en esas plazas comerciales.

Por lo que se refiere a las hipótesis secundarias, estas se centran en los siguientes puntos:



En México, el proceso de internacionalización de la Industria manufacturera de la comunicación y computación se ha realizado primordialmente a través de la actividad exportadora, promovida por la demanda internacional y los gobiernos federal y estatal a través de programas de fomento a la exportación.



Los elementos que permiten a las comercializadoras internacionales mexicanas facilitar el

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Boletín de prensa* Núm. 206/13. Aguascalientes, Ags. 2013 p. 9

<sup>4</sup> ProMéxico, "IT and Software services", revisada en: [http://www.promexico.gob.mx/es\\_us/promexico/IT\\_and\\_Software\\_Services](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/IT_and_Software_Services) 29/10/13. 18hrs

proceso de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas se basa en el conocimiento profundo de las peculiaridades del producto que se requiere, plaza, precio y promoción para incursionar en el país destino, incluida la información para desarrollar un plan estratégico de internacionalización.



Las ventajas de una alianza de una comercializadora internacional mexicana con una MIPYME se apoyan en las primeras cuentan con una estructura interna dividida en departamentos funcionales como área administrativa de gestión de trámites aduaneros, de gestión de transporte y seguros, de acuerdos comerciales, de oferta exportable, estudios de mercado y promoción internacional, además de gestión de cobros y pagos internacionales; mientras que las desventajas más notables son el reducido control que tienen las empresas sobre la transacción real, además del pago de una comisión o descuento sobre los productos/servicios a colocar en el extranjero.

Por lo que se refiere al objetivo de esta investigación, éste se centra en analizar cómo las comercializadoras internacionales mexicanas apoyan el proceso de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) manufactureras del subsector 334 de la comunicación y computación a través de la exportación indirecta. Las comercializadoras Internacionales (CI) mexicanas, les facilitan herramientas estratégicas a las Mipyme que han visto disminuidas sus oportunidades de crecimiento local y/o desean buscar nuevas plazas en el extranjero. Tales herramientas permiten al empresario disminuir el riesgo de la aventura internacional.

Por la relevancia antes descrita, la alianza con una CI mexicana resulta una opción que representa importantes rendimientos en la búsqueda de un proceso de internacionalización efectivo traducido en una primera fase en la presencia constante de la empresa en el extranjero a través de la exportación de sus productos.

Para lograr este objetivo principal se obtuvo retroalimentación de 4 empresas Mipyme de este subsector, localizadas en el Distrito Federal, mediante la aplicación de un cuestionario cuyas preguntas se enfocaron a recabar los datos necesarios para dar respuesta a las interrogantes de este estudio. Si bien la muestra original constaba de 18 organizaciones, la aplicación del instrumento de investigación se enfrentó a la renuencia de los encuestados por participar en este análisis, de tal suerte que la principal limitación de este estudio fue la reducida información a la

que se tuvo acceso. Cabe señalar que adicionalmente a la aplicación del cuestionario, se realizó una entrevista a profundidad, semi estructurada con el Lic. Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI) región centro-sur así como la información vertida a lo largo del capitulado de este estudio.

En cuanto a los objetivos específicos, la presente investigación se enfocó a:



Describir cómo se ha dado el proceso de internacionalización de la Industria manufacturera de la comunicación y computación en México.



Identificar los elementos que permiten a las comercializadoras internacionales mexicanas facilitar el proceso de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.



Identificar las ventajas y desventajas de una alianza con una comercializadora internacional mexicana para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Como se desprende de la información anterior, el cuestionamiento principal es ¿Cómo favorecen las comercializadoras internacionales (CI) mexicanas a la internacionalización de las Mipyme de la Industria Manufacturera de la Computación y Comunicación (IMCC)?.

Partiendo de esta interrogante, se desprenden las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Cómo se ha dado el proceso de internacionalización de la Industria manufacturera de la comunicación y computación en México?
- ¿Cuáles son los elementos que permiten a las comercializadoras internacionales mexicanas facilitar el proceso de internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una alianza con una comercializadora internacional?

Con base a lo anterior, el contenido de este trabajo está estructurado en seis capítulos. En el primero se establece el estado del arte que expone el proceso de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipyme), precisando los principales conceptos acerca de dicho proceso y exponiendo las principales perspectivas teóricas sobre la internacionalización: Modelo étápico o de Uppsala, Modelo de innovación, Modelo del ciclo de vida de Vernon, Teoría de las

Fases de Crecimiento, Teoría de Redes, Teoría de la Estrategia, Teoría de los Recursos y Capacidades de la Organización y el Fenómeno de las Empresas Nacidas Globales.

En el segundo capítulo, se presentan los elementos que caracterizan a la empresa manufacturera mexicana, haciendo especial énfasis en las empresas micro, pequeñas y medianas y su importancia para la economía nacional.

Por lo que corresponde al capítulo tercero, nuestra atención se centra en definir el proceso de internacionalización de la industria manufacturera de la computación y comunicación (IMCC), en especial de la industria electrónica y la de dispositivos médicos.

En el capítulo cuarto, se establece la importancia de las comercializadoras internacionales como herramientas para la internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas; sus particularidades además de las ventajas y desventajas que implican su utilización. Adicionalmente, se exponen las características de las comercializadoras internacionales mexicanas y sus símiles en Japón y Colombia.

Respecto al capítulo quinto, para una mejor comprensión del proceso de internacionalización, se plantea un esbozo de un plan de internacionalización para una Mipyme de la Industria Manufacturera de la Computación y la Comunicación (IMC). Dicho planteamiento parte de la declaración de la Misión y la Visión, pasando por la construcción de un modelo de la organización basado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la elección del mercado meta y la elección de las estrategias de penetración en el mercado foráneo.

En cuanto al capítulo sexto, en éste se explica la metodología de investigación empleada, los instrumentos utilizados para la recolección de datos y los resultados del análisis efectuado.

Finalmente, se exponen y discuten las conclusiones derivadas del trabajo.

# CAPÍTULO

# 1

## MARCO TEÓRICO

### **1.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

Por internacionalización empresarial se entiende la expansión geográfica de las actividades económicas de una empresa en un país que no es el local y como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos o redes de negocios más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación, adaptación interna y externa, penetración, integración y proyección internacional<sup>5</sup>.

Dicho lo anterior, es importante diferenciar el concepto de exportación con el de internacionalización. El primero es utilizado para denominar una manera de llevar a cabo las operaciones de comercio exterior, que constituye una de las primeras etapas del proceso de internacionalización empresarial, mientras que el segundo se entiende como una progresión económica y financiera de la empresa en su entrada en el mercado externo, que va desde la

---

<sup>5</sup> Welch, L.S. and Luostarinen, R., "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, 1988.; Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York, 1994; Rialp, A. "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999. No. 781; Johanson, J. and Vahlne, J.E., "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990; Johanson, J. and Mattsson, L.G., *Internationalization in industrial systems a network approach, strategies in global competition*, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), "The Internationalization of the Firm", *Academic Press*, London, 1993; autores citados en Trujillo Dávila, María Andrea, Rodríguez Ospina, Diego Fernando, Guzmán Vásquez, Alexander, Becerra Plaza, Gisele. "Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas". *Documentos de Investigación*. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá D. C. No. 30, 2006 y Rugman, A. M. y Hodgetts, R. M. *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*. Mc.Graw-Hill. México, 1997. Andersen, "Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks". *Management International Review*. Vol. 37, 1997; Calof, J. and Beamish, P.W. "Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, Vol. 4 No. 2, 1995. Autores citados por Aragón Sánchez, Antonio y Monreal Pérez, Joaquín. "La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española". *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol.1. no 1, p. 21.

exportación hasta la inversión extranjera directa<sup>6</sup>.

El término internacionalización comenzó a acuñarse cuando gradualmente reemplazó al imperialismo como forma de expandir las áreas de influencia locales. Más aún, en los inicios de la década de 1920, el proceso de internacionalización se aceleró. En esa época Kindleberger expuso su teoría sobre la gran empresa, que se fundamenta en el derecho que tiene un monopolio a acceder a cinco clases de activos específicos: 1) tecnología, 2) conocimientos de gestión en equipo, 3) economías de escala en los centros de producción, 4) mejores ideas de comercialización y 5) marcas generalmente bien conocidas<sup>7</sup>. Adicionalmente, hacia 1937, Ronald Coase identificaba que el crecimiento de las empresas hacia el exterior reflejaba el hecho de que el costo de la utilización del mercado podía ser evitado o reducido mediante la internacionalización de ciertas transacciones, toda vez que, las materias primas nacionales podrían resultar más caras que las que podrían encontrarse más allá de las fronteras nacionales. Es entonces cuando surgen las empresas de tipo multinacional y la inversión extranjera directa comienza a fluir hacia nuevos mercados<sup>8</sup>.

Después de la Segunda Guerra Mundial el fenómeno de internacionalización se erigió sin rivales hacia principios de 1970, cuando la globalización comenzó a emerger producto del proceso de cambio en el entorno económico<sup>9</sup>. Este proceso impactó las prácticas nacionales y regionales de gran cantidad de países; varios se encaminaron a la apertura de sus fronteras, la disminución de la participación del Estado en la actividad económica y la eliminación en el control de precios, entre otras.

Los cambios en las prácticas nacionales trajeron como consecuencia el aumento de la competencia

---

<sup>6</sup> León Mendoza, Juan. "Determinantes del proceso de internacionalización de las PYME peruanas: caso sector confecciones". *Economía y Sociedad* No. 69, CIES, noviembre 2008. pp. 46-57.

<sup>7</sup> Kindeblerger, C.P. Internacionalización de las empresas en un mundo globalizado y competitivo. Revisado en <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/internacionalizacion-de-las-empresas-en-un-mundo-globalizado-y-competitivo.htm> 25/09/14.

<sup>8</sup> Jiménez Martínez, J. Irene. "Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas". *Análisis Económico* Núm. 49, vol. XXII. Primer cuatrimestre, 2007. p. 113


<sup>9</sup> Gjellerup, P. "SME support services in the face of globalization", concerted action seminar, Opening address, *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry*, Copenhagen, 2000; citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj, Kranj, Slovenia Robert D. Hisrich. "SME internationalization research: past, present, and future". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13 No. 4. 2006. Emerald Group Publishing Limited. Thunderbird, The Garvin School of International Management, Glendale, Arizona, USA, and Bostjan Antoncic, Faculty of Management, University of Primorska, Koper, Slovenia. p. 477 y Escolano Asensi, Carmen V.; Belso Martínez, José Antonio. "Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante". Universidad Miguel Hernández. *Revista Asturiana de Economía-RAE*. No. 27, 2003. p. 172



en el entorno económico que tuvo como efecto: a) el cierre de gran cantidad de empresas que no se encontraban preparadas para competir y b) la puesta en práctica de cambios al interior de las empresas con el objeto de lograr la permanencia; esto se tradujo en la búsqueda de mayor eficiencia, disminución de costos y de nuevos mercados<sup>10</sup>. Adicionalmente, dada la presencia de empresas extranjeras en los mercados locales se exige de las organizaciones una mayor competencia en precios y calidad<sup>11</sup>.

En este sentido, las exportaciones tradicionales se encuentran constantemente bajo presión mientras las condiciones del mercado y la producción cambian rápidamente. Como resultado, las empresas, incluyendo las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipyme) y/o las empresas familiares que habitualmente se han centrado en sus mercados domésticos y, en no considerar la expansión internacional como un componente central de su estrategia, se ven obligadas a responder a los mercados de una forma mucho más rápida<sup>12</sup>.

De manera general, se considera que existen 3 fuerzas que inciden en la globalización de los negocios.


 La primera fuerza se refiere a las mejores tecnologías de proceso de información y comunicación que han contribuido a crear un importante conocimiento de las oportunidades económicas internacionales. Esta tendencia facilitó la comunicación con clientes y proveedores, y el acceso a la información en tiempo real, sin importar la ubicación física de las personas en cualquier continente<sup>1</sup>. Estos cambios tecnológicos, obligan a las empresas a mantenerse a la vanguardia en la calidad de sus productos, alentándolos a la incorporación de nuevas tecnologías derivadas de la Innovación + desarrollo (I+D) para mejorar sus procesos productivos ya que la demanda internacional de productos de calidad obliga a las empresas a mantenerse en constante actualización para poder competir.


---

<sup>10</sup> Pormar Fernández, Silvia et al. "La microempresa, reconociendo su importancia". *Producción económica*. UAM Xochimilco. 2010. p. 24

<sup>11</sup> Vázquez Núñez, Sergio Octavio y Vázquez López, Sergio Octavio. "Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES. Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004". *Contaduría y Administración*. No. 222, mayo-agosto 2007. p. 42

<sup>12</sup> Pleitner, J.H. "The future of SMEs in a globalized world", paper presented at the AISE Conference, 2002; citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al, op. cit.* pp. 477; Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús. "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Serie de Economía de la Empresa*. Diciembre 2002. Cátedra de Iniciativas empresariales y empresa familiar. Sección de organización de empresas de Getafe. Universidad Carlos III de Madrid, España. p. 1 ; y Vázquez Núñez, Sergio Octavio *et al, op. cit.* p. 42

 La segunda fuerza es el desmantelamiento de las barreras arancelarias y relajación de las regulaciones financieras.

 La tercera fuerza es la re-estructura económica y la liberalización que siguió a la caída del socialismo en Rusia y Europa del Este, así como la expansión geográfica de los mercados en Asia, particularmente en China y la aparición de nuevos competidores como India, Turquía y Brasil. Estas áreas que en el pasado estaban cerradas ahora son nuevas plazas que atraen inversiones y abren más oportunidades de crecimiento gracias a que acceden al mercado con la ventaja que les representan los bajos costos de su mano de obra y la dimensión casi continental de sus economías.

Teniendo en cuenta esta coyuntura, para lograr la internacionalización existe una amplia variedad de formas o estrategias de penetración al mercado exterior, susceptibles de modificarse en el tiempo a medida que la empresa va redefiniendo sus niveles de presencia, compromiso de recursos, control y/o riesgo operativo a escala internacional<sup>13</sup>.

El primer tipo de internacionalización es a nivel comercial y tiene que ver con la internacionalización exportadora pudiendo ser ésta de manera indirecta cuando el productor local no se ocupa de los trámites y procedimientos de exportación y de forma directa cuando la empresa se encarga no sólo del proceso de gestión de la exportación, sino también de distribuir el producto entre los consumidores finales en el país de destino.

Varios investigadores que se han aproximado al estudio de la internacionalización de las Mipyme lo han hecho a través de la actividad exportadora debido a la complejidad que implica abordar la totalidad de los posibles modos de entrada a través de los cuales la empresa puede penetrar los mercados extranjeros<sup>14</sup> y por otro lado a que la actividad comercial en el exterior de estas empresas consiste en su gran mayoría, en la exportación y no en las inversiones en el exterior<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Trujillo *et al.* *Op. cit.* p. 6

<sup>14</sup> Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York. 1994; Durán, J.J. "Factores de Competitividad en los Procesos de Internacionalización de la Empresa", *ICE*, No. 735, 1994; autores citados en Aragón Sánchez *et al.*, *op. cit.* p. 21

<sup>15</sup> Alonso, J.A. y Donoso, V. "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de Economía Española*, No. 066, 1996; citados en Calderón García, H. y Fayos Gardó, T. "Análisis de la relación entre el compromiso exportador y las ayudas a la internacionalización", resumen de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Universitat de Valencia. Vol.

El segundo tipo de internacionalización es la tecnológica que consiste en la concesión de conocimientos y técnicas de producción y comercialización (*know how*) desarrollados por la empresa doméstica para otras empresas para que lo implementen en el exterior.

La tercera forma de internacionalización es la productiva que está relacionada con la inversión productiva a través de la inversión directa en el exterior. En este caso, la empresa se involucra en la actividad de producción en el país de destino.

Los tres tipos de internacionalización reflejan diferentes grados de compromiso internacional así como la posesión de recursos de distintos tipos que permitirán a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales<sup>16</sup>.

El nivel de compromiso o de involucramiento en el exterior es mayor en la inversión extranjera directa que en la transacción tecnológica y en la exportación de productos, debido a que significa una mayor asignación de recursos tangibles e intangibles hacia el exterior, además de que exige conocer con mucho más detalle el mercado, la cultura, las reglas institucionales, las reglas sociales, etcétera, del país de destino<sup>17</sup>.

Tradicionalmente, sólo las grandes empresas participaban en el proceso de internacionalización mientras que las Mipyme restringían sus actividades a su mercado local o doméstico<sup>18</sup>. Sin embargo, la evidencia indica que este tipo de visión ya no es válida.

La identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio en el exterior, que en el pasado era un dominio prácticamente exclusivo de las grandes empresas multinacionales, resulta

---

10. No. 2, 2004; Pla Barber, José; Cobos Caballero, A. "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas". Información Comercial Española, *ICE: Revista de economía*, Nº 802, 2002. pp. 9-22; Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús. "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Series de Economía de la Empresa*. Documento de Trabajo #02-18(11) Diciembre 2002. Cátedra de Iniciativas empresariales y empresa familiar. Sección de organización de empresas de Getafe. Universidad Carlos III de Madrid, España; citados en Aragón Sánchez *et al*, *op. cit.* p. 21

<sup>16</sup>Peng, M.W. "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, 2001; citado en Fernández, Zulima *et al*, *Op. cit.* p. 1 ; y Vázquez Núñez *et al*, *Op. cit.* p. 2

<sup>17</sup>Trujillo *et al*, *op. cit.* p. 47; Peng, M.W. "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, 2001; citado en Fernández, Zulima *et al*, *Op. cit.* p. 1 y; Vázquez Núñez *et al*, *Op. cit.* p. 2

<sup>18</sup>Pleitner, J.H. "Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 5 No. 1, 1997; citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al*, *Op. cit.* p. 477 y Dana, L. P. "Introduction Network, Internationalization in Policy". *Small Business Economics*, vol. 16, 2001. pp. 57-62; citado en Vázquez Núñez, Sergio Octavio *Op. cit.* p. 42

cada vez más factible y permite que un creciente número de empresas, independientemente de su edad, condición y/o tamaño, puedan producir y comercializar sus productos y/o servicios de forma exitosa a escala internacional<sup>19</sup>.

En este sentido, en las últimas décadas, varias Mipyme han establecido exitosamente actividades más allá de sus mercados locales y su contribución al crecimiento se esta incrementando de manera crucial; de ser consideradas víctimas de la globalización han pasado a ser un jugador más<sup>20</sup>.

### 1.2 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Al respecto de las teorías que intentan explicar la internacionalización de las empresas existen múltiples enfoques entre los que se encuentran: (1) análisis desde una perspectiva económica; (2) desde una perspectiva de proceso; (3) desde un enfoque estratégico; y (4) desde una visión que intenta profundizar en las particularidades de las empresas nacidas globales. Con base a lo anterior, en el cuadro 1.1 se observan las teorías y enfoques más empleados en la investigación de la internacionalización de las empresas.

CUADRO 1.1 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

| Teorías  | Estudia la internacionalización a partir de | Analiza la internacionalización de: |
|--|---|-------------------------------------|
| <b>1. Teoría de Ventaja Monopolística</b><br>Hymer, 1976<br>Kindleberg, 1969<br><b>2. Teoría de la internacionalización</b><br>Buckley y Casson, 1976<br><b>3. Paradigma ecléctico de Dunning</b><br>Dunning, 1985 | Perspectiva económica                       | Multinationales y grandes empresas  |
| <b>4. Modelo etápico o de Uppsala</b><br>Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975<br><b>5. Modelo de innovación</b>   | Perspectiva de proceso                      | Pequeñas y medianas empresas (Pyme) |

<sup>19</sup> Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global" Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010. p. 171 y Vázquez Núñez, Sergio Octavio; *Op. cit.* p. 42.

<sup>20</sup> Gjellerup, P. "SME support services in the face of globalization", concerted action seminar, Opening address, *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, 2000*. pp. 16-28; Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al, op. cit.* p. 478 y Vázquez Núñez, Sergio Octavio. *Op. cit.* p.42

|   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| <p>Bilkey y Tesar, 1977</p> <p><b>6. Modelo del ciclo de vida de Vernon</b></p> <p>Vernon, 1966</p> <p><b>7. Teoría de las fases de crecimiento</b></p> <p>Prasad, 1999</p> <p>Cheng y Huang, 2004</p> <p>Park y Bae, 2004</p>  |                                 |   |
| <p><b>8. Teoría de redes</b></p> <p>Johanson y Mattson, 1988</p> <p><b>9. Teoría de la estrategia</b></p> <p>Bartlett y Ghoshal, 1989</p> <p><b>10. Teoría de los Recursos y las Capacidades de las Organizaciones</b></p> <p>Madhok, 1997</p> <p>Prahalad y Hamel, 1990</p> <p>Wenerfelt, 1984</p> | Enfoque estratégico             | Pequeñas y medianas empresas (Pyme)                     |
| <p><b>11. Fenómenos de los "Born Globals"</b></p> <p>Madsen y Servais, 1997</p>   | Las empresas "nacidas globales" | Pequeñas y medianas empresas (Pyme)<br><i>High Tech</i> |

Fuente: Elaboración propia con base en Vaccarezza, F. "La internacionalización de las empresas desde una perspectiva teórica". Mayo 2012, revisado en <http://www.slideshare.net/fvaccarezza/la-internacionalizacion-de-empresas-desde-una-perspectiva-terica-2012-29/09/13>; Aragón S. y Monreal P. "La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española". *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol.1. Nº 1., 1989. p.24 y Vázquez Núñez, S. *Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYME, un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004*. Contaduría y Administración. Mayo-agosto, 2007. pp. 41-57<sup>21</sup>

Con base al cuadro anterior, las teorías sobre las que se va a fundamentar la presente investigación son: el Modelo étápico o de Uppsala, Modelo de Innovación, Modelo del ciclo de Vida de Vernon, Teoría de las Fases de Crecimiento, Teoría de Redes, Teoría de la Estrategia, Teoría de los recursos y las capacidades de la organización y Fenómeno de las empresas nacidas globales.

Lo anterior se ha hecho de esta forma toda vez que en la literatura revisada, la observación recurrente es que no existe una teoría única que pueda explicar la internacionalización de las empresas y en particular la de las Mipyme. Asimismo, las teorías mencionadas son las que la mayoría de los investigadores han utilizado en la elaboración de sus análisis sobre la

<sup>21</sup> Si bien en este estudio los autores identificaron 27 teorías o marcos teóricos como los más utilizados en la documentación revisada, los primeros lugares los ocupan: la Teoría de la Estrategia, Teoría de las Fases de Crecimiento, Teoría de Recursos y Capacidades y, Teoría de los Modelos de Uppsala.

internacionalización de las Mipyme<sup>22</sup>.

### **1.2.1 EL MODELO ETÁPICO O DE UPPSALA**

Durante una gran parte de las cuatro últimas décadas<sup>23</sup> numerosas investigaciones científicas sobre la internacionalización empresarial se han centrado en verificar empíricamente el llamado enfoque gradualista o secuencial postulado por el Modelo de Uppsala<sup>24</sup>.

Este modelo contempla que el proceso de internacionalización de las empresas es un proceso lento, gradual y secuencial en el que las empresas evolucionan poco a poco a medida que se va adquiriendo conocimiento de los mercados exteriores<sup>25</sup> y un compromiso creciente de recursos<sup>26</sup>, además del desarrollo de redes de negocios en otros países a través de la extensión, penetración e integración<sup>27</sup>.

---

<sup>22</sup> Vázquez Nuñez, Sergio Octavio *Op. cit.* p. 42

<sup>23</sup> Rialp, A., y Rialp, J. Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*, Amsterdam 2001 (s/p). Werner, S. "Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals". *Journal of Management*, 2002. pp. 277–305.

<sup>24</sup> J Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977; Johanson, J. and Vahlne, J.E. The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990 y Petersen, B., y Petersen, P. y Pedersen, T. Twenty years after support and critique of the Uppsala internationalisation model. En Björkman, I. & Forsgren, M. (Eds.), *The nature of the international firm*. Copenhagen, Denmark: *Copenhagen Business School Press*, 1997; citados en Rialp, Alex *et al. Op. cit.* p. 171. y Ellis, P. "Social Ties and Foreign Market Entry". *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, 2000 (s/p).

<sup>25</sup> Villar López, Ana. *Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión*. Universitat Jaume I, p.2

<sup>26</sup> J Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977 (s/p); Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990 (s/p); Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975 pp. 305-322; Johanson, J., y Vahlne, J.E. *The internationalization of the firm, "A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments"*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977. pp. 23-32; Johanson, J., y Vahlne, J. E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, 1990; Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975 (s/p).

<sup>27</sup> Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al. Op. cit.* p. 478; Rialp, A., y Rialp, J. *Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research*, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*, 11, JAI-Elsevier Inc., Amsterdam, 2001 citado en Trujillo *et al, op. cit.* p. 13; Reid, S.D. "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12. No. 2, 1981; Bilkey, W.J., y Tesar, G., "The

La Teoría de Uppsala nace de los resultados del estudio realizado en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul con cuatro grandes multinacionales suecas. A partir de las deducciones de dicho estudio<sup>28</sup>, desarrollaron un modelo explicativo del proceso de internacionalización de las empresas basado en los modelos nórdicos o modelos de aprendizaje<sup>29</sup> e influenciados por la teoría del comportamiento organizativo de Cyert y March<sup>30</sup>, además de la Teoría de Penrose del conocimiento y cambio en las organizaciones<sup>31</sup>.

El modelo ha sido avalado por los estudios de diversos autores como Luostarinen y Larimo en empresas finlandesas; Hornell y Vahlne, y Swedenborg en Suecia; y las investigaciones realizadas con empresas noruegas desarrolladas por Juul y Walters. También se han desarrollado estudios con empresas fuera del entorno nórdico como los de Wilkins, Yoshihara, Buckley *et al* y Martínez Mora, entre otros<sup>32</sup>.

La estructura principal del modelo reside en la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización<sup>33</sup>. Los aspectos estáticos se refieren al conocimiento y la generación de compromiso de las organizaciones con referencia al mercado mientras que los aspectos dinámicos, son el resultado de la afectación de esta

---

Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977; Cavusgil, S.T. On the internationalization process of the firm, *European Research*, Noviembre 1980; Czinkota, M.R. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nueva York, 1982. Reid, S.D “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, 1981. Autores citados en Trujillo *et al*, *op. cit.* pp. 72 y Escolano Ascensi *et al*, *op. cit.* p. 171

<sup>28</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.E. “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977. pp. 23-32 *citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>29</sup> Villar López, Ana. *Op. cit.* pp. 2 y Bloodgood, J., Sapienza, H., Almeida, J. “The internationalisation of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1996; Korhonen, H. “Inward-outward internationalization of small and medium enterprises”, doctoral dissertation, *Helsinki School of Economics and Business Administration*, Helsinki, 1999; Ahokangas, P. *Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs*, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa, 1998 citados en Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>30</sup> Cyert, R.M. and March, J.G. “A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, 1963 *citado en Ahokangas, P. Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs*”, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa, 1998 y retomado por Mitja R. Arc-Kranj *et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>31</sup> Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York, 1959; Johanson, J. and Vahlne, J.E. “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977; Johanson, J. and Vahlne, J.E. “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990 retomados por Mitja R. Arc-Kranj, *Kranj et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>32</sup> Trujillo Dávila *et al*, *Op. Cit.* p. 72

<sup>33</sup> *Ibidem* p. 13

comprensión de las decisiones y actividades del negocio. Los aspectos dinámicos incrementan el conocimiento del mercado y estimulan un mayor compromiso de recursos con el propósito de ingresar a los mercados internacionales, dando como resultado un ciclo periódico conocimiento-compromiso<sup>34</sup> (Figura 1.1).

En este sentido, el modelo de Uppsala predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades realizadas en dicho mercado<sup>35</sup>.

**FIGURA 1.1 CICLO PERIÓDICO CONOCIMIENTO-COMPROMISO**



Fuente: Elaboración propia basada en J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990, citados en Villar López, Ana Op. cit. p. 2

Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan los conocimientos sobre éstos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> Andersen. "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Second Quarter, 1993, citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al*, op. cit. p. 483

<sup>35</sup> Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975, citado en Trujillo Dávila *et al*, Op. cit. p. 72; Villar López, Ana". Op. cit. p. 2 y Alonso y Donoso Alonso, J.A. y Donoso, V. "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de Economía Española*, No. 066, 1996, citado en Lozada Pérez, Fernando; Ruzo Sanmartín Emilio; Barreiro Fernández, José; Navarro García, Antonio. "Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa". *Tribuna de Economía*. Julio-Agosto. No. 837, 2007 (s/p); Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975; Welch, L.S., y Wiedersheim-Paul, F. "Initial exports-a marketing failure?", *Journal of General Management*, Vol. 14, 1980, citados en Trujillo Dávila *et al* Op. cit p. 72.

<sup>36</sup> Plá y Suárez Ortega, S.M. "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52, Enero-Abril 2001 (s/p), y Trujillo *et al*, Op. cit. p. 13, Vaccarezza Op. cit p. 18 y Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990. pp. 11-24.



Al incrementar la experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de comercialización, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que otorga a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno<sup>37</sup>.

La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias<sup>38</sup>:



Cambios en el conocimiento adquirido.



Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento.

Lo anterior significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular<sup>39</sup>.

El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de 4 etapas sucesivas (cadena de establecimiento) que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales<sup>40</sup>.



1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.



2. Exportación a través de representantes independientes.



3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.



4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos, como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo

<sup>37</sup> Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 13

<sup>38</sup> Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 1966. citado en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 14

<sup>39</sup> Denis, J.E. y Depelteau, D. Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, 1985; citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 14

<sup>40</sup> Rialp, A. "Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, N°781 y Trujillo *et al*, *Op. cit.* p. 17

de entrada diferente<sup>41</sup>. Esta experiencia e información sobre el mercado exterior representa un modo de entrada apropiado para las Mipyme<sup>42</sup>.

Adicionalmente, considerando la expansión internacional a nuevos mercados, Johanson y Vahlne introducen el concepto de distancia psicológica el cual se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado, a manera de ejemplo tenemos: las diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial<sup>43</sup>. En este sentido, la incursión en el mercado extranjero tendería a producirse por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen.

Esta variable adquiere especial importancia cuando se decide a qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momento en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia. Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales<sup>44</sup>.

Johanson y Vahlne contemplan además, tres situaciones<sup>45</sup> que justifican la excepción de una entrada gradual al mercado exterior meta.



La empresa dispone de gran cantidad de recursos, lo cual significa la posibilidad de realizar avances más que significativos en sus procesos de internacionalización.

---

<sup>41</sup> Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975 citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 72

<sup>42</sup> Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 13

<sup>43</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977; Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990, citados en Villar López, Ana *Op. cit.* p. 2

<sup>44</sup> Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975; Davidson, W.H. "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, 1980; citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 72

<sup>45</sup> Plá y Suárez Ortega, S.M. "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, ICADE Vol. 52, Enero-Abril 2001 (s/p).



Las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos, al margen de la propia experiencia.



La empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, de esta manera le servirá para aplicarla a un mercado específico.

Finalmente, como ya se ha mencionado, los modelos de internacionalización basados en el Modelo de Uppsala han tenido una influencia considerable en el mundo académico como patrón explicativo de la internacionalización de las organizaciones, además de que se han llevado a cabo esfuerzos significativos para realizar nuevas pruebas, como ejemplos se encuentran los estudios realizados por Vida y Fairhurst<sup>46</sup>; Morgan y Katsikeas<sup>47</sup>; Clark *et al*<sup>48</sup>; McAuley<sup>49</sup>; Peng<sup>50</sup>; Eriksson *et al*<sup>51</sup>; Knight y Liesch<sup>52</sup>; Chetty<sup>53</sup> y Glas *et al*<sup>54</sup>.

Basado en lo anterior podemos decir que el modelo Uppsala tiene dos presuposiciones principales

Fig. 1.2:

<sup>46</sup> Vida, I. & Fairhurst, A. "International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1998, pp. 143-151.

<sup>47</sup> Katsikeas, C.S, Leonidou, L.C. and Morgan, N.A. "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*. No. 28, 2000. pp. 493-511

<sup>48</sup> Clark, T., Pugh, D.S. and Mallory, G. "The process of internationalization in the operating firm", *International Business Review*, Vol. 6 No. 6, 1997. pp. 605-23.

<sup>49</sup> McAuley, A.; Steward, D.B.; "The effects of export stimulation: implications for export performance". *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, 1999. pp. 505-518.

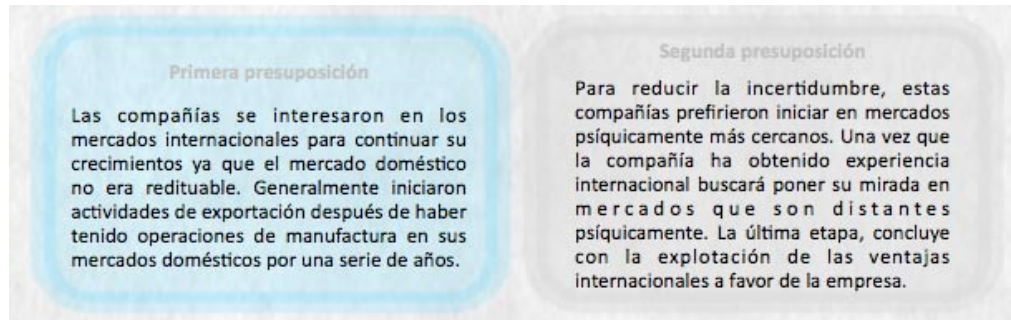
<sup>50</sup> Peng, M.W. "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, 2001. p. 29.

<sup>51</sup> Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. and Sharma, D.D. "Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30 No. 1, 2000. pp. 26-44.

<sup>52</sup> Liesch, P.W. and Knight, G.A. "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, 1999. pp. 383-394.

<sup>53</sup> Chetty, S.K. "Dimension in internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, 1999. pp. 121-42.

<sup>54</sup> Glas, M., Hisrich, R.D., Vahcic, A. and Antoncic, B. "The internationalization of SMEs in transition economies: evidence from Slovenia", *Global Focus*, Vol. 11 No. 4, 1999. pp. 107-24.

**FIGURA 1.2 PRESUPOSICIONES DEL MODELO DE UPPSALA**

Fuente: Elaboración propia con base a Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977, pp. 23-32; Nordström, K.A. and Vahlne, J.E. *Is the globe shrinking? Psychic distance and establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*, in Landeck, M (Eds), *International Trade: Regional and Global Issues*, St Martin's Press, New York, NY, 1992, pp.41-56; Liesch, P.W. and Knight, G.A. "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, 1999.

### 1.2.2 MODELO DE INNOVACIÓN

La tesis fundamental del modelo de innovación consiste en considerar la internacionalización como el proceso de aprendizaje secuencial por etapas, basado en la implementación de métodos de innovación por parte de la compañía, donde a medida que se avanza de una a otra fase, se fortalece el compromiso internacional de la organización<sup>55</sup>.

Los promotores de este enfoque Bilkey y Tesar<sup>56</sup> además de Czinkota<sup>57</sup> consideran que la empresa no muestra interés en exportar en las primeras etapas. Estos autores sustentan que el proceso de internacionalización es impulsado por el mercado exterior. En contraparte, Cavusgil<sup>58</sup> y Reid<sup>59</sup>

<sup>55</sup> Lim, J. S., Sharkey, T.W. y Kim, K.I. "An Empirical Test of an Export Adoption Model". *Management International Review*, Vol. 31, número 1, 1991; citados en Casillas Bueno, José Carlos; Acedo González, Francisco José; Moreno Menéndez; Ana María. Crisis y comportamiento exportador de la empresa: estímulo para el aprovechamiento de una oportunidad. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla. *Centro de Estudios Andaluces*. Septiembre 2011. pp. 25-29

<sup>56</sup> Bilkey, W.J., y Tesar, G. "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977, (s/p).

<sup>57</sup> Czinkota, M.R. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nueva York, 1982 (s/p).

<sup>58</sup> Cavusgil, S.T. "On the internationalization process of the firm", *European Research*, Noviembre, 1980 (s/p).

<sup>59</sup> Reid, S.D. "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12. No. 2, 1981, (s/p).

consideran que la propia organización lo inicia<sup>60</sup>.

Hacia 1987 Root propuso una versión actualizada del modelo de innovación. Dicho modelo, sigue considerando como variables esenciales 1) el compromiso de los recursos, 2) el riesgo, así como 3) el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de conformar las actividades de expansión exterior. Adicionalmente, considera tres vertientes de internacionalización<sup>61</sup>.



**Trayectoria exportadora.** Consiste en emplear únicamente las exportaciones como vía de acceso a los mercados exteriores. A medida que aumenta el compromiso internacional de la empresa, gracias a la experiencia acumulada, las exportaciones se hacen más sistemáticas, alcanzando un mayor peso dentro de sus ventas totales. Cuando la implicación es elevada la empresa opta por la creación de redes propias, generalmente, mediante filiales de venta.



**Desplazamiento de actividades productivas.** Consiste en el traslado paulatino de ciertos activos, plantas productivas y funciones al exterior. Esta trayectoria va desde la mera instalación de una planta en el exterior hasta la creación de filiales de producción, pasando por las diversas formas de empresas mixtas, alianzas, etc.



**Cesión de la ventaja.** Consiste en confiar la explotación de las ventajas competitivas de la empresa a agentes externos mediante franquicias, derechos de explotación de una patente, etc.

### **1.2.3 MODELO DEL CICLO DE VIDA DE VERNON**

De acuerdo con el modelo de ciclo de vida de Vernon, las empresas desarrollan productos porque existe una necesidad y un mercado inmediatos para ellos. Esto significa que una empresa originaria de un país "X" es más apropiada para desarrollar un producto para el mercado "X". Al mismo tiempo, casi toda la nueva tecnología que genera nuevos productos y métodos de producción tiene su origen en países industrializados debido a una combinación de factores: la competencia, la demanda de los consumidores, la disponibilidad de científicos e ingenieros, e ingresos altos.

---

<sup>60</sup> Andersen. "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Second Quarter 1993; citado en Casillas y Acedo, *Op. cit.* p. 26

<sup>61</sup> Casillas Bueno, José Carlos; Acedo González, Francisco José; Moreno Menéndez; Ana María. Crisis y comportamiento exportador de la empresa: estímulo para el aprovechamiento, 2011 citado en Casillas y Acedo, *Op. cit.* p. 27

En teoría, una vez que una empresa ha creado un producto, puede manufacturarlo en cualquier parte del mundo, sin embargo, en la práctica, la producción inicial (etapa de introducción) ocurre generalmente en una ubicación doméstica, de tal manera que la empresa puede obtener una retroalimentación de mercado rápida y además ahorrar en los costos de transporte. En esta etapa, las empresas pueden vender una pequeña parte de su producción a clientes en mercados extranjeros.

El Modelo de Vernon se basa en los preceptos clásicos de la teoría del comercio internacional así como en el ciclo de vida del producto, enfocándose en el comportamiento particular de cada empresa. A partir de esta base, Vernon explica como el proceso de internacionalización de las empresas comprende 4 etapas consecutivas.



**En la primera etapa**, las actividades de la empresa se orientan al país de origen. Es decir, en esta primera etapa el producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de esta primera etapa es la de alcanzar economías de escala y justificar la exportación del producto a otros países industrializados.

**En la segunda etapa**, la empresa orienta sus energías hacia la exportación de sus productos a los principales países industrializados debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. En este sentido, aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.

Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. De una forma gradual, el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez. La habilidad de minimizar costes de producción y la experiencia comercial son puntos clave en esta etapa. La búsqueda de economías de escala y minimización de los costes de producción será determinante a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado.

En la **tercera etapa**, los esfuerzos se dirigen a la relocalización de la inversión directa. Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. Es en este punto cuando la fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata. De acuerdo con Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados.

En la **cuarta y última etapa**, la demanda del producto en el país de origen ha decrecido sustancialmente que es casi inexistente, de tal suerte que es necesario que la fabricación abandone el país de origen<sup>62</sup>.

#### **1.2.4 TEORÍA DE LAS FASES DE CRECIMIENTO**

Respecto a este enfoque, existen trabajos que presentan a la teoría de fases como un marco fundamental para explicar el proceso de internacionalización. Así tenemos a Chen y Huang<sup>63</sup>, quienes proponen cuatro maneras de cómo una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización:



Alianzas de servicios después de la venta.



Alianzas para la distribución de sus productos.



Alianzas para desarrollar productos.



Alianzas para construir canales de distribución al menudo en mercados globales y locales.

Otros autores sostienen que el modelo de crecimiento y la velocidad de cambio de las nuevas empresas exitosas varían de acuerdo con las condiciones iniciales de la empresa; con las

---

<sup>62</sup>Suárez Ortega, S.M. “La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español”. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1999 citado en Trujillo Dávila *et al*, *op. cit.*, pp. 115-117.

<sup>63</sup>Chen H. y Y. Huang. “The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises”. *Small Business Economics*, vol. 22, 2004 citados por Vázquez y Vázquez, *op. cit.*, p. 10

habilidades emprendedoras de los directivos y el grado de esfuerzo tecnológico de la empresa<sup>64</sup>.

Por otro lado, se afirma que las empresas grandes tienden a crecer más rápido que las empresas de tamaño medio por "*la ley de efecto de la proporción*". Mientras algunas empresas pasan por cuatro fases, otras empresas se saltan una o más.

Ahora bien, según Prasad<sup>65</sup> la mayoría de empresas se volvieron globales en una segunda fase; no obstante, existen estudios que sugieren que las empresas no siguen necesariamente el modelo de fases. En dichas evaluaciones se indica que el proceso de internacionalización de las Mipyme es como el de las multinacionales, pero no idéntico<sup>66</sup>.

En el contexto internacional, las capacidades de marketing pueden resultar importantes para el éxito de las empresas en su internacionalización, ya que están relacionadas con las habilidades que necesitan estas empresas para entender aquellos factores que intervienen en la competitividad de los mercados foráneos en los que operan, así como aquellos factores que les permiten operar de forma más efectiva en tales mercados.

Durante la fase de creación, la empresa se enfrentará a cambios en determinados factores de su entorno internacional y a situaciones imprevistas que requerirán de pequeñas variaciones sobre su proyecto inicial. Por lo tanto, el éxito dependerá de la capacidad de la empresa para identificar y modificar aquellos cambios que su oportunidad de negocio internacional requiera una vez iniciada su actividad<sup>67</sup>.

### **1.2.5 TEORÍA DE REDES**

De acuerdo con la Teoría de redes, la facilidad en la entrada de la empresa en un mercado exterior estará en función de las interacciones entre la organización y su red de contactos que comprende:

---

<sup>64</sup> Park, S. y Z. Bae. "New Venture Strategies in a Developing Country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies". *Journal of Business Venturing*, vol.19, 2004 citados por Vázquez y Vázquez, *op. cit.*, p. 10

<sup>65</sup> Prasad, S. B. "Globalization of Smaller Firms Field Notes on Processes". *Small Business Economics*, vol. 13, 1999 citados por Vázquez y Vázquez, *op. cit.*, p. 10

<sup>66</sup> Hashaj, N. and Almor, T. "Gradually internationalizing born global firms - An oxymoron?", *International Business Review*, Vol. 13, No. 4, 2004 citados por Vázquez y Vázquez *op. cit.*, p. 10

<sup>67</sup> Monferrer, Diego; Ripollés, María; Blesa, Andreu. "La rápida entrada internacional como determinante de las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales" en [http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Monferrer\\_Ripolles\\_Blesa.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Monferrer_Ripolles_Blesa.pdf) p.4 fuente consultada 18/11/14.



competidores, clientes, instituciones y entidades, entre otros<sup>68</sup>.

Este entramado de relaciones de diverso tipo que conectan a los diferentes miembros de un sistema industrial es lo que se denomina *network* o red<sup>69</sup>. Dicha red ofrece beneficios de información únicos que permiten reducir la incertidumbre y los costes de investigar y evaluar a los socios potenciales para entrar en nuevos mercados además de que contribuye a un mejor conocimiento de las oportunidades de negocio en el extranjero. Por lo anterior, las relaciones de redes ofrecen a las pequeñas y medianas empresas una herramienta ideal para superar sus limitaciones de tamaño<sup>70</sup>.

El éxito de la internacionalización dependerá de la correcta elección de los miembros de la red y de los beneficios de la información que proporciona cada uno de ellos<sup>71</sup>. En este sentido, para las pequeñas y medianas empresas juega un papel prioritario asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio<sup>72</sup>.

Generalmente, se espera que las empresas que inician en el proceso de internacionalización tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos. En este sentido, las empresas preferirían utilizar un comerciante intermediario antes de un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor

---

<sup>68</sup> Ellis, P. "Social Ties and Foreign Market Entry". *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, 2000; Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990, citados en Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.* p. 24 y Blankenburg Holm, D. A. *Network approach to foreign market entry*, en Möller, K., y Wilson, D.(Eds.), *Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic, 1995, citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.*, pp. 123-127.

<sup>69</sup> Escolano Asensi *et al*, *Op. cit.* p. 174

<sup>70</sup> Rialp, A., y Rialp, J. *Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research*, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, *Advances in International Marketing*, 11, JAI-Elsevier Inc., Amsterdam 2001, citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.*, pp. 123-127.




<sup>71</sup> Ellis, P. "Social Ties and Foreign Market Entry". *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, 2000, citado en Aragón Sánchez *et al* *Op. Cit.* p. 24 y Aldrich, H. y Zimmer, C. *Entrepreneurship through Social Networks*, en Smilor, R., y Sexton, D. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Nueva York, 1986; Weimann, G. *Social networks and communication*, en Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park CA, 1989, citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.*, pp. 123-127.

<sup>72</sup> Reid, S.D. "Information acquisition and export entry decisions in small firms", *Journal of Business Research*, Vol. 12, 1984; Walters, "Export information sources, a study of their usage and utility", *International Marketing Review*, Vol. 1, invierno 1983, citados en Trujillo Dávila *et al*, *op. cit.*, pp. 123-127.

compromiso al promocionar el producto en el país extranjero<sup>73</sup>.

Así, una empresa y una red con escasa experiencia en los mercados exteriores suponen un riesgo, y por tanto la estrategia internacional se basaría en un modelo conservador; es decir mercados cercanos y bajo nivel de compromiso. Mientras que en el caso de empresas y redes altamente internacionalizadas, predominaría el uso de filiales comerciales y de producción.

Ahora bien, cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores<sup>74</sup>. Este fenómeno evoluciona de diferentes formas<sup>75</sup>:

-  Se forman relaciones con socios que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).
-  Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).
-  Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes.

### **1.2.6 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA**

El análisis estratégico estudia los requerimientos estratégicos y organizativos necesarios para llevar a cabo la internacionalización. Sus precursores, Bartlett y Ghoshal proponen cuatro tipos de estrategias competitivas internacionales: 1. Estrategia internacional, 2. Estrategia multidoméstica o multinacional, 3. Estrategia global y 4. Estrategia transnacional<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> Ellis, P. "Social Ties and Foreign Market" Entry. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, 2000, citado en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* pp. 123-127.

<sup>74</sup> Rialp, A., y Rialp, J. *Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research*, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, *Advances in International Marketing*, 11, JAI-Elsevier Inc., Amsterdam 2001, citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.*, pp. 123-127.

<sup>75</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990, citados en Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.*, pp. 123-127.

<sup>76</sup> Hagemeister Markus, Lertxundi Lertxundi Aitziber. "Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación". *Cuadernos de Gestión* Vol. 7. No. 2. España 2007. pp. 31-32 y en Casillas y Acedo, *Op. cit.*, pp. 21-22

**Estrategia internacional**, se basa en el desarrollo de nuevos productos o procesos en la unidad central y en su posterior transferencia hacia el resto de las unidades de la organización. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que tanto la presión de los precios como la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son relativamente reducidas.

**Estrategia multidoméstica o multinacional** se caracteriza por el esfuerzo de la empresa por adaptarse a las particularidades de cada mercado local en el que opera. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que la presión de los precios es relativamente reducida y en cambio, la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son importantes. Esta estrategia se enfoca a que la organización actúe como lo haría una empresa local, conociendo perfectamente las costumbres y preferencias de los consumidores y darles así la mejor respuesta. Para ello, las distintas unidades organizativas de la empresa cuentan con una considerable autonomía.

**Estrategia global**, hace hincapié en la estandarización, la fabricación a escala global, en las ventajas comparativas de localización y en el seguimiento de las directrices estratégicas formuladas en la unidad central. Se opera a nivel mundial, con el objetivo de lograr la eficiencia por medio de la reducción de costes, pero con cierta depreciación de la adecuación de la oferta. En este caso, la unidad matriz se reserva más autonomía que en el caso anterior. En definitiva, esta estrategia se suele seguir en sectores en los que la presión de los precios es comparativamente alta.

**Estrategia transnacional**, se caracteriza por ser capaz de combinar eficientemente las exigencias de sensibilización y reducción de costes, además de incorporar la difusión del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de todas las unidades que forman la empresa.

En esta teoría, la estrategia establece la forma de insertar la empresa en su medio ambiente, mediante dos aspectos: a) Definición del ámbito de actuación de la empresa, especialmente de su negocio, es decir, del binomio producto-mercado; b) Determinación de la forma en que se va a competir en dicho mercado, o el conjunto de acciones que llevará a cabo la empresa, para conseguir una posición competitiva fuerte frente a sus competidores. Ahora bien, para la consecución de dicha posición se debe competir en el mercado explotando las ventajas

competitivas desarrolladas por la empresa<sup>77</sup>.

### **1.2.7 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**

Esta teoría busca dar una explicación amplia sobre el por qué algunas empresas aparentemente iguales son más exitosas que otras, sosteniendo que cada organización posee recursos y capacidades únicas que la diferencian de las demás competidoras de su sector. Asimismo, dirige su atención al interior de la empresa, hacia sus capacidades y la organización de ésta<sup>78</sup>. De acuerdo con este enfoque, la empresa toma sus decisiones basándose en los recursos y capacidades que posee. Estas capacidades originan ventajas competitivas siendo clave la gestión de dichas ventajas<sup>79</sup>.

Existen además, diversos estudios que explican que las determinantes del éxito o fracaso de las empresas permiten vincular las visiones endógenas y exógenas que explican las características del crecimiento de las Pyme bajo la premisa de que a las competencias esenciales de la empresa<sup>80</sup>, se suma además la exploración de los recursos y capacidades que posibilitan el crecimiento de la Pyme, como el uso por parte del Dueño-Administrador (A\*D) del control de la información, el uso de la red inter-empresarial, del capital social, la gestión y estrategias del A\*D en la conducción de la empresa así como la aplicación de la tecnología e innovación y el uso de las tecnologías de la información.

La teoría de los recursos y las capacidades de la organización señala la habilidad de la empresa para influir en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovaciones. Esta perspectiva ha ido evolucionando para ir cambiando su foco de atención teórica, de estudiar las acciones e intenciones del competidor<sup>81</sup> a concluir los estudios empíricos desarrollados, para dar énfasis en la formación y difusión del conocimiento organizacional.

---

<sup>77</sup> Brunet Icart, Ignasi; Böcker, Rafael. "Bases teóricas para el análisis de las organizaciones. las aportaciones de la teoría de la estrategia". *Revista Electrónica de Gestão de Negócios*. Universitat Rovira i Virgili. Mestrado em Gestão de Negócios – Universidade Católica de Santos Vol. 1, abr-jun 2005 p. 6

<sup>78</sup> Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.* p. 25

<sup>79</sup> Teece, D.J. "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1982, citado en Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.*, p. 25

<sup>80</sup> Prahalad, CK y Hamel, Gary. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. No. 3, 1990, pp. 79-91

<sup>81</sup> Barney, Jay. "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management science*, Vol. 32, 1986, citado en Rodríguez Rojas, Humberto, *op. cit.* pp. 9-12.

Asimismo, esta teoría pone especial atención en los recursos estratégicos de la empresa, definidos como el paquete de ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos de una empresa, información y conocimiento controlados por la empresa que le permite implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia<sup>82</sup>.

Además de sostener que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, esta teoría explica que los recursos marcan una diferencia de desempeño, de tal manera que las diferencias son estables en el tiempo. Dentro de los recursos se incluyen las habilidades de la administración de la empresa, procesos, rutinas organizacionales, el control del conocimiento y la información, todos ellos, recursos y capacidades que pueden ser considerados como ligados a la emisión de tangibles e intangibles de la empresa<sup>83</sup>.

Con los aportes de Prahalad y Hamel se llega a la propuesta de las competencias esenciales que pasan del enfoque del “producto principal” y el estudio de los competidores, a otro enfoque orientado a las competencias principales del grupo empresarial que lo impulsa al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la creación, específicamente como la coordinación de habilidades de producción e integran múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales.

En síntesis, esta teoría explica que la competitividad se basa ante todo, en la combinación de las competencias particulares de la empresa, movilizandolos recursos y capacidades, tanto humanos como materiales, internos y externos de la organización.

Para que la empresa alcance una exitosa internacionalización, es necesario que exista una determinada posición de la empresa en cuanto a recursos<sup>84</sup>; estos recursos deben dar lugar a capacidades; y dichas capacidades deberán originar ventajas competitivas a la empresa; mientras

---

<sup>82</sup> Barney, Jay. “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of management*, Vol. 17-1, 1991, pp. 99-120 citado en Rodríguez Rojas, Humberto. *El desempeño de la empresa bajo el enfoque de recursos y capacidades: el caso de la Pyme del Distrito Federal*. División de estudios de posgrado de la Facultad de Economía. Diciembre 2014. UNAM pp. 9-12

<sup>83</sup> Barney, Jay; Wright, Mike y Ketchen, David. “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of management* Vol. 27-6, 2001 citado en Rodríguez Rojas, Humberto, *Op. cit.* pp. 9-12

<sup>84</sup> Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York 1959, citado en Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.* p. 25

que la gestión de dichas ventajas deberá ser adecuada<sup>85</sup>; y por último, dichas prácticas de gestión deberán ser compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado en particular<sup>86</sup>.

### **1.2.8 FENÓMENOS DE LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES O “BORN GLOBALS”**

Frente a los enfoques teóricos mayoritarios, se han generado una cantidad importante de trabajos dirigidos al análisis de las pequeñas y medianas empresas que se inician en el negocio internacional de forma proactiva y cada vez más temprana, obteniendo ventajas competitivas significativas derivadas del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países<sup>87</sup> o bien orientadas tecnológicamente<sup>88</sup>.

Este tipo de empresas suelen ser típicas de países con mercados domésticos relativamente pequeños, sin embargo, nuevas empresas están emergiendo actualmente en los principales mercados a nivel mundial, tanto en países más avanzados como en economías emergentes, y en una amplia variedad de sectores tanto manufactureros como de servicios, que incluyen sectores de alta tecnología de forma predominante, pero también otras industrias maduras y tecnológicamente más tradicionales<sup>89</sup>. A estas empresas se les ha denominado: “nacidas

---

<sup>85</sup> Wernerfelt, B. “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, 1984, citado en Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.* p. 25

<sup>86</sup> Johanson, J. and Vahlne, J. E. “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977, citados Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.* p. 25

<sup>87</sup> Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994, citados en Rialp Josep; Knight Gary A. La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. “El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010, p. 173

<sup>88</sup> Knight, G.A.; y Cavusgil, S.T. “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization theory”. *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT JAI Press, Vol. 8, 1996 citados en Rialp Josep; Knight Gary A. “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010, p. 173 y Rodríguez Martínez, *Op. cit.* p. 106

<sup>89</sup> Rennie, M. “Global competitiveness: Born global. McKinsey Quarterly, 1993; OECD”, *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Paris: OECD, 1997; Madsen, T.K. and Servais, P. “The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, Vol. 7, 1997, Fillis, I. “Being creative at the marketing-entrepreneurship interface: Lessons from the art industry”. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2000; Knight, G. A. and Cavusgil, S.T. “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, 2004; Rialp, J. *et al*. “The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?”, *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, 2005 citados en Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010. p. 173

globales”, “*international new ventures*”<sup>90</sup>, “*born global*”<sup>91</sup>, ó “*global start ups*”<sup>92</sup>.

Tradicionalmente se consideraba que antes de internacionalizarse, las empresas debían construir una base sólida de desarrollo en su propio mercado doméstico por los elevados costes e incertidumbres asociadas con salir al exterior, obtener conocimientos de los mercados internacionales, comprometer mayores recursos en la operación internacional e irse estableciendo gradualmente en mercados cada vez más distantes física y/o psicológicamente del país de origen<sup>93</sup>. Sin embargo, la creciente aparición de empresas con la capacidad de competir en los mercados internacionales desde el primer momento está poniendo en duda este patrón tradicional gradualista de internacionalización<sup>94</sup>. Estudios realizados por diferentes autores ratifican la idea de que existen empresas que se saltan diferentes fases del proceso de internacionalización<sup>95</sup>.

---

<sup>90</sup> McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. “Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from international business research”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 1994. pp.469-487; Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994; Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. “Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 2, 1995, citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj, *et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>91</sup> Madsen, T.K. and Servais, P. “The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?”, *International Business Review*, Vol. 7, 1997, citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj, *et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>92</sup> Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. “Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 2, 1995, citado en Mitja Ruzzier Arc-Kranj *et al*, *Op. cit.* p. 483

<sup>93</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.E. “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977; Johanson, J. and Vahlne, J.E. “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990 citado en Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. Economía Industrial. No. 375, 2010, p. 174 y Rennie, M. Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly 1993* citado en Rodríguez Martínez, *Op. cit.* p. 106

<sup>94</sup> Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. Economía Industrial. No. 375, 2010, p. 174 y Welch, L.S. and Luostarinen, R. “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, Vol. 14, 1988; McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. “New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 1, 1996; Knight, G.A.; y Cavusgil, S.T. “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization theory”. *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT JAI Press, Vol. 8, 1996, citado en Aragón Sánchez, *et al*, *Op. cit.* p. 25

<sup>95</sup> Trujillo Dávila *et al*, *Op. cit.* p. 72

Con base a lo anterior se identifican las siguientes características de una empresa nacida global:



Las organizaciones exportan una parte significativa de sus ventas totales, al menos un 25%<sup>96</sup>.



Sus capacidades son distintivas de tal suerte que les permiten suplir su falta de experiencia internacional o de recursos, como el rápido desarrollo de redes internacionales, o una mayor adaptabilidad y flexibilidad frente a cambios en la producción y el entorno.



Existe un enfoque directivo global, un alto nivel de experiencia internacional previa, conocimiento de los mercados y un fuerte nivel de compromiso directivo con la actividad en el exterior.



Presencia de activos intangibles basados en conocimientos y capacidades específicas de la empresa.



Desarrollo y comercialización de productos de alto valor tecnológico o calidad superior.



Identificación y explotación de nichos y/o segmentos globales del mercado que abarcan numerosos países.



Fuerte orientación emprendedora, al marketing internacional y al cliente.



Flexibilidad para adaptarse a las condiciones y circunstancias rápidamente cambiantes del entorno internacional<sup>97</sup>.

Algunas de estas empresas nacidas globales más experimentadas combinan la actividad exportadora orientada hacia distintos países con otras estrategias de entrada y desarrollo en los mercados internacionales tales como las empresas conjuntas (*joint-ventures*) o incluso la realización de inversiones directas en el exterior basadas en la creación de filiales y/o subsidiarias o la adquisición de empresas locales<sup>98</sup>.

<sup>96</sup> Moen, O. "The born globals: a new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, 2002, citado en Aragón Sánchez *et al*, *Op. cit.* p. 25 y Rialp, A., Rialp, J. *et al*. "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, 2005 (s/p).

<sup>97</sup> Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global". *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010, p. 177

<sup>98</sup> *Ibidem* p.176



Entre los factores que favorece el surgimiento de esta clase de empresas nacidas globales se cuenta la creciente globalización y consecuente especialización, que promueve la creación de nichos específicos de mercado a nivel global. En consecuencia, cada vez hay más Pyme que producen partes y/o componentes específicos de productos susceptibles de comercializarse internacionalmente desde el inicio, dado que su propio mercado doméstico no ofrece un volumen de demanda suficiente para absorber la mínima escala eficiente de producción. Lo anterior les fuerza a salir tempranamente al exterior. En este sentido, existen cada vez más empresas jóvenes que, pese a que manifiestan una importante limitación de ciertos recursos físicos, compiten en segmentos específicos de mercado desplegando un conjunto de competencias distintivas y que requieren vender sus productos más adaptados e innovadores en distintos mercados para así poder sobrevivir y crecer<sup>99</sup>.

Estas nuevas condiciones del mercado motivan que nuevas empresas establezcan operaciones internacionales más flexibles y dinámicas de forma rápida desde su constitución en segmentos especializados del mercado global, evadiendo de esta forma a otras empresas más grandes y ya tradicionalmente establecidas en el extranjero<sup>100</sup>.

Otro factor importante se refiere a los progresos tecnológicos, esto implica que operar a pequeña escala pueda ser hoy mucho más rentable que antes. La especialización tecnológica, junto con la mayor adaptación al cliente y la producción orientada a un nicho específico del mercado global son actualmente alternativas mucho más factibles para las Pyme en los principales mercados a nivel mundial. Igualmente, el transporte tanto de mercancías como de personas no es sólo hoy en día más barato que antes, sino que también resulta mucho más frecuente y confiable por lo que ciertas barreras de costes al negocio internacional han decrecido significativamente. Esto también incluye el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación durante esta última

---

<sup>99</sup> Ibídem p.174

<sup>100</sup> Madsen, T.K. and Servais, P. "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 7, 1997; McAuley, A.; Steward, D.B. "The effects of export stimulation: implications for export performance". *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, 1999, citados en Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010, p. 174

década<sup>101</sup>.

Dicha reducción en los costes de producción, transporte y comunicación como resultado de la aparición y utilización de las nuevas tecnologías, junto con una mayor integración entre diferentes regiones económicas en todo el mundo, están generando nuevas oportunidades y modelos de negocio que permiten que incluso una empresa nueva y pequeña pueda iniciar sus actividades internacionales casi desde el momento mismo de su creación<sup>102</sup>.

Por otro lado, el desarrollo de empresas nacidas globales también está sumamente relacionado con la creciente importancia de las redes y alianzas a escala internacional y/o global<sup>103</sup>. Dichas redes de relaciones e interacciones, tanto personales como inter-organizativas, establecidas a nivel internacional con proveedores, clientes, distribuidores, socios estratégicos, e incluso agencias e instituciones gubernamentales proporcionan una serie de contactos y conocimientos muy valiosos a las empresas que nacen globalmente sobre nuevos modelos de negocio, formas de operar y de aprovechar oportunidades y ventajas en el extranjero que, en su ausencia, serían muy

---

<sup>101</sup> Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global". *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. Economía Industrial. No. 375, 2010, p. 174

<sup>102</sup> McDougall et al McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. "Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 1994; Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994; Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 2, 1995; Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue 2, 1997 citados por Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global". *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. Economía Industrial. No. 375, 2010, p. 175

<sup>103</sup> Johanson, J. and Mattsson, L.G. *Internationalization in industrial systems a network approach, strategies in global competition*, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm*. A Reader, Academic Press, London 1993; Bell, J. "The internationalisation of small computer software firms: A further challenge to stage theories". *European Journal of Marketing*, 1995; Coviello, N.E. and Munro, H.J. "Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, 1995; Coviello, N.E. and Munro, H.J. "Network relationship and internationalisation process of the small software firms", *International Business Review*, Vol. 6, 1997; Coviello, N.E. "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 2006, citados en Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. "La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global". *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. Economía Industrial. No. 375, 2010, p. 175

difíciles de obtener<sup>104</sup>.

De esta manera, materias primas, componentes, productos y servicios se están intercambiando de forma más flexible en mercados cada vez más integrados por todo el mundo, debido en parte también a una creciente homogenización de las necesidades de los consumidores a escala mundial<sup>105</sup>.

Adicionalmente, otros autores han detectado lo que han denominado “compañías globales que han vuelto a nacer” (*born-again global companies*). Estas compañías no tenían actividades internacionales en el pasado, pero repentinamente cambiaron su estrategia para tener una dedicación total a los mercados internacionales<sup>106</sup>. Al contrario de las empresas que se internacionalizan de manera más lenta y gradual en el tiempo, previo desarrollo y consolidación inicial en su país de origen, estas nuevas empresas internacionales o nacidas globales están más claramente enfocadas en ciertos segmentos del mercado global en su sector de actividad, aplicando tecnologías innovadoras de reciente o última generación para desarrollar productos y/o servicios altamente especializados y de una mayor calidad que se adaptan a las necesidades específicas de ciertos nichos de demanda identificables en numerosos mercados geográficos simultáneamente.

De lo anterior se deriva que este tipo de empresas nacidas globales suelen producir bienes y/o servicios de alto o muy alto valor añadido, gracias a la gestión de una base de conocimientos generalmente más sofisticada, para mercados a veces muy distantes y distintos de su país de origen, compitiendo eficazmente en segmentos emergentes y ámbitos abiertos a innovaciones tecnológicas (en producto y/o en proceso, así como en la gestión de la información) y a estrategias comerciales más innovadoras, las cuales constituyen elementos fundamentales de su elevada competitividad internacional<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010, p. 175

<sup>105</sup> *Idem*

<sup>106</sup> Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. “Born-again global’ firms: An extension to the born global phenomenon”. *Journal of International Management*, 2001, citado en Rodríguez Martínez, *Op. cit.* p. 106

<sup>107</sup> Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global”. *Departamento de Economía de la Empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010. p. 186

# CAPÍTULO 2

## LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME) INDUSTRIALES

En este capítulo se plantea la definición de empresa así como algunos de los conceptos sobre Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipyme) con el propósito de comprender y delimitar esta investigación.

### **2.1 CONCEPTO DE EMPRESA**

El Diccionario de la Real Academia Española define a la empresa como la entidad integrada por el capital y el trabajo (factores de la producción); y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad<sup>108</sup>.

Otro concepto, señala a la empresa como una entidad económico-social, integrada por elementos humanos, financieros, materiales, técnicos y de información que está destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio<sup>109</sup>.

Una tercera definición indica que la empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con el propósito de conseguir una serie de objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los

---

<sup>108</sup> *La empresa y su organización* en McGraw-Hill <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf> fuente revisada el 13/11/14.

<sup>109</sup> *Definición de empresa* en <http://definicion.de/empresa/#ixzz35Vf6FGVa> fuente consultada el 23/06/14 y Méndez Morales, José Silvestre *et al Dinámica de las organizaciones*. Mc Grawhill Interamericana 3ª. Edición. México. p.169; Pallares, Zoilo; Romero Diego y Herrera, Manuel. *Hacer Empresa: Un Reto*. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005. p. 41 y Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, Mc Graw Hill, p. 4.

medios y personas que forman parte de la misma<sup>110</sup>.

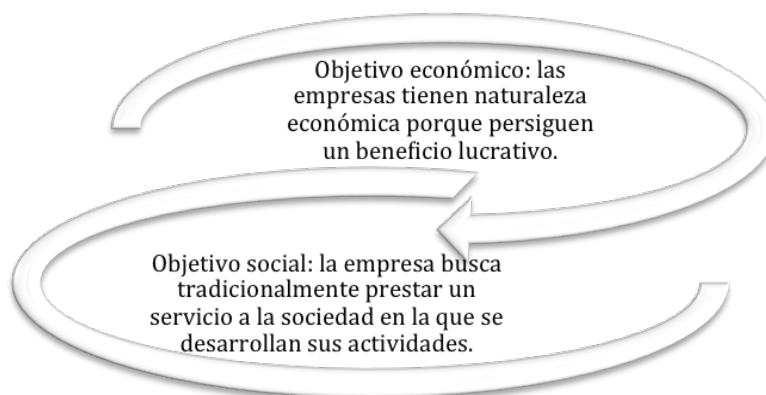
Por otro lado, de acuerdo con Carlos Cleri<sup>111</sup> una empresa es una organización cuyos integrantes trabajan para cumplir un propósito, uniendo esfuerzos para alcanzar un beneficio económico.

Vista como un negocio desde la perspectiva económica, la empresa ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos<sup>112</sup>.

Asimismo, la empresa es un sistema de relaciones abierto en cuanto que, para su funcionamiento, tiene que estar constantemente relacionándose con su entorno, que a la vez, le influye en sus actividades<sup>113</sup>.

Del análisis de las definiciones anteriores podemos deducir que la empresa es un órgano que está dotado de una estructura y medios que le permiten realizar sus actividades y sus funciones para conseguir dos objetivos (Fig. 2.1).

**FIGURA 2.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**



Elaboración propia con base a Cleri, Carlos. *El libro de las Pyme*. Ediciones Granica, S.A, 2007, p.18-22

<sup>110</sup> *La empresa y su organización* en: [www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf](http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf) fuente revisada el 13/11/14.

<sup>111</sup> Cleri, Carlos. *El libro de las Pyme*. Ediciones Granica, S.A. 2007 p. 7

<sup>112</sup> *Definición de empresa* en <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448147642.pdf> fuente revisada el 13/11/14 .

<sup>113</sup> *Ídem*

Derivado de las definiciones y conceptos anteriores es posible observar que las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación.

## 2.2 CONCEPTO DE MIPYME

Una vez establecido el concepto de empresa es más sencillo entender el significado de Mipyme, palabra que hace referencia a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, cuyas entidades son independientes con una alta predominancia en el mercado.

Respecto de las características cualitativas y con base a la teoría del crecimiento de Penrose, se cuentan<sup>114</sup> (Fig. 2.2):














**FIGURA 2.2 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LAS MIPYME**



Elaboración propia con base en Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES* Año 11 No 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela pp.122-134.

<sup>114</sup> Ramírez A. F. "Importancia de las Mipymes en las aglomeraciones empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia". *Revista de la facultad de Ciencias Económicas y Reflexión*. Junio 2006, citado en Tomta, D., & Chiatchoua, C. "Cadenas productivas y productividad de las Mipyme". *Criterio Libre*, 2009, pp. 145-164; Garza, C.R. "Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor". *Ingenierías*. Vol. 3, N° 9, 2000; Tunal, G. "El problema de clasificación de las microempresas". *Actualidad Contable FACES*, Año 6, No. 7, 2003; Zevallos E. "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina". *Revista CEPAL*, No. 73, abril, 2003, citados en Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES* Año 11 No 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. pp. 123-124; Suárez Núñez, T. "La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio". Mex. *UAM-I*, 2001; Penrose, Edith. "The theory of the growth of the firm". *Oxford University Press*. U.K., 1995, y Arriaga Navarrete, Rosalinda; Conde Hernández, Raúl y Estrada López, José Luis. "Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: Una evaluación de la empresa integradora". *Análisis Económico*. Vol. XIII. No. 29, 1996, citados en Regalado Hernández, Rafael (coordinador). *Las Mipymes en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*, 2007, p. 107

De manera general, todas las micro, pequeñas y medianas empresas comparten las siguientes características:


-  El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
-  Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
-  Las empresas están en proceso de crecimiento, la pequeña empresa tiende a ser mediana y ésta a su vez aspira a ser grande.
-  No emiten valores negociables.
-  Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados.
-  La responsabilidad de los propietarios es ilimitada e inefectiva.
-  La primera generación de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo.
-  No cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa.
-  Se enfrentan a costos de mercado elevados.
-  Las relaciones de los accionistas son menos formales y los esquemas de compensación altamente flexibles.
-  La poca claridad de la información y la falta de un historial financiero, limitan el acceso a las fuentes de financiamiento público, por lo que tienen que buscar financiamiento en instituciones privadas, lo que hace que su capitalización sea más costosa.
-  Sus inversiones y acreedores tienden a demandar garantías de tipo personal por lo cual sus propietarios están altamente expuestos al riesgo de quiebra personal.
-  Durante los primeros años de constitución, los beneficios e indemnizaciones de los propietarios pueden ser postergados en procuración de la estabilidad económica y financiera de la empresa<sup>115</sup>.

Adicionalmente las Mipyme dependen de mercados locales o regionales donde la competencia es cada día más fuerte y, por otro lado, están expuestas a ser absorbidas por las grandes empresas transnacionales y sus mercados globales. En tales condiciones, se ven obligadas a mejorar continuamente la productividad y la competitividad para permanecer en sus respectivos mercados<sup>116</sup>.

<sup>115</sup> Ferrer; Tresierra. "Las Pyme's y las teorías modernas sobre estructura de capital". *COMPENDIUM*, N° 22. Julio, 2009 citado en Delgado Vargas, H. *Principales causas del fracaso de la implementación de un ERP: El caso de una Pyme en México*. Tesis de maestría en ingeniería. Facultad de Ingeniería UNAM. Marzo 2015.

<sup>116</sup> Ojeda, J. "Ventaja Competitiva: El reto de las MIPYME en la industria del calzado". *Revista Venezolana de*

**FIGURA 2.3 OBJETIVOS DE LA MIPYME**

- 
- Objetivos
- a) Económico: sostenerse en el mercado, buscando mantener su nicho de mercado, sacrificando beneficios si es necesario.
  - b) Administrativo: generar ingresos arriba de los costos, lo que generara beneficios para la familia.
  - c) Social: mantener o sostener a la familia, como una fuente de ingreso perdurable.

Fuente: Elaboración propia con base a Saavedra M. y Tapia B. (2011a). *Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas*. *Economía*, XXXVI, 32 (julio-diciembre).

Las Mipyme no son organizaciones racionales, son organizaciones pequeñas y familiares que surgen bajo la presión, muchas veces, de buscar un ingreso familiar ante la falta de empleo. La apuesta de la familia es orientar sus ahorros hacia una forma de mantenimiento y

prosperidad, buscando el éxito. En este sentido, la organización familiar tiene una serie de objetivos de acuerdo a su naturaleza<sup>117</sup> (Fig. 2.3).

**2.3 LAS MIPYME EN EL MUNDO**

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan<sup>118</sup>. Es así que la clasificación de estas empresas se realiza fundamentalmente utilizando criterios cuantitativos como son: cantidad de personal, monto de ventas y niveles de inversión en activos que si bien tienen ciertas características similares, también tienen diferencias significativas. Incluso en algunos casos, coexisten diversos parámetros dentro de las propias naciones<sup>119</sup>.

Así como los países, organismos de carácter internacional como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Comisión de las Comunidades Europeas (CE),

---

*Gerencia*, 12, 40, (diciembre 2007) citado en Saavedra M. y Tapia B. "Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas". *Economía*, XXXVI, 32, julio-diciembre, 2011a. p. 13

<sup>117</sup> Cabello Chávez, Adalberto; Conde Hernández, Raúl y Reyes Avellaneda, Rafael. *Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas (Pymes)* en Regalado Hernández, Rafael (coordinador). *Las Mipymes en Latinoamérica*. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración, 2007. p. 276

<sup>118</sup> Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. p. 124

<sup>119</sup> Ferraro, Carlo (compilador). "Apoyando a las Pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe". *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2011. p. 435



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han elaborado su propia clasificación de Mipyme en aras de lograr una mejor canalización de los apoyos financieros y logísticos a este sector. Asimismo, se encuentran clasificaciones que realizan los institutos de estadísticas de cada país. Para efectos prácticos de esta investigación, se considera a las Mipyme teniendo en cuenta el número de empleados.

Ahora bien, cabe destacar que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, si bien no son un fenómeno de nacimiento reciente, despiertan cada vez más interés, tanto en el ámbito académico como en el de la opinión pública; al punto que algunos estudiosos del tema las consideran como el motor de la economía<sup>120</sup>.

Un hecho histórico que dio un cambio fundamental en la percepción sobre la importancia de las Mipyme y su rol en el desarrollo económico y social se dio hacia mediados de la década de los setenta. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) empezó a recomendar que los países del Tercer mundo ayudaran a estas empresas otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción<sup>121</sup>. Lo anterior se debió a las limitaciones de los programas tradicionales para contrarrestar la pobreza en los países en desarrollo.

Por otro lado, la apertura de las economías ha tenido efectos variados y contradictorios sobre las Mipyme; por un lado han permitido el acceso a nuevas tecnologías y a una mayor variedad de insumos, y por otro lado ha significado una dura competencia con productos y empresas de mayores ventajas competitivas. Los cambios en las variables macroeconómicas, en el sector financiero y en la distribución del ingreso también han afectado los mercados y las condiciones de producción de éstas.

En las economías desarrolladas, las Mipyme conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generando más de la mitad del

---

<sup>120</sup> Este es el caso de Verheuegen quien las considera “el motor de la economía europea” citado en Comisión Europea. *The new SME definition. User guide and model declaration*. Retomado en Álvarez, Mariano; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2005; Durán, José E. *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y desarrollo de las políticas públicas*. Publicado por Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. San Salvador, El Salvador. Diciembre 2009. p. 11

<sup>121</sup> Organización Internacional del Trabajo. *Employment, incomes and equality: A strategy for increasing productive employment in Kenya*. Naciones Unidas. Ginebra, 1972.

empleo que ofrece la actividad economía empresarial<sup>122</sup>. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. Baste mencionar como ejemplo de lo anterior que este tipo de empresa jugó un papel importante antes de la crisis que estalló en el 2008 en los procesos de cohesión social en estas sociedades.

**CUADRO 2.1 CRITERIOS DE DEFINICIÓN DE LAS MIPYME**

| País        | Empleo | Ventas | Activos | Otros |
|-------------|--------|--------|---------|-------|
| Argentina   |        |        |         |       |
| Bolivia     |        |        |         |       |
| Brasil      |        |        |         |       |
| Chile       |        |        |         |       |
| Colombia    |        |        |         |       |
| Costa Rica  |        |        |         |       |
| El Salvador |        |        |         |       |
| Guatemala   |        |        |         |       |
| México      |        |        |         |       |
| Panamá      |        |        |         |       |
| Perú        |        |        |         |       |
| Uruguay     |        |        |         |       |
| Venezuela   |        |        |         |       |

Fuente: Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las MIPYMEs en Latinoamérica". *Actualidad Contable FACES* Año 11 No 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. pp. 122-134.

La participación de las Mipyme en el PIB (Producto Interno Bruto) varía para estas economías, no obstante se puede decir que la participación en promedio se ubica en cerca del 50%. Participación que está en función del tipo de producción; por lo general es menor en la industria y mayor en el comercio y los servicios.

### 2.4 LAS MIPYME EN AMÉRICA LATINA

Como ya hemos apuntado anteriormente no existe una definición homogénea a nivel mundial de empresas Mipyme, sin embargo, derivado de un estudio realizado por Saavedra y Hernández en 13 países

latinoamericanos, es posible precisar que el criterio aplicado por el 85% de los países que conformaron ese estudio basó su clasificación en el número de personas ocupadas. Lo anterior se

<sup>122</sup> El modelo de especialización flexible se refiere a la tercera gran teoría del posfordismo. A partir de ésta nace el interés por los encadenamientos productivos como ventaja comparativa. En sus formulaciones originales, la especialización flexible anunció el agotamiento de la producción en masa estandarizada, aunque derivándola de los cambios en las preferencias de consumo, es decir, el paso de una economía de productores a otra de consumidores, con cambios frecuentes de presentación y de productos y a la producción en pequeños lotes. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE, 2004.

debe, de acuerdo a las investigadoras, a la facilidad de conocer este dato y de este modo tener un parámetro accesible de clasificación. El segundo lugar, lo obtuvo el monto de ventas realizadas por las empresas (62%) ya sea de forma única o combinada. En tercer lugar, está el criterio de los activos (38%) aplicado en forma única o combinada (Cuadro 2.1).

Ahora bien, es preciso señalar por otro lado que en América Latina y el Caribe, las Mipyme participan en la generación del 35.5% de empleos<sup>123</sup>, siendo las Mipyme el 99.25% del total del universo de empresa <sup>124</sup>. En su gran mayoría, estas organizaciones son organizaciones informales<sup>125</sup>.

Su distribución espacial en la región obedece a los patrones de desarrollo centralizados de América Latina. La mayor parte de las empresas de la región se ubica en las capitales y ciudades más importantes<sup>126</sup>.

En cuanto a la distribución sectorial, con base a un estudio llevado a cabo por Zeballos<sup>127</sup> en promedio, las unidades económicas dedicadas a la manufactura representa sólo un 13%, en tanto que el comercio alcanza un 49%, mientras que el sector servicios esta integrado por el 38%. Lo anterior estaría indicando que es más difícil para las Mipyme incursionar en el sector manufacturero, dado que es un sector más exigente en cuanto a capital y tecnología, así como mano de obra calificada.

---

<sup>123</sup> Infante, Ricardo. "El sector de empresas pequeñas y medianas. Lecciones de la Unión Europea y políticas de homogenización productiva con generación de empleo". *CEPAL*, 2008 citado en Saavedra M. "Aspectos financieros de las pequeñas empresas y su relación con las características del empresario y de la empresa". *Gestión y región*. No. 9, enero-junio 2010, pp. 7-28

<sup>124</sup> Saavedra M. y Hernández Y. "Perfil financiero de las pequeñas empresas caso estado de Hidalgo, México". *Contaduría*. Universidad de Antioquía. No. 53, 2008a, pp. 173-196.

<sup>125</sup> La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que el término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto.

<sup>126</sup> FUNDES. *Indicadores del entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en los países FUNDES*. FUNDES. Chile, 2002 citado por Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. p. 130

<sup>127</sup> Zeballos E. "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina". *Revista CEPAL*, No. 73, abril, 2003, citado por Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. p. 130

Adicionalmente, en ese mismo estudio se pudo constatar que la concentración sectorial se encuentra sesgada hacia los sectores comercio y servicios, esto se debe a que en la manufactura los requerimientos de habilidades y calificación son mayores que en los otros dos sectores, así también influyen las condiciones del entorno y la normatividad vigente.

La relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar la importancia de las Mipyme, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan. Estas empresas sirven a la mayoría de los países como amortiguadores del alto desempleo que se vive en la región, convirtiéndose en un instrumento de *movilidad social*<sup>128</sup>. En esta misma tesitura, Tunal<sup>129</sup>, ha señalado que la importancia que tienen las microempresas en el mercado de trabajo, radica en la capacidad que tienen para generar empleos con menores requerimientos de capital.

En términos generales las Mipyme latinoamericanas se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios, socios o familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-calificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos, y finalmente subordinación a las grandes empresas<sup>130</sup>.

Asimismo, Saavedra<sup>131</sup> señala que estudios recientes de la OCDE<sup>132</sup> han demostrado que el típico pequeño empresario latinoamericano es joven, con una educación superior, de clase media y de

---

<sup>128</sup> Instituto Ethos. "La responsabilidad social en las relaciones entre grandes y pequeñas empresas". *Instituto Ethos*, 2004 citado por Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela p. 131

<sup>129</sup> Tunal, G. "El problema de clasificación de las microempresas". *Actualidad Contable FACES*, Año 6, No. 7, 2003, citado por Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela op. cit. p. 132

<sup>130</sup> Kantis, H. *Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, 2004 citado por Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela, op. cit. p. 132

<sup>131</sup> Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. pp. 122-134

<sup>132</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE, 2005 citado por Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. "Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica", *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela, op. cit. p. 132

sexo masculino por lo general. La participación de la mujer es limitada aunque ya empieza hacerse notar en algunos países de la región.

### **2.4.1 LAS MIPYME EN MÉXICO**

Desde finales de la década de 1980 las pequeñas y medianas empresas (Pyme) han sido uno de los sectores más afectados por los cambios en la política económica y los efectos derivados de ésta, en particular la apertura del comercio, las crisis financieras y la eliminación de las ventajas fiscales y financieras a la inversión, el empleo y el desarrollo regional.

En México como en muchos otros países, las Mipyme conforman la inmensa mayoría del tejido empresarial. Actualmente la definición de micro, pequeña y mediana empresa en México tiene dos precisiones:

Por un lado, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de diciembre de 2002 y reformada el 6 de junio de 2006, establece que las Mipyme deben constituirse legalmente, con base en la estratificación emitida por la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, segmentado por el número de trabajadores de acuerdo al sector: industria, comercio y servicios (Cuadro 2.2)<sup>133</sup>.

Por otro lado, de acuerdo con lo publicado en el DOF de fecha 30 de junio de 2009 se incorpora a la estratificación de las empresas micro, pequeñas y medianas empresas, un tope máximo combinado obtenido conforme al número de empleados y niveles de ventas anuales (Cuadro 2.3)

---

<sup>133</sup> Además de los sectores: industria, comercio y servicios, la definición en la Ley Federal también incluye a productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y empresarios de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

| Sector/Tamaño | Industria | Comercio | Servicios |
|---------------|-----------|----------|-----------|
| Micro         | 0-10      | 0-10     | 0-10      |
| Pequeña       | 11-50     | 11-30    | 11-50     |
| Mediana       | 51-250    | 31-100   | 51-100    |

CUADRO 2.2 ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES

Fuente: Cámara de Diputados. “Estratificación de empresas por número de trabajadores” en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf> 18/04/14

CUADRO 2.3 ESTRATIFICACIÓN COMBINADA

| Tamaño  | Sector                | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado |
|---------|-----------------------|---------------------------------|--|-----------------------|
| Micro   | Todas                 | Hasta 10                        | Hasta \$4                              | 4.6                   |
| Pequeña | Comercio              | Desde 11 hasta 30               | Desde \$4.01 hasta \$100               | 93                    |
|         | Industria y servicios | Desde 11 hasta 50               |  | 95                    |
| Mediana | Comercio              | Desde 31 hasta 100              | Desde \$100.01 hasta \$250             | 235                   |
|         | Servicios             | Desde 51 hasta 100              |  |                       |
|         | Industria             | Desde 51 hasta 250              |  | 250                   |

\*Tope Máximo Combinado= (trabajadores) x 10% + (ventas Anuales) x 90%

Fuente: SEGOB, Diario Oficial de la Federación. “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. DOF: 30/06/2009” en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

Esta nueva definición se estableció dentro del contexto del Programa de Compras al Gobierno, en el cual se produjo la necesidad de cambiar la definición de Mipyme para eliminar a empresas con poco personal que facturaban más de 250 millones de pesos y competían en forma desleal en programas diseñados exclusivamente para Mipyme.

Entre las características fundamentales de las Mipyme en México se encuentra que el 65% son empresas de tipo familiar. De estas, sólo el 45% tienen una antigüedad de 12 años en el mercado y un 12% son empresas con menos de 4 años, es decir que hay un porcentaje pequeño de creación de empresas en comparación de aquellas que ya tienen más tiempo en el mercado.

Dada su constitución familiar, estas empresas suelen tener problemas para su consolidación, pues el estrecho nexo que existe entre las personas que la dirigen a veces impide la toma de medidas o decisiones difíciles para la empresa<sup>134</sup>. Mas aún, son organizaciones marcadas por mecanismos informales de gestión<sup>135</sup> donde el dueño de la organización, puede o está al mismo tiempo, desempeñando el rol de tomador de decisiones, supervisor de los operarios, o ser en un momento dado, el operador <sup>136</sup>.

Adicionalmente, las Mipyme en México, no se encuentran relacionadas de manera significativa con los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos diez años han crecido más rápidamente y que se han desempeñado de mejor manera en el comercio, como es el caso de las exportaciones de automóviles (15%), cables eléctricos (5%), aparatos eléctricos (12%) equipo informático (5%) y partes y piezas de maquinaria (3%) las cuales representaron el 40% de las exportaciones manufactureras durante ese periodo.

Hacia el 2009, México contaba con poco más de 5 millones de empresas de las cuales el 94.8% son microempresas que ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas representan el 4.18% y emplean al 23.8 %; las medianas empresas significan el 0.82% y ocupan al 9.1% del personal disponible, mientras que el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas<sup>137</sup>. Tomando en consideración estas cifras, la importancia de las Mipyme mexicanas radica en que ocupan al 78.5% de la fuerza de trabajo y contribuyen con el 52% del PIB nacional (cuadro 2.4)

---

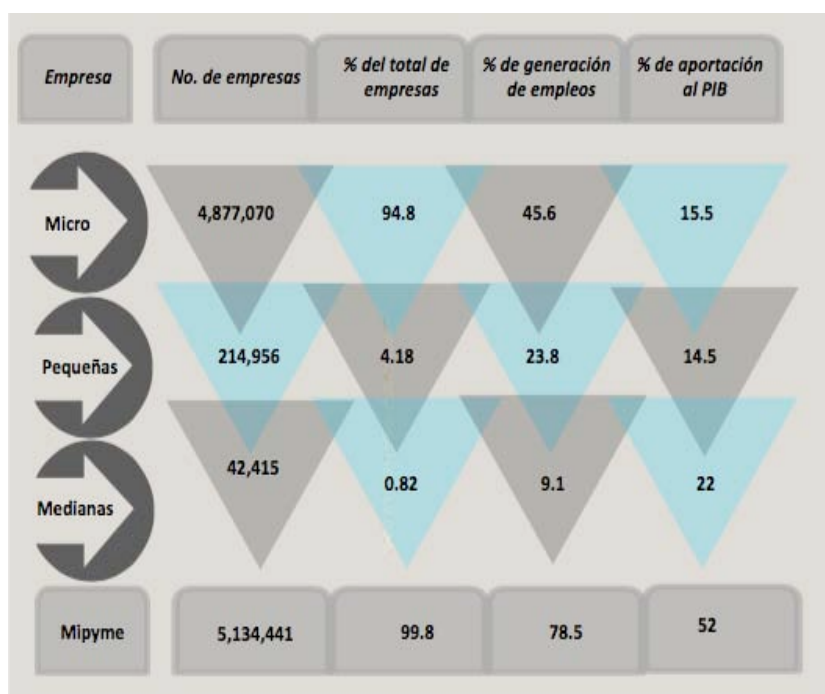
<sup>134</sup> Poza, Ernesto. *Family Business*. Ed. Mason, 2010.

<sup>135</sup> Conde Hernández, Raúl y Reyes Avellaneda, Rafael. "Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas (Pymes)", 2007, en Regalado Hernández, Rafael (coordinador). *Las Mipymes en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. p. 276

<sup>136</sup> Hall Browwyn. "The relationship between firm size and firm growth in the US Manufacturing Sector". *Journal of Industrial Economics*. Blackwell Publishing, 1987. Núm. 25 pp. 583-606.; Cabello y Conde *et al*, *op. cit.* p. 116 en Regalado Hernández, Rafael, *op. cit.* p. 276

<sup>137</sup> INEGI Censo económico 2009.

CUADRO 2.4 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS



Fuente: Saavedra M y Tapia B. "El entorno sociocultural y la competitividad de la Pyme en México". *Panorama Socioeconómico* Año 30. No. 44, 2012, con base en Censos Económicos 2009 p. 5

Otros datos, que impactan a la situación actual de las Mipyme son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años<sup>138</sup>, siendo dramático el índice de mortalidad. Esta mortandad no afecta la participación de las Mipyme del universo empresarial. Lo anterior se explica debido a la existencia de una alta tasa de rotación de estas empresas; así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas<sup>139</sup>.

La distribución de las Mipyme en el territorio nacional, con base al Censo del 2009 indica que el 52.1% de los negocios censados se concentra en seis estados del centro del país y el Distrito Federal (D.F.)<sup>140</sup> mientras que 50% de la producción nacional se genera en el D.F., estado de

<sup>138</sup> Grabinsky Steider, Salo. "La empresa familiar". *Nacional financiera*. México. citado en Cabello Chávez, A.; Conde Hernández, R. y Reyes Avellaneda, R. Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas (Pymes), 1992 en Regalado Hernández, *op. cit.* p. 276.

<sup>139</sup> INEGI, Censo económico 2009.

<sup>140</sup> Estado de México 12.1%, Jalisco 7.1%, Veracruz 6.1%, Puebla 5.5%, Guanajuato 5.0%, Michoacán 4.7%, DF 11.4%.



México, Nuevo León, Jalisco y Campeche. De los empleos generados, 20% se creó en el D.F. y 10% en el estado de México. En cuanto al giro de actividad en que se ubican, de acuerdo con el INEGI y la Secretaría Economía 53% de las Mipyme se dedican al comercio, 35% a los servicios y 12% a la industria<sup>141</sup>.

Asimismo, resultados preliminares de los Censos Económicos 2014<sup>142</sup> revelan, entre otros aspectos, que en la economía mexicana continúan predominando los negocios pequeños y de reciente creación que representan el 95.4% del total nacional. Más aún, el 42.7% de los establecimientos tienen cinco años o menos de creación. Los establecimientos de reciente creación (dos o menos años) representan el 28% del total.

Del total de establecimientos 44.8% corresponden al sector comercio y 42.4% a los servicios (privados, públicos y religiosos), 10.6% a las manufacturas y 2.2% al resto de actividades. Estas cifras contrastan con las deducciones obtenidas en el Censo económico de 2009, en particular existe un retroceso en el número de empresas dedicadas a la manufactura de casi el 8%<sup>143</sup>.

Los datos del Censo 2014 indican que los establecimientos en los que trabajan con 10 o menos personas, dan empleo al 39.7% de personas ocupadas, aunque su participación en los ingresos es significativamente menor, sólo del 14%<sup>144</sup>.

En cuanto a su papel fundamental como generadora de empleo es necesario señalar que la pequeña empresa emplea mano de obra no calificada<sup>145</sup>; son también grandes consumidores de materias primas y requieren de un uso menos intensivo de capital, con una escala de producción

<sup>141</sup> Inegi, Censo económico 2009

<sup>142</sup> Inegi Censos Económicos 2014  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default_t.aspx) fuente consultada 22/12/14

<sup>143</sup> El 18% de las empresas en el 2009 pertenecían la industria manufacturera, el resto de las actividades representan el 8.9%. Inegi.

<sup>144</sup> Inegi Censos Económicos 2014  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default_t.aspx) fuente consultada 22/12, 14.

<sup>145</sup> Barquero, I. "El estado y la Competitividad de la Micro pequeña y mediana empresa". *Colección cuadernos de desarrollo humano sostenible* 21. Programa de las Naciones Unidas, 2003, citado en Saavedra M. "Aspectos financieros de las pequeñas empresas y su relación con las características del empresario y de la empresa". *Gestión y región*. No. 9, enero-junio 2010, p. 7

más flexible que le permite responder rápidamente a los requerimientos del mercado<sup>146</sup>, lo que las convierte así, en importantes distribuidoras del ingreso<sup>147</sup>.

#### **2.4.2 LA IMPORTANCIA DE LA MIPYME MANUFACTURERA EN MÉXICO**

Los mercados y las economías mundiales se interconectan; una crisis económica, en un continente lejano puede alterar el mercado local. Los competidores se hacen más grandes, generan economías de escala, pueden ganar dinero a precios extremadamente bajos incrementando sus habilidades para competir. Los tamaños relativos cuentan, las grandes empresas tienden a comerse a las chicas. Los proveedores se consolidan, adquieren a otros más pequeños haciendo que la oferta tienda a reducirse y logrando hacerse más grandes y por tanto ganan poder de negociación. Los espacios de competencia se reducen, los competidores globales juegan con una mezcla de márgenes de manera que pueden ganar menos en un mercado y más en otro, inclusive perder en alguno, buscando así ser rentables y de paso, quitarse de encima algún competidor incómodo. Los jugadores locales están obligados a ganar a su único mercado para subsistir, no tienen margen de maniobra.

En este escenario, las Mipyme constituyen en la actualidad un factor dinámico en los cambios estructurales contemporáneos y son un elemento esencial en la política económica. En particular, la industria manufacturera ha sido y seguirá siendo un sector fundamental, motor estratégico de crecimiento económico y desarrollo industrial del país. La importancia de la Mipyme industrial en México radica en el efecto multiplicador que genera en la economía al ser consumidor de materias primas e insumos, principalmente nacionales. Es relevante también por la generación de empleo, pues ocupa a la mano de obra en todas sus dimensiones; desde la altamente calificada hasta la poco calificada por los procesos artesanales con los que trabaja.

---




<sup>146</sup> Romero Luna, Isidoro. "Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo". *Análisis Económico*, Vol. XXIV Núm. 57, 2009. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco México citados en Saavedra M. y Tapia B. "Las mejores prácticas en la Mipyme Industrial Mexicana". *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2011.

<sup>147</sup> Morillo, M. y Pulido, Y. "Diseño de un sistema de costos para la micro, pequeña y mediana industria panadera". *Revista de Ciencias Sociales*. XII, 2006, citados en Saavedra M. y Tapia B. "Las mejores prácticas en la Mipyme Industrial Mexicana". *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2011.

Su papel modernizador es eje de las economías, como vehículo del cambio tecnológico y la productividad en otros sectores. De ahí su rol como sector de punta en las exportaciones<sup>148</sup>. Las manufacturas, y particularmente, las de más alto contenido tecnológico siguen representando los bienes que de manera general proporcionan la mayor contribución y las mayores ganancias en el comercio mundial<sup>149</sup>. En México, las principales ramas industriales que destacan tanto por su dinamismo como por su participación en el PIB manufacturero son aquellas orientadas al mercado externo y que producen bienes de consumo final duradero, tales como: vehículos automotores, equipos y aparatos electrónicos, electrodomésticos y la industria de autopartes. Asimismo, otras ramas que destacan son las de consumo final no duradero como preparación de frutas y legumbres, industrias textiles, cerveza y malta y otros productos alimenticios<sup>150</sup>.

A partir de la década de los años ochenta iniciaron cambios relevantes en su estructura productiva, destacando los que se presentaron a partir de la apertura comercial, los cuales han implicado cambios sustanciales en la estructura comercial, productiva, de inversión y empleo en el sector<sup>151</sup>.

Las principales ventajas que tiene la Mipyme industrial son:<sup>152</sup>

-  Enorme flexibilidad en cuanto a los cambios en sus líneas de producción gracias a su tamaño.
-  Producción de insumos básicos o semi básicos que abastecen a las grandes industrias.
-  Utilización de materias primas de la región donde se encuentran establecidas.

<sup>148</sup> Saavedra M., Tapia B. Y Milla S. Perfil de la Mipyme industrial en México: un estudio empírico. Publicaciones empresariales. UNAM. *FCA Publishing*, 2012. p.41

<sup>149</sup> De María y Campos. "Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso mexicano". CEPAL/ECLAC, 2000 citado en Saavedra M. et al Perfil de la Mipyme industrial en México: un estudio empírico. Publicaciones empresariales. UNAM. *FCA Publishing*, 2012. p. 41

<sup>150</sup> Centro de estudios de las finanzas públicas. Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. "Evolución del sector manufacturero de México 1980-2003". *Palacio Legislativo de San Lázaro*. Diciembre 2004. p. 17

<sup>151</sup> *Ibidem* p.1

<sup>152</sup> Delacerda G. J. *La estrategia de las latinas, la transformación de las empresas latinoamericanas para superar crisis económicas y ser globalmente competitivas*. Ed. LID, 2009, citado en Dorantes Hernández, P. y Velázquez Pardo M. "Las políticas gubernamentales y sus resultados en el desarrollo de las Pyme en México, Japón, Brasil, Chile e Italia". *Ponencia en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2011, p. 9 y Rivera G.(Coord) Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. *Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002 (s/p)*.

➤ Intensiva ocupación por unidad de capital invertido, en comparación con la gran industria debido a una baja mecanización.

➤ Producción de artículos con rasgos artesanales.

Algunos estudios han señalado que la poca concentración de la Mipyme en el sector industrial se debe a que éste se caracteriza por no ser intensivo en capital, en tecnología y en mano de obra especializada<sup>153</sup>.

Limitantes como<sup>154</sup> acceso limitado a fuentes de financiamiento, bajos niveles de competitividad en mercados locales e internacionales, poca participación efectiva de sus organizaciones gremiales en el diseño de políticas para su desarrollo, recursos limitados, dificultades de gestión de su tecnología o el uso de maquinarias adaptadas o de segunda mano, falta de profesionalización del personal de producción, desarrollo e Investigación, baja eficiencia de la mano de obra, poca generación o apropiación de tecnología, la inexistencia de un departamento o responsable de la actividad de Investigación, desactualización de tecnología, mano de obra y equipo, altos costos de mantenimiento y reparación de maquinaria, variedad excesiva de productos, rigidez del régimen regulatorio, capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas en las que se debe trabajar en las Mipyme.

Uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante las ideas de negocio o de innovación de producto. Aunque también existen aspectos como:

➤ La falta de conocimiento de la nueva cultura de desarrollo organizacional;

---

<sup>153</sup> Morillo, M. y Pulido, Y. "Diseño de un sistema de costos para la micro, pequeña y mediana industria panadera". *Revista de Ciencias Sociales*. XII, 2006 citados en Saavedra M. y Tapia B. "Las mejores prácticas en la Mipyme Industrial Mexicana". *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2011.

<sup>154</sup> Góngora, García y Madrid. "Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en Pymes". *Red de revistas científicas de América Latina, Caribe, España y Portugal*. Vol. XVI, núm. 3 septiembre-diciembre 2010. Universidad del Zulia, Venezuela. pp. 400-417; Vera y Romero, "Dimensión estratégica de la pequeña y mediana industria en el contexto del desarrollo endógeno nacional". *Revista de Ciencias Sociales*, XV, 2003. pp. 727-737

- Falta de claridad sobre cómo llevar sus producto o servicios al consumidor final;
- Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía;
- No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento, y
- Resistencia al cambio.

Las Mipyme han ocupado un lugar importante en los planes nacionales de desarrollo y en particular se ofrece especial atención a las empresas de la industria manufacturera<sup>155</sup>. En este sentido, en el ánimo de apoyar a este sector empresarial han existido diferentes programas gubernamentales constituyendo ejemplos concretos el incremento en el 2009 al Fondo Pyme por parte de la Secretaría de Economía en un 40%, para la ayuda financiera a las empresas. Otro ejemplo es el programa “México Emprende” con el cual se ofrece un financiamiento por 4,500 millones de pesos para ayudar a la generación de empleo y autoempleo.

En este marco, uno de los problemas que ha enfrentado el sector industrial, ha sido la falta de una política industrial integradora, que vincule los aspectos sectoriales con los regionales. No obstante, que cada sector y región requieren de apoyos diferenciados para ambos, el desarrollo de infraestructura y la accesibilidad a recursos financieros y tecnológicos son factores imprescindibles para la integración de los anteriores<sup>156</sup>.

Ahora bien, durante los últimos 20 años, en nuestro país, las políticas productivas han perseguido recuperar la competitividad perdida por el proceso de apertura. En ese contexto, se busca la articulación de un conjunto de políticas, estrategias, acciones e instrumentos para mejorar la competitividad de las Pyme. Se pone énfasis en el restablecimiento de las cadenas de valor y se plantea la urgencia de atender los rezagos de las empresas de menor tamaño<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup> Ramírez Juárez, Jorge y Delgado Fernández Mercedes. “Alianza estratégica, una alternativa para la competitividad de la pequeña y mediana empresa”. *I.I. E.S.C. A.* p. 47

<sup>156</sup> Centro de estudios de las finanzas públicas. Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. “Evolución del sector manufacturero de México 1980-2003”. *Palacio Legislativo de San Lázaro*. Diciembre, 2004. pp. 45-47

<sup>157</sup> Brown F. Y L. Domínguez. “Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en Ferrado, C y G. Stumpo (compiladores). Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales”. *CEPAL*. Santiago, 2010, citado en Ferraro, Carlo (compilador). “Apoyando a las

Una importante proporción de las Mipyme industriales mexicanas<sup>158</sup>, son empresas de tamaño micro, que no han modernizado sus plantas ni utilizan técnicas modernas de producción o han implementado mejores prácticas que les permitan ser competitivas y mantenerse en el mercado.

En el periodo 1980-2003, la participación del PIB manufacturero en el PIB total, en términos reales, fue en promedio de 18.0%.

Datos del censo económico 2009<sup>159</sup>, indican que el 99.26% de las empresas del sector industrial son Mipyme las cuales generan el 50.33% del empleo y aportan el 22.89% de la producción<sup>160</sup>. Los establecimientos manufactureros micro (empresas que ocupan hasta 10 personas) representaron 92.5%. De las industrias manufactureras a nivel nacional, el empleo que generaron representó 23.2% y las remuneraciones 4.3% del total del sector manufacturero<sup>161</sup>.

Las unidades económicas pequeñas (de 11 a 50 personas) representaron 5.1% del total de las manufacturas, emplearon 10.0% del personal ocupado total y aportaron 6.6% de las remuneraciones del sector<sup>162</sup>.

---

pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe”. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas, Santiago de Chile. p. 497*

<sup>158</sup> Saavedra M. “Aspectos financieros de las pequeñas empresas y su relación con las características del empresario y de la empresa”. *Gestión y región*. No. 9, enero-junio 2010. pp. 7-28

<sup>159</sup> INEGI 2010.

<sup>160</sup> Saavedra M. y Tapia B. “Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas”. *Economía*, XXXVI, 32, julio-diciembre 2011. p. 14

<sup>161</sup> Las diez ramas de actividad más importantes –panaderías y tortillas, estructuras metálicas y herrería, confección de prendas de vestir, muebles, excepto de oficina y estantería, impresión e industrias conexas, productos a base de arcillas y refractarios, fabricación de otros productos de madera, otros productos textiles, industrias de las bebidas. Ordenadas por el número de personas ocupadas representaron 81.1% de las unidades económicas, 77.9% del personal ocupado total, 68.6% de las remuneraciones, 68.3% de la producción bruta y 69.2% de activos fijos. La región sur-sureste (Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán) es donde se concentró la mayor proporción de micro negocios del sector manufacturero, 97 de cada 100 unidades económicas de esta región tiene hasta 10 personas ocupadas.

<sup>162</sup> En los establecimientos pequeños de las diez ramas de actividad más importantes: confección de prendas de vestir, panaderías y tortillas, impresión e industrias conexas, fabricación de calzado, productos de plástico, muebles, excepto de oficina y estantería, estructuras metálicas y herrería, industria de las bebidas, maquinado de piezas metálicas además de otras industrias manufactureras. Ordenadas por la concentración de 56.6% y 54.4% de las unidades económicas y personal ocupado total nacional se registró en la región Noreste, Coahuila de Zaragoza, Chihuahua, Durango, Nuevo León y Tamaulipas, con 9.1% y 3.55%, respectivamente.

La industria manufacturera mediana (51 hasta 250 personas ocupadas) se constituyó con 7,113 establecimientos que representaron 1.6% del sector manufacturero; a la vez que las remuneraciones, la producción bruta total y los activos fijos alcanzaron porcentajes de 17.8%, 16.5% y 17.6%, respectivamente<sup>163</sup>. Cuadro 2.5

De acuerdo con INEGI<sup>164</sup> existen 231 clases de actividad económica en el sector industrial mexicano entre las que destacan la industria alimentaria (33%), la fabricación de productos metálicos (14,7%), las prendas de vestir (7,6%), la fabricación de productos en base a minerales no metálicos (7%), la fabricación de muebles (6,4%), los colchones y persianas (6,2%) además de la industria de madera (5,1%)<sup>165</sup>.

El sector manufacturero comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran manufacturas las actividades de maquila de exportación<sup>166</sup>; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; además del acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras<sup>167</sup>.

---

<sup>163</sup> En conjunto, las diez ramas más importantes productos de plástico, confección de prendas de vestir, partes para vehículos automotores, fabricación de calzado, impresión, industrias conexas, productos de cartón y papel, muebles, excepto de oficina y estantería, otras industrias manufactureras, industria de las bebidas, estructuras metálicas y herrería. Ordenadas como las más importantes por su personal ocupado total, concentraron 43.1% de unidades económicas y generaron 28.0% de la producción bruta total. Mujica Guarneros, Amelia M. *Mipymes en México. El fracaso como su principal característica y las limitantes para su crecimiento*. Tesis de licenciatura en Economía. Facultad de Economía, 2014.

<sup>164</sup> INEGI, 2011

<sup>165</sup> Saavedra M. y Tapia. B. "Las mejores prácticas en la Mipyme Industrial Mexicana". *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2011, p. 15

<sup>166</sup> INEGI Censos Económicos 2014  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default_t.aspx) fuente consultada 22/12/14.

<sup>167</sup> <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem07/texcom/glosario/glosario.htm> fuente revisada 22/06/14.

CUADRO 2.5 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL MEXICANO

| Estratos de personal ocupado    |            | Unidades económicas |              | Personal ocupado total |              | Producción bruta total |              |
|---------------------------------|------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                                 |            | Absoluto            | %            | Absoluto               | %            | Absoluto               | %            |
| <b>Total</b>                    |            | <b>436,851</b>      | <b>100.0</b> | <b>4,661,062</b>       | <b>100</b>   | <b>4,876,999,255</b>   | <b>100</b>   |
| <b>Micro</b>                    | 0 a 2      | 239,989             | 54.9         | 348,733                | 7.5          | 27,277,590             | 0.6          |
|                                 | 3 a 5      | 127,755             | 29.2         | 465,599                | 10           | 44,980,412             | 0.9          |
|                                 | 6 a 10     | 36,412              | 8.3          | 266,381                | 5.7          | 42,486,333             | 0.9          |
| <b>Subtotal Microempresas</b>   |            | <b>404,156</b>      | <b>92.5</b>  | <b>1,080,713</b>       | <b>23.19</b> | <b>114,744,335</b>     | <b>2.4</b>   |
| <b>Pequeñas</b>                 | 11 a 15    | 9,315               | 2.1          | 117,544                | 2.5          | 31,534,173             | 0.6          |
|                                 | 16 a 20    | 4,467               | 1.0          | 79,313                 | 1.7          | 28,186,307             | 0.6          |
|                                 | 21 a 30    | 4,546               | 1.0          | 113,007                | 2.4          | 52,766,967             | 1.1          |
|                                 | 31 a 50    | 4,021               | 0.9          | 157,333                | 3.4          | 86,297,066             | 1.8          |
| <b>Subtotal Pequeña Empresa</b> |            | <b>22,349</b>       | <b>5.1</b>   | <b>467,197</b>         | <b>10.02</b> | <b>198,784,513</b>     | <b>4.08</b>  |
| <b>Medianas</b>                 | 51 a 100   | 3,897               | 0.9          | 280,135                | 6            | 218,982,789            | 4.5          |
|                                 | 101 a 250  | 3,216               | 0.7          | 517,772                | 11.1         | 583,985,272            | 12           |
| <b>Subtotal Mediana Empresa</b> |            | <b>7,113</b>        | <b>1.63</b>  | <b>797,907</b>         | <b>17.12</b> | <b>802,968,061</b>     | <b>16.46</b> |
| <b>Total MIPYME</b>             |            | <b>433,618</b>      | <b>99.26</b> | <b>2,345,817</b>       | <b>50.33</b> | <b>1,116,496,909</b>   | <b>22.89</b> |
| <b>Grandes</b>                  | 251 a 500  | 1,660               | 0.4          | 581,128                | 12.5         | 761,813,187            | 15.6         |
|                                 | 501 a 1000 | 1,014               | 0.2          | 711,497                | 15.3         | 861,640,227            | 17.7         |
|                                 | 1001 y más | 559                 | 0.1          | 1,022,620              | 21.9         | 2,137,148,932          | 43.8         |
| <b>Subtotal Empresa Grande</b>  |            | <b>3,233</b>        | <b>0.74</b>  | <b>2,315,245</b>       | <b>49.67</b> | <b>3,760,602,346</b>   | <b>77</b>    |

Fuente: Saavedra M. y Tapia B. "Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas". *Economía*, XXXVI, 32, julio-diciembre 2011. p. 14 con base en INEGI censos Económicos 2009.

En estudios realizados por Molina<sup>168</sup> se encontró que las características del crecimiento de las Mipyme industriales se deben a: a) La experiencia y formación del empresario, b) Capital

<sup>168</sup> Molina Sánchez, R. "Características del crecimiento de las Pyme's manufactureras". *Conciencia Tecnológica*. Núm. 36 jul-dic. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. México, 2008, citado en Saavedra M. "Aspectos financieros de las pequeñas empresas y su relación con las características del empresario y de la empresa". *Gestión y región*. No. 9, enero-junio 2010. pp. 7-28



intelectual valioso, c) La inversión en innovación, d) La importancia de las ideas del fundador, e) La existencia de estructuras formales e informales de organización, f) La estrategia de la empresa, g) Aspiraciones, audacia y beneficios del propietario, h) Tecnología media y alta, además de que i) El crecimiento es un proceso.

Por lo que respecta a las Mipyme manufactureras en el Distrito Federal, más de la mitad de las empresas se dedican al comercio, cerca del 40% proporcionan servicios y un escaso 8.2% se desarrolla en la industria<sup>169</sup>.

El sector industrial es el que menos empresas y empleo aporta aunque paga remuneraciones más altas, tiene una producción bruta total superior y una mayor inversión en activos que en el sector comercio<sup>170</sup>.

Al 2011, la industria alimentaria, de las bebidas y del tabaco así como la industria productora de maquinaria y equipo aportaron el mayor porcentaje al PIB manufacturero con 27.9 % y 26.9% respectivamente<sup>171</sup>.

Las entidades donde la industria manufacturera ocupa el primer lugar de aportación a su PIB son: Coahuila de Zaragoza, Querétaro, Estado de México, Aguascalientes, Guanajuato, Puebla y San Luis Potosí<sup>172</sup>.

Los principales indicadores de la industria manufacturera, muestran una mejor dinámica de la economía mexicana, aunque todavía con niveles débiles.

Al respecto de los empleos generados hacia octubre del 2014, la ocupación en la industria manufacturera creció 3.2%, la cifra más alta desde junio del 2011 (3.4%); por tipo de contratación, el número de obreros se incrementó 3.4% y el de los empleados que realizan labores

---

<sup>169</sup> Saavedra M y Milla S. "Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal. *FAEDPYME International Review*, Vol 2. No 4. 2013, México. p. 18

<sup>170</sup> Saavedra M y Milla S., *Op. cit.* p. 7

<sup>171</sup> INEGI. "Sistema Nacional de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa", 2005-2009 en <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E> fuente revisadas el 13 /11/14

<sup>172</sup> INEGI, Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003.

administrativas 2.3%<sup>173</sup>.

Por lo que se refiere a las remuneraciones, en octubre 2014, las remuneraciones medias reales pagadas se encontraban en una situación endeble. La variación anual fue de 0.9%, que si bien es mayor al periodo anterior (0.4%), no rebasó el 2.0% desde el 2008<sup>174</sup>.

De acuerdo con el diario El Economista hacia mediados del 2014, el sector contribuye con alrededor de una quinta parte de la actividad económica del país, destacando fabricación de equipo de transporte (8.7%); otras industrias manufactureras (6.1%); accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica (6.0%), y maquinaria y equipo (5.7%)<sup>175</sup>. Lo anterior compensó los descensos en productos derivados del petróleo y del carbón (2.9%); prendas de vestir (1.9%); industria de la madera (1.6%); insumos textiles y acabado de textiles (0.9%); industria química (0.8%), e industria del papel (0.6%), principalmente.

---

<sup>173</sup> Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

<sup>174</sup> *El Economista*. “El empleo manufacturero sigue en ascenso”, Dic. 8, 2014 en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/12/18/empleo-manufacturero-crecio-32-durante-octubre> fuente revisada 20/12/14

<sup>175</sup> *El Economista*. “El empleo manufacturero sigue en ascenso”, Sep. 18, 2014 en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/09/18/personal-ocupado-industria-manufacturera-continua-ascenso> fuente revisada 20/12/14 y *El Economista*. “El empleo manufacturero sigue en ascenso”, Nov. 19, 2014 en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/11/19/empleo-manufacturero-crecio-27-septiembre> fuente revisada 20/12/ 2014.

# CAPÍTULO 3

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYME MEXICANAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE LA COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN (IMCC)

### 3.1 LA IMCC EN MÉXICO

De acuerdo con la publicación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *El perfil de las empresas manufactureras de exportación 2007-2010*, las empresas que integran la Industria Manufacturera de la Computación y Comunicación (IMCC) están enlistadas en el sector 33, de la industria manufacturera, subsector 334 Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de equipos, componentes y accesorios electrónicos<sup>176</sup>, que incluyen los subsectores 3341<sup>177</sup>, 3342<sup>178</sup>, 3343<sup>179</sup>, 3344<sup>180</sup>, 3345 y 3346<sup>181</sup> (Figura 3.1).

Por otra parte, entre el 2011 y 2012, la Secretaría de Economía (SE) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el marco del Comité Técnico Especializado de Estadísticas del Comercio Exterior desarrollaron la Tabla de Correlación entre la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE) y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), con el objetivo de ofrecer elementos esenciales para analizar las

---

<sup>176</sup> La asignación de la clase de actividad económica a nivel de la empresa, utiliza el principio metodológico del Sistema de Clasificación industrial de América del Norte (SCIAN), con el que se clasifican las unidades económicas de acuerdo a su actividad principal, definida como aquella que en un periodo de un año genere más ingresos o, en su defecto, la que ocupe más personal.

<sup>177</sup> Computadoras, impresoras, fotocopiadoras, servidores de red, sistemas para almacenamiento de datos, tarjetas madre, monitores, teclados, equipo periférico, entre otros.

<sup>178</sup> Máquinas contestadoras, teléfonos fijos, faxes y equipo de telecomunicaciones móviles incluyendo teléfonos celulares, entre otros.

<sup>179</sup> Equipo audiovisual que comprende los reproductores de CD y de DVD, los sistemas de Hi-Fi, teatro en casa, sistemas de entretenimiento, sistemas de audio digital portátil, radios, televisores y grabadoras de vídeo, las consolas de videojuegos de uso doméstico y portátil, , entre otros.

<sup>180</sup> Manufactura de diodos, transistores, tiristores, circuitos integrados electrónicos analógicos y digitales, entre otros.

<sup>181</sup> Manufactura de equipo médico, instrumentos de medición, control, navegación, instrumentos ópticos, equipo fotográficos y relojes, entre otros.

estadísticas de los flujos internacionales del comercio de mercancías por actividad económica de origen<sup>182</sup>.

**FIGURA 3.1 SUBSECTORES DEL SUBSECTOR 334 DE LA IMCC**



Fuente: Elaboración propia con base en la “Tabla de correlación Sistema de Clasificación industrial de América del Norte (SCIAN)-Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE)”. *Diario Oficial* 18/01/02.

Con base a la Tabla de Correlación SCIAN-TIGIE,<sup>183</sup> las fracciones arancelarias de la TIGIE que integran el sector **334**; incluyen algunas de los capítulos **85 Máquinas y material eléctrico**; **84 Aparatos mecánicos, caldera y partes**; **90 Instrumentos y aparatos de óptica y médicos**; **91**

<sup>182</sup> Disponible para su consulta en la página del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica [www.snieg.mx](http://www.snieg.mx).

<sup>183</sup> El 18 de enero de 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DO) la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE), que está basada en la nomenclatura arancelaria del Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Sistema Armonizado), de la Organización Mundial de Aduanas, del cual México es parte contratante.

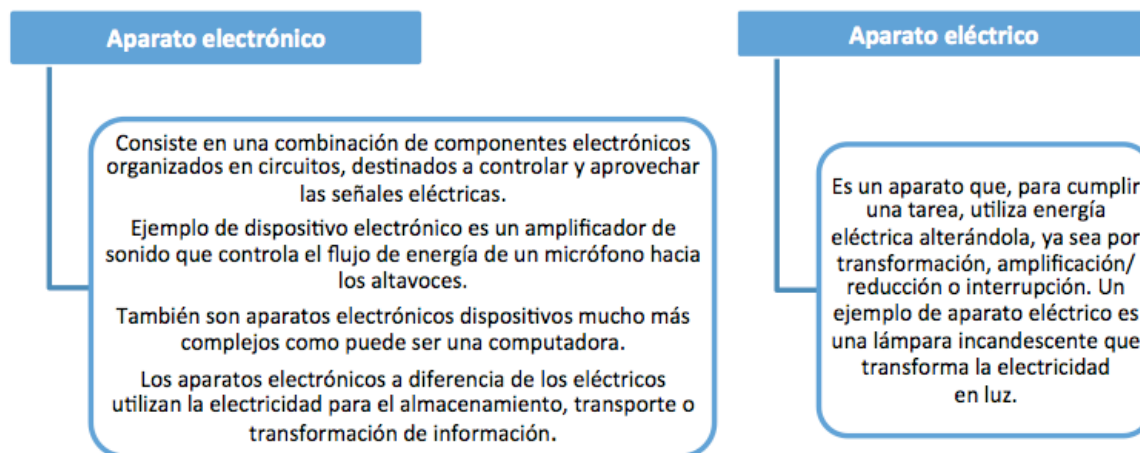
*Aparatos de relojería y sus partes; y 86 Vehículos y material para vías férreas o similares, y sus partes. (Ver Anexo 4.1).*

Gracias al progreso científico y tecnológico, tanto la Industria Electrónica como la Industria de Dispositivos Médicos juegan un papel sobresaliente en la Industria manufacturera de la comunicación y computación (IMCC). Su importancia para la economía mexicana como resultado de su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), su contribución a la capacidad exportadora de México gracias a su internacionalización, su vinculación con los eslabonamientos productivos, además del desarrollo mismo de estas industrias en nuestro país serán abordados a continuación.

### 3.1.1 LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN MÉXICO<sup>184</sup>

Antes de entrar de lleno y abordar apartados significativos en la evolución de la industria electrónica en México es necesario hacer un par de precisiones para establecer las principales diferencias entre un aparato electrónico y uno eléctrico debido a que son frecuentemente confundidos (Figura 3.2).

**FIGURA 3.2 DIFERENCIAS ENTRE APARATO ELECTRÓNICO Y ELÉCTRICO**



Fuente: Elaboración propia con base en "Aparatos electrónicos: estructura y componentes. Tecnologías" en: <https://sites.google.com/a/iesitaca.org/tecnotic/Inicio/3eso/4-electricidad-y-electrnica/1-aparatos-electronicos/1-1-estructura-de-los-aparatos-electronicos> fuente consultadas el 4/07/14

<sup>184</sup> La industria electrónica en México abarca las ramas de audio y video, cómputo, telecomunicaciones, equipo comercial y de oficina, electrónica de medición y control, electrónica biomédica y partes para vehículos automotores.

Basados en los datos anteriores podemos concluir que un artículo o componente cuya función principal es transformar la electricidad en otro tipo de energía es eléctrico, mientras que un artículo o componente que procese cualquier tipo de información es considerado electrónico<sup>185</sup>.

Habiendo esclarecido las diferencias entre aparato electrónico y eléctrico, entremos de lleno en el entendimiento de esta industria. La integración de los países denominados emergentes, como es el caso de México, a la producción electrónica se inició en los años 70 y se consolidó en los 90, periodo en el que se registró el tránsito de la antigua industria electrónica a una nueva a partir de la creación del sector electrónico informático<sup>186</sup> y la manufactura de bienes y componentes basados en estándares tecnológicos provenientes de países industrializados los cuales se enfocaron a actividades de desarrollo de productos y generación de servicios demandantes de conocimiento como es el caso del sector de telecomunicaciones<sup>187</sup>. A esta etapa se le conoce como “*La nueva revolución tecnológica o El capitalismo del conocimiento*”<sup>188</sup> en la que el conocimiento se convierte en la principal fuerza productiva del crecimiento económico.

Esta etapa permite el surgimiento de una nueva fuerza productiva principalmente mediante dos procesos: 1) el incremento en la capacidad de procesamiento de información y la producción de ciencia y conocimiento en forma directamente accesible y aplicable a la producción, gracias a la creación del microprocesador y del desarrollo del *software*; y 2) el incremento sustancial en la

---

<sup>185</sup> Elaboración propia con base en “Aparatos electrónicos: estructura y componentes. Tecnologías” en <https://sites.google.com/a/iesitaca.org/tecnotic/Inicio/3eso/4-electricidad-y-electronica/1-aparatos-electronicos/1-1-estructura-de-los-aparatos-electronicos> fuente consultadas el 4/07/14.

<sup>186</sup> Se define como el complejo productivo basado en las tecnologías del circuito integrado y el software, que trae consigo la formación de las actuales industrias y servicios de la información, establecidas a partir de la conexión de la computadora con las telecomunicaciones. El término compuesto electrónico informático destaca el papel central del elemento informático como aspecto distintivo de la nueva industria electrónica, que la diferencia de la producción anterior. S. Ordóñez y A. Dabat. “Revolución informática y nuevo ciclo industrial: la nueva industria electrónica de exportación en México”, *IIEc-UNAM*, 2005.

<sup>187</sup> CONACYT. Cap. 3 Caracterización y análisis de los sectores industriales convocados por el fondo de innovación tecnológica, 2007-2009. pp. 102-128 en [http://2006-2012.conacyt.gob.mx/CooperacionInternacional/Evaluacion\\_y\\_Cooperacion\\_Internacional/Documents/3.-Caracterizacion%20y%20analisis%20de%20los%20sectores.pdf](http://2006-2012.conacyt.gob.mx/CooperacionInternacional/Evaluacion_y_Cooperacion_Internacional/Documents/3.-Caracterizacion%20y%20analisis%20de%20los%20sectores.pdf) fuente revisada 3/07/14.

<sup>188</sup> Ordóñez, Sergio. “Nueva fase de desarrollo y capitalismo del conocimiento: elementos teóricos”, *Comercio Exterior*, vol. 54, núm. 1, México, enero 2004. pp. 4-17 y S. Ordóñez y A. Dabat. “Revolución informática y nuevo ciclo industrial: la nueva industria electrónica de exportación en México”, *IIEc-UNAM*, 2005a. Citado en Ordóñez, Sergio. “Capitalismo del conocimiento: elementos teórico-históricos”, *ECONOMÍA\_INFORMA* núm. 338 Enero-febrero 2006, pp.23-33

velocidad y la escala de acceso y difusión del conocimiento y la información, resultado de la unión de la informática y las telecomunicaciones, y del desarrollo de éstas<sup>189</sup>.

En este sentido, la historia de la industria electrónica en México inició con la instalación en nuestro territorio de empresas electrónicas transnacionales como resultado de la recomposición del capital internacional al trasladar inversiones a países en vías de desarrollo<sup>190</sup>. De esta manera la participación de nuestro país en la era del conocimiento se ha llevado a cabo a partir de: 1) La apertura comercial indiscriminada orientada a la fabricación de productos de bienes duraderos, bajo el modelo de sustitución de importaciones y promoción de la Inversión extranjera directa (IED) en diferentes actividades como la química, la automotriz y la electrónica<sup>191</sup>, a partir de bajos costos salariales, niveles medios-bajos de calificación de la fuerza de trabajo y cercanía con Estados Unidos, el mayor mercado del mundo. 2) El fortalecimiento de los monopolios privados. 3) Falta de promoción de procesos internos de aprendizaje e innovación. 4) La falta de políticas activas de promoción del desarrollo de industrias y sectores específicos. 5) La carencia de políticas de integración de redes productivas internas y de integración a ellas, así como de desarrollo de la empresa nacional, lo cual ha provocado que los desarrollos de productos continúen viniendo desde afuera.

Cabe señalar que el sector de la industria electrónica está compuesto por una diversidad de empresas, entre ellas fabricantes y distribuidores de partes y componentes metálicos y de plástico; empresas de logística y administración de cadenas de abastecimiento; empresas de diseño y desarrollo de producto y de *software*. Las empresas del sector comparten ciertas características: son grandes en capital, generan gran cantidad de empleo, tienen una participación dominante de IED, están orientadas a la exportación y están estrechamente ligadas por una fuerte integración productiva con la economía mundial<sup>192</sup>.

---

<sup>189</sup> Ordóñez, Sergio. "Capitalismo del conocimiento: elementos teórico-históricos", *ECONOMÍA INFORMA* núm. 338 enero-febrero 2006. pp. 23-33

<sup>190</sup> Ordóñez, Sergio. "El desarrollo y el sector electrónico-informático y de telecomunicaciones en Jalisco". *Comercio exterior*. Vol. 63, núm. 3, mayo-junio 2013. pp. 23-42

<sup>191</sup> Partida Rocha, Raquel Edith. "Las fases de desarrollo de la industria Maquiladores Electrónica en Jalisco". *El Cotidiano* 2013. pp. 4-12

<sup>192</sup> Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI), La Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones e Informática (CANIETI) y de la Fundación México Digital (FMD), 2006.

En comparación con países de desarrollo similar, México presenta un mercado rezago. Por un lado, existen problemas estructurales debido a la falta de eslabonamientos hacia atrás en las cadenas de valor, particularmente con el sector de componentes y semiconductores, además de que predomina la integración con cadenas globales sobre la integración interna; y por otro lado, la inclusión de empresas locales en el proceso es pobre, ello en gran medida se debe a una regulación basada en la libre importación temporal para la re-exportación<sup>193</sup>. Este tipo de operaciones no paga impuestos por su condición de temporalidad, ni generan territorialidad o aprendizaje local<sup>194</sup>.

Dado lo anterior, la Industria electrónica no está teniendo el efecto multiplicador sobre el crecimiento del conjunto de la economía que podría tener, y, por lo tanto, no está contribuyendo al desarrollo del país como potencialmente podría hacerlo<sup>195</sup>.

Los eslabonamientos de las cadenas de valor de productos finales, se encuentran particularmente en el sub-ensamble de partes y componentes hacia delante en la cadena de valor (ensamble final, prueba final, control de calidad y empaque), las cuales demandan insumos importados; en este tipo de actividades queda excluido, en lo fundamental, el diseño.

En la cadena global de valor de la Industria electrónica las empresas líderes (OEMs)<sup>196</sup> se centran en el desarrollo de la ventaja competitiva. Sin embargo, debido a las continuas exigencias por reducir costos así como incrementar la flexibilidad y agilidad en el sistema de manufactura, las OEMs empezaron a subcontratar servicios de manufactura a los EMS<sup>197</sup>. Posteriormente y como

---

<sup>193</sup> Ordóñez, Sergio. *La nueva industria electrónica en México en el contexto del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, El impacto del TLCAN en México a los diez años*, CISAN-UNAM, 2005b, y Dussel, Enrique. "Ser maquila o no ser maquila ¿es esa la pregunta?", *Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 4, abril, 2003. Citados en Ordóñez, S., *Op. cit.* pp.23-33

<sup>194</sup> El 95% de los insumos de esta industria son de importación en Palacios, J.J. "Production networks and industrial clustering in developing regions. Electronics manufacturing in Guadalajara, México". *Universidad de Guadalajara*, 2001.

<sup>195</sup> Ordóñez, Sergio. "Países emergentes: polémica marxismo-institucionalismo". *Problemas del desarrollo*, vol. 43, núm. 170, México, julio y septiembre 2012.

<sup>196</sup> OEMs Original Equipments Manufacturers son fabricantes de equipo original.

<sup>197</sup> EMS por sus siglas en inglés Electronics Manufacturers Service son empresas que dan servicio de manufactura con el objeto de reducir costos de producción y centrar esfuerzos en el diseño innovación mercadotecnia, etc.



una evolución natural de los EMS surgen los ODMs<sup>198</sup> y los CEMs<sup>199</sup>. La subcontratación u *outsourcing* de procesos de manufactura permite a las empresas OEMs tener acceso a tecnologías y procesos de producción, reducir los requerimientos de capital de trabajo, obtener mayor flexibilidad en la producción y consolidar compras<sup>200</sup>.

En México, como hemos observado, la configuración espacial de la industria electrónica se orienta sobre todo “exteriormente” con el sector electrónico-informático mundial, más que “interiormente” en cadenas de valor que vinculen productivamente todas las actividades presentes en el país y con el resto de las industrias afines<sup>201</sup> (Cuadro 3.1).

CUADRO 3.1 CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA



**Fuente:** BBVA *Situación Regional Sectorial. México. Las industrias de electrodomésticos y electrónica: ante el reto de mejorar su posicionamiento competitivo.* Análisis Económico. Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA. Research, Junio 2013 con datos de la Secretaría de Economía pp. 44

<sup>198</sup> ODMs por sus siglas en inglés Original Design Manufacturers son empresas que además de ofrecer servicios de manufactura y ensamble a las OEMs, también ofrecen servicios de diseño e ingeniería. Incluso, algunas OEMs ofrecen y comercializan sus propios productos y cuentan con sus propias marcas y plantas en varios países.

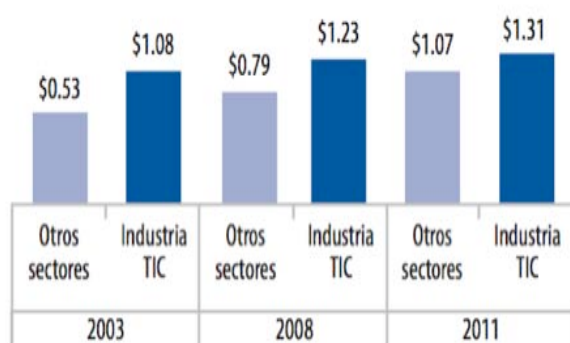
<sup>199</sup> CEMs Electronic Contract Manufacturing fabricación por contrato en donde se ofrecen proyectos de valor agregado: alto / bajo el volumen de mezcla, alta flexibilidad, ingeniería, pruebas y soluciones personalizadas. También atienden las actividades de I + D (Investigación y Desarrollo) y a clientes globales OEMs.

<sup>200</sup> Para mayor información consultar Monografía de la Industria Electrónica, Octubre de 2012, Secretaría de Economía citado en BBVA. *Situación Regional Sectorial. México. Las industrias de electrodomésticos y electrónica: ante el reto de mejorar su posicionamiento competitivo.* Junio 2013. Análisis Económico. Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA. Research, pp. 1-51

<sup>201</sup> Ordóñez, S. “Empresas y cadenas de valor en la industria electrónica en México”. *Economía*. UNAM. Vol. 2 Nº 5, 2005. pp. 90-111

Ahora bien, el sector electrónico forma parte de la industria de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), en la cual existen tres indicadores que reflejan la fortaleza de esta área en México en comparación con otras industrias: **la productividad, los salarios y el valor agregado**<sup>202</sup>

**La productividad.** El sector TIC genera una alta productividad en relación con otras industrias. La gráfica 3.1 muestra la facturación anual por empleado en millones de pesos. Como se puede ver, la productividad del sector va en aumento y es mayor en comparación con otros sectores de la economía.



GRÁFICA 3.1 FACTURACIÓN ANUAL POR EMPLEADO DE INDUSTRIA TIC Y RESTO DE sectores. Millones de pesos

Fuente: BBVA *Situación Regional Sectorial. México. Las industrias de electrodomésticos y electrónica: ante el reto de mejorar su posicionamiento competitivo.* Análisis Económico. Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA. Research, Junio 2013 con datos de Select 2012

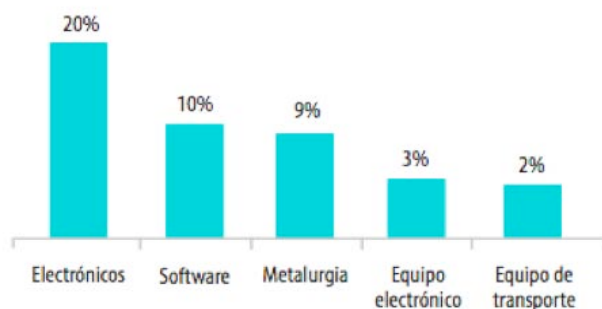
**Los salarios.** Las remuneraciones de la TIC, sobrepasan al total nacional en alrededor de 50%, la productividad de esta industria ha venido con una tendencia muy acelerada por lo menos desde 1988<sup>203</sup> y ha sido desde entonces mayor que la nacional.

**El valor agregado.** El valor agregado (VA) de la industria es similar y en ocasiones superior al del sector manufacturero de exportación. Consideramos el valor agregado como el diferencial del precio de venta y los costos de producción. La industria del software en general tiene mayor valor agregado que las industrias exportadoras a excepción de la electrónica (Gráfica 3.2).

<sup>202</sup> Gallegos, Rodrigo; Grandet, Carlos; Ramírez, Pavel; Ramos, Carlos y Villar, Germán. “Los Emprendedores de TIC en México: Recomendaciones de política pública para su nacimiento, crecimiento y consolidación”. *Instituto Mexicano para la Competitividad A. C.* Abril, 2014. pp 1-120

<sup>203</sup> De 1994 a 2000 la productividad de la industria electrónica e informática se duplicó. Dussel Peter, Enrique. “Ser maquila o no ser maquila ¿es esa la pregunta?”, *Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 4, abril 2003.

GRÁFICA 3.2 VALOR AGREGADO COMO PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN TOTAL



Fuente: BBVA *Situación Regional Sectorial. México. Las industrias de electrodomésticos y electrónica: ante el reto de mejorar su posicionamiento competitivo*. Análisis Económico. Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA. Research, Junio 2013 con datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) e INEGI 2012.

En cuanto a la localización espacial de la industria electrónica cabe precisar que en nuestro país existen 37 plantas industriales que pertenecen a 22 CEMs operando en Aguascalientes, Chihuahua, Jalisco, Nuevo León y Tamaulipas<sup>204</sup> (Gráfica 3.3).

Algunas de las principales empresas de este sector han establecido subsidiarias en México desde hace 5 décadas<sup>205</sup>, incluso algunas de ellas han invertido en el país no sólo en plantas de manufactura sino también en Centros de Diseño e Ingeniería, los cuales emplean a ingenieros mexicanos<sup>206</sup>.

En esta entidad se manufacturan entre otros, circuitos impresos, arneses, sonares marinos, inductores, conectores, teléfonos celulares, tableros electrónicos, microchips, semiconductores y principalmente televisores<sup>207</sup>.

<sup>204</sup> Para mayor información consultar *Monografía de la Industria Electrónica*, Octubre de 2012, Secretaría de Economía citado en *Situación Regional Sectorial*. BBVA, *Op. cit.*

<sup>205</sup> Padilla Pérez Ramón, *Op. cit.*

<sup>206</sup> Al término del 2012 el total de empleados de esta industria era de 248,899 personas. Fuente: ProMéxico, *Industria Electrónica 2013*. Unidad de inteligencia de Negocios. Secretaría de Economía.

<sup>207</sup> De acuerdo al plan de CADELEC de 2004 paulatinamente se iría construyendo el “Silicon Border” con especialización en semiconductores y obleas de silicio. En esta región se fabrica la mayoría de los más de 30 millones de televisores que México produce anualmente y por ser la región que ocupa el primer lugar mundial en la manufactura de televisiones y monitores para televisiones y PCs es llamada la “Capital mundial del televisor.”

GRÁFICA 3.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA



Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología  
 Monografía: *Industria Electrónica en México*. Octubre 2012 en  
[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/monografia\\_industria\\_electronica\\_Oct2012.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/monografia_industria_electronica_Oct2012.pdf)

Existen además, tres cluster<sup>208</sup> de la electrónica que se ubican en:

**Chihuahua.** En Ciudad Juárez, particularmente (75%) y Chihuahua (25%), se ha desarrollado un importante agrupamiento industrial destinado principalmente a la fabricación de equipo de video (televisores a color) y, en menor medida, a equipo de telecomunicación. Entre las principales empresas OEMs se encuentran Lexmark, Scientific Atlanta de México, Thomson y Toshiba que operan bajo el régimen de maquila. Asimismo, en esta región se localizan importantes empresas CEMs: ECMMS, Flextronics, Foxconn, Jabil, Plexus, SMTC, Tatung y Wistron.

**Jalisco.** En Guadalajara, a finales de la década de los setenta, se instalaron dos grandes maquiladoras de componentes electrónicos: Motorola y Burroughs. Ambas plantas fueron el antecedente para el desarrollo de una nueva industria de producción electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Actualmente, esta actividad sigue en importancia a la rama de los alimentos, considerada como la más importante en la entidad, debido a sus ingresos económicos, VA, número de establecimientos, composición de capital e integración al mercado internacional. Es por ello que se ha llamado a la región “El Valle del Silicio mexicano” o “El cluster de la electrónica”, por sobresalir en la fabricación de productos electrónicos de cómputo, telecomunicación y software, principalmente<sup>209</sup>.

Esta entidad aloja aproximadamente 13 OEMs, 14 CEMs/EMS, y 26 centros de diseño. Existen además, más de 150 empresas de software. Entre las principales OEMs establecidas en esa entidad se identifican Continental, HP, IBM, Intel, PCE, Siemens VDO, VOIT y Technicolor.

Asimismo, se localizan 6 de las más grandes CEMs que cuentan con planta de manufactura como son Celestica, Flextronics, y Foxconn, entre otras. Cuenta además con centros de diseño como:

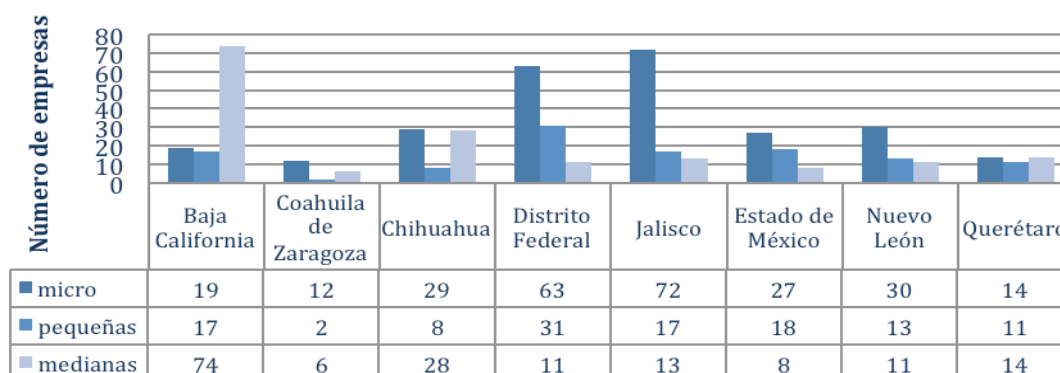
---

<sup>208</sup> Más del 75% de las empresas están localizadas en aglomeraciones tipo cluster con la correspondiente concentración territorial y organización inter-industrial e inter-empresarial de la producción., en estados fronterizos del norte del país, principalmente en Baja California y Chihuahua. Sin embargo, Jalisco es el estado del interior del país con el mayor núm. de empresas de la industria electrónica BBVA *Op. cit.*; Padilla Pérez R., *Op. cit.* y AMITI-CANIETI-FMD. Para más información remitirse a la fuente Carrillo, J. y Contreras, O. Corporaciones transnacionales y redes locales de abastecimiento en la industria del televisor, en E. Dussel P., G. Woo y J. J. Palacios (coordinadores), *La industria Electrónica en México: Problemática, Perspectivas y Propuestas*, UDG, 2003, pp. 297-322.

<sup>209</sup> Partida Rocha. *Op. cit.*

Global Vantage (diseño mecánico y electrónico para la industria aeronáutica), Intel (diseño de circuitos integrados), entre otros. Los productos que fabrican: computadoras, servidores, impresoras, teléfonos, celulares, *set top boxes*, CDs, DVDs, y circuitos modulares<sup>210</sup>.

GRÁFICA 3.4 EMPRESAS MIPYME DE LA IMCC EN LA REPÚBLICA MEXICANA



Fuente: Elaboración propia con base a INEGI. El perfil de Las empresas manufactureras de exportación 2007-2010.

Por otro lado, de acuerdo con datos de INEGI<sup>211</sup> existen 945 empresas dedicadas a la manufactura de equipo de computación y comunicación, de las cuales 751 son Mipyme. La mayor concentración de empresas medianas de la IMCC se encuentra en el norte del país, Baja California y Chihuahua. Por lo que respecta a las empresas pequeñas el mayor grupo se encuentra en el Distrito Federal, Baja California, Jalisco y Estado de México. En cuanto a las microempresas, la mayor agrupación se encuentra en el Distrito Federal y Jalisco.

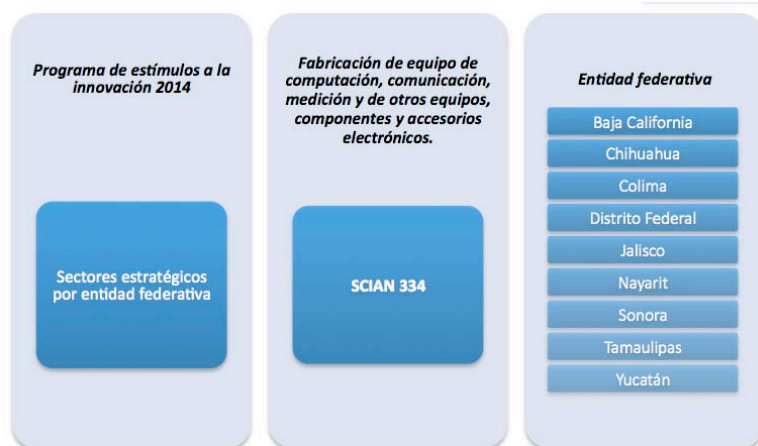
Dentro de los estados de la República que cuentan con los tres tamaños de empresa manufacturera de la IMCC, los más representativos son: Baja California, D. F. y Jalisco (Gráfico 3.4).

<sup>210</sup> BBVA. *Op. cit.*

<sup>211</sup> INEGI, "Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas" en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/default.aspx> fuente consultada 18/11/13.

Por otra parte, de acuerdo al Programa de estímulos a la innovación 2014 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)<sup>212</sup>, para 8 de los de los 32 estados que conforman la República Mexicana, además del Distrito Federal, el subsector 334 es estratégico (Figura 3.3).

**FIGURA 3.3 ENTIDADES FEDERATIVAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA DONDE EL SUBSECTOR 334 ES ESTRATÉGICO**



Fuente: Elaboración propia con base en Programa de estímulos a la Innovación 2014 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-programa-de-estimulos-a-la-innovacion/avisos-programa-de-estimulos-a-la-innovacion/2745-sectores-estrategicos-2014/file> fuente revisada junio 29, 2014

La alta competencia que existe en el sector electrónico ha propiciado que en algunas regiones del país, las empresas busquen distintas acciones como las de ajustar sus operaciones y líneas de producción hacia la elaboración de productos más sofisticados y con mayor VA<sup>213</sup>, como los dispositivos inalámbricos con precios más

accesibles, la telefonía vía Internet, unidades de almacenamiento, servidores, componentes para redes y para los sistemas electrónicos de vehículos automotores. Han reajustado gastos, buscado mejorar procesos de producción, cerrado plantas de manufactura y recortado empleo. Ofertan un mayor número de servicios especializados, para anticiparse a los requerimientos de los clientes. En otras zonas, las empresas de la IMCC se enfocan a la introducción de nuevas tecnologías, como la

<sup>212</sup>Conacyt. "Estimulos a la innovación" en: <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-programa-de-estimulos-a-la-innovacion/avisos-programa-de-estimulos-a-la-innovacion/2745-sectores-estrategicos-2014/file> fuente revisada 29/06/ 14.

<sup>213</sup> Los empresarios de la electrónica trabajan en la reingeniería de procesos, que contempla incluso la alianza con otros sectores para resurgir con fuerza, pues algunos procesos y productos resultan obsoletos. Hay proyectos de software que buscan dar más servicios, en donde lo importante ya no es producir las máquinas, sino configurarlas, darles más valor agregado. Bajo esta nueva visión empresarial, las industrias que no cuenten con producto con valor agregado tendrán el riesgo de perder su fabricación frente a los países asiáticos.

incorporación de tecnología digital en electrónica de consumo mayor participación en el diseño de productos, equipos y *software*.<sup>214</sup>

A diferencia de los países asiáticos en México, el Estado no ofrece las mismas ventajas, sobre todo en los costos de mano de obra, ventajas fiscales e inversión en infraestructura. Existe además una falta de promoción industrial, una deficiente regulación aduanera, alto cobro de impuestos, entre otros que remata en la ausencia de una industria electrónica mexicana, al considerar que solo existen sucursales de otros países. El reto es claro para el sector: cambiar su forma de operar y ajustarse al nuevo ámbito internacional<sup>215</sup>. Los empresarios saben que no se puede fincar el futuro en los mismos factores de localización industrial que se habían dado con éxito en el pasado, tales como competir con mano de obra barata<sup>216</sup> ese elemento, además de la cercanía con los Estados Unidos no es ya un punto a favor.

### **3.1.2 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

En 2005, el organismo internacional conocido como Grupo de Trabajo Global para la Armonización de la regulación en dispositivos médicos (GHTF, por sus siglas en inglés)<sup>217</sup>, junto con autoridades regulatorias nacionales y representantes de la industria a nivel mundial, se dieron a la tarea de buscar una definición adecuada para dispositivo médico y, con el aval de la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo describieron como cualquier instrumento, aparato, implante, máquina, reactivo in-vitro, calibrador, *software*, material o artículo que sirva para alguno de los siguientes propósitos:



Diagnóstico, prevención, monitoreo, tratamiento o alivio de alguna enfermedad o lesión.

---

<sup>214</sup> Se puede identificar el origen de una actividad de desarrollo de software desde los años ochenta, aunque en esa época se trataba de una producción directamente asociada a la industria de equipo de cómputo. El crecimiento de la industria de software en México fue impulsado por la crisis de principios de los años 80s, la cual cerró la importación de tecnología y obligó al desarrollo de una base de ingenieros y técnicos que pudieran dar mantenimiento a la capacidad instalada la cual era básicamente mainframes de la empresa norteamericana IBM.

<sup>215</sup> Partida Rocha. *Op. cit.*

<sup>216</sup> *Ídem*

<sup>217</sup> El GHTF es un grupo voluntario de representantes de las autoridades regulatorias nacionales de dispositivos médicos y la industria regulada. Desde su creación, en 1992, el GHTF ha estado integrado por representantes de sus cinco miembros fundadores (UE, China, Canadá, Japón y EU). En 2006, la membresía se expandió para incluir tres miembros asociados: el Grupo de Trabajo para la Armonización en Asia (AHWP), la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y la Comisión Internacional Electrotécnica (IEC).



- Investigación, remplazo, modificación o soporte de la anatomía o de un proceso fisiológico.
- Soporte o conservación de la vida.
- Control natal.
- Desinfección de los propios dispositivos médicos.
- Equipos de diagnóstico y análisis clínico.

México tiene una vasta experiencia en el sector desde hace más de setenta años. Sin embargo, al igual que en el caso de la Industria Electrónica, el estímulo al establecimiento de la Industria de Dispositivos Médicos se generó en el exterior. En los años treinta, los dispositivos médicos alemanes eran reconocidos a nivel mundial como líderes del mercado; sin embargo, en los años cuarenta, la Segunda Guerra Mundial y la consecuente suspensión de exportaciones de Alemania hizo necesaria la búsqueda de fuentes alternas de proveeduría para países como Estados Unidos, lo cual dio lugar a inversiones de empresas estadounidenses en plantas de manufactura en México, y entrenamiento del personal nacional<sup>218</sup>.

La industria de los dispositivos médicos en México está compuesta principalmente por pequeñas y medianas empresas que han demostrado un alto desempeño en los procesos de manufactura soportado por sectores que complementan a esta industria, entre los cuales destacan: maquinado, fundición, ensamble mecánico, inyección a presión, troquelado y estampado, moldeo por inyección y tratamientos superficiales térmicos<sup>219</sup>. Pese a lo anterior, aún falta mucho por desarrollar en cuanto a equipos más avanzados y con un mayor nivel tecnológico<sup>220</sup>.

Dentro de los sectores que favorecen la manufactura de dispositivos médicos, merece especial atención la industria electrónica que como hemos revisado a lo largo de este capítulo junto con la

---

<sup>218</sup> Hernández de Toledo Paulo. "La industria de dispositivos médicos 2012. Unidad de inteligencia de negocios". *ProMéxico*. Secretaría de Economía, 2013. p. 40

<sup>219</sup> Los procesos complementarios se concentran en los estados de Coahuila, Nuevo León, Estado de México, Chihuahua, Puebla, Tamaulipas, Durango y Distrito Federal.

<sup>220</sup> Escandón Emma; De la Cerda Raúl. "Investigación y desarrollo para la innovación y mejora de dispositivos médicos" en: <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/articulos-salud/investigacion-desarrollo-innovacion-mejora-dispositivos.jhtml> fuente revisada 12/01/15.

de dispositivos médicos, son los dos grandes pilares de la IMCC en México. Esta industria, se encarga de la fabricación, ensamble e incorporación de componentes electrónicos en dispositivos médicos. Si bien es cierto que los eslabonamientos existentes en la IMCC son aún débiles comparados con otras regiones del mundo, es necesario precisar que existen algunas empresas fabricantes OEMs como Siemens o Medtronic quienes subcontratan EMS para la fabricación y ensamble de componentes electrónicos en dispositivos médicos, tales como circuitos integrados, transformadores y *displays*, entre otros. Este proceso de subcontratación tiene como objeto reducir costos de producción y concentrar esfuerzos y recursos en el diseño, innovación, mercadotecnia y venta de los productos finales.

Asimismo, el futuro de esta industria está ligado a la robótica y la nanotecnología, principales herramientas para el diseño y fabricación de dispositivos portátiles, de menor costo y mayor uso en hogares<sup>221</sup>. La aplicación de tecnologías de la información y sistemas computacionales al campo médico han permitido el desarrollo de nuevas prácticas como la telemedicina, permitiendo un diagnóstico en tiempo real y la automatización de procesos de atención a la salud. La incorporación de estas tecnologías en dispositivos médicos es un fenómeno paulatino pero constante.

Por otra parte, se prevé que la biotecnología y la nanotecnología, impulsarán la manufactura de dispositivos de menor tamaño, tratamientos y material quirúrgico mínimamente invasivos y dispositivos con generación de energía captada del propio cuerpo humano.

Ejemplo de empresas mexicanas destacadas, dedicadas a Investigación y Desarrollo (I+D) en la industria de dispositivos médicos son: Bioskinco<sup>222</sup>, Interbiol<sup>223</sup>, Tecnología y Diseño Industrial

---

<sup>221</sup> Mateus Gavira, Erika. "La saludable industria de los dispositivos médico". *Metal Actual*. Mercado, pp. 68-71

<sup>222</sup> Empresa mexicana, ubicada en el Distrito Federal, creadora del epifast®, que es una cubierta biológica que ayuda a la piel a crecer más rápido cuando se aplica sobre una lesión. Dicho producto es considerado como la máxima innovación mundial en reepitelización, ya que es el primer equivalente de piel viva producido a partir de verdaderas células humanas, disponible en <http://www.bioskinco.com/>, consultada el 30/04/13.

<sup>223</sup> La empresa mexicana, que fabrica reactivos para pruebas y diagnósticos rápidos, recibió el premio International Arch of Europe (IAE), otorgado por la Business Initiative Directions (BID). El premio reconoce la calidad y la innovación tecnológica de distintos aspectos de la empresa que van desde la satisfacción del cliente hasta los recursos humanos. disponible en <http://www.interbiol.com.mx/>, consultada el 30/04/13.

(TDI)<sup>224</sup>, Neoteck<sup>225</sup>.

Durante la última década en nuestro país, este sector ha presentado un crecimiento importante que se ha sostenido, lo que ha convertido a México en uno de los líderes para la manufactura y ensamble de aparatos médicos a nivel mundial. Actualmente México es el quinto exportador de dispositivos médicos en el mundo, el segundo mercado más grande en Latinoamérica y el proveedor más importante del mercado estadounidense. En términos de crecimiento, México proyecta en los próximos años un dinamismo en la producción de esta industria como se puede observar en la Gráfica 3.5 pasando de los 14,000 millones de dólares en el 2015 a poco más de 18,000 millones de dólares en el 2020.

Actualmente, el principal productor de dispositivos médicos es Estados Unidos, con una participación en el mercado de 36.6%, seguido por China, con el 18.8%; Alemania, con el 7.1%; Japón, con el 5.6% y Suiza con el 4%. Se espera que para 2020, gracias a su alta tasa de crecimiento, China supere a Estados Unidos y se convierta en el primer productor del sector<sup>226</sup>.

Las ventajas competitivas que ofrece nuestro país (capital humano capacitado, costos significativamente menores y una destacada plataforma de exportación) hacen posible la IED, que permite involucrar un mercado cada vez más sofisticado y con tecnología mucho más avanzada. Estos elementos permiten que México siga consolidándose como líder de la industria y continúe demostrando que los productos mexicanos son de alta calidad y tienen un alto VA<sup>227</sup>.

---

<sup>224</sup> Empresa mexicana de tecnología Biomédica dedicada al desarrollo y fabricación de dispositivos médicos especializados en Ortopedia y Trauma. Durante la última década, TDI ha desarrollado alrededor de 100 productos; tiene un dispositivo para prácticamente todas las partes de la estructura ósea del cuerpo humano. Gracias a la innovación de sus productos, ganó el premio a la innovación tecnológica en 2010, otorgado por la Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico disponible en [http://www.tdi-sa.com/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=es](http://www.tdi-sa.com/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=es), consultada el 2/05/13.

<sup>225</sup> Empresa mexicana especializada en desarrollar tecnologías de la información para el sector salud. En 2011 desarrolló una aplicación de expediente clínico electrónico enfocado a atacar el nicho de monitoreo y cuidado de enfermedades crónico-degenerativas mediante dispositivos móviles, para el Servicio de Salud de Oaxaca. Gracias a esta aplicación, Neoteck fue ganadora del Fondo de Innovación Tecnológica de la Secretaría de Economía y el Conacyt. Disponible en <http://www.neoteck.com.mx/principal.html>, consultada el 30/04/13.

<sup>226</sup> Hernández de Toledo Paulo, *Op. cit.* p. 40

<sup>227</sup> *Ídem*

GRÁFICA 3.5 PRODUCCIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS EN MÉXICO 2012-2020 (MDD)



Fuente: Secretaría de Economía, . “La industria de dispositivos médicos 2012”, con base a INEGI, Global Insight, ProMéxico Producción de dispositivos médicos en México 2012-2020 en: [http://mim.ProMéxico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/68/2/130815\\_DS\\_Dispositivos\\_M](http://mim.ProMéxico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/68/2/130815_DS_Dispositivos_M)

Respecto de la localización geográfica de esta industria en México, se han detectado tres regiones importantes para la innovación y desarrollo de dispositivos médicos. En la zona norte se encuentran Nuevo León y Baja California, donde se localiza uno de los agrupamientos más importantes de manufactura de dispositivos médicos en Latinoamérica; la zona de Occidente con Jalisco y por último la zona Centro con el Distrito Federal, Estado de México, Morelos y Puebla<sup>228</sup>.

### 3.2 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA Y DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

Las Mipyme, al igual que el resto del universo de empresas que integran el tejido empresarial, han sido afectadas, como hemos observado a lo largo de este trabajo, por la globalización de los mercados, forzando a las firmas a actuar y a tener una visión cosmopolita, internacional y global de la actividad económica. La globalización económica así como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, además de los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores,

<sup>228</sup>Escandón Emma; De la Cerda Raúl. “Investigación y desarrollo para la innovación y mejora de dispositivos médicos” en <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/articulos-salud/investigacion-desarrollo-innovacion-mejora-dispositivos.jhtml> fuente revisada 12/01/15.

conforman un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante<sup>229</sup>.

Esta coyuntura brinda por un lado, oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, y por otro, para el sector Mipyme en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia<sup>230</sup>.

Bajo estas circunstancias, las empresas se ven forzadas a adaptarse, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales. Han tenido que aprender y prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores, y mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costes, en productos, en servicios, además de adaptarse a los nuevos y más flexibles hábitos y gustos de compra<sup>231</sup>.

En palabras del Lic. Iñigo Solana<sup>232</sup>, Director Nacional de Atención a Socios de la (Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI))<sup>233</sup>, cualquier empresa tiene que abrir su campo de oportunidades de hacer negocio, no sólo en el mercado local sino en el foráneo. El participar en plazas más allá de las fronteras nacionales es una de las metas a las que deberían aspirar las organizaciones. Es un paso que les conviene llevar a cabo para estar listas, en el momento en que empiezan a crecer o en el momento que el mercado doméstico presenta alguna situación desfavorable.

---

<sup>229</sup> Lugo Benítez, José E. "Internacionalización empresarial, globalización y competitividad" en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/internacionalizacion-de-las-empresas-en-un-mundo-globalizado-y-competitivo.htm> fuente revisadas el 25/09/14.

<sup>230</sup> Sierra Fernández, Vázquez Burguete *et al.* "Alianzas estratégicas: un camino de futuro para las empresas de Castilla y León en un contexto de globalización e internacionalización empresarial". *Departamento de Dirección y Economía de la Empresa*, Universidad de León, 2000. p. 2 y Ramírez Juárez, Jorge y Delgado Fernández Mercedes. "Alianza estratégica, una alternativa para la competitividad de la pequeña y mediana empresa". *I.I.E.S.C.A.* 2010. p. 46

<sup>231</sup> Churruca, E; Barrutia, J y Landeta, J. "Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica", en *Harvard Deusto Business Review*, núm. 66, mayo-junio 1995. Bilbao, citado en Sierra y Vázquez *et al.*, *Op. cit.* p. 2 y Mínguez Fuentes, Raúl. "Cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la Pyme". *Economía Industrial*. No. 375, 2010. pp-113-124.

<sup>232</sup> Entrevista realizada el 11 de Mayo del 2015 a Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI).

<sup>233</sup> Como Cámara, la CANIETI trabaja de la mano con Secretaría de Economía, Conacyt y ProMéxico. Parte de su labor es promover la diversificación de los mercados de las empresas a través de la exportación.

Indica también el Lic. Solana que, dependiendo del sector o ramo, de alguna forma, ya se tiene el camino hecho teniendo en consideración la experiencia de otras empresas que pudieran haber sido la competencia. Dentro de lo que es la cadena de integración de valor, sobre todo en el caso de las manufacturas por ejemplo, la industria automotriz o en otros sectores que se caracterizan por ser altamente exportadores o maquiladores, es relativamente fácil para las empresas pequeñas unirse al club, y proveer a estas grandes empresas que demandan autopartes, partes para avión e industria maquiladora de productos electrónicos en nuestro país.

Básicamente el detonador del proceso de internacionalización es lograr beneficios para la empresa aumentando sus utilidades. Sin embargo, vender en el exterior puede también disminuir las utilidades e incrementar los riesgos que no se corren en el mercado nacional. Por ello es necesario aclarar que el objetivo de la internacionalización no esta orientado necesariamente a ser más grande sino a obtener ventajas competitivas que permitan superar a la competencia<sup>234</sup>.

Con la salida al exterior, las empresas buscan diversificar los riesgos, experimentando en el mercado mundial las variaciones del gusto de los consumidores y las novedades de los productos de la competencia, aprendiendo los sistemas y formas más recientes para vender y ampliar ventas, mejorar los productos y obtener una serie de ventajas que van desde posibles fuentes de financiamiento externo hasta una mejor imagen en el propio mercado nacional.

Teniendo en cuenta estos detonantes, la empresa es quien decide su grado de compromiso internacional y la estrategia a seguir para hacerse presente en los mercados externos. Mientras se aleje más del mercado doméstico buscando: A) Impulsar los negocios internacionales; B) Manejar de manera interna, más que externa las operaciones en el extranjero, C) Diversificar las operaciones en el extranjero; D) Participar en un número "X" de países extranjeros en los que la empresa realiza sus negocios y E) Buscar un país con un grado de similitud entre el país de origen de la empresa y el país anfitrión; mayor se vuelve el compromiso internacional de la empresa<sup>235</sup> (Figura 3.4).

---

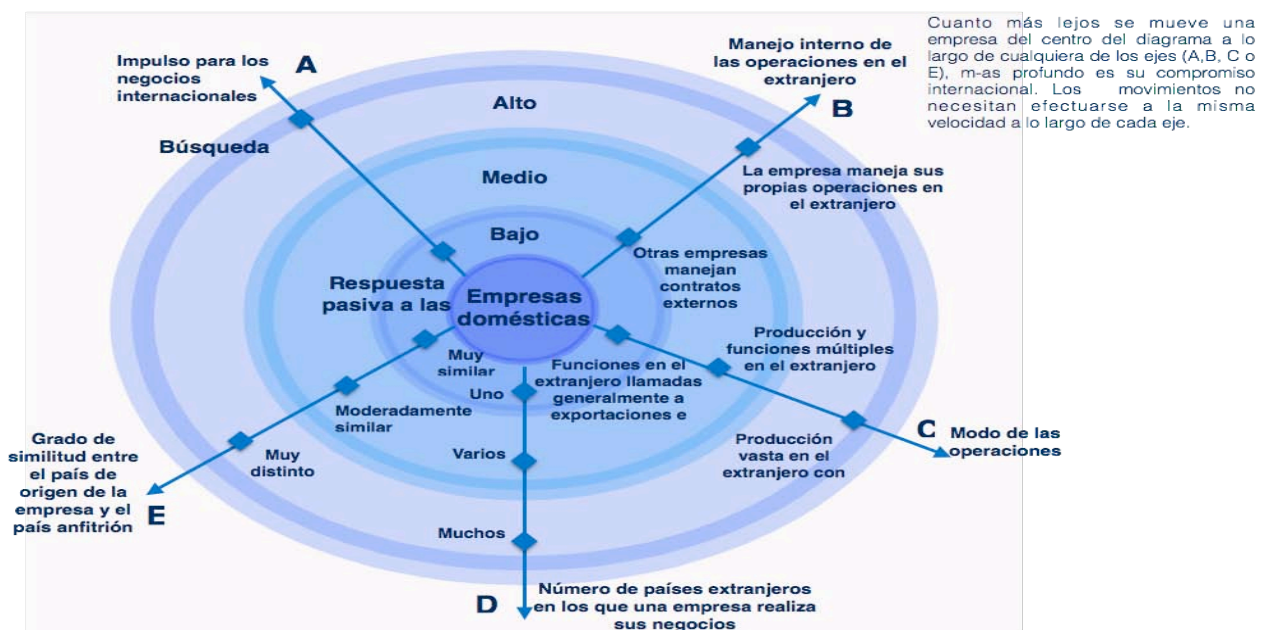
<sup>234</sup> Canals, J. "Estrategia y decisiones de inversión". *Harvard Deusto Business Review*, N° 1997, citado en <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/internacionalizacion-de-las-empresas-en-un-mundo-globalizado-y-competitivo.htm> fuente revisadas el 25/09/14.

<sup>235</sup> Daniels; Radebaugh *et al.* *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. Décima Edición. Pearson, Prentice Hall, 2004. pp-16-18

Una empresa no necesariamente se mueve a la misma velocidad hacia cada uno de los puntos referidos A, B, C, D o E. Un movimiento lento hacia cualquiera de estas direcciones puede liberar recursos que permitan una expansión más rápida hacia otro punto. En este sentido, el avance en un sentido puede indirectamente beneficiar el avance en otro.

Pese a las ventajas que puede significar la participación en mercados exteriores, la mayoría de las empresas descartan su internacionalización hasta que se les presenta, por ejemplo, la oportunidad de atender pedidos esporádicos de exportación. Frecuentemente, no tienen idea de cómo se conocieron sus productos fuera de su localidad, pero el que sus productos sean requeridos allende sus fronteras nacionales las enfrenta a la disyuntiva de exportar o no. Muchas deciden no hacerlo, pero las que deciden exportar pueden ver que tienen oportunidades en el extranjero, lo que hace más probable que busquen otros mercados para vender sus productos.

**FIGURA 3.4 EL PATRÓN USUAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**



Fuente: Daniels; Radebaugh *et al.* *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. Décima Edición. Pearson, Prentice Hall, 2004. p. 17

La actividad exportadora no es fácil, existen obstáculos de muy diversa naturaleza que dificultan la penetración y desarrollo de nuevos mercados especialmente para una Mipyme. Entre las dificultades que se pueden encontrar destacan la carencia de información sobre oportunidades de

exportación competitivas y sostenibles, la ausencia de conocimiento para insertarse en mercados globales, así como la falta de estudio de la cultura del mercado a incursionar y, finalmente, la inadecuada determinación de los canales de distribución para acceder a estos mercados<sup>236</sup> (Cuadro 3.2). En general como denominador común se observa que las empresas, particularmente las Mipyme carecen de los conocimientos básicos de mercadotecnia internacional.

En México, las políticas públicas ayudan y catapultan a las empresas a lograr su internacionalización. En muchas de la ocasiones, las empresas no conocen el camino para exportar, no cuentan con los recursos o tienen miedo. Dicho temor en palabras del Lic. Iñigo Solana de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, tiene que ver con una situación cultural que permea el actuar de las organizaciones.

A manera de ejemplo, refiere que si bien los programas que tiene la Secretaría de Economía y ProMéxico, y particularmente de Conacyt, fomentan la innovación y el desarrollo de las empresas, todos estos programas en general se enfrentan a la reticencia de las empresas al cambio o a su reserva a intentar aventurarse a lo desconocido. Muchas veces se frenan porque piensan que explorar las oportunidades de internacionalización significa un gran costo y en muchos casos el precio es menor o en todo caso significa una inversión. El costo o la inversión pueden tener un riesgo compartido con fondos del gobierno<sup>237</sup>.

Ya sea que las empresas decidan acceder a los mercados internacionales como respuesta a una demanda circunstancial o con base a una planeación determinada, es necesario determinar también las estrategias de internacionalización. Dichas estrategias son tan variadas en costo, tiempo de ejecución como en los compromisos y responsabilidades adquiridas.

---

<sup>236</sup> Comisión Europea. "Survey of the Observatory of European SMEs". *Flash Eurobarometer* núm. 196, 2007 y Pla, J. y León F. *Dirección de Empresas Internacionales. Madrid*. Pearson Educación, 2006 citado en Arnoldo Araya, Leandro. "El Proceso de Internacionalización de Empresas". *TEC Empresarial* Vol. 3, 2009. p. 24

<sup>237</sup> CANIETI da asesoría en el marco de los fondos, esta asesoría no es gratuita, es integral con un objetivo específico encaminado a la obtención de los fondos que ofrecen el gobierno federal a través de la Secretaría de Economía y ProMéxico para lograr la internacionalización de las empresas.



CUADRO 3.2 PRECURSORES Y OBSTÁCULOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

| Precursores  | Obstáculos   |
|--|--|
| Existir vocación internacional entre sus directivos.         | Exceso de burocracia y tiempo para los directivos  |
| Ser subsidiaria y suministrar a otra subsidiaria.            | Falta de conocimientos en procesos de exportación. |
| Seguir a un importante cliente en una aventura internacional | Actitud mental desfavorable en cuanto al manejo    |
| Enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior.  | administrativo.                                    |
| Seguir creciendo en su rama ya que el mercado interno se ha  | Fuertes competidores extranjeros.                  |
| quedado pequeño.   |  |
| Buscar mercados menos competitivos o en una etapa            | Costes de transporte                               |
| diferente del ciclo de vida del producto o servicio.         |  |
| Pedidos externos no buscados.                                | Falta de personal certificado                      |
| Empresa creada para exportar                                 | Falta de conocimiento de idiomas                   |
| Obtener competitividad al luchar con competidores más        | Diseño inadecuado de los productos.                |
| eficientes   |  |
| Compensar una crisis en el mercado interno.                  | Dificultades con las regulaciones gubernamentales. |
| Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.           | Dificultad para identificar mercados exteriores    |
| Por existir mucha competencia en el mercado interno.         |  |
| El mercado externo es el natural, por escasez de bienes y    | Escasa dimensión                                   |
| servicios.   |  |
| Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.         | Competencia de nuevos países industrializados.     |
| Aprovechar la capacidad ociosa de producción.                | Adaptación de productos exportables.               |
| Buscar un fácil acceso en avances tecnológicos y de materias | Dificultades financieras para exportar             |
| primas.  |  |
| Mercado internacional más rentable.                          | Selección de distribuidores fiables.               |
| Acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y poder      |  |
| alcanzar economías de escala además de competir a nivel      |  |
| mundial.   |  |
| Ganar prestigio en el mercado interno.                       |  |
| Mano de obra más barata.                                     |  |
| Incentivos gubernamentales y déficit comercial.              |  |

Fuente: Elaboración propia con base en Pla, J. y León F. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson Educación, 2006; ProMéxico, *Mercadotecnia Internacional (Inversión y Comercio)*. SE 2010. p. 112; European Commission, 2004, Rodríguez M., J. "Entendiendo el proceso de internacionalización: la actividad de las pymes. La idea más común de la internacionalización: globalización". *Anuario* 2005, p. 106; Sánchez M., G.; Monreal P., J. La internacionalización de la empresa familiar en Monreal, J.; Sánchez, G.; Meroño, A.; Sabater, R. *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Thomson- Civitas, Madrid, 2009. pp. 193-214; Lerma K. A. *et al. Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning editores 2010. p. 650; Mercado, S. *Comercio Internacional I, Mercadotecnia internacional importación-exportación*. Ed. Limusa, 2006. p. 569

Con base a lo anterior es posible decir que no existe una única manera de iniciar la primera fase del proceso de internacionalización (exportación), fundamentalmente depende de las capacidades de la empresa, estrategias de mercadotecnia y planificación.

La selección de una u otra forma de entrada a los mercados internacionales, depende del tamaño de la empresa así como de factores internos de la misma y estrategias, los recursos económicos y personales, los conocimientos y la experiencia de sus funcionarios en el tema internacional; así como también la clase de producto, los factores externos relacionados con la competencia, las características y tamaño del mercado, las barreras arancelarias y no arancelarias, las subvenciones e incentivos y especialmente las dificultades que suponen las barreras culturales y los riesgos del mercado internacional.

Bajo este contexto, la empresa puede emplear cualquiera de las diferentes formas de entrada o acceso a los mercados del país destino; considerando la forma de acceso que más se acomode a las posibilidades de éxito de la misma<sup>238</sup>. Las decisiones de mercadotecnia internacional requieren también la consideración del negocio doméstico de la empresa, sus objetivos y estrategias, compromisos, recursos y estructura de las organizaciones.

Sea cual fuere el método que la empresa utilice, ésta deberá determinar los siguientes elementos de planificación: fijar sus objetivos en dicho mercado, hacer una evaluación periódica de resultados y hacer un replanteamiento de los objetivos iniciales. Lo anterior con el objeto de conocer si se están logrando las metas esperadas y en caso negativo, determinar las causas por las cuáles no se están cumpliendo.

La adecuada gestión de la mercadotecnia internacional y la elección de canales de comercialización<sup>239</sup> adecuados en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial futuro<sup>240</sup>.

Las principales formas de alcanzar la internacionalización son:



Vender el producto a un exportador. Este es generalmente el primer modo de operación que una empresa asume para internacionalizarse. En las primeras etapas de su participación

<sup>238</sup> Vergara Cortina, *op. cit.* pp. 152-154.

<sup>239</sup> Las formas en las que se han decidido suministrar las mercancías del vendedor al usuario final en la cantidad y calidad adecuada, en el lugar correcto, en el momento adecuado, y para ofrecer servicio post-venta, así como el mantenimiento.

<sup>240</sup> Pla, J. y León F. "La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes". *Papeles de economía española* # 102, 2004, citado en Arnoldo Araya, *op. cit.* p. 24

internacional, las exportaciones (e importaciones) requieren un compromiso menos formal y representan un menor riesgo para los recursos de la empresa, como el capital, el personal, el equipo y las instalaciones de producción.



Vender el producto a una comercializadora internacional.



Contratar a un *broker* o agente de comercio internacional<sup>241</sup>.



Utilizar apoyo institucional de organizaciones de comercio exterior.



Desarrollar actividades de mercadotecnia y publicidad de alcance global, especialmente por internet.

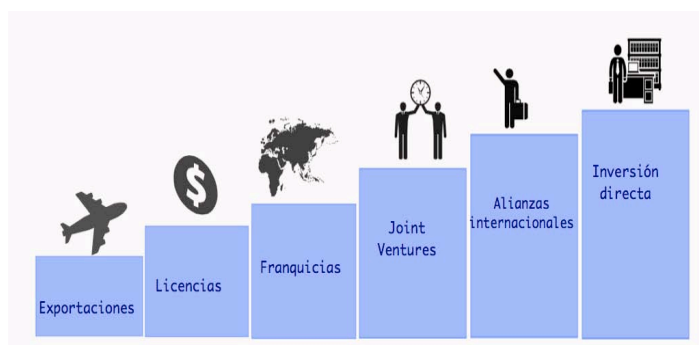


Participar en Ferias, Misiones internacionales y de negocios.



Buscar fusiones, alianzas estratégicas o participaciones con empresas extranjeras. A menudo, una empresa se mueve hacia algún tipo de producción en el extranjero después de construir con éxito un mercado de exportación.

**FIGURA 3.5 PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**



Elaboración propia con base a Daniels; Radebaugh *et al.* *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. Décima Edición. Pearson, Prentice Hall, 2004. pp-16-18

Al principio, esta producción en el extranjero se adapta para minimizar el uso de los recursos de una empresa, autorizando a otra empresa que maneje su producción en el extranjero, compartiendo la propiedad de la instalación en el extranjero o limitado la cantidad de manufactura, como el ensamble de

la producción en el exterior. No obstante, esta producción en el extranjero requiere generalmente un mayor compromiso internacional de los recursos de la empresa que las exportaciones e

<sup>241</sup> Un *broker* nunca se hace propietario del bien que se comercializa, sólo funciona como intermediario

importaciones, porque debe enviar técnicos calificados al país extranjero para establecer y ayudar al funcionamiento de la nueva operación.

Además, la empresa debe ser responsable de las actividades de funciones múltiples en el extranjero, como las ventas y la producción. Posteriormente, la empresa podría hacer un compromiso aún mayor a través de inversiones directas extranjeras para producir en el exterior. La inyección de capital, personal y tecnología es la más alta para estas operaciones.

Dentro de las estrategias más comunes de internacionalización se encuentran: Las exportaciones, licencias, franquicias, *Joint Ventures*, alianzas internacionales y la inversión directa (Figura 3.5).

Somos dados a creer que el proceso de la internacionalización es sólo exportar a los mercados internacionales, realmente exportar puede ser una manera de participar sin embargo, hay que entender que hay diferentes maneras de internacionalizarnos. Las importaciones pueden ser parte de este proceso en la medida que involucramos maquinaria o materias primas de mejor calidad que nos permitan ser más competitivos incluso en el mercado doméstico.

Por otro lado están las inversiones internacionales, una empresa podría incursionar en el mercado extranjero en el área de inversiones o incluso podría tener alianzas con inversionistas extranjeros que quisieran participar en la empresa.

Asimismo, está el modelo de franquicias, cuando se logra tener un empresa consolidada con una marca reconocida que pueda llegar al exterior o al contrario se busca una marca externa o un producto externo y franquiciarlo para poderlo ofrecerlo en el mercado local todas estas son maneras para participar de manera eficiente en los mercados internacionales.

Como ya hemos observado, básicamente para las Mipyme, la primera estrategia utilizada es la exportación de sus productos o servicios ya sea de manera directa o indirecta. Desafortunadamente los patrones que la mayoría de las empresas han seguido en su expansión internacional no han sido necesariamente los más óptimos para su desempeño a largo plazo<sup>242</sup>.

---

<sup>242</sup> Daniels; Radebaugh *et al.* *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. Décima Edición. Pearson, Prentice Hall, 2004. pp-16-18

Cuando las empresas se mueven por primera vez en el ambiente internacional, son más para hacer negocios en sólo uno o muy pocos sitios en el extranjero. Con el paso del tiempo, aumenta el número de países en los que operan. La limitada expansión geográfica inicial es similar al escaso compromiso original de los recursos en el extranjero.

La selección de países en esta expansión geográfica también tiende a seguir ciertos patrones. Inicialmente las empresas van a lugares similares y geográficamente cercanos. La cercanía física y cultural simplifican el proceso de control debido a la facilidad de desplazamiento del personal (Modelo de Uppsala, distancia psicológica)<sup>243</sup>. Existe también la percepción de un menor riesgo debido a la mayor familiaridad con las áreas cercanas, los idiomas comunes que permiten que las exportaciones e importaciones se muevan con mayor libertad entre ambos, que con casi ningún país. Sin embargo, esta percepción de similitud oculta a menudo las diferencias sutiles entre países desviando a las empresas hacia errores operativos costosos. Posteriormente las empresas se mueven hacia países distantes, incluyendo a los que consideran que poseen ambientes distintos de los que se encuentran en su país de origen.

Ahora bien, existen diferentes variables que afectan el desarrollo exportador de las Mipyme<sup>244</sup>, mismas que funcionan en dos vías: de generarse en forma positiva potencian exitosamente las exportaciones de las organizaciones, las cuales son la base del proceso de internacionalización, pero de presentarse de manera negativa inhiben sus actividades internacionales. Una pequeña o mediana empresa puede tener un excelente producto que cuente con ventajas comparativas envidiables, pero si no desarrolla una estrategia de búsqueda de mercado y comercialización ordenada y profesional sus posibilidades de desarrollar operaciones internacionales se verán reducidas.<sup>245</sup>

El principal problema en mercadotecnia internacional está en decidir si la empresa va o no a vender directamente y, si es así hasta qué grado lo va a hacer y hasta dónde va a llegar en el mercado del país de destino. Es decir, la empresa define los canales de comercialización

---

<sup>243</sup> Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977. pp. 23-32

<sup>244</sup> Habilidades gerenciales, estratégicas, de mercadotecnia, condiciones financieras entre otras.

<sup>245</sup> Martínez V., J. "Factores críticos para el desempeño exportador de las Pyme". *TEC Empresarial* Vol. 1., 2006. p. 34

internacional llamados también políticas de penetración de mercados mundiales así como las estrategias de distribución<sup>246</sup>.

A través de la **exportación indirecta o pasiva**, la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones inherentes a vender el producto en un país diferente al local (aduanas, diferente moneda, legislación etc.), mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. Bajo esta modalidad la empresa compromete pocos recursos humanos y financieros, arriesga poco, pero a cambio ejerce un bajo grado de control sobre las operaciones. Pero si el negocio prospera, la empresa deseará por lo general, manejar las operaciones con su propio personal.

Al ir aprendiendo más sobre las operaciones en el extranjero, la empresa las considera menos riesgosas que al principio y se da cuenta de que el tamaño del negocio puede justificar el desarrollo de capacidades internas, como la contratación de personal capacitado para mantener un departamento de ventas o compras en el extranjero.

Mediante la **exportación directa o activa**, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Dentro de esta modalidad, cuando la empresa alcanza un cierto volumen de exportaciones puede optar entre varias alternativas: el empleo de intermediarios situados en el país de destino (importadores, agentes y distribuidores), la utilización de personal propio con presencia en el país de destino, o el desarrollo de una oficina de representación, una delegación comercial o una filial de ventas. La exportación directa aumenta el compromiso de recursos mientras que asegura el control de las operaciones de exportación<sup>247</sup>.

### **3.3 LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS MIPYME DE LA IMCC**

En el tiempo transcurrido desde la firma del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) la industria manufacturera de la computación y comunicación (IMCC) ha adquirido

---

<sup>246</sup> Cignacco, Bruno Roque. *Fundamentos de comercialización internacional para Pymes*. Buenos Aires, México. Ediciones Macchi, 2004. pp.205-206

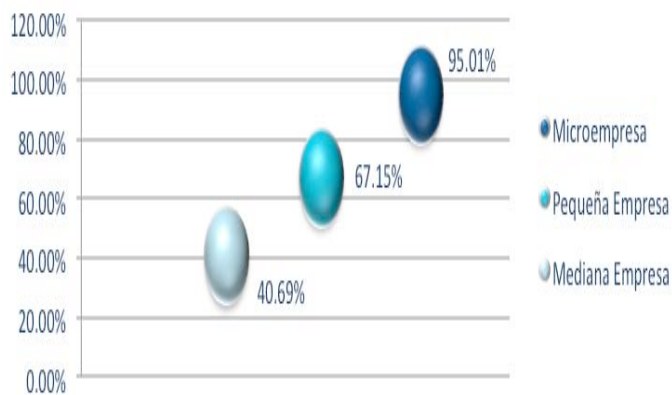
<sup>247</sup> Sánchez Marín, G.; Monreal Pérez, J. La internacionalización de la empresa familiar en Monreal, J.; Sánchez, G.; Meroño, A.; Sabater. *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Thomson- Civitas, Madrid, 2009. pp. 193-214

relevancia asociada a su dinamismo económico y al efecto que tiene su desarrollo sobre otros sectores como el automotriz donde representa un importante proveedor de insumos.

Datos del INEGI en el documento *El perfil de la empresa de la industria manufacturera de exportación 2007-2010* indican que hacia el año 2010 sólo exportaban un total de 192 de las 751 Mipyme de la IMCC ubicadas en la República Mexicana. Esto significa que poco más del 25% de empresas de dicho sector realiza envíos de productos y/o servicios al extranjero.

Con base al dato anterior es posible establecer que, pese al impulso que los gobiernos federal y estatales están dando a la IMCC, la presencia de estas industrias en el exterior es aún muy débil. Concretamente, el estudio del INEGI anteriormente referido revela que el 74.5% de las Mipyme no realiza operaciones de comercio exterior. Por tamaño de empresa esto significa que no exportan el 95.01% de las microempresas, el 67.15% de las pequeñas empresas y el 40.69% de las medianas empresas (Gráfica 3.6).

GRÁFICA 3.6 PORCENTAJE (%) DE MIPYME DE LA IMCC QUE NO EXPORTAN



Fuente: Elaboración propia con base a datos de INEGI "El perfil de la empresas de la industria manufacturera de exportación 2007-2010" en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> fuente consultada 18/11/13.

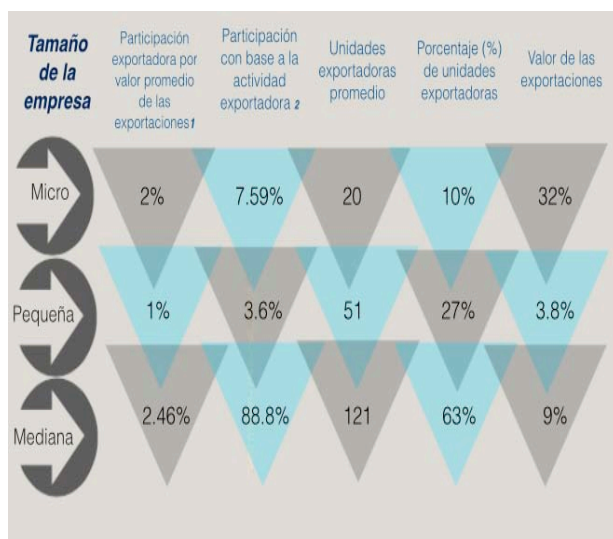
Una de las razones que pueden explicar este comportamiento es la dificultad que experimentan estas empresas para acceder a los recursos y capacidades que pueden ser esenciales para construir ventajas competitivas a nivel internacional así como a la falta de un conocimiento puntual sobre el manejo de las operaciones de comercio exterior.

Por otro lado, durante el periodo 2007-2010, teniendo como base el número de unidades empresariales Mipyme de la IMCC que efectuaron actividad exportadora, el primer lugar lo ocuparon las Medianas Empresas con 63% seguidas por las Pequeñas Empresas con 27% y las Micro Empresas con 10%. Respecto del valor de las exportaciones, para las medianas empresas

significó el 9% del total de esta actividad mientras que para las pequeñas representó el 3.8% y para las micros constituyó el 32%. De lo anterior se desprende que las exportaciones de la IMCC se encuentran en el tercer lugar de importancia para el universo de las medianas empresas manufactureras<sup>248</sup>, el noveno para las pequeñas y el primer lugar para las micros. Cabe resaltar que si se consideraran en conjunto las micros, pequeñas y medianas empresas manufactureras, las exportaciones de la IMCC significarían el 3er lugar para este grupo de compañías<sup>249</sup>.

Por lo que se refiere al número de unidades Mipyme con actividad exportadora, a lo largo del periodo 2007-2010, las microempresas tuvieron 20 unidades promedio, siendo este tipo de empresas las que reflejó un incremento cada año con respecto de los otros dos tamaños de empresa Mipyme. Para las pequeñas empresas, el número de unidades se mantuvo en un promedio de 51 unidades, mientras que las medianas empresas se mantuvieron en promedio con 121 unidades.

**FIGURA 3. 6 ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS MIPYME DE LA IMCC 2007-2010**



1 Se considera el gran total de IMCC exportadoras incluyendo grandes empresas

2 Se considera al universo de Mipyme de la IMCC

Fuente: Elaboración propia con base a INEGI. "Perfil de las empresas manufactureras de exportación 2007-2010", 2013 pp 106

Con base al valor de las exportaciones, del total de IMCC exportadoras, el 2.1% son empresas micro, el 1% son pequeñas y el 2.46% son medianas. Ahora bien, respecto de la participación en las exportaciones considerando sólo el universo de Mipyme de la IMCC, las medianas empresas ocupan el primer lugar con un 88.8% mientras que las pequeñas empresas significaron un 3.6% y las microempresas un 7.59%. En este

<sup>248</sup> Lugar compartido con la industria alimentaria de acuerdo con INEGI, Boletín de prensa Núm. 206/13 del 21 de mayo de 2013. Aguascalientes, Ags.

<sup>249</sup> Lugar compartido con la industria del plástico y el hule de acuerdo con el boletín de prensa Núm. 206/13 del 21 de mayo de 2013. INEGI. Aguascalientes, Ags.



sentido, la participación de la microempresa en las exportaciones de este periodo significó el doble que el de la pequeña empresa (Figura 3.6).

Los productos de exportación más importantes son televisores de alta tecnología, teléfonos celulares, equipo de cómputo y decodificadores (*set top boxes*), así como algunos equipos electro médicos (sistema de monitoreo de pacientes, aparatos de electro diagnóstico y tubos de rayos X) y componentes electrónicos (circuitos integrados para TVs HD, dispositivos semiconductores fotosensibles, interruptores, cuadros de mando, transistores y algunos capacitores)<sup>250</sup> (Figura 3.7) En cuanto a la balanza comercial de mercancías de México por principales capítulos del Sistema Armonizado<sup>251</sup>, las exportaciones del sector 334 significaron el 29.2% en el 2013 y en el periodo enero-abril 2014 el 30.5%. En cuanto a las importaciones significó el 36% y en el periodo enero-abril 2014 el 35.3%.



FIGURA 3.7 PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA IMCC EXPORTADOS POR MÉXICO

### 3.3.1 LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA

México se ubica dentro de los primeros quince países líderes en exportación gracias a su importante participación en los sectores automotriz, equipo para oficina y telecomunicaciones, equipo de procesamiento electrónico de datos, equipo de telecomunicaciones, y circuitos integrados y micro-conjuntos electrónicos<sup>252</sup>.

Fuente: Elaboración propia con base a BBVA. *Situación Regional Sectorial. México. Las industrias de electrodomésticos y electrónica: ante el reto de mejorar su posicionamiento competitivo*. Análisis Económico. Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA. Research, Junio 2013. pp. 44

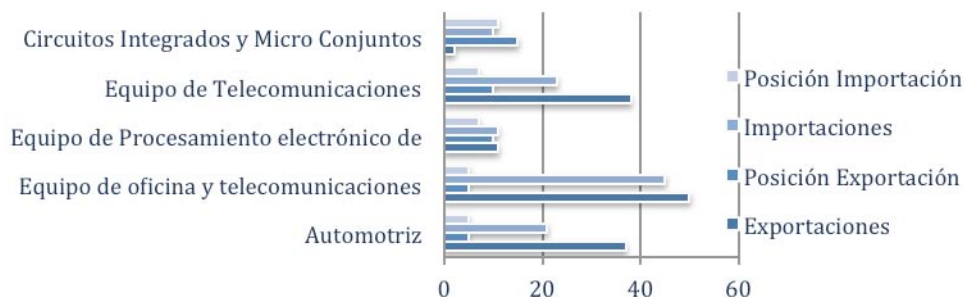
<sup>250</sup> Ídem

<sup>251</sup> Los capítulos más importantes para la IMCC son 85, 84 y 90 con base en INEGI. "Balanza comercial de mercancías de México". Información revisada. Enero-abril 2014.

<sup>252</sup> INFOANALITICA. "Modelo y estrategia para el desarrollo de parques tecnológicos para México". *Información y Análisis Empresarial*.

De hecho, como se observa en la Gráfica 3.7, México cuenta con una ventaja competitiva en los sectores manufacturero, automotriz, electrónico y de telecomunicaciones<sup>253</sup>.

Gráfica 3.7 Principales sectores de exportación e importación de México 2009 ( MDD)



Fuente: BVA. *Situación Regional Sectorial. México. Las industrias de electrodomésticos y electrónica: ante el reto de mejorar su posicionamiento competitivo.* Análisis Económico. Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA. Research, Junio 2013.

En Baja California por ejemplo, se encuentran cinco de las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: Samsung Mexicana (3), Sony (8), Sharp Electrónicos México (11), Panasonic AC Network (12) y Skyworks Solutions de México (17).

FIGURA 3.8 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA IND. ELECTRÓNICA respecto al PIB



En 2011, en Chihuahua se encontraban ocho empresas con planta de manufactura enlistadas entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: PCE Technology de Juárez (1), ECMMS (6), Wistron de México (10), Jabil Circuit de Chihuahua (15), Scientific Atlanta de México (16),

Participación % de las exportaciones de la industria electrónica respecto al PIB (rubros expresados en dólares). Fuente: CANIETI con cifras de BANXICO y WITSA. Convención Nacional 2012, CANIETI, Palancas de cambio innovación y focalización.

<sup>253</sup> ídem

Tatung de México (18), Foxconn México Precision Industry (19) y IEC Technologies (21)<sup>254</sup>.

Cabe destacar que la industria electrónica se ha convertido en el sector con mayor incremento participativo en el Producto Interno Bruto (PIB) Nacional: pasó de 4.2% en 2003 a 6.2% en 2010 (Figura 3.8). De acuerdo a la Secretaría de Economía (SE), este segmento en promedio representa el 4.7% del PIB.

En 2009, las exportaciones de la industria electrónica alcanzaron un monto de 59,607 millones de dólares, cifra menor en 14.5% a la registrada en 2008, debido a la desaceleración de esta industria como consecuencia de la crisis económica mundial<sup>255</sup> (Gráfica 3.8). Sin embargo, hacia el 2010 y 2011 se dio un incremento del 19.4%, con respecto a la reportada en igual periodo de 2009, en las exportaciones llegando a poco más de \$71,100 millones de dólares; y 2% mayor al monto registrado en el mismo período de 2008, lo que muestra que el sector electrónico en México se recupera de manera paulatina, después de ser uno de los sectores más afectados por la crisis económica global del período 2008/2009<sup>256</sup>.

En cuanto a las exportaciones, en 2012 se estima que alcanzaron un monto de 71,700 millones de dólares, lo que representó un crecimiento de 4.2%, en ese año Estados Unidos y Canadá fueron los principales destino de las exportaciones representando 84.0% y 3.0%, respectivamente. De lejos siguieron China y Colombia, con 1.1% respectivamente.

En 2010, las ramas de audio y video (33.3%) y telecomunicaciones (29.4%) se mostraron como las de mayor participación en las exportaciones de la industria electrónica. Para 2011 la rama de audio y video (29.8%) continuaban siendo la de mayor participación; sin embargo, la rama de cómputo (29.7%), subió al segundo lugar y casi igualaba a la de audio y video. En los mismos años,

---

<sup>254</sup> BBVA, *Op. cit.* pp. 15-20

<sup>255</sup> Secretaría de Economía. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología. *Monografía: Industria Electrónica en México*. Octubre 2012.

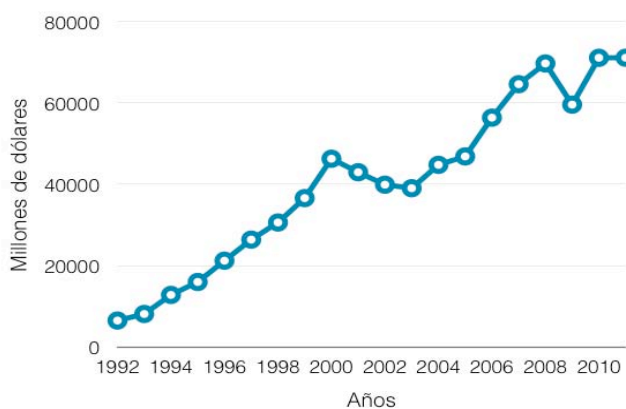
<sup>256</sup> *Ídem*

las ramas con menor participación eran las de electro partes (6.3% y 7.1%) y equipo comercial, industrial y médico (5.9% y 6.7%).

Mientras que la participación en las exportaciones de equipo de cómputo de los países industrializados disminuyó de 89% a 51%, entre 1985 y 2000<sup>257</sup>, la participación de América Latina en este segmento fue pequeña, pero pasó de 1.62% a 3.67% durante ese mismo periodo; dicho aumento se debió casi en su totalidad a que México aumentó su participación de 0.8 % a 2.99% del total<sup>258</sup>.

Pese a los datos optimistas que se han revisado a lo largo de este apartado, la industria electrónica mexicana enfrenta todavía grandes y mayores retos que tienen que ver tanto con el cambio hacia la nueva industria de las telecomunicaciones y *software*, como con la aparición de China como un gran competidor en el mercado.

Gráfica 3.8 Exportaciones Totales de la Industria Electrónica (Millones de dólares)



Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología. *Monografía: Industria Electrónica en México Octubre 2012*. con información del SICEX de la DGCE 2010

### 3.3.2 LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

Por lo que respecta a la industria de dispositivos médicos, fue hacia principios de los noventa que las exportaciones mexicanas de este sector tuvieron un incremento importante, impulsadas en gran medida por la entrada en vigor del

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El Tratado activó además, mayores niveles de inversión por parte de empresas estadounidenses en México buscando aprovechar las nuevas oportunidades de exportación.

<sup>257</sup> Dussel Peters, Enrique. "Ser maquila o no ser maquila ¿es esa la pregunta?", *Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 4, abril 2003, y *AMITI-CANIETI-FMD*, 2006.

<sup>258</sup> *Ídem*

CUADRO 3.3 EMPRESAS EXPORTADORAS DE DISPOSITIVOS MÉDICOS POR ESTADO 2012

| Estado           | # de Empresas | Empresa destacada   |
|------------------|---------------|---|
| Distrito Federal | 210           |     |
| Baja California  | 81            |    |
| Chihuahua        | 51            |     |
| Jalisco          | 47            |     |
| Estado de México | 40            |     |
| Nuevo León       | 39            |    |
| Tamaulipas       | 39            |    |
| Coahuila         | 23            |    |
| Sonora           | 23            |  |

Fuente: ProMéxico, “Industria Electrónica”. *Unidad de inteligencia de Negocios. Secretaría de Economía, 2013.*

Este proceso se vio fortalecido en la primera década de este siglo ya que, frente a la creciente participación de productos manufacturados en China en el mercado de Estados Unidos (E.U.), y como parte de su estrategia para disminuir costos de producción, diversas empresas se instalaron o ampliaron sus operaciones en la frontera norte de México, aprovechando los programas de impulso a la manufactura de exportación.

En la República Mexicana destaca el número de empresas exportadoras. En el distrito federal existen 210 unidades, seguido por Baja California con 81 y Chihuahua con 51 unidades. Las principales empresas exportadoras son: BD, Meditronic, Cordis, Arrow, Fresenius Medical Care, B. Braun, Hill-Ro, Medline, Perrigo, Philips y Avent (Cuadro 3.3).

En este sentido, hoy en día México es el principal proveedor de dispositivos médicos de E.U. Nuestro país cuenta con capacidad exportadora de calidad en productos sin embargo, estos

productos se caracterizan por contener escasa tecnología, no requieren aprobación de regulaciones estrictas, y generalmente no se introducen al organismo.

El 74% pertenecen al grupo de Instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria. Entre éstos, los principales productos se encuentran: catéteres intravenosos para diálisis peritoneal, para anestesia o para embolectomía; pinzas y tijeras de operación, sondas, agujas, engrapadoras de piel, material desechable de uso médico, bisturís, lancetas, equipos de plástico, cánulas y estuches de cirugía o disección, entre otros.

Por otro lado, en el 2012, México exportó un monto de 6,343 millones de dólares en dispositivos médicos y se ubicó como el décimo exportador de la industria, primer exportador en América Latina y principal socio comercial de E.U. en ese sector toda vez que el 92.1% de las exportaciones tienen como destino dicho país y el 65.1% de las importaciones proceden del mismo<sup>259</sup>.

Se espera que en el futuro incremente su participación en la industria a nivel global gracias a un dinamismo de producción y consumo superior al de los mayores países participantes de la industria y a las ventajas comparativas que presenta. Según la última publicación de BMI Mexico Medical Report, Q1 2015, el valor generado con la exportación de equipo médico en nuestro país, hasta Julio de 2014, fue de aproximadamente 7.4 billones de dólares<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> Hernández de Toledo Paulo, *Op. cit.* p. 40

<sup>260</sup> *Ídem*

## CAPÍTULO

# 4

## LAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES (CI) COMO HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYME

Como ya lo hemos visto en el capítulo anterior, la internacionalización de las empresas ha pasado de representar una opción empresarial a convertirse en una necesidad operativa y estratégica de primer orden. La globalización de la economía ha generado la competencia en mercados externos mientras que la apertura comercial ha permitido la entrada a grandes empresas a los mercados locales generando para las Mipyme una competencia desleal y en condiciones desequilibradas<sup>261</sup>. Adicionalmente, no obstante la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes<sup>262</sup>.

La internacionalización es un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso podría poner en riesgo a la empresa que lo lleve a cabo si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión<sup>263</sup>. Dicha evaluación debe orientarse a dar respuesta entre otras preguntas: a qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización

---

<sup>261</sup> Gómez Hernández, Lizeth Daniza. "Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso". *Estudios Agrarios*. Mayo 2011. pp. 133-144.

<sup>262</sup> Liendo Mónica y Martínez Adriana. "Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes". Instituto de Investigaciones Económicas, *Escuela de Economía*. Sextas Jornadas. Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre 2001. p. 311

<sup>263</sup> Lugo Benítez, José Lugo. "Internacionalización empresarial, globalización y competitividad" en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/internacionalizacion-de-las-empresas-en-un-mundo-globalizado-y-competitivo.htm> Fuente revisada el 25/09/14

a adoptar, la logística necesaria, etc.<sup>264</sup>.

El primer factor importante en todo proceso de internacionalización es disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados internacionales. Posteriormente deben tomarse en cuenta otros factores, como: la similitud de los mercados internacionales con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad existente entre los mercados internacionales, el riesgo de cambio, la estabilidad político-económica y la familiaridad de la empresa con dichos mercados entre otros<sup>265</sup>.

En el caso particular de las Mipyme generalmente no tienen un plan estratégico para internacionalizarse, ellas son reactivas a las oportunidades que llegan por suerte y muchas no tienen un compromiso de largo plazo con mercados internacionales<sup>266</sup>. El primer contacto internacional, generalmente, para la mayoría de estas empresas no es a través de exportaciones, sino por medio de proveedores extranjeros, ya sean directos o indirectos, ya que esta es una estrategia de bajo riesgo para la compañía<sup>267</sup>. Así también, las Mipyme se pueden volver internacionales combinando actividades de importación y exportación.

Por lo que se refiere a las Mipyme de países emergentes como México, la determinación de alcanzar mercados internacionales ha sido una vacilación constante. En contraparte, para empresas originarias de países del primer mundo esta aventura no es tan compleja de encarar. Lo anterior se aclara cuando se observa la gran distancia que existe entre las condiciones tecnológicas y culturales de unos y otros países. Son estas características, las que han permitido a las empresas altamente desarrolladas el acceso al mercado internacional mediante una estrategia acertada<sup>268</sup>.

Por otra parte hay que tener en cuenta que si bien las Mipyme no cuentan con una estrategia de largo plazo, es posible que cuando se decidan a optar por una de este tipo, pueden apoyarse en la

---

<sup>264</sup> Galán J., Galende J., González J. "Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española". *Revista Economía Industrial* # 333, 2000, citado en Arnoldo Araya, L. "El Proceso de Internacionalización de Empresas". *TEC Empresarial* Vol. 3, 2009 pp. 18-19

<sup>265</sup> Canals, J. *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, 1994, citado en Arnoldo Araya, *Op. cit.* p. 22

<sup>266</sup> OECD, 1997 citado en Rodríguez Martínez, Jorge, *Op. cit.* p. 106

<sup>267</sup> European Commission, 2004. Citado en Rodríguez Martínez, *Op. cit.* p. 106

<sup>268</sup> Tabares Arroyave, Sabrina. "Revisión de los procesos de internacionalización de las Pymes". *Pensamiento y gestión* núm 33, Julio-diciembre 2012. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. p. 69



experiencia de internacionalización de importadores, en tanto se prepararan para una futura actividad internacional de exportadores, esto mediante el uso de los contactos que han desarrollado previamente con proveedores internacionales.

Una compañía exportadora o que planea exportar debe decidir si ciertas actividades esenciales recaerán en su propio personal (exportación directa) o las delegará por contrato a otras empresas bajo un enfoque de bajo-riesgo mediante el uso de operadores locales que estén familiarizados con el mercado meta quienes pueden actuar como licenciarios o distribuidores. Estos intermediarios, tienen la función de venderle a representantes locales de clientes extranjeros y a clientes locales quienes son en realidad los que exportan el producto<sup>269</sup>.

Los exportadores intermedios pueden ayudar a ampliar las oportunidades de exportación. En primer lugar, los mayoristas reducen la dificultad de llegar a mercados menos accesibles. En segundo lugar, también ayudan a las empresas menos eficientes para abastecer a los mercados extranjeros, lo que aumenta el número de variedades exportadas. Sobre este tema, Crozet y Lalanne *et al* indican que la participación de las exportaciones canalizadas por los mayoristas es mayor en los mercados menos accesibles, es decir, en los países con menor tamaño del mercado y mayores costos comerciales<sup>270</sup>.

La exportación a través de intermediarios independientes es un fenómeno generalizado en las Mipyme<sup>271</sup>. Al utilizar comercializadores internacionales o intermediarios independientes (agentes, importadores, distribuidores, etc.), el exportador esta obligado a delegar a éstos, los derechos de decisión y responsabilidad para la solución de las diferentes tareas relacionadas con

---

<sup>269</sup> Peña E.; Hernández J. *et al*. El papel de los intermediarios comerciales en el proceso de exportación de las empresas exportadoras del municipio de Cajeme. Cd. Oregón, Sonora, 2009. p. 21

<sup>270</sup> Crozet, Matthieu; Lalanne, Guy; Poncet, Sandra. "Wholesalers in international trade". *European Economic Review*, No.58, 2013. p. 12

<sup>271</sup> En la literatura reciente sobre marketing internacional, los estudios se han centrado a menudo en la elección entre tipos diferenciados de los intermediarios: Nguyen, T., Barrett, N., & Fletcher, R. "Information internalisation and internationalization, Evidence from Vietnamese firms". *International Business Review*, 2006; Pedersen, T., Petersen, B., & Benito, G. R. G. "Change of foreign operation method: Impetus and switching costs". *International Business Review*, 2002; Rialp, A., Axinn, C., & Thach, S. "Exploring channel internalization among Spanish exporters". *International Marketing Review*, 2002; Solberg, C. A., & Nes, E. B. "Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels". *International Business Review*, 2002; citados en Koed Madsen, T.; Moen Ø.; Hammervold R. "The role of independent intermediaries: The case of small and medium-sized exporters". *International Business Review*, No. 21, 2012. p. 535.

la logística, ventas, mercadotecnia y actividades de servicio, es decir, un agente puede ser responsable de la solución de muchas o pocas tareas de mercadotecnia (como estrategia de precios y condiciones de entrega, la identificación del cliente y la comunicación)<sup>272</sup>, los flujos de la posesión física, la propiedad, la promoción, negociación, financiación, con el riesgo, el orden y el pago entre el vendedor y el usuario final<sup>273</sup>.

#### **4.1 PARTICULARIDADES DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL (CI)**

Como ya se ha comentado, una vez que las empresas han decidido iniciar con el proceso de internacionalización pero los conocimientos que se tienen sobre el mismo son vagos o carecen de confiabilidad, una de las alternativas mas viables es dejar este proceso en manos de una figura que conozca a fondo las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas en la publicidad y la distribución<sup>274</sup>.

Esta figura es el intermediario internacional<sup>275</sup> o Comercializadora internacional (CI) la cual a nivel global, es reconocida como “*Trading Company*”, “*Wholesaler*”, “*Empresa gestora de mercado indirecto*” “*Empresa de gestión de exportación y/o consultor de exportación (Export Manager Company)*”, canal de comercialización internacional que compone el grupo de políticas de penetración vinculada a la exportación indirecta<sup>276</sup>.

En general, las comercializadoras internacionales tienen grandes bases de datos actualizadas que poseen una importante cantidad de oportunidades comerciales detectadas, así como estudios de perfiles de mercados realizados en distintos países. La información que dispone este canal es muy amplia, y esta red de contactos que forma parte de su estructura se halla extendida a nivel mundial, por lo que le permite ubicar cualquier producto en los mercados globales con rapidez<sup>277</sup>.

---

<sup>272</sup> Koed y Moen et al, *Op. cit.* pp. 535-536

<sup>273</sup> Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & ElAnsary, A. *Marketing channels*, 6th ed. New Jersey. Prentice Hall, 2001, citados en Koed y Moen *et al, Op. cit.* p. 536; Vergara Cortina, N. *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá, Ecoce Ediciones Colección Ciencias administrativas, 2012. p. 345.

<sup>274</sup> Arnoldo Araya, *Op. cit.* p. 22

<sup>275</sup> Definimos intermediarios internacionales a los individuos y / u organizaciones que se posicionan en algún lugar de la cadena de valor y hacen esfuerzos por descubrir o crear oportunidades empresariales.

<sup>276</sup> Universidad Icesi, “Comercializadora internacional” en <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/01/7/08/09/14>; Ciagnaccq, Bruno R. *Fundamentos de comercialización internacional*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 2010. p. 221

<sup>277</sup> Ciagnaccq, Bruno R., *Op. cit.* p. 222

Las características y actividades de una comercializadora internacional incluyen<sup>278</sup>:

- Cubren toda las actividades operativas de exportación e importación, incluidas la gestión aduanera y documental.
- Más que representar a un fabricante estas compañías buscan a tantos fabricantes como les sea posible para abastecer a los clientes en el extranjero.
- Trabajan sobre todo en sectores de elevados volúmenes de producción como materias primas, productos semi manufacturados, metales, productos químicos, farmacéuticos genéricos, etc.
- Para realizar las operaciones de comercio internacional compran en firme un producto en un país o trabajan a comisión, y venden el producto en otros países a través de una red de conexiones internacionales, pueden vender los productos a un consumidor final en el extranjero o incluso a otra empresa comercializadora.
- Como distribuidores independientes se encargan de descubrir lo que desean los clientes extranjeros para después identificar a proveedores domésticos de esos productos.
- Negocian las condiciones de venta y de entrega de los productos.
- Identifican proveedores en diferentes países que tienen capacidad de suministro de grandes volúmenes de producto a precios competitivos.
- Distribuyen (gestión logística de la operación) y venden el producto a través de la red comercial en el país de origen de la comercializadora internacional y otros países en los que pueda estar presente.
- Financian y aseguran el cobro para el proveedor-exportador.

El origen de las comercializadoras internacionales se remonta al siglo XVII cuando las principales potencias europeas constituyeron empresas para gestionar el comercio con sus colonias. La primera de estas empresas fue la *Dutch East India Company* que se considera el primer ejemplo de corporación multinacional de la historia. Con base en la ciudad holandesa de Ámsterdam,

---

<sup>278</sup> Claver Cortés, E. *et al.* Estrategias de internacionalización de la empresa. Ed. Club Universitario. 1ª ed., 2000, p. 150; Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*, México; 10ma Edición, Pearson, 2004; citado en Peña E.; Hernández J. *et al.*, El papel de los intermediarios comerciales en el proceso de exportación de las empresas exportadoras del municipio de Cajéme. Cd. Oregón, Sonora, 2009, p. 21 y; Koed y Moen *et al.*, *Op. cit.* p. 535

controlaba el comercio de especias entre Oriente y Europa a través de una flota de cerca de 5.000 barcos que operaban en puertos de Indonesia, China, Taiwán y Persia.

Hoy en día las comercializadoras internacionales están especializadas en países de difícil acceso en zonas de Asia, África o América Latina. Ejemplos de comercializadoras internacionales son: la saudí *Bahrawi* especializada en la comercialización de productos de alimentación y *catering* en Arabia Saudita y otros países del Golfo Pérsico o la empresa brasileña EmitBrasil especializada en el comercio exterior de equipamientos y maquinaria para la construcción civil.

Japón es el país en el que tienen mayor presencia de comercializadoras internacionales, llamadas *sogo shoshas*, que controlan la mitad de las exportaciones japonesas y dos tercios de sus importaciones<sup>279</sup>.

#### **4.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA**

Las comercializadoras internacionales tienen una importante estructura interna, que se divide en departamentos funcionales que están a cargo de distintos especialistas en cada una de las áreas. Algunas de las principales áreas son:

**Área administrativa:** comprende todo lo que se refiera a la parte documental comercial, financiera e interna de la comercializadora, así como cuestiones contables y laborales. Su principal función es la elaboración de los documentos comerciales y financieros a cargo del exportador que son solicitados por los compradores del exterior.

**Área de gestión de trámites aduaneros:** maneja todas las presentaciones de documentación ante las distintas aduanas en origen, clasificación y valoración de la mercadería y otros trámites conexos con la operación de exportación e importación.

**Áreas de gestión de transporte y seguros:** trata todo lo relacionado a los procesos de carga, descarga, acomodamiento y consolidación de la mercadería, además de cotizaciones de fletes, reserva de bodegas en buques, negocia las condiciones de los contratos de transporte

---

<sup>279</sup> Llamazares, Olegario, "What is a trading company" en [http://www.globalnegotiator.com/blog\\_en/wp-content/uploads/2012/11/What-is-a-trading-company.pdf](http://www.globalnegotiator.com/blog_en/wp-content/uploads/2012/11/What-is-a-trading-company.pdf) consultada en 7/8/13.

internacional. Realiza el aseguramiento de la mercadería cuando corresponda y evalúa distintas coberturas alternativas según el producto, medio de transporte y mercado de destino.

**Área de cierre de acuerdos comerciales:** es el área encargada de realizar la negociación internacional con el cliente del país de destino. Realiza la cotización inicial de la mercadería ofrecida y las distintas contraofertas en el desarrollo de la negociación internacional.

**Área de generación de oferta exportable:** es la división interna encargada de contactar a los productores que proveen los productos requeridos en el exterior.

**Área de estudios de mercado y promoción internacional:** es un área que desempeña tareas de exploración internacional, a través de la elaboración de estudios formales e informales de mercado, para ello efectúa una minuciosa recopilación y análisis de información primaria y secundaria sobre los mercados externos. La prioridad de esta área es nutrir a las comercializadoras internacionales para la realización de operaciones comerciales.

**Área de gestión de cobros y pagos internacionales:** se ocupa de todas las operaciones financieras internacionales, tanto de importación como de exportación. Para las operaciones de exportación, sus actividades son: cumplimiento de términos y requisitos documentales de la carta de crédito, elaboración de la minuta de instrucciones de cobranza y entrega de los documentos a la institución financiera. Por lo que se refiere a la importación, realiza la apertura de la carta de crédito, o envía los giros y transferencias al exterior<sup>280</sup>.


Desde el punto de vista contractual las comercializadoras internacionales utilizan 4 tipos de contratos<sup>281</sup>:

- Contrato de compraventa internacional: cuando realizan una única compra a un fabricante extranjero de un producto que se va a exportar.
- Contrato de importación: cuando vende a sus clientes los productos que han importado.
- Contrato internacional de suministro: cuando establecen acuerdos de suministro a largo plazo (más de un año) con fabricantes para la compra periódica de productos a precios

<sup>280</sup> Ciagnaccq, Bruno R., *Op. cit.* pp. 222-224


<sup>281</sup> *Ídem*


determinados.

 Contrato de intermediación comercial internacional: cuando la comercializadora internacional no actúa como comprador sino como intermediario que cobra una comisión sobre las operaciones de exportación que gestiona.

#### 4.2.1 VENTAJAS DE UTILIZAR UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

Entre las ventajas que generan las comercializadoras internacionales para las Mipyme que buscan incursionar en el comercio internacional se encuentran<sup>282</sup>:

 Representan un medio viable para superar las lagunas de conocimiento que separan a los productores de los compradores extranjeros.

 Pueden servir como medios a las pequeñas empresas para conocer sus posibilidades en los mercados extranjeros y seleccionar directamente los mercados de exportación en los períodos siguientes.

<sup>282</sup> Ellis, P. D. Social structure and intermediation: “Market-making strategies in international exchange”. *Journal of Management Studies*. November 2003b; Ellis, P. D. “Are international trade intermediaries catalysts in economic development? A new research agenda”. *Journal of International Marketing*, 2003a; Jones, G. “Diversification strategies and corporate governance in trading companies: Anglo-Japanese comparisons since the late nineteenth century”. *Business and Economic History*, 1996; Casson, M. *Information and organization: A new perspective on the theory of the firm*. Oxford, Clarendon Press, 1997; Cox, R. *Distribution in a high-level economy*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1965; Samiee, S. “Retailing and channel considerations in developing countries: A review and research propositions”. *Journal of Business Research*, 1993; Hsing, Y.T. “Trading companies in Taiwan’s fashion shoe networks”. *Journal of International Economics*, Nº 48 , 1999; citados en Paul D. Ellis. “International trade intermediaries and the transfer of marketing knowledge in transition economies”. *International Business Review* No. 19, 2010. p. 20 y p. 30; Goldberg, P., Khandelwal, A., Pavcnik, N., Topalova, P. “Imported intermediate inputs and domestic product growth: evidence from India”. *Quarterly Journal of Economics*, 2010 ; citado en Ahn, JaeBin, Khandelwal Amit K., Wei Shang-Jin. “The role of intermediaries in facilitating trade”. *Journal of International Economics*. No. 84, 2011 pp. 73-85; Spulber, “Market microstructure: Intermediaries and the theory of the firm”. *Cambridge University Press*. New York, 1999; Trabold, “Export intermediation: An empirical test of Peng and Ilinitch”. *Journal of International Business Studies*, No. 33, 2002, pp. 327–344; Peng Mike W., Lee Seung-Hyun\Hong Sungjin J. “Entrepreneurs as intermediaries”. *Journal of World Business*, 2013. pp. 1-37; Ashe-Edmunds, Sam. “Advantages and disadvantages of marketing and sales intermediaries” en: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-marketing-sales-intermediaries-61179.html> Fuente revisada el 10/10/14; Delaney, Laurel. “Indirect exporting: advantages exporting” en: [http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Indirect-Exporting\\_2.htm](http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Indirect-Exporting_2.htm) Fuente revisada el 10/10/14.



Agregan valor por el transporte, almacenamiento, re envasado, montaje, preparación para su uso final, y añadiendo información y garantía.



A través de los intermediarios internacionales se pueden aumentar la eficiencia de los canales de distribución mediante la reducción de los costos de intercambio.



Representan fuentes informales, pero importantes de información acerca de los suministros, los niveles de precios, los compradores y vendedores potenciales, y otros datos que todos los miembros del canal necesitan permitiendo la introducción de nuevas ideas de mercadotecnia, incluyendo el diseño de nuevos productos.



En la prestación de los servicios de gestión, los intermediarios internacionales pueden transferir parte de esta información a sus clientes permitiendo con ello mejorar su productividad, ejemplo de ello es la formación de los trabajadores y normas de calidad.



El valor de cualquiera de los servicios de exportación proporcionados por intermediarios internacionales se deprecia con el tiempo a medida que el fabricante-cliente aprende las habilidades necesarias para competir sin ayuda en los mercados extranjeros.



Los intermediarios comerciales pueden realizar estudios de mercado para los exportadores potenciales, negociar el acuerdo en su nombre, y ayudar a hacer cumplir el contrato



Pueden resolver muchos de los problemas que le impiden a las empresas alcanzar su potencial máximo de venta. Si la empresa no puede permitirse el lujo de crear una opción de compra en línea para los clientes, la búsqueda de un socio para agregar un sitio web de compras podría ser la forma más económica de añadir las ventas en línea a su mezcla de distribución



La participación de un intermediario exige una mínima participación de la empresa en el proceso de exportación.



Se le permite a la empresa seguir concentrándose en su negocio doméstico.



La empresa aprende a medida que avanza en la comercialización internacional a través del intermediario.



En algunos casos, el intermediario puede responder preguntas técnicas y prestar soporte técnico del producto.



Cuando las empresas carecen de habilidad o el incentivo para participar en la exportación directa, los intermediarios internacionales son una alternativa gracias a sus redes de mercado.

#### 4.2.2 LAS DESVENTAJAS DE UTILIZAR UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL



El utilizar intermediarios implica para los productores tener que pagarles una comisión u ofrecerles un descuento. Esto reduce sus márgenes de beneficio, aunque es posible que tenga ventas y los ingresos aumenten. Por lo anterior, es necesario proyectar las utilidades brutas antes de firmar un acuerdo de distribución a largo plazo para determinar si se trata de una opción costo-beneficio. Además, puede que se tengan que extender los plazos de crédito comerciales, esta situación no apoya el flujo de caja.



Por cada caso de un intermediario internacional que ayude a un fabricante a competir en los mercados mundiales existe un intermediario en ejercicio de su poder para mantener a los clientes pequeños, dependientes y desinformados.



El intermediario también podría ofrecer productos similares a los de la empresa contratante de sus servicios, incluyendo productos directamente competidores, a los mismos clientes en lugar de proporcionar representación exclusiva.



La empresa tiene menos control sobre la transacción real y no puede acceder a ningún contacto directo con el cliente final por lo tanto pierde la oportunidad de adaptar su oferta a sus necesidades cambiantes.



Existen menos oportunidades para las empresas de aprender sobre el mercado en el extranjero, lo que podría retrasar los planes de expansión a largo plazo<sup>283</sup>.

<sup>283</sup> Wortzel, L. H., & Wortzel, H. V. "Using general trading companies to market manufactured exports from LDCs and NICs". *Management International Review*, 1983, citados en Paul D. Ellis. "International trade intermediaries and the transfer of marketing knowledge in transition economies". *International Business Review* No. 19, 2010. *Op. cit.* p. 20



### 4.3 COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES MEXICANAS

Teniendo en cuenta las características que ya hemos definido para una comercializadora internacional, es preciso indicar que en México esta modalidad se presenta por un lado, bajo el cobijo de una empresa ECEX<sup>284</sup> en su especialidad de consolidadora o promotora de exportación y por el otro como empresa IMMEX<sup>285</sup>.

El esbozo de las empresas ECEX e IMMEX se dio como resultado de una iniciativa del gobierno mexicano quien desde los años 70 ha puesto especial interés en desarrollar una industria manufacturera más competitiva y dinámica, para fortalecer los vínculos entre el mercado interno y el externo, permitiendo con ello el desarrollo de cadenas productivas.

Para el logro de este objetivo, a través de la Secretaría de Economía (SE) conjuntamente con otras dependencias del Gobierno Federal, se crearon programas de fomento con el objetivo de lograr que la planta productiva nacional tuviera acceso a los mejores insumos y maquinaria a nivel mundial, a precios competitivos.

En este marco, se instrumentaron diversos apoyos destinados a fortalecer y desarrollar el ramo productivo del país, entre los que destacan programas de fomento a las exportaciones, los cuales están orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial. Lo anterior, con base en la reducción de cargas arancelarias para los insumos, partes y componentes que se incorporarán en el producto de exportación y la simplificación de trámites administrativos por parte del gobierno federal<sup>286</sup>.

**Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)**<sup>287</sup>. Es un instrumento de fomento a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de

---

<sup>284</sup> Empresas de Comercio Exterior

<sup>285</sup> Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación. El decreto para el fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F) el 01/11/2006 y hubo dos modificaciones el 16/05/2008 y 24/12/2010.

<sup>286</sup> Secretaría de Economía, "Fomento a la producción y las exportaciones" en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones> fuente revisada el 5/09/13.

<sup>287</sup> Normatividad: Decreto para el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior, 11 de abril 1997; Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (Decreto

mercancías destinadas a la exportación o empresas que prestan servicios destinados a la exportación, importar temporalmente diversos bienes (materias primas, insumos, componentes, envases y empaques, así como maquinaria y equipo) para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado (IVA) y, en su caso, de las cuotas compensatorias.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE), estas concesiones se otorgan a compañías que registran anualmente ventas al exterior por un valor superior a 500 mil dólares, o que alcancen exportaciones cuando menos del 10% de su facturación total<sup>288</sup>.

Modalidades IMMEX:



**Industrial:** Por su naturaleza, esta es la modalidad que comúnmente solicitan las empresas, ya que es la que mejor se adecúa a los procesos industriales o de servicios destinados a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera, que han sido importadas temporalmente para su exportación.



**Servicios:** cuando se realicen servicios a mercancías de exportación o se presten servicios de exportación, únicamente para el desarrollo de las actividades que la SE determine, previa opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).



**Controladora de empresas:** Esta modalidad se emplea cuando en un mismo programa IMMEX, se busca integrar operaciones de manufactura de una empresa certificada por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), a la cual se le denominará controladora y una o más

---

IMMEX DOF 1 de noviembre 2006) este instrumento integra los programas para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Maquila) y el que Establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), cuyas empresas representan en su conjunto el 85% de las exportaciones manufactureras de México; Ley Aduanera y su Reglamento; Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento; Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior; Ley Federal de Procedimiento Administrativo y su Reglamento; Reglamento Interior de la Secretaría de Economía; Acuerdo Delegatorio de Facultades de la Secretaría de Economía; Acuerdo por el que se determinan las atribuciones, funciones, organización y circunscripción de las Delegaciones y Subdelegaciones Federales y Oficina de Servicios de la Secretaría de Economía; Decreto por el que se modifica el diverso para el Fomento de la Industria Manufacturera, maquiladora y de Servicios de Exportación (DOF 24 de diciembre 2010).

<sup>288</sup>INECEX Informativo No. 051/Agosto, 2013.

sociedades denominadas controladas.



**Albergue:** Para el caso de que una o varias empresas extranjeras faciliten la tecnología y el material productivo, sin que estas operen directamente el Programa, a una empresa nacional.



**Tercerización:** Cuando una empresa certificada, que no cuente con instalaciones para realizar procesos productivos, realice las operaciones de manufactura a través de terceros que registre en su Programa.

Un programa IMMEX estará vigente mientras el titular del mismo continúe cumpliendo con los requisitos previstos para su otorgamiento y con las obligaciones establecidas en el Decreto de 1997 y 2006, tales como la presentación del reporte anual de operaciones<sup>289</sup>.

**Empresas de Comercio Exterior (ECEX)** es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo, con el propósito de conjuntar la oferta nacional de mercancías para posicionarlas en el extranjero, de acuerdo a la demanda internacional. Entre los requisitos que deberá cubrir están las de realizar exportaciones por cuenta propia a más tardar en el primer año fiscal regular siguiente a la fecha de su registro, por un importe de 250 mil dólares americanos para empresas promotoras y 3 millones de dólares americanos para las consolidadoras.

Modalidades:



**Consolidadora de exportación.** Persona moral cuya actividad principal señalada en su acta constitutiva sea la integración y consolidación de mercancías para su exportación, que cuente con un capital social suscrito y pagado mínimo de 2 millones de pesos y que realice exportaciones de mercancías de cuando menos cinco empresas productoras.



**Promotora de exportación.** Persona moral cuya actividad principal señalada en su acta constitutiva sea la comercialización de mercancías en los mercados internacionales, que cuente con un capital social suscrito y pagado mínimo de 200 mil pesos y que realice exportaciones de

---

<sup>289</sup> Catálogo de proveedores de la Industria en México. “Industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación” en: <https://www.capim.com.mx/page/view/economia> fuente revisada 20/01/15.

mercancías de cuando menos tres empresas productoras.

Una vez que se obtiene el registro ECEX, los titulares deben cumplir con los siguientes compromisos:



Llevar control de inventarios conforme a lo previsto en la Ley Aduanera



Mantener el capital social acreditado



Realizar exportaciones por cuenta propia a más tardar en el primer año fiscal regular siguiente a la fecha de su registro, por un importe mínimo de 250 mil dólares americanos para empresas promotoras y 3 millones de dólares americanos para las consolidadoras



Presentar un programa de actividades cuando soliciten su registro durante los primeros 15 días del mes de enero de cada año, señalando las actividades que se realizarán de acuerdo a su modalidad.



Presentar reporte anual de sus operaciones de comercio exterior a través de la página de Internet de la SE, a más tardar en el mes de mayo de cada año y entregar copia a la Administración Local de Auditoría Fiscal o de Grandes Contribuyentes, ambas de la SHCP que le corresponda.<sup>290</sup>

Cabe señalar además que a partir de la publicación del Decreto por el que se modifica el diverso para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación<sup>291</sup>, se abrogaron los decretos ALTEX<sup>292</sup> y ECEX, al considerar que los beneficios otorgados a dichos programas estaban ya incorporados a los programas IMMEX desde su publicación el 1ero. de noviembre del 2006.

A diciembre del 2010, para el caso de las empresas ECEX, el 15% de las 377 empresas registradas ya cuentan con autorización del programa IMMEX.

Es importante señalar que las empresas que ya contaban con la autorización de ambos programas, podrán continuar gozando de los beneficios siempre que de forma anual presenten su reporte

<sup>290</sup> Secretaría de economía, “Instrumentos de comercio exterior, ECEX” en <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/ecex> fuente revisada 23 de septiembre 2013.

<sup>291</sup> Diario Oficial de la Federación 24 de diciembre 2010

<sup>292</sup> Empresa Altamente Exportadora

anual y cumplan los requisitos de exportación contemplados para cada programa<sup>293</sup>.

Como hemos podido observar, la figura de la Comercializadora Internacional se inserta dentro de las empresas ECEX en cualquiera de sus dos modalidades como Consolidadora o Promotora de Exportación. Sin embargo, hay que señalar también que las comercializadoras internacionales no necesariamente operan bajo el amparo de este programa, toda vez que no hay un estatuto legal que las obligue a estar inscritas en dichos programas. Como empresas comercializadoras sólo están obligadas a estar dadas de alta en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio bajo el giro de comercialización de productos y obtener el padrón de importadores/exportadores.

En México no existe un censo o base de datos que incluya a las comercializadoras internacionales mexicanas y/o no mexicanas que operan en el país toda vez que no existe una figura formal como tal. Por lo anterior en nuestro país varias de las comercializadoras que existen se encuentran bajo el cobijo de un certificado IMMEX y en general se dedican a dar un servicio integral de compras de artículos de importación y colocación de productos mexicanos en el extranjero. Adicionalmente, ofrecen los servicios de Agencia Aduanal en los principales puertos de entradas a México. Incluyen además, servicios de *forwarding*, almacén, maniobras de equipo pesado, transportación urgentes en unidades ligeras y comercializadora de importación.

De acuerdo con la SE, de las 100 más grandes exportadoras de México, 98% usa los beneficios que en materia logística, aduanal y de comercio exterior que brinda el programa IMMEX. Dentro del centenar de las primeras empresas exportadoras, 87 tienen programas IMMEX; otras 11 son Pemex y subsidiarias o compañías relacionadas con empresas IMMEX (comercializadoras o de logística). Y sólo dos de las compañías restantes no tienen vínculos con ese esquema<sup>294</sup>.

---

<sup>293</sup> Secretaría de Economía. “Empresas IMMEX” en: [http://gpcasociados.com/articulo\\_immex.pdf](http://gpcasociados.com/articulo_immex.pdf) fuente revisada 2/09/13 y DFK International, Boletín CE 008-Reporte anual de operaciones de comercio exterior de los programas IMMEX, ALTEX, ECEX y PROSEC. <http://www.dfk.com.mx/index.php/publicaciones/boletines/item/250-boletin-008-14-reporte-anual-de-operaciones-de-comercio-exterior-de-los-programas-immex-altex-ecex-y-prosec>, fuente consultada 02/06/14.

<sup>294</sup> INECEX Informativo. No. 051/Agosto, 2013. Prevalecerán beneficios de Immex en sector exportador.

#### **4.4 COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES ASIÁTICAS: EL CASO DE JAPÓN Y LAS SHOGO-SHOSHAS**

Las compañías comercializadoras japonesas o *sogo shoshas* son las comercializadoras más grandes del mundo y gracias a su eficiencia organizacional han jugado un papel importante en la comercialización de productos fuera y dentro de Japón, importando y exportando mercancías<sup>295</sup>.

Históricamente las *sogo shoshas*, originadas durante el período Tokugawa o Edo (siglo XVII al XIX), han sido instituciones enormemente benéficas para la economía japonesa: desde sus orígenes se convirtieron en un actor decisivo para la incursión de Japón a la modernidad en general y la industrialización en particular.

En principio estas empresas comercializaban con arroz para luego invertir en la producción de artículos de lujo como textiles, *sake*, así como en la explotación de minas de oro, carbón fierro y cobre<sup>296</sup>. Con la gradual expansión de su experiencia, fueron alimentando la naciente industria con las materias primas más económicas que encontraban y fueron abriendo los mercados internacionales para los nuevos y cada vez más explotables productos japoneses.

El papel preponderante de la *sogo shosha* en la economía japonesa radica particularmente en su rol como “intermediario” entre productores y clientes, llámense éstos últimos: instituciones gubernamentales públicas y/o privadas, nacionales e internacionales. Como muestra de ello, valga referenciar la historia de la empresa Mitsui Gumi que nace en 1869 y ocho años después se transformó en la sociedad Mitsui Bussan.

Esta organización desde sus inicios, por la diversidad de sus operaciones, la variedad y el número de mercancías que comerciaba y la importancia estratégica que tenía en el país, se concibió para desarrollarse como una *sogo shosha*. Debido a su estrecha relación con el gobierno y al respaldo que otorgaron a ésta durante la restauración, recibió dos concesiones: una del Ministerio de Finanzas para la exportación exclusiva de arroz, y otra del Departamento de Minas, para la de

---

<sup>295</sup> Laborde Carranco, Adolfo A. “Las comercializadoras japonesas: ¿un ejemplo para mejorar la competitividad de las pymes exportadoras mexicanas?” *Revista de Negocios Internacionales*. Universidad EAFIT Vol. 3 No. 1, 2010. pp 27-46 y Guisado Tato, Manuel *et al.* “Internacionalización de la producción en las factorías navales”. *Cuadernos de Gestión* vol. 5 núm. 2, 2005. pp. 15-28

<sup>296</sup> Díaz, W. “Las sogo shoshas y su desafío actual”. *Temas varios del Pacífico*. Vol. 3 N° 10. Mayo-agosto 2000. pp. 60-64

carbón. Gracias a ellas pudo penetrar en los mercados chino e inglés<sup>297</sup>.

Posteriormente desempeñó un papel central en el desarrollo de la industria textil, primero como importadora de telas de algodón y después como exportadora de telas e importadora de máquinas textiles, convirtiéndose en agente exclusivo del fabricante inglés más importante, así como importadora de algodón bruto de China y de las Indias. También tuvo un papel relevante en el desarrollo de la industria productora de azúcar, al adquirir, por un lado, máquinas refinadoras y, por otro, caña de azúcar proveniente de Taiwán y Java<sup>298</sup>.

Ahora bien, las *sogo shosha* a partir de la posguerra, además de efectuar una contribución similar a la que tenían en el pasado, han venido evolucionando para cubrir necesidades más complejas como las que demanda la economía globalizada<sup>299</sup>. De lo anterior se desprende que el "milagro japonés"<sup>300</sup> no fue casual, sino resultado de una estrategia conjunta de las sociedades de comercio, el Estado y los industriales.

Durante los años sesenta las *sogo shosha* acompañaron el desarrollo de grandes y pequeños industriales. Suministraban las materias primas de la mejor calidad y los equipos y las tecnologías más avanzados, en los plazos más cortos, en los lugares más convenientes y a los precios más bajos. Asimismo, el financiamiento a los industriales y la inversión extranjera, para asegurar el buen aprovisionamiento de materias primas, redujo los costos de las empresas.

Las *sogo shosha* dieron gran impulso a la venta de los productos japoneses, tanto en el mercado interno como en el externo, mediante servicios de venta, transporte o aun distribución directa por medio de sus sucursales. Asimismo, ofrecían servicios de crédito y financiamiento. De esta manera los industriales lograban racionalizar algunos de los sectores industriales estratégicos, tales como

---

<sup>297</sup> Turner, Ernesto H. "Las sogo shoshas y el desarrollo económico de Japón". *Revista de Comercio Exterior*, 1998 en: <http://revistacomercioexterior.com/rce/magazines/307/6/RCE6.pdf> fuente revisada el 13/11/14.

<sup>298</sup> *Ídem*

<sup>299</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria; Sogo Shosha. Mayo. México, D.F, 1997, citado en Carranco, A. A. L., & Castilla, M. A. R. *La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) del Japón en la década de los 90, como un instrumento de su política exterior hacia América Latina*. Tesis de Maestría en Ciencias. Universidad de Colima, 1999. p. 53

<sup>300</sup> Se ha llamado milagro japonés al crecimiento económico vivido por el mencionado país desde los años 1960 hasta los años 1980, con un promedio del 5% durante los años 1960, un 97% en los años 1970 y una media del 8% en los años 1980 revisado en <http://www.eumed.net/rev/japon/07/jpgv.htm> noviembre 10, 2014.

el siderúrgico y el de maquinaria<sup>301</sup>.

Los industriales pequeños y medianos formaron un entramado industrial en el que cada quien tenía su función e intentaba avanzar sobre la base de sus ventajas propias y de las que le proporcionaba el sistema en su conjunto. Para ello se apoyaron en los estímulos que concedía el Estado y en los servicios de las sociedades de comercio. Asimismo, tuvieron la capacidad para crear nuevos sistemas de producción justo a tiempo (*just in time*)<sup>302</sup> para elevar la calidad de los productos (calidad total)<sup>303</sup>, flexibilizar la producción y variar la gama de bienes con el fin de servir mejor al cliente (satisfacción total al cliente); exigir tiempos de entrega más cortos y calidad en las materias primas, así como el cumplimiento de los plazos y la calidad convenidos (integración vertical-justo a tiempo). Finalmente, se apoyaron en sus obreros, quienes realizaban trabajos cada vez más complejos, que exigían su atención para mejorar la producción, controlar la calidad y participar en la planeación<sup>304</sup>.

Durante los años ochenta y noventa, cuando Japón obtuvo cuantiosos excedentes que lo convirtieron en el mayor inversionista potencial, la fuerza de las *sogo shosha* se evidenciaba en su red mundial, en su manejo de la información y en su presencia en todos los mercados del mundo, así como en su capacidad para administrar gran número de proyectos, de diversas dimensiones, y para calcular su riesgo<sup>305</sup>.

Como hemos podido observar, las sociedades de comercio *sogo shoshas*, han desempeñado un papel fundamental, que han sido una de las claves para que Japón logre el predominio en la organización de un mundo globalizado. Más aún, estas comercializadoras se han convertido en un elemento valioso de la política exterior del Japón en el mundo, vinculando una política industrial

---

<sup>301</sup> Turner, Ernesto H. "Las sogo shoshas y el desarrollo económico de Japón". *Revista de Comercio Exterior*, 1998, en: <http://revistacomercioexterior.com/rce/magazines/307/6/RCE6.pdf> fuente revisada el 13/11/14.

<sup>302</sup> La filosofía Justo a tiempo se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. Confederación Granadina de empresarios. "Sistema Just in Time" en: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx#concepto> fuente revisada 10/11/14.

<sup>303</sup> "Hacer las cosas bien a la primera. Pérez Gillermo. Teoría y gestión de la calidad total" en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalememo.htm> fuente revisada 10/11/14.

<sup>304</sup> Turner, Ernesto H. "Las sogo shoshas y el desarrollo económico de Japón". *Revista de Comercio Exterior*, 1998, en <http://revistacomercioexterior.com/rce/magazines/307/6/RCE6.pdf> fuente revisada el 13/11/14.

<sup>305</sup> *Ídem*



doméstica con una plataforma exterior de carácter globalizado<sup>306</sup>. Tienen oficinas en todo el mundo y, de forma proactiva, buscan continuamente oportunidades de exportación para sus grandes y pequeñas afiliadas. Además, hacen uso de grandes reservas de experiencia, habilidades, información y otros recursos<sup>307</sup>.

En general, las *sogo shosha* se dedican a todo tipo de negocios nacionales e internacionales relacionados con metales, energía, químicos, construcción, bienes raíces, maquinarias, telecomunicaciones, información, recursos naturales, ecología, textiles, alimentos, biotecnología y mercancías generales. Este tipo de negocios incluye lo concerniente a su comercio, distribución, transporte, almacenaje, mercadotecnia, financiamiento, investigación y desarrollo; inversión y coinversión, planeación y organización, estudios y consultoría, así como sus sistemas logísticos, de manera parcial o como servicios integrales. Dichas actividades las realizan al interior del Japón, desde y hacia Japón con otro país o grupo de países, al interior de otro país y entre terceros países. Todas estas funciones las pueden realizar exitosamente a través de una organización bastante compleja<sup>308</sup>.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, las dos principales *sogo shoshas* en Japón eran Mitsui y Mitsubishi, ambas controlaban el 28% del total del comercio exterior japonés<sup>309</sup>. En la actualidad, las principales *sogo shoshas* en Japón, catalogadas por el volumen total de ventas son, en orden de importancia: Mitsubishi Corp., Sumitomo Corp., Marubeni Corp., Nissho Iwai Corp., Tomen Corp., Nichimen Corp. y Kanematsu Corp.<sup>310</sup>.

Las 9 comercializadoras más importantes de Japón facturan más de 50% de las exportaciones y realizan más de las dos terceras partes de las importaciones del país. La estrategia de apoyos a las micro, pequeñas y medianas empresas en ese país incluye recursos financieros a tasas preferenciales, incentivos fiscales, programas para eliminar los obstáculos a las transacciones (constitución de cooperativas para compras, comercialización y financiamientos en común) y

---

<sup>306</sup> Carranco, A. A. L., & Castilla, M. A. R., *Op. cit.* p. 53

<sup>307</sup> Martínez Aldana, Clemencia et al. "Negocios Internacionales". *Estrategias Globales*. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia. p. 365

<sup>308</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria. "Sogo Shosha". *Cámara Japonesa*. Mayo 1997. México, D.F. citado en Carranco, A. A. L., & Castilla, M. A. R. *Op. cit.* p. 53

<sup>309</sup> Díaz W. "Temas varios del Pacífico. Las sogo shoshas y su desafío actual." *México y la Cuenca del Pacífico*. Vol. 3 N° Mayo-agosto 2000. pp. 60-64

<sup>310</sup> *Ídem*

programas de desarrollo tecnológico.<sup>311</sup>

También actúan como gestores en grandes contratos de consorcios (construcción y transportes) en los que coordinan las actividades de las empresas participantes con los bancos y las empresas logísticas. Las siete grandes comercializadoras japonesas tienen más de 1.000 oficinas comerciales en cerca de 200 ciudades y emplean a más de 20,000 técnicos de comercio internacional que están especializados por sectores (maquinaria, químico, farmacéutico, etcétera.)<sup>312</sup>.

#### **4.5 COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES LATINOAMERICANAS, EL CASO DE COLOMBIA**

En Colombia, la importancia de las Comercializadoras Internacionales (CI) radica en la gestión que éstas realizan en el campo de las exportaciones e importaciones, toda vez que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector sean estos fabricantes de productos o prestadores de servicios; sirven de canal para investigar mercados, buscar nuevas oportunidades de negocios, realizar actividades de promoción y comercialización de productos nacionales en el mercado internacional, asesorar en adecuación de productos y exportar como mayoristas en mercados o “nichos” exigentes y puntuales, impulsando de esta manera la cuota de producción nacional para exportación. Las CI son un organismo efectivo para que los pequeños industriales puedan entrar en mercados mundiales siendo competitivos<sup>313</sup>.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo colombiano existen registradas en ese país más de 2,600 empresas comercializadoras internacionales, la mayoría dedicadas al sector minero, textil y de confección, floricultura, bananos entre otros. Vale mencionar que de las principales 115 empresas exportadoras colombianas, en general, 14 son CI, es decir que cerca del 10% de las principales exportaciones colombianas se realizan bajo esa figura<sup>314</sup>.

Este régimen, es un instrumento de promoción y apoyo a las exportaciones a través del Ministerio

---

<sup>311</sup> Villareal, Fernando *et al*, “La exportación indirecta, opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas”, en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/365/3/RCE3.pdf> fuente revisada 4/10/14.

<sup>312</sup> Llamazares, Olegario, *Op. cit.*

<sup>313</sup> Grupo Inercia Valor. “Lo que debe saber de: Las comercializadoras”, Mayo 9, 2012 en: [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=208](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=208) fuente revisada 10/10/14

<sup>314</sup> Universidad Icesi. “Comercializadora Internacional” en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/01/7/> fuente revisada 10/10/14.

de Comercio Industria y Turismo colombiano. Las CI se constituyen como una sociedad mercantil<sup>315</sup> especializada con una gran capacidad para detectar y generar negocios de larga duración y concretarlos en los diferentes mercados mundiales.

Como sociedades mercantiles tienen la obligación de utilizar en su Razón Social la expresión Sociedad de Comercialización Internacional o también, si lo prefieren, pueden utilizar las siglas CI. Este régimen fue creado mediante la Ley 67 de 1979 como instrumento para fomentar las exportaciones a través de ciertos incentivos. Entre éstos beneficios esta el tributario mediante el cual, las empresas que lo obtengan, podrán efectuar compras de bienes y servicios del mercado nacional, con destino a la exportación, libres del impuesto a las ventas (IVA) y/o de la Retención en la Fuente, en caso de que las operaciones de compraventa estén sujetas a dichos tributos. La empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

Entre las ventajas de una comercializadora internacional colombiana se encuentran las de: acceder directa o indirectamente a los sistemas especiales de importación-exportación, obtener la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y del impuesto de retención por la compra de mercancías destinadas a la exportación, importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de promoción de exportaciones.

---

<sup>315</sup> Como sociedades mercantiles se constituyen en alguna de las formas previstas en el Código de Comercio: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita (Simple o por Acciones), Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad de Economía Mixta, Sociedad Extranjera, Sociedad de Hecho, Sociedad Anónima Simplificada.

# CAPÍTULO 5

## ESBOZO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA MIPYME DE LA IMCC MEXICANA

La internacionalización de la empresa desempeña un papel de suma importancia en la economía nacional ya que las relaciones externas y en específico el comercio exterior ejercen un fuerte impacto para una economía abierta que mantiene una alta dependencia de sus socios comerciales, como es el caso de nuestro país. Por esa razón en los últimos años, las diferentes economías del mundo, han trabajado en incentivar y orientar el intercambio del comercio exterior con el objetivo de lograr una diversificación de los socios en el ánimo de diferenciar el riesgo. Prueba de lo anterior es que a raíz de la crisis económica de 2008, las exportaciones se han convertido en uno de los principales motores de las economías mundiales.

La crisis que ha afectado a las distintas economías del mundo ha ocasionado un cambio de la perspectiva de las economías hacia la internacionalización y han pasado de ser economías de consumo a optar por modelos más productivos y equilibrados. Este cambio en el modelo económico obliga a las empresas a abrirse a nuevos retos. De esta forma la internacionalización se vuelve indispensable si es que desean insertarse en una cadena de valor global.

Como ya hemos revisado en el Capítulo 3, existen una larga serie de obstáculos que pueden frenar o impedir que el proceso de internacionalización se realice exitosamente, sin embargo, existen también variadas formas de aproximarse a ese propósito (Revisar cap. 3 y/o cap. 4 para más detalle).

En el caso específico de la industria electrónica y de tecnología, este sector está muy evolucionado en el tema de la internacionalización, muchas de estas empresas no necesitan de una oficina formalmente establecida ejemplo de ello son los desarrolladores de *software* o los *call center*.

Un modelo de internacionalización para cualquier tipo de empresa debe partir esencialmente de la necesidad de sus directivos de fortalecer cada vez más la organización ante un mercado global más exigente (Teoría de las fases de crecimiento, revisar 1.2.4). A través de la internacionalización, la organización crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional de la organización, entendida como la posibilidad de insertarse en ese nuevo mercado o como la posibilidad de ampliar o sostener la vinculación al mercado internacional.

Dado lo anterior, es necesario entonces por un lado, articular la dinámica interna de la organización, la estrategia organizacional, la filosofía de la institución en función de ese mercado internacional todo esto con el propósito de que se prepare y penetre los mercados internacionales con suficiente capacidad para afrontar los retos que esto demanda (Teoría de la estrategia, revisar 1.2.6 y Teoría de los recursos y las capacidades de la organización, revisar 1.2.7). En este sentido, la decisión de buscar la internacionalización no puede ser una aventura o el resultado de una situación coyuntural resultado de una crisis sino una decisión pensada estratégicamente que ayude a alimentar el proceso de desarrollo de la empresa.

Por otro lado, la elección del mercado de destino es primordial y más aún es necesario un conocimiento intensivo del mercado (Modelo de Uppsala, revisar 1.2.1; Teoría de las fases de crecimiento revisar 1.2.4). Es preciso enfatizar en este punto que las economías que más están creciendo actualmente son los mercados emergentes, por lo que las Mipyme mexicanas deberán ver con ojos más inquisitivos a países como India, Chile Brasil, China etc., que son mercado interesantes para el presente y el futuro. Dicho lo anterior, no basta con hacerse llegar de un informe de mercado de la industria de dispositivos médicos o de dispositivos electrónicos, sino de un informe específico sobre el producto o servicio que se desea comercializar en el extranjero.

En este marco, el presente esbozo parte de la elección del mercado meta teniendo como objetivo principal alcanzar la primera etapa del proceso de internacionalización que es la exportación de productos o servicios. Partiendo de la tesis previa, a continuación se exponen los elementos más significativos que forman parte de la ruta crítica del proceso de internacionalización. Este bosquejo contiene afirmaciones y proyecciones con base a información totalmente pública y que probablemente requiera de mayor profundidad y análisis.

### **5.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Antes de entrar de lleno en el proceso de internacionalización es fundamental perfilar la Visión, Misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Un error de gran importancia, y lamentablemente de alta recurrencia, que dificulta a las organizaciones desarrollar una estrategia adecuada para conseguir sus fines o los resultados deseados es que trabajan enérgicamente para lograr sus metas, pero se pierden por el camino, porque no definen adecuadamente su Misión y Visión. Esto que parece muy fácil no lo es en la práctica, ya que no se dedica tiempo a definir y a compartir con los miembros de la empresa lo que la organización es y lo que se desea llegar a ser<sup>316</sup>.

Si el objeto principal o razón de ser de la empresa no está bien definido, se perderá eficiencia en el trabajo desarrollado ya que ocasionará confusiones a todos los niveles de la organización. Si la Misión no es definida correctamente por los líderes de las organizaciones, y no es explicada y compartida con sus miembros, fácilmente se perderá por el camino y no alcanzará las metas deseadas y la Visión que se ha proyectado de futuro. Si no se comprende cuál es la razón de ser y qué se quiere ser en el futuro, es sencillo perderse, no pudiendo ser una guía clara para decidir lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro.

Para saber cuál es la Visión como empresa, nos pueden servir estas preguntas para la reflexión: ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Cómo deberíamos llegar a ser?, ¿Cómo queremos que sea nuestra organización en los próximos años?, ¿Qué haremos en el futuro? De no tomarse tiempo para examinar estos detalles, lo más probable es que se estará a merced de las circunstancias<sup>317</sup>.

Por otro lado, las organizaciones deben tener claramente articulados los objetivos para dirigir los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia los fines deseados. Los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que van desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mesurables objetivos estratégicos.

---

<sup>316</sup> Senge, Peter M. "The Practice of Innovation". *Leader to Leader*. Nº 9 Summer 1998, pp.16-22.

<sup>317</sup> Martínez Pedrós D., Milla Gutiérrez A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, 2012.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de Misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección en la forma que la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la Visión y la Misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mesurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la empresa para avanzar hacia la Misión y Visión de la empresa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

1. **Mesurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.

2. **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.

3. **Apropiados.** Debe ser consistente con la Visión y Misión de la organización,

4. **Realistas.** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.

5. **Oportuno.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

## **5.2 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

El primer paso para internacionalizarse consiste en conocer en profundidad que es lo que la organización puede ofrecerle al mundo y reconocer cuáles son las carencias que frenarán la salida al exterior. En palabras del Lic. Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la (Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, CANIETI)<sup>318</sup>, hay que reconocer que no todas las empresas poseen el grado de maduración para arrancar su internacionalización.

Existen una serie de parámetros para evaluar si una empresa está lista para este proceso, uno de los más utilizados es el Análisis FODA<sup>319</sup>. La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos

---

<sup>318</sup> Entrevista realizada el 11 de Mayo del 2015 a Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI).

<sup>319</sup> También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir), y Amenazas, (aspectos negativos extremos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados<sup>320</sup>.

Con el propósito de hacer un adecuado análisis FODA se recomienda tener en cuenta las siguientes variables internas para determinar las Fortalezas y Debilidades de la organización: organización y dirección, recursos humanos, administración e información, gestión financiera. Figura 5.1.

**FIGURA 5.1 VARIABLES A CONSIDERAR EN UN ANÁLISIS FODA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia con base a Entrevista realizada el 11 de Mayo del 2015 al Lic. Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI).

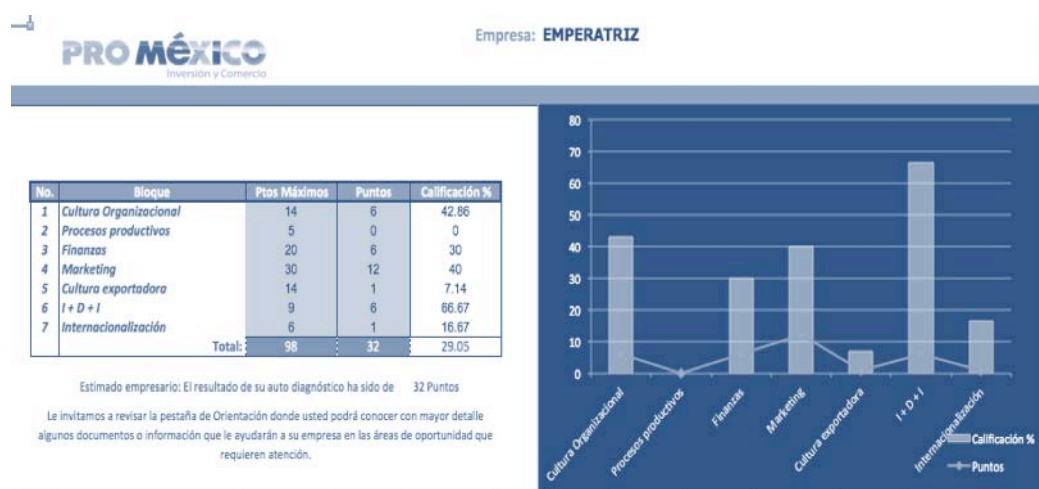
Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo

<sup>320</sup> Matriz FOSA. “¿Qué es la matriz FODA? “, en: <http://www.matrizfoda.com> fuente revisada 22/04/15.



con los objetivos planteados en el proceso de internacionalización. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

**FIGURA 5.2 AUTO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PROMÉXICO (CAPACIDAD EXPORTADORA)**



Fuente: ProMéxico. “Autodiagnósticos y capacitación” en: <https://www.promexico.gob.mx/es/mx/autodiagnosticos-capacitacion> revisada el 04/04/15.

Otra herramienta que permite facilitar el proceso de evaluación es la que ofrece ProMéxico en su portal. Se trata de un auto cuestionario de 43 preguntas dirigido a conocer la capacidad exportadora de las organizaciones. Esta evaluación está dividida en 7 apartados: Cultura Organizacional, Marketing, Finanzas, Cultura Exportadora, Investigación+Innovación+Desarrollo, Procesos productivos e Internacionalización. Luego de responder a las preguntas, la empresa obtiene no sólo un puntaje total que le da cuenta de las áreas en las que es necesario trabajar sino que al mismo tiempo se le proporcionan los datos de enlace a los que se puede abocar para consultar las alternativas existentes para convertir las debilidades detectadas en fortalezas. Figura 5.2 y 5.3

El hecho de que las empresas no estén en el rango apropiado de madurez para la internacionalización no significa que este proceso se enfrente a un callejón sin salida. Para sortear este obstáculo es posible acceder a apoyos estatales o federales que permiten a las organizaciones reforzar las áreas de oportunidad.

Figura 5.3 Herramientas para revertir las debilidades en la capacidad exportadora



Fuente: ProMéxico. “Autodiagnósticos y capacitación” en: <https://www.promexico.gob.mx/es/mx/autodiagnosticos-capacitacion> revisada el 04/04/15.

En el caso particular de las empresas de la industria manufacturera de la computación y comunicación, el estar afiliados a la CANIETI les ofrece a las organizaciones la oportunidad de acceder a programas de fondeo ofrecidos por ProMéxico<sup>321</sup>.

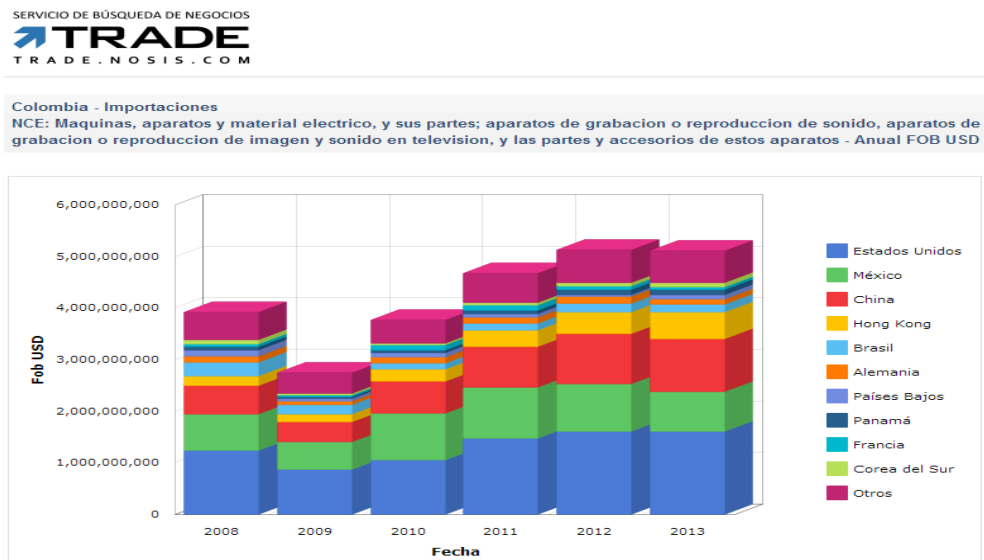
### 5.3 ELECCIÓN DEL MERCADO META

La decisión más importante en el proceso de internacionalización consiste en la elección del modo de entrada así como de los mercados exteriores en los que desea operar. La elección de un país compromete a la empresa a operar en un territorio determinado lo que establece los cimientos

<sup>321</sup> Entrevista realizada el 11 de Mayo del 2015 a Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI).

para una futura expansión internacional. Lo anterior destaca las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuras batallas competitivas.

Gráfica 5.1 Importaciones colombianas de productos del sector 334



Fuente: Trade. Exportación-Importación, colombiana de Máquinas, aparatos y material eléctrico, en: <http://trade.nosis.com/es/Comex/y/Importacion-Exportacion/Colombia/Maquinas-aparatos-y-material-electrico-y-sus-partes-aparatos-de-grabacion-o-reproduccion-de-sonido-a/CO/85> Revisada el 22/04/14.

Para este esbozo de plan de internacionalización se ha elegido como primera opción a Colombia como el mercado ideal para exportar, Chile como segunda y los Estados Unidos como tercera.

La elección del mercado colombiano se ha hecho en función del intercambio comercial registrado con México en el ramo de los productos del sector 334. Como se observa en la Gráfica 5.1, México ha sido el segundo proveedor de estos productos por 5 años consecutivos a partir del 2008. Sin embargo, en comparación a las importaciones mexicanas el crecimiento de las importaciones de China ha sido extraordinario, lo cual no significa que no siga existiendo un nicho de mercado que los fabricantes mexicanos puedan seguir abasteciendo y/o partiendo de la plaza colombiana incursionar en mercados adyacentes.

La preselección de 2 o 3 mercados permite tener una opción de plaza alternativa en el caso de que por alguna razón la primera opción no cumpliera con las expectativas de venta o no se pudiera cumplir alguna de las premisas o exigencias del primer mercado elegido. Tomemos por ejemplo, algún tipo de empaque o marcado especial de las mercancías. Este detalle, a todas luces podría

parecer insignificante pero sin dudas alcanzaría a entorpecer el proceso de internacionalización, al tomar más tiempo en solventar este detalle, e incluso impedir que se concrete el sueño de incursionar en la plaza seleccionada.

La priorización de los mercados se sustenta en la inteligencia de negocios<sup>322</sup> empleada en el análisis de los siguientes elementos: Economía, Riesgo país, Riesgo cambiario, Competencia en el sector que se desea atacar; Aspectos social, demográficos, ambientales, Cadena de suministro, Clientes, Cultura, Impuestos, Leyes y regulaciones; cambios en los factores de compra (precio-diseño vs calidad media-diseño-servicio), Tratados de Libre comercio o Acuerdos de Cooperación Económica. Hay que considerar además que no todos los productos de la empresa encajan en todos los mercados, existe una gran posibilidad de que haya necesidad de adecuar los productos al mercado elegido.

Adicionalmente a este análisis, la participación en ferias y expos a nivel mundial ofrece información esencial para la toma de decisiones. En estos lugares es factible promocionar los productos y cerciorarse de lo que está haciendo la competencia. Localizar un nuevo nicho de mercado o verificar si una idea que la organización desarrolló, pudiera significar en el mediano o largo plazo una ventaja competitiva.

Mención especial merece en este punto, el papel que juega una comercializadora internacional que como ya hemos revisado en el capítulo 4 es una plataforma excelente para buscar clientes y comercializar productos en el extranjero, obtener créditos indirectos, ayudar con el *marketing* además de ofrecer asesoría sobre el envasado, empaque y embalaje entre otras cosas.

A propósito del mercado colombiano, el cual ha sido elegido como la plaza meta para el esbozo de este plan de internacionalización, se relacionan a continuación algunos de los factores más importantes que requieren ser considerados cuando se prepara el plan de *marketing* internacional. Este plan trata de recopilar la información histórica más relevante referente a los productos, los mercados, los competidores y los clientes.

---

<sup>322</sup> La inteligencia de negocios es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

### **5.3.1 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL MERCADO POTENCIAL**

Colombia se encuentra en la parte noroccidental de América del Sur. Tiene costas en el Océano Atlántico (1,600 Km) y el Océano Pacífico (1,300 Km); además, limita con Venezuela y Brasil al este, con Perú y Ecuador al sur, y con Panamá al noroeste<sup>323</sup>. Lo anterior implica que esta plaza puede ser accesada desde México, vía marítima, aérea o terrestre, situación bastante conveniente por el abanico de posibilidades que implica la logística de entrega.

El Dorado de Bogotá es el principal aeropuerto de movilización de carga a nivel nacional (36.5% del total), le siguen en importancia los aeropuertos José María Córdoba de Medellín (8.4%), Cali (8.0%) y Barranquilla (6,1%)<sup>324</sup>. Los puertos de Buenaventura (Océano Pacífico) y Barranquilla (Caribe) son los principales del país. En total Colombia tiene 97 instalaciones portuarias de las cuales 33 son de servicio público.

Por otro lado, el idioma oficial es el castellano; teniendo como base el Modelo de Uppsala, la similitud del idioma y cultura entre México y Colombia implican una mínima “distancia psicológica” lo que facilita el ingreso a este mercado pero no asegura que se logre alcanzar las metas planteadas.

Colombia es un país de 45.5 millones de personas (2014), el cual se caracteriza por su desarrollo urbano. El 70% de la población es urbana y, más de 30 ciudades distribuidas en todo el país cuentan con poblaciones superiores a 100 mil habitantes, las cuales son polos de desarrollo regional. Las ciudades colombianas que destacan por su población y desarrollo son Bogotá D.C., Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Manizales, Pereira, Armenia, Bucaramanga, Cúcuta, Neiva, Ibagué, entre otras. Con base a la información anterior se hará la elección del canal de distribución que resulte más adecuado para la comercialización y el logro de los objetivos de venta.

---

<sup>323</sup> Procolombia, “62 empresarios extranjeros llegan a Colombia en busca de materiales y servicios eléctricos” en: <http://www.proexport.com.co/noticias/62-empresarios-extranjeros-llegan-a-colombia-en-busca-de-proveedores-de-materiales-y-servicios-electricos> fuente revisada 29/03/14.

<sup>324</sup> Servicios al exportador. Sector servicios. Guía de mercado. Colombia, 2013. pp. 28

### 5.3.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

Colombia posee una de las economías más sólidas e importantes de América Latina (tercera en población y cuarta en Producto Interno Bruto). En el año 2012, el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano aumentó 4%, en comparación con 2011, con lo cual esta economía viene creciendo de manera sostenida desde el año 2000. El Fondo Monetario Internacional estimó que para el año 2013 (Cuadro 5.1), se presentaría un crecimiento de 4.1% en la economía colombiana mientras que el Banco de la República predijo un aumento entre el 3% y 5%.

CUADRO 5.1 INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA

|                              | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013* |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Crecimiento real del PBI (%) | 3.5   | 1.7   | 4     | 6.6   | 4     | 4.1   |
| PBI per cápita (US\$)        | 5,293 | 5,149 | 6,259 | 7,114 | 7,855 | 8,238 |
| Tasa de inflación (%)        | 7     | 4.2   | 2.3   | 3.4   | 3.2   | 2.2   |
| Tasa de desempleo (%)        | 11.3  | 12.0  | 11.8  | 10.8  | 10.4  | 10.3  |

Estos incrementos del PIB en Colombia se sustentaron, principalmente, en el consumo privado y la ejecución de obras de infraestructura en los dos años analizados. Adicionalmente, se previó que la inflación se mantendría en 2.2% según el Fondo Monetario Internacional (FMI), lo

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), 2012. En <http://imf.org>  
\*Estimado

cual demuestra el manejo

responsable de la economía colombiana. Por lo que respecta al Banco Central, éste pronosticó un aumento de tasas en el segundo trimestre del año 2014.

Con base a las cifras anteriores, es posible considerar al mercado colombiano como una plaza estable, sin embargo, una situación que no debe perderse de vista es el monitoreo puntual de los indicadores económicos y específicamente de las tendencias del sector electrónico y de la computación al cual está dirigido nuestro plan de internacionalización. No hay que dejar de lado que existe una gran interconexión entre las economías mundiales por lo que las afectaciones en una región del planeta pueden sin duda incidir en el desempeño de economías que pueden estar a miles de kilómetros de distancia.

### **5.3.3 VARIABLE CAMBIARIA**

Insertarse en los mercados internacionales implica reconocer que hay diferencias entre la participación del mercado doméstico, territorial o nacional y la participación de los negocios en los mercados extranacionales. Este reconocimiento de diferencias implica que se valoren algunas variables o criterios que son fundamentales y que pueden marcar las posibilidades de éxito o fracaso de una empresa en los mercados internacionales.

Este es el caso del riesgo cambiario, en el mercado doméstico, los empresarios les pagan a sus proveedores y les cobran a sus clientes en la moneda local por tanto no se tiene riesgo cambiario. Sin embargo, en los negocios internacionales es preciso considerar que los proveedores estarían pagando en moneda nacional (en el supuesto que todos sus insumos fueran locales), pero a los clientes les estaría cobrando en moneda extranjera. En este escenario se corre el riesgo de que se presenten fluctuaciones como devaluación o revaluaciones que pueden ser el resultado de cambios en el tiempo, de ahí que la pregunta obligada es, cómo se deben cotizar las mercancías en moneda extranjera para evitar pérdidas a la hora de recibir la moneda extranjera y hacer el cambio a la moneda local.

### **5.3.4 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS**

Las importaciones de Colombia se incrementaron a una tasa promedio del 12% entre los años 2008 y 2012. Estas adquisiciones sumaron US\$58,632 millones en 2012, lo cual representó 7.2% más que el año 2011. Estados Unidos (24%), China (16.3%), México (10.9%), Brasil (4.8%) y Argentina (4%) fueron los principales proveedores de este mercado. Cuadro 5.2

Para propósito de este esbozo de Plan de Internacionalización llama poderosamente la atención que el 14% de las importaciones, en 2012, estuvo compuesto por productos del capítulo 84; destacando las máquinas automáticas para procesamiento de datos digitales (US\$ 844 millones) y las demás máquinas presentadas en forma de sistemas (US\$ 449 millones).

CUADRO 5.2 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR COLOMBIA POR CAPÍTULOS \$

| Principales productos importados por Colombia por capítulos |  |               |               |               |               |               |              |              |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Millones de US\$  |  |               |               |               |               |               |              |              |
| Capítulo  | Descripción  | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | Var. % Prom. | Var. % 12/11 |
| 84  | Máquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos | 5,938         | 5,233         | 6,031         | 7,437         | 8,141         | 8.2          | 9.5          |
| 87  | Vehículos automóbiles, tractores, ciclos y demás                         | 3,648         | 2,644         | 4,080         | 6,528         | 6,455         | 15.3         | -1.1         |
| 27  | Combustibles y aceites minerales, y productos de su destilación          | 1,815         | 1,239         | 2,081         | 3,854         | 5,662         | 32.9         | 48.9         |
| 85  | Máquinas, aparatos y material eléctrico, sus partes                      | 4,233         | 3,023         | 4,091         | 4,993         | 5,455         | 6.5          | 9.3          |
| 39  | Materias plásticas y manufacturas de estas materias                      | 1,597         | 1,315         | 1,680         | 2,190         | 2,315         | 9.7          | 5.7          |
| 29  | Productos químicos orgánicos   | 2,133         | 1,481         | 1,880         | 2,185         | 2,191         | 0.7          | 0.3          |
| 30  | Productos farmacéuticos  | 1,078         | 1,280         | 1,469         | 1,693         | 2,083         | 17.9         | 23.1         |
| 72  | Fundición, hierro y acero  | 1,863         | 897           | 1,387         | 1,736         | 1,889         | 0.1          | 7.7          |
| 10  | Cereales   | 1,652         | 1,180         | 1,280         | 1,710         | 1,842         | 2.8          | 7.7          |
| 88  | Navegación aérea o espacial  | 1,477         | 2,638         | 1,879         | 2,993         | 1,812         | 5.3          | -39.5        |
| -   | Otros  | 14,235        | 11,977        | 14,825        | 19,355        | 20,806        | 10.0         | 7.5          |
| -   | <b>TOTAL</b>   | <b>39,669</b> | <b>32,897</b> | <b>40,682</b> | <b>54,673</b> | <b>58,632</b> | <b>10.3</b>  | <b>7.2</b>   |

Fuente: PROMPERU. “Principales productos importados por Colombia por capítulos”, con datos obtenidos en 2012.

### 5.3.5 BARRERAS ARANCELARIAS

El proceso de apertura comercial de Colombia, que se inicio a principios de la década de los 90, permitió la ampliación del régimen de libre importación, la disminución progresiva de aranceles y la implantación de políticas orientadas a elevar el nivel técnico y legal del comercio colombiano. Sobre el tema comercial cabe destacar que México tiene signado desde 1994 un Tratado de libre Comercio con Colombia. La entidad gubernamental que se encarga de la administración y control del debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN; los aranceles, preferencias y otros impuestos que gravan las importaciones en Colombia pueden ser consultados en la página web de la institución: <http://www.dian.gov.co/>.

### 5.3.6 BARRERAS NO ARANCELARIAS

Todas las mercancías importadas deben ser registradas ante el Ministerio de Comercio Exterior en un formulario “Registro de Importación”, que puede ser comprado por un valor de US\$ 11.00. Las



autorizaciones de importación tienen una validez de 6 meses, a excepción de algunos productos en los que no están incluidos los dispositivos electrónicos, medicos o de computación. Los productos deben ser solicitados en Aduanas antes de la fecha de vencimiento de la licencia.

Por otro lado, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia, y tiene como función medular promover, desarrollar y guiar la aplicación de normas técnicas en Colombia. Las normas técnicas deben ser cumplidas obligatoriamente, o en algunos casos voluntariamente por los productos comercializados en ese país<sup>325</sup>.

#### **5.4 ACCESO AL MERCADO OBJETIVO (CANALES DE COMERCIALIZACIÓN/DISTRIBUCIÓN)**

El acceso al mercado colombiano parte de la directriz de comercialización Internacional y de los aciertos al tomar decisiones de la alta dirección. Como revisamos en el capítulo 3 la incursión en los mercados foráneos puede dirigirse hacia 2 direcciones básicas, por un lado la exportación directa y por el otro la exportación indirecta. Para una toma de decisiones objetiva vale la pena evaluar las dos alternativas teniendo en cuenta cada uno de los pasos a seguir para lograr el objetivo deseado (Cuadro 5.4). En este sentido, la elección se enfoca a utilizar aquellos canales que puedan contribuir con la máxima efectividad al desarrollo y obtención de los objetivos de la dirección.

Por lo que se refiere a los canales de distribución<sup>326</sup> para aparatos eléctricos/electrónicos en la plaza colombiana, existen tres opciones. Por un lado los desarrolladores de proyectos de generación y distribución eléctrica; los mayoristas de aparatos eléctricos/electrónicos quienes pueden llegar a los distribuidores y estos a su vez a los constructores privados; los mayoristas pueden llegar a las ferreterías, por último, se encuentran las grandes cadenas de ferreterías que pueden llegar también a los constructores privados.

---

<sup>325</sup> Para acceder a información detalla sobre las normas técnicas de Colombia consultar la página web del ICONTEC: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=46> fuente revisada 02/04/14.

<sup>326</sup> Canales de distribución son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible y en el lugar que los solicite.

CUADRO 5.3 ESTRATEGIAS DE ENTRADA A MERCADOS EXTRANJEROS: EXPORTACIÓN DIRECTA/EXPORTACIÓN  
INDIRECTA

| Comercialización   | Exportación   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de contactos a partir de una base de datos</li> <li>• Se contacta al cliente comprador</li> <li>• Se envía una presentación del producto</li> <li>• Si es requerido se entregan muestras</li> <li>• Se presenta cotización</li> <li>• Se hace seguimiento a la oferta</li> <li>• Si es aceptado el producto y el precio se cierra el negocio</li> <li>• Se recibe la orden de compra</li> <li>• Se define el término de negociación</li> <li>• Se comienza con el proceso de importación o exportación dependiendo de la ubicación del comprador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone la orden de compra al productor nacional</li> <li>• Se envía factura proforma al cliente en el exterior</li> <li>• Se recibe el pago por el total de la factura proforma</li> <li>• Se contacta al operador logístico para realizar la reserva aérea o marítima (dependiendo del transporte elegido y la cantidad de producto solicitado).</li> <li>• Se elaboran los documentos de exportación y se presentan a la aduana</li> <li>• Se hacen las inspecciones requeridas</li> <li>• Se envía la mercancía al destino final junto con los documentos de la carga</li> <li>• Se informa al cliente sobre el despacho de la carga.</li> <li>• Se hace seguimiento al cliente</li> </ul> |
| <p><b>Agente de compras</b></p> <p>Contacto con el cliente potencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del artículo que requiere y las condiciones de calidad, precio y cantidad.</li> <li>• Contacto con el agente en el país de origen para la ubicación del producto.</li> <li>• Presentación del bien requerido, precios y condiciones de negociación al cliente comprador.</li> <li>• Colocación de la orden de compra e inicio de proceso de importación.</li> </ul>  |   |

Fuente: Elaboración propia con base a ProMéxico, “Mercadotecnia Internacional (Inversión y Comercio)”. *Secretaría de Economía*, 2010.

### 5.5 GESTIÓN DEL PROYECTO

El esbozo de este plan de internacionalización concluye con una lista de todas y cada una de las acciones que figuren como resultado de la definición de las estrategias. A cada una de estas se les asignará un tiempo para su realización, se señalará a las personas que se harán cargo de echarlas a andar y se evaluarán sus costes. Al final, es posible hacer un balance y valorar el rendimiento económico de todo el plan<sup>327</sup>.

<sup>327</sup> Para mayor información revisar *Project Management Institute, Inc. Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fifth edition. USA

En resumen, sobre las actividades que integran la gestión de este proyecto de internacionalización tenemos:

**Acciones:** Lista de acciones

**Calendario:** Definir tiempos

**Equipo:** Responsabilidades

**Presupuesto:** Provisional, Escenarios diversos.

## **5.6 OBSERVACIONES FINALES**

En el transcurso de la elaboración de este esbozo de internacionalización y con base al análisis de una organización “X” se detectaron algunas áreas de oportunidad derivadas del análisis FODA y del autodiagnóstico realizado a través de ProMéxico, sin embargo, a pesar de las desventajas descubiertas, se advirtió que las ventajas predominan tanto en relación a la estrategia de internacionalización en general así como a las posibilidades en el mercado de productos electrónicos en Colombia<sup>328</sup>.

Producto de la evaluación y análisis referido se optó por armar el plan de exportación a través de una comercializadora internacional o distribuidor en el mercado destino, aprovechando sus conocimientos y contactos locales. A partir de esta selección, la empresa deberá establecer un sistema estratégico para la identificación de los distribuidores que le permitan dar el servicio buscado al cliente objetivo.

Por otro lado, en el entorno competitivo del mercado es de gran importancia seguir las innovaciones continuamente o aún mejor volverse precursores (Modelo de innovación, ver 1.2.2). Por ello, se recomienda inversiones altas en este ámbito para poder asegurar la calidad así como los últimos avances tecnológicos esperados por los clientes.

Otro tema relevantes es que, para llevar a cabo todas las actividades necesarias para comercializar los productos en el exterior con éxito, es imprescindible emplear personal con conocimientos de inglés aún a pesar de que inicialmente nuestro mercado meta es de habla castellana como es el

---

<sup>328</sup> Dado que este es un esbozo de un plan de internacionalización y su objetivo único es ser una guía para que el emprendedor realice un análisis certero de la viabilidad de su proyecto, no se incluyen los detalles de las ventajas y desventajas encontradas en la evaluación FODA y de auto cuestionario de ProMéxico así como los hallazgos detectados en la evaluación del mercado meta.

caso del mercado colombiano utilizado para este ejemplo. No debemos olvidar cual es la visión de la empresa.

En cuanto a la promoción, es aconsejable implementar todas las actividades o medios, tales como la página web y otras presencias en Internet tanto en español como en inglés; así como la participación como expositor en las ferias más importantes del sector.

Por lo que respecta al precio, se ha observado que el precio desempeña un rol cada vez más significativo en la decisión de adquisición de equipos médicos y electrónicos. Por lo tanto, la empresa debe evaluar profundamente los precios de los competidores y las posibilidades que tiene para ofrecer un mejor precio en comparación con los demás fabricantes. La empresa debe calcular el precio de exportación para evaluar distintas posibilidades de financiación, ya que regularmente las Mipyme carecen de suficientes activos financieros propios<sup>329</sup>. En relación al aspecto financiero, también se debe consultar a los organismos que ofrecen apoyo especialmente a MIPyME para fomentar su desarrollo<sup>330</sup>.

En general para realizar la internacionalización exitosa, a largo plazo son importantes algunos requisitos generales, tales como la disposición para asumir riesgos, inversiones permanentes para crecer, capacidad de gestión intercultural, mucha perseverancia y sobre todo una clara visión a largo plazo.

---

<sup>329</sup> Una buena guía para calcular el precio de exportación se puede encontrar en <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf> fuente consultada 16/04/15.

<sup>330</sup> Secretaría de Economía, "Fondo Pyme " en: <http://www.fondopyme.gob.mx> fuente consultada 16/04/15.

# CAPÍTULO 6

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En los cinco primeros capítulos, se ha definido el marco conceptual y teórico que se utiliza en este trabajo de investigación, proponiendo que la alianza de las Mipyme de la Industria Manufacturera de la Comunicación y Computación (IMCC) con Comercializadoras Internacionales (CI) Mexicanas, favorecen la internacionalización de dichas empresas. Dicha internacionalización se basa en uno o varios modelos y/o teorías que explican este proceso y que se describen en el capítulo 1 de este estudio (Modelo de Uppsala, Modelo de Innovación, Modelo de ciclo de vida de Vernon, Teoría de las fases de crecimiento, Teoría de redes, Teoría de la estrategia, Teoría de los recursos y las capacidades de las empresas; y Fenómeno de las empresas “nacidas globales”).

Este sexto capítulo describe el diseño de la investigación, definido como un esquema o programa para llevar a cabo un proyecto, en donde se especifican los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida, para estructurar y/o resolver los problemas identificados. Para tal efecto, a continuación se presenta la metodología que se utilizó.

## 6.1 VARIABLES DE ESTUDIO

Cuadro 6.1 Tabla de variables en la investigación

### VARIABLES DE ESTUDIO PRESENTES EN LA INVESTIGACIÓN

#### Intensidad exportadora (EXPINT)

Definición conceptual: Indica la proporción de ventas de exportación sobre las ventas totales que realiza la empresa. La intensidad exportadora de una empresa depende no sólo de sus capacidades competitivas, sino también de las ventajas comerciales que le brinda su país de origen. Esta razón se ha empleado en la mayoría de investigaciones acerca de la orientación exportadora de la empresa<sup>331</sup>.

Definición operacional: para medir esta variable se considera el peso de las ventas de las Mipyme de la Industria manufacturera de comunicación y computación en relación con las ventas totales.

#### Diversificación de Mercados

Definición conceptual: se define como la estrategia de distribución internacional o dispersión geográfica de las ventas, a partir del desarrollo de la actividad exportadora en más de una región.

Definición operacional: la medición de esta variable se realizó considerando el número de países a los que las empresas exportan así como el que realicen o no exportaciones directas.

#### Dinamismo exportador (DE)

Definición conceptual: Variable que muestra la recurrencia con la que se realizan exportaciones.

Definición operacional: La medición de esta variable se realizará considerando la periodicidad de las exportaciones que realiza la empresa.

#### Dimensión de la internacionalización

Definición conceptual: Variable cualitativa que establece la etapa de internacionalización en la que se encuentra la empresa.

Definición operacional: La medición de esta variable se realizará considerando las estrategias de internacionalización que ha utilizado así como las estrategias y planes de internacionalización previstos en el mediano plazo.

#### Alianza con Comercializadoras Internacionales Mexicanas (ACIM)

Definición conceptual: Esta variable indica si la empresa realizó o no acuerdos comerciales con Comercializadoras Internacionales (CI) Mexicanas para lograr su internacionalización.

Las alianzas con CI mexicanas con Mipyme se dan de tres maneras:

- Por medio de servicios de consultoría.
- Por medio de la comercialización de los productos que elaboran las Mipyme bajo la marca de la comercializadora
- Por medio de la comercialización de productos que elaboran las Mipyme bajo la marca de la Mipyme.

<sup>331</sup> Katsikeas, C.S, Leonidou, L.C. and Morgan, N.A. "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Nº 28, 2000. pp. 493-511

Definición operacional: Para medir esta variable se considera la utilización o no de las CI en la internacionalización de las empresas en cualquiera de sus tres modalidades, así como su participación porcentual en exportaciones indirectas.

Tamaño de la empresa (TAM)

Definición conceptual: Variable cuantitativa que mide el número de personal total (TAM) de las micro, pequeñas y medianas empresas al 31 de diciembre del 2014. En este trabajo, al igual que se hace en gran parte de la literatura sobre las actividades de exportación<sup>332</sup> se ha controlado el tamaño de la empresa con el propósito de analizar las determinantes de su desempeño exportador.

Definición operacional: Para propósitos de esta investigación se utilizó la clasificación que utiliza el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) la cual considera el tamaño de las empresas a partir del personal ocupado (Micro empresa, hasta 10 empleados, pequeña empresa, de 11 a 50 empleados, Mediana empresa, de 51 a 250 empleados).

Antigüedad de la empresa

Definición conceptual: Variable cuantitativa que establece los años transcurridos desde la constitución de la empresa. La literatura coincide en señalar que la antigüedad de la empresa afecta de una forma significativa al desempeño exportador<sup>333</sup>.

Definición operacional: La mayor parte de las Mipyme que se crean, mueren en menos de 2 años por lo que la medición de esta variable se realizará considerando el tiempo que la empresa ha operado en el mercado.

Índice de éxito exportador (IEE)

Definición conceptual: Variable cuantitativa que establece la continuidad exportadora de las empresas.

Definición operacional: La medición de esta variable se realizará considerando el número de años que la empresa ha desarrollado actividades de exportación.

Fuente: Elaboración propia

<sup>332</sup> En trabajo como el de Alfonso, J. A. y Donoso, V. Competir en el exterior, la empresa española y los mercados internacionales. Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1998; así como el de Leonidou, L., Katsikeas, C., Palihawadana, D. and Spyropoulou, S. "An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to export". *International Marketing Review*, Nº 24, 2007. pp. 735-770, se ha controlado el tamaño de la empresa con el propósito de analizar las determinantes de su desempeño exportador.

<sup>333</sup> Para mayor información revisar: Zou, Shaoming, and Simona Stan. "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*. Nº 15, 1998. pp.-333– 356.

A continuación se presentan las dimensiones de las variables de estudio definidas:

*Cuadro 6.2 Dimensiones de las variables de estudio*

| Variables  | Dimensiones   |
|--|---|
| <b><i>Intensidad exportadora (EXPINT)</i></b>                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventas totales anuales de la empresa.</li> <li>2. Proporción de las ventas totales de las empresas que provienen de las ventas que realiza en el extranjero.</li> <li>3. Proporción de las ventas que realizó la empresa directamente.</li> <li>4. Proporción de las ventas a través de intermediarios.</li> </ol>  |
| <b><i>Diversificación de Mercados</i></b>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principales destinos para los productos exportados.</li> </ol>  |
| <b><i>Dinamismo exportador</i></b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Periodicidad con la que exporta la empresa</li> </ol>   |
| <b><i>Dimensión de internacionalización</i></b>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias de internacionalización.</li> <li>2. Planes de internacionalización previstos para llevarse a cabo en el mediano plazo.</li> </ol>  |
| <b><i>Alianza con comercializadoras internacionales mexicanas (ACIM)</i></b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precusores de la internacionalización de la empresa.</li> <li>2. Obstáculos para la internacionalización de la empresa.</li> <li>3. Estrategias de internacionalización efectivas.</li> <li>4. Factores que contribuyen al éxito de la estrategia de internacionalización de la empresa.</li> <li>5. Factores que contribuyen al fracaso de la estrategia de internacionalización de la empresa.</li> <li>6. Vinculación de Mipyme con comercializadora internacional mexicana.</li> <li>7. Proporción de comercialización a través de exportaciones directas.</li> <li>8. Vinculación futura con una comercializadora internacional mexicana</li> <li>9. Servicios futuros con comercializadora internacional mexicana.</li> </ol> |
| <b><i>Tamaño de la empresa (TAM)</i></b>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de empleados</li> </ol>  |
| <b><i>Antigüedad de la empresa</i></b>                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Año de inicio de operaciones de la empresa</li> </ol>   |
| <b><i>Índice de éxito exportador (IEE)</i></b>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de años que la empresa ha estado exportando</li> <li>2. Número de años que la empresa ha exportado indirectamente</li> </ol>   |
| <b><i>Identificación del establecimiento</i></b>                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos de la empresa</li> <li>2. Actividad económica</li> <li>3. Carácter de la empresa</li> <li>4. Nivel de implicación familiar</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración propia



## 6.2 METODOLOGÍA EMPLEADA

Este apartado expone el diseño metodológico del estudio llevado a cabo. El cuadro 6.3 Estructura de la investigación se resumen los criterios considerados para el diseño este estudio.

*Cuadro 6.3 Estructura de la investigación*

| CRITERIO DE LA ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN |  |
|---|--|
| Objetivo general de la investigación          | Analizar cómo las comercializadoras internacionales (CI) mexicanas están facilitando la internacionalización de las Mipyme de la industria manufacturera de Equipos de Comunicación y Computación en México (IMCC).  |
| Pregunta principal de la investigación        | ¿Cómo favorecen las comercializadoras internacionales (CI) mexicanas a la internacionalización de las Mipyme de la Industria Manufacturera de la IMCC?   |
| Alcance del estudio                           | Este estudio es descriptivo ya que considera el desarrollo de la actividad exportadora de la IMCC para lo cual en el marco teórico, capítulo 1, se incluyeron las teorías que explican el proceso de internacionalización de las Mipyme. Adicionalmente, en el presente capítulo se señalan los componentes y las variables que intervienen en la investigación. Por otro lado, este estudio es exploratorio toda vez que en la literatura revisada no se encontraron indicios de cómo afecta la alianza de las Mipyme de la IMCC con comercializadoras internacionales mexicanas en el proceso de internacionalización de las primeras. |
| Hipótesis                                     | Las comercializadoras internacionales mexicanas facilitan la internacionalización de las Mipyme de la IMCC a través de alianzas estratégicas debido a que permiten la promoción de los productos y/o servicios de la organización gracias al conocimiento puntual de las primeras de los mercados foráneos y las mejores alternativas de incursión en esas plazas comerciales.   |
| Diseño de la investigación                    | El diseño de la investigación es cualitativo, en este sentido se observa el desarrollo de las alianzas entre las Mipyme de la Industria Manufacturera de la Computación y Comunicación (IMCC) con Comercializadoras Internacionales Mexicanas.   |
| Dimensión temporal                            | El estudio es transversal dado que la investigación se lleva a cabo en un momento determinado, donde el principal interés es el estudio de la situación en el presente.  |
| Sujetos de estudio                            | El instrumento de investigación se aplicó a empresas exportadoras Mipyme de la industria manufacturera de la comunicación y computación (IMCC) ubicadas en el Distrito Federal.  |
| Unidad de análisis                            | Empresas Mipyme exportadoras de la IMCC localizadas en el Distrito Federal.  |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Universo                      | El Universo está conformado por todas las Mipyme manufactureras de la IMCC en México.  |
| Enfoque de colección de datos | Para la recolección de datos se empleó un cuestionario que evaluó el comportamiento de las variables involucradas en el estudio.     |
| Ambiente de la investigación  | El ambiente donde se llevó a cabo la investigación fue en las instalaciones de las Mipyme de la IMCC ubicadas en el Distrito Federal |

Fuente: Elaboración propia con base en información de Rivas. *Cómo hacer una tesis de maestría*. 2ª. Edición. Ed. Taller Abierto SCL. México. 2006. pp. 70-84

### 6.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra se conforma por empresas manufactureras del subsector 334 (Industria Manufacturera de la Comunicación y Computación) que emplean trabajadores comprendidos en un rango de 1 a 250 empleados. El ámbito geográfico de referencia es la Ciudad de México (D.F.). La selección de empresas a las que se les aplicaron los instrumentos de medición fueron obtenidas del cruce de empresas manufactureras exportadoras registradas en la página del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)<sup>334</sup> y la página de internet B2B *business* de ProMéxico<sup>335</sup>. La selección de la muestra para el estudio se realizó por el método de juicio o propósito, es decir, una muestra que se ajustara a las características necesarias para responder a las preguntas de investigación.

La lista de empresas que se adecuaron al criterio de selección de la muestra son:

Aparatos termoelectrónicos, S.A. de C. V.

Balatrón Industrial, S.A. de C. V.

Dispomed, S.A. de C. V.

Ecosoft, S. De R. L. De C. V.

Equipos Médicos Quirúrgicos, S.A. de C. V.

<sup>334</sup> Secretaría de Economía. "Estadísticas de empresas que exportan, importan por Estado" en: [http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est\\_Explmp\\_xEdo.asp](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_Explmp_xEdo.asp) fuente revisada 05/01/15.

<sup>335</sup> ProMéxico. "Hecho en México B2B" en: <http://www.hechoenmexicob2b.com/home/> fuente revisada 16/04/15.

Eyssa Mexicana, S.A. de C. V.  
Hilma, S.A. de C. V.  
Imágenes y Medicina, S.A. de C. V.  
Industrias Dewimed, S.A. de C. V.  
Ingeniería electromédica y acústica, S.A. de C. V.  
Marpatel, S.A. de C. V.  
Médica D., S.A. de C. V.  
Murcar, S.A. de C. V.  
Plantas eléctricas de México, S.A. de C. V.  
Potencia Industrial, S. A.  
S & C Constructores de Sistemas, S.A. de C. V.  
Tasmicro S. De R. L. De C. V.  
Vacman Internacional, S.A. de C. V. (Aquapower)

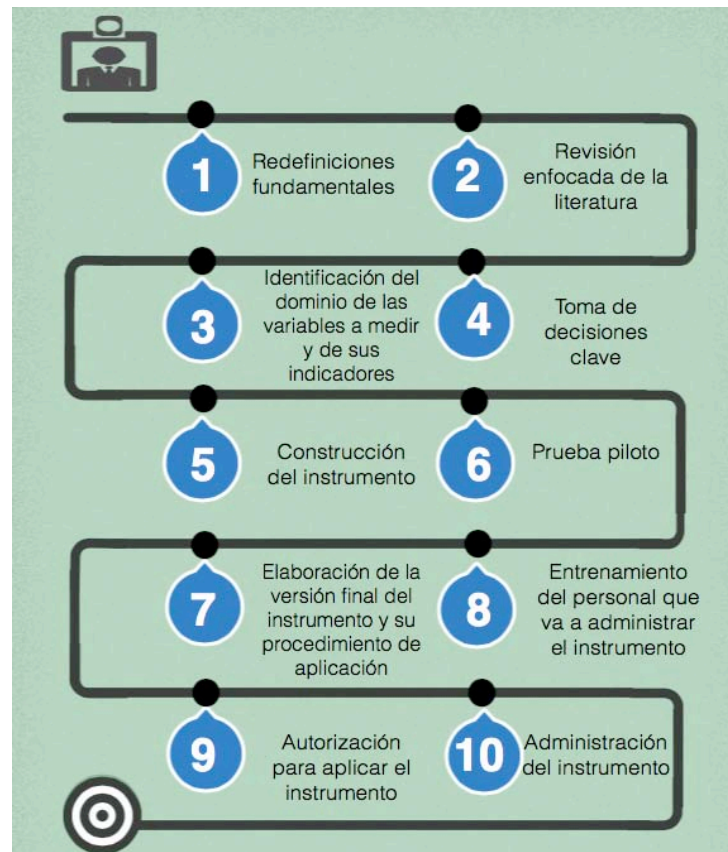
Asimismo, con base en las principales teorías o modelos de internacionalización de las Mipyme, se elaboró una guía para realizar una entrevista a profundidad, semi estructurada con el Lic. Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI) región Centro-Sur.

#### **6.4 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Para la construcción del instrumento se siguieron los lineamientos de la metodología de Hernández Sampieri<sup>336</sup> la cual se resume en la figura 6.1

<sup>336</sup> Hernández Sampieri, R. *et al. Metodología de la investigación*. 4ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana, 2008. pp. 78-86.

Figura 6.1 Diagrama del proceso para construir un instrumento de medición



Fuente: Elaboración propia con información de Sampieri, Roberto, Collado, Carlos Fernández, & Lucio, Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill, 2008. pp 78-86.

### 6.5 REDEFINICIONES FUNDAMENTALES

#### a) ¿Qué va a ser medido?

El instrumento permite identificar la relación entre las empresas Mipyme de la IMCC y las Comercializadoras internacionales mexicanas en el éxito del proceso de internacionalización de las primeras

#### b) ¿Qué o quién va a ser medido?

Directores o jefes de departamento encargados del proceso exportador de la empresa.

#### c) ¿Cuándo?

Segunda y tercera semana del mes de abril de 2015

## d) ¿Dónde?

En las instalaciones de las Mipyme de la IMCC y/o vía telefónica y/o electrónica mediante el envío de una liga para resolver el cuestionario de investigación en *google* o el envío del cuestionario vía correo electrónico.

## e) ¿El propósito al recolectar los datos?

El instrumento permitirá identificar la relación que existe entre las comercializadoras internacionales mexicanas y el proceso de internacionalización de las empresas encuestadas.

## f) ¿Cuáles son las definiciones operacionales?

Se han definido previamente en el apartado 6.1 del presente capítulo

## g) ¿Qué tipo de datos se van a obtener?

La información recolectada serán datos de estudio de las variables de estudio.

## 6.6 IDENTIFICACIÓN DEL DOMINIO DE LAS VARIABLES A MEDIR Y SUS INDICADORES

*Cuadro 6.4 Matriz de operacionalización de las variables presentes en la investigación*

### CRITERIO DE LA ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

| Variable                           | Dimensión                               | Indicador   | Elementos y nivel de medición  | Amplitud de la escala   | Fuente          |
|------------------------------------|---|---|--|---|-----------------|
| Identificación del establecimiento | Empresa                                 | Nombre, denominación o razón social del establecimiento | Anote los datos de identificación del establecimiento.<br><b>I. Identificación del establecimiento</b>   | 1. Nombre, denominación o razón social del establecimiento<br>2. Población y estado<br>3. Código Postal<br>4. Teléfono+ lada<br>5. Página Web | Pregunta (1-5)  |
|                                    | Actividad económica y tipo de propiedad | Actividad económica de la empresa                       | Anote la actividad económica a la que se dedica la empresa y los principales productos o servicios que genera la empresa.<br><b>IV. Actividad económica y tipo de propiedad.</b> | 1. Actividad económica (descripción)<br>2. Principales productos o servicios que genera la empresa.<br>3. Fracción arancelaria                | Pregunta (9-11) |
|                                    | Carácter de la empresa                  | Carácter de la empresa                                  | Carácter de la empresa.<br><b>IV. Actividad económica y tipo de propiedad.</b>   | Familiar<br>No familiar   | Pregunta (12)   |
|                                    | Nivel de implicación familiar           | Nivel de implicación familiar                           | Nivel de implicación familiar.<br><b>IV. Actividad económica y tipo de propiedad.</b>  | 1. Muy alto<br>2. Alto<br>3. Medio<br>4. Bajo   | Pregunta (13)   |

| Variable                        | Dimensión  | Indicador                             | Elementos y nivel de medición  | Amplitud de la escala   | Fuente          |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|---|-----------------|
|                                 |  |                                       |  | 5. Muy bajo   |                 |
| Variable                        | Dimensión  | Indicador                             | Elementos y nivel de medición  | Amplitud de la escala   | Fuente          |
| Intensidad exportadora (EXPINT) | Ventas totales anuales de la empresa   | Promedio de ventas anuales            | <p>Seleccione la clave que corresponda a las ventas de la empresa (MDP)</p> <p><b>V. Ventas totales e intensidad exportadora.</b></p>  | <p>Ventas totales</p> <p><b>A</b> Hasta 4MDP</p> <p><b>B</b> 4.01 hasta 100 MDP</p> <p><b>C</b> 100.1 hasta 250 MDP</p> <p><b>D</b> Más de 250 MDP</p> <p>* Millones de pesos</p> | Pregunta (14)   |
|                                 | Proporción de las ventas totales de la empresa que provienen de las ventas que realiza en el extranjero. | Porcentaje de ventas al extranjero.   | <p>Ventas en el extranjero.</p> <p><b>V. Ventas totales e intensidad exportadora.</b></p>  | Razón   | Pregunta (15)   |
|                                 | Proporción de las exportaciones totales que realizó la empresa directamente.                             | Proporción de exportaciones directas. | <p>Anote el porcentaje de exportaciones que realizó directamente la empresa.</p> <p><b>V. Ventas totales e intensidad exportadora.</b></p>   | Razón   | Pregunta (15 a) |
| Diversificación de mercados     | Principales destinos para los productos exportados:  | Destino de las exportaciones          | <p>Seleccione la clave que corresponde a los países donde la empresa realiza las mayores exportaciones, iniciando por el más importante.</p> <p><b>VI. Apertura comercial.</b></p> | <p>Estados Unidos</p> <p>Alemania</p> <p>Japón</p> <p>Francia</p> <p>España</p> <p>Canadá</p> <p>Reino Unido</p> <p>Latinoamérica</p> <p>Otro</p>                                 | Pregunta (16)   |
| Dinamismo exportador            | Periodicidad con la que exporta la empresa   | Periodicidad de las exportaciones     | <p>Seleccione la clave que corresponda a la periodicidad de sus exportaciones</p> <p><b>VI. Apertura comercial.</b></p>  | <p>A 1 vez al mes</p> <p>B 2 veces al año</p> <p>C 4 veces al año</p> <p>D más de 4 veces al año</p>  | Pregunta (17)   |

| Variable   | Dimensión   | Indicador  | Elementos y nivel de medición  | Amplitud de la escala   | Fuente          |
|--|---|--|--|---|-----------------|
| Dimensión de internacionalización                              | Fase de Internacionalización  | Planes de internacionalización previstos para llevarse a cabo en el mediano plazo. | Marque con una X la casilla que corresponda a los planes de internacionalización previstos para el mediano plazo.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>    | 1. Aumentar el monto y volumen de sus exportaciones.<br>2. Diversificar mercados<br>3. Otorgar licencias y/o franquicias de su negocio en el extranjero.<br>4. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.<br>5. Otro   | Pregunta (21 a) |
|  | Estrategias que la empresa ha utilizado en su proceso de internacionalización                                       | Estrategias de internacionalización  | Mencione en orden cronológico las estrategias que la empresa ha seguido en su proceso de internacionalización. <b>VII. Proceso de internacionalización.</b>          | 1. Atención de pedidos realizados esporádicamente<br>2. Representación o agentes independientes (comercializadoras)<br>3. Establecimiento de filiales de venta en los mercados extranjeros<br>4. Instalación de subsidiarias productivas en el exterior<br>5. Otras (especifique) | Pregunta (20)   |
| Alianza con comercializadoras internacionales mexicanas (AICM) | Proporción de las exportaciones totales que realizó la empresa a través de un intermediario (exportación indirecta) | Proporción de exportaciones indirectas.  | Anote el porcentaje de exportaciones que realizó la empresa a través de intermediarios (exportación indirecta)<br><b>V. Ventas totales e intensidad exportadora.</b> | Razón   | Pregunta (15b)  |
|  | Vinculación de Mipyme con Comercializadora Internacional.   | Vinculación de Mipyme con Comercializadora Internacional.                          | Marque con una X la casilla que corresponda a la forma que se ha vinculado con Comercializadora Internacional<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>        | 1. Servicios de consultoría.<br>2. Comercialización de productos bajo la marca de la comercialización.<br>3. Comercialización de productos bajo la marca de la empresa.<br>4. No he tenido ninguna vinculación con Comercializadoras Internacionales                              | Pregunta (21b)  |

| Variable   | Dimensión  | Indicador  | Elementos y nivel de medición  | Amplitud de la escala   | Fuente          |
|--|--|--|--|---|-----------------|
| Alianza con comercializadoras internacionales mexicanas (ACIM) | Vinculación futura de Mipyme con Comercializadora Internacional        | Vinculación futura de Mipyme con Comercializadora Internacional        | Dentro de los planes futuros de internacionalización de la empresa contempla utilizar los servicios de una Comercializadora Internacional.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>                 | 1.Sí<br>2.No  | Pregunta (21 c) |
|  | Servicios futuros con CI   | Servicios futuros con CI   | En qué actividades utilizará los servicios de una comercializadora internacional en el mediano plazo. Marque con una X la opción que considere adecuada. .<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b> | 1.Consultoría<br>2.Incursión en nuevos mercados bajo la marca de la comercializadora internacional<br>3.Incursión en nuevos mercados bajo la marca propia de la empresa<br>4.Incrementar sus exportaciones a los mercados a los que actualmente exporta<br>5.Otros                                      | Pregunta (21d)  |
|  | Precusores de la internacionalización de la empresa                    | Precusores de la internacionalización de la empresa                    | Marque con una X aquellas causas que considere fueron las más importantes.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>   | 1. Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio<br>2. Aprovechar la capacidad ociosa de producción<br>3. Empresa creada para exportar.<br>4. Ganar prestigio en el mercado interno.<br>5. Diversificar el riesgo de operar en un sólo mercado. | Pregunta (18)   |
|  | Obstáculos a los que se enfrenta la empresa en la internacionalización | Obstáculos a los que se enfrenta la empresa en la internacionalización | Marque con una X aquellos obstáculos que considere fueron los más importantes.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>   | 1. Dificultades financieras para exportar.<br>2 Selección de distribuidores fiables<br>3. Adaptación de productos exportables<br>4. Fuertes competidores extranjeros<br>5. Falta de conocimientos en procesos de exportación<br>6. Otros  | Pregunta (19)   |



| Variable   | Dimensión  | Indicador  | Elementos y nivel de medición   | Amplitud de la escala                                 | Fuente         |
|--|--|--|---|---|----------------|
| Alianza con comercializadoras internacionales mexicanas (ACIM) | Estrategias de internacionalización efectivas  | Estrategias de internacionalización efectivas  | Marcar con una X aquellas estrategias de internacionalización que considere han sido las más efectivas para su empresa.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b> | 1. Exportación directa<br>2. Exportación indirecta    | Pregunta (21)  |
|  | Principales factores que contribuyen al éxito de las estrategias de internacionalización   | Principales factores que contribuyen al éxito de las estrategias de internacionalización   | Enumere un máximo 5 factores.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>   | Enumerar  | Pregunta (22)  |
|  | Principales factores que contribuyen al fracaso de las estrategias de internacionalización | Principales factores que contribuyen al fracaso de las estrategias de internacionalización | Enumere un máximo 5 factores.<br><b>VII. Proceso de internacionalización.</b>   | Enumerar  | Pregunta (23)  |
| Tamaño de la empresa   | Número de empleados  | Número de empleados  | Indique el número de empleados ocupados al 31 de diciembre del 2014.<br><b>III. Personal ocupado.</b>   | 1-10 empleados<br>11-50 empleados<br>51-250 empleados | Pregunta (8)   |
| Antigüedad de la empresa                                       | Año de inicio de operaciones   | Año de inicio de operaciones   | Año de inicio de operaciones.<br><b>II. Inicio de actividades.</b>  | Número entero   | Pregunta (6)   |
| Índice de éxito exportador (IEE)                               | Número de años que la empresa ha estado exportando   | Número de años que la empresa ha estado exportando   | Inicio de exportaciones.<br><b>II. Inicio de actividades.</b>   | Número entero   | Pregunta (7)   |
|  | Número de años que la empresa ha estado exportando indirectamente                          | Número de años que la empresa ha estado exportando indirectamente.                         | Inicio de exportaciones indirectas.<br><b>II. Inicio de actividades.</b>  | Número entero   | Pregunta (7 a) |

### 6.7 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

Para el desarrollo de los reactivos se tomó como base la matriz del cuadro 6.4 Matriz de operacionalización de las variables de estudio presentes en la investigación. En el Anexo 2 se presenta el instrumento utilizado en la investigación.

### **6.8 PRUEBA PILOTO**

Por lo que corresponde a la prueba piloto se aplicó el instrumento al gerente encargado del proyecto de franquicias de la empresa Steren ubicada en la delegación Azcapotzalco, Distrito Federal, la cual fue seleccionada por las facilidades otorgadas para aplicar el cuestionario, así como a 4 ex compañeros de trabajo ajenos al proceso de internacionalización. El objetivo principal al realizar esta aplicación fue recibir los comentarios y sugerencias acerca de los reactivos para identificar las áreas de oportunidad en la redacción de las preguntas.

### **6.9 ELABORACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO Y SU PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN**

La aplicación de la prueba piloto permitió realizar modificaciones en algunos reactivos. De esta manera se logró que el cuestionario fuera más amigable para quien lo respondiera, al comprender mejor las preguntas y en consecuencia responder apropiadamente.

Para aplicar el cuestionario fue necesario solicitar el apoyo del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM para obtener un oficio que sustentara el objetivo de la investigación y enfatizara los fines académicos, la confidencialidad de los resultados obtenidos y el compromiso de compartir con las empresas participantes los hallazgos al concluir la investigación.

Una vez que se contó con el oficio, se contactó telefónicamente a los encargados del área de exportaciones de cada una de las empresas de la muestra con la finalidad de darles a conocer los objetivos de la investigación y a su vez exhortarlos a participar en ella, de forma que se obtuviera su consentimiento para llevar a cabo la aplicación del instrumento. De esta manera se les hizo llegar vía correo electrónico el instrumento de medición.

### **6.10 AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO**

La autorización para llevar a cabo el cuestionario fue obtenida a través de los encargados del área de exportación de las empresas sujeto de análisis, logrando con ello establecer contacto directo, con las personas que darían respuesta a las preguntas de instrumento.

### **6.11 ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO**

El cuestionario fue aplicado vía correo electrónico o vía telefónica a los responsables del área de comercio exterior o contable.

### **6.12 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO**

Después de varios intentos por lograr que las empresas de la muestra seleccionada contribuyeran con el llenado del instrumento de investigación, sólo se pudo obtener respuesta de 4 organizaciones que se enlistan a continuación:

Vacman Internacional, S.A. de C. V.  
Aparatos Termoeléctricos, S. A. de C.V.  
Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.  
Marpatel, S. A. de C. V.

Para propósitos de esta investigación los criterios de inclusión se basaron en la clasificación que utiliza el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) la cual considera el tamaño de las empresas a partir del personal ocupado (Micro empresa, hasta 10 empleados, pequeña empresa, de 11 a 50 empleados, Mediana empresa, de 51 a 250 empleados). Adicionalmente, las organizaciones encuestadas pertenecen al sector manufacturero del subsector 334, empresas manufactureras de la industria de la computación y comunicación, ubicadas en el Distrito Federal. Todas aquellas organizaciones que no cumplieron con estos criterios fueron excluidas del estudio.

### **6.13 ENTREVISTA REALIZADA EL 11 DE MAYO DEL 2015 AL LIC. IÑIGO SOLANA, DIRECTOR NACIONAL DE ATENCIÓN A SOCIOS DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (CANIETI).**

#### **1. ¿Por qué es indispensable para las empresas pensar en la internacionalización?**

Yo pienso que cualquier empresa tiene que abrir su campo de oportunidades de hacer negocio no sólo en el mercado doméstico, si puede, por qué no, ayudarle a exportar. Creo que es un paso que les ayuda a estar listas en el momento que empiezan a crecer o, por si en algún momento dado el mercado doméstico pone en aprietos a la empresa. Es algo, a lo que deben aspirar todas las empresas y dependiendo obviamente del sector o ramo en el que quieran estar, pues de alguna forma ya tienen el camino hecho por otras empresas que podrían haber sido competencia por así llamarlo o que podrían dedicarse a las mismas actividades dentro de lo que es la cadena de integración de valor, sobre todo en el caso de las manufacturas. Por ejemplo, la industria automotriz o electrónica, son altamente exportadoras ya que muchas son maquilas, no necesariamente tienen que ser exclusivamente maquiladoras, pero si eres maquiladora de alguna u otra forma es relativamente fácil unirte al club de empresas, aunque sean pequeñas, que

proveen a estas grandes empresas que demandan autopartes o partes para aviones o a las grandes maquiladoras del sector electrónico de nuestro país.

Nosotros como Cámara, trabajamos muy de la mano con la Secretaría de Economía, CONACYT y ProMéxico, aliados estratégicos del gobierno pues parte de su labor es impulsar la actividad exportadora, toda vez que es deseable para un gobierno que haya más empresas tengan la capacidad de exportar y diversificar sus mercados. Por lo anterior me parece correcto que exista una política pública que promueva alcanzar estas metas y que empuje a las empresas a hacerlo, ya que muchas veces no lo hacen por falta de conocimiento, porque no conocen el camino, porque no cuentan con recursos, porque tienen miedo, porque es un tema cultural, empezando por ahí. De ahí que estos programas que tiene la Secretaría de Economía, el mismo ProMéxico y en el caso de CONACYT programas relacionados pero que van más allá por que fomentan la investigación. Todos de entrada tienen que enfrentarse a la reticencia de las empresas por el miedo al cambio o por no querer aventurarse a lo desconocido, muchas veces porque piensan que explorar estas áreas de oportunidad de internacionalización les implica un costo, y en muchos casos el costo es menor, o en otros, es una inversión que puede ser compartida con el apoyo de fondos de gobierno. NAFIN por ejemplo tiene fondos de este tipo, estoy mencionando sólo algunos de los ejemplos más recurrentes. Entonces, yo creo que, si es correcto que las políticas públicas de las distintas dependencias promuevan esto entre las empresas medianas y pequeñas; y nosotros como Cámara lo que hacemos es dar asesoría, en el marco de éstos fondos. No es una asesoría gratuita en el sentido informativo, es una asesoría que va de la mano con el poder obtener dichos fondos. Se trata de una asesoría más integral y específica. Respecto de estos fondos hay que mencionar que existen de todo tipo, dependiendo del grado de crecimiento o madurez de la empresa. Ahora que, también hay que aclarar que no todas las empresas están listas para la internacionalización.

## **2. ¿Cuáles son las características que debe tener una empresa para internacionalizarse?**

Las empresas deben tener un cierto grado de madurez, en este punto te soy franco no soy técnico en el tema, pero existen una serie de parámetros, por decir, si llega la empresa Mi Casa S.A. a pedir un crédito, se le hace una evaluación para determinar el grado de madurez que tiene y ver si esta lista para la internacionalización y comenzar a exportar o si no lo esta, existen programas de apoyo para llevarlas a esta etapa. Es decir, el hecho de que no se este listo para exportar no quiere decir que no se pueda acceder a los apoyos, por el contrario, a la empresa se le cataloga en otro

rango y entonces para cada fase previa a la capacidad de exportar e internacionalizarse hay distintos tipos de apoyos y lo único que hay que hacer es evaluarlas y darles la asesoría necesaria. Nosotros por experiencia sabemos cuando no están listos, basamos este análisis en una serie de preguntas como: cuál es el volumen de producción, cuál es el tiempo de entrega, con qué capital se cuenta, qué pasa si te hago un pedido grande y no cuentas con el capital para financiarlo, tienes acceso a créditos por ejemplo, cartas de crédito que te garanticen que tienes cierta seguridad durante el proceso, se ha hecho alguna investigación del mercado al que se desea acceder para saber si el producto se puede colocar o no, quién es el comprador, lo ubicas, lo identificas, en fin, estoy mencionando unos aspectos muy sencillos. Al interior de la empresa es necesario revisar, los recursos humanos, los procesos, cómo se lleva la contabilidad, es decir, hay una serie de parámetros muy básicos pero que si se cumplen es posible acceder a programas de fomento y/o asesoría. Los apoyos varían en cuanto a montos y porcentajes, dependiendo de las áreas de oportunidad que se identificaron, de tal suerte que el empresario no tiene que desembolsar el 100% del costo que significaría financiar su proceso de internacionalización o resolver algunos de los problemas que se detectaron.

Los recursos están muy etiquetados y las convocatorias son muy específicas, de tal suerte que son muy particulares las empresas que pueden ser apoyadas, y; por experiencia todos estos candados son necesarios por que si lo dejas muy abierto, debido a que son recursos públicos, tampoco tienen una seguridad de que permitirán lanzar a la empresa al estrellato. La verdad es que hay un porcentaje, aunque bajo, que no logra cumplir sus objetivos. Estos recursos son a fondo perdido, es decir, es un subsidio gratuito donde no es necesario pagarlos, el gobierno no lo va a recuperar nunca. En este sentido, en la medida que el apoyo que se este buscando entre bajo alguno de los parámetros que operan los diferentes fondos, habrá que ver en que esquema es posible aplicar para ser candidato a recibir estos apoyos.

### ***3. Desde el punto de vista de la Cámara, ¿cuáles serían los aspectos que impedirían alcanzar la internacionalización?***

ProMéxico es la dependencia con la que más trabajamos, en este sentido una vez pasados los filtros del volumen de producción, procesos, recursos humanos, tiempos de entrega, capital etc., es necesario tomar en cuenta otro elemento, la inteligencia de negocios que tiene que ver con la investigación de mercados foráneos. Esto tiene que ver con buscar empresas que deseen adquirir los productos. Cuando ya existió un acercamiento con ProMéxico, ya se acercó a un organismo de

comercio como por ejemplo la Cámara de Comercio Española en México, no necesariamente se sale con un contrato de compra, pero es uno de los pasos que se tiene que dar para adquirir inteligencia de negocios, para saber si es posible vender o colocar, el producto o servicio de que se trate. En este sentido, existen misiones comerciales que ProMéxico apoya, buscar por ejemplo ferias internacionales relativas al producto de que se trate, a muchos eventos que a nivel mundial se realizan para los diferentes sectores. Para ello, es necesario invertir de tal suerte que se asegure como está actuando la competencia y determinar si puedo o no competir con ellos. En esta etapa es posible determinar encontraron algún nicho de mercado que a mí no se me había ocurrido o probablemente si cuento con una ventaja competitiva en la que no había reparado. Obviamente, el hecho de participar en una misión comercial o asistir a una feria o evento internacional no significa ir de paseo sino capitalizar la salida, buscando hacer redes de negocio e identificar oportunidades. ProMéxico en este sentido proporciona una gran ayuda por que permite identificar empresas con las que es factible reunirse para ver si son potencialmente clientes. Yo creo que esta es una parte fundamental de la madurez ya no tanto de la empresa sino de los ejecutivos a cargo de promover su empresa, su negocio y sus productos y servicios, y poder relacionarse con futuros clientes.

En México, la cultura empresarial no es igual de avanzada que en otros países desafortunadamente, como decía al principio, creo que ésta es una cuestión cultural, creo también que tiene que ver con una falta de información de organismos como el nuestro respecto a los beneficios que les representa afiliarse, no sólo por la parte de los fondos sino por todo lo que implica formar parte de una organización como la nuestra. Las empresas están muy casadas con el mercado americano, y sin embargo, muchas de las ocasiones los ejecutivos no hablan inglés, y yo te diría, el idioma es una barrera porque si no hablas inglés difícilmente podrás comunicarte con alguien a menos que el mercado meta sea España y/o Latinoamérica, pero muchas veces, dependiendo del producto estos países pudieran no ser las plazas objetivo. La plaza podría ser China, pero si no se habla inglés resulta sumamente problemático.

#### ***4. ¿En qué etapa de la internacionalización se encuentran la MIPYMES de la Comunicación y Computación?***

Específicamente el sector de tecnologías de la información esta bastante evolucionado porque por naturaleza, para poder siquiera pensar en poner un negocio de este tipo se tuvo que haber tenido acceso a cuestiones a través de internet y tecnología. De entrada, como empresario y

emprendedor ya estas muy empapado en el tema de la tecnología para haber decidido emprender, lo cual no garantiza el éxito. Pero ya hay muchas empresas pequeñitas, por lo menos así empezas, que inician como *startups* que no necesitan siquiera una oficina o estar constituida legalmente, casi como *freelance*, haciendo programación o diseño de videojuegos por ejemplo este tipo de empresas son un *boom* en el mundo y en particular en México, creo que hay un gran mercado doméstico pero también creo que hay una gran oportunidad de exportar. Hoy por hoy, nuestro país es el tercer exportador a nivel global de servicios de tecnologías de la información (*software*) y de servicios (*business processes*). Obviamente nuestro mercado va muy enfocado hacia Estados Unidos pero aquí si aplica el que físicamente no es relevante, sin embargo, el idioma vuelve a ser un tema. En este punto, yo creo que este sector tiene una gran oportunidad en América Latina, obviamente Europa y Asia. El sector de las tecnologías está altamente desarrollado y específicamente en nuestro país existe el programa PROSOFT que lleva la Secretaría de Economía y que es el programa insignia de la industria de Tecnologías de la información (TI), y CANIETI como organismo promotor es el principal colocador de estos fondos entre empresas que están interesadas en ser beneficiadas. En la Cámara hay dos programas que van enfocados a la promoción de México como destino de inversión para tecnologías de la información (México IT) que busca que empresas del sector vengan a establecerse a nuestro país y comiencen a hacer negocios y para la formación de capital humano (Mexico Fisrt). Ambos programas son operados por CANIETI desde hace 8 y 5 años respectivamente, financiados por el gobierno.

##### **5. ¿Cómo participan las comercializadoras internacionales en el proceso de internacionalización de las empresas?**

Desconozco el esquema a detalle de cómo opera una comercializadora, pero yo pensaría que una comercializadora es una plataforma buenísima. Una comercializadora es quien busca a los clientes y les provee de “X” cantidad de productos a esos clientes ya sea obteniendo el producto solicitado o buscando una homologación de este tipo de productos, por ejemplo las opciones A, B y C de componentes electrónicos. Recomendaría a una pequeña empresa se acerque a una comercializadora. Es más, algunas comercializadoras les permitirían acceder a algún tipo de crédito indirecto que a veces los bancos no dan además de otro tipo de apoyos financieros que la misma comercializadora puede ayudar a las empresas a conseguir siendo como una especie de aval. Estoy pensando en voz alta, por que no es mi área, sin embargo, considero que es una de las puertas a las que habría que tocar para ver cómo es posible que apoyen a las empresas.

Creo que la comercializadoras incluso te pueden ayudar con otro tipo de aspectos, no sólo el que tengan el cliente a quien venderle, porque por ejemplo si ya cuentan con el cliente pero el empaque o etiqueta no son atractivos, o por otro lado el producto es de excelente calidad pero no con la presentación adecuada, las comercializadoras pudieran ayudar con este tema para lograr que realmente se venda el producto, y en ese sentido, también el sector académico a través de las incubadoras de negocio, pueden ayudar a la internacionalización.

**6. ¿Los eslabonamientos con empresas OEMS están ayudando a la internacionalización?**

El éxito de los eslabonamientos depende mucho del sector del que se hable, toda vez que no hay una política industrial. Hay intentos de apalancar o apoyar algunos sectores estratégicos, que de entrada funcionan con ese esquema como la industria automotriz, y no trabajan así porque el gobierno lo propuso sino que así es la forma de operar de los negocios y así se intentó replicar. No creo que haya sido exitoso en todos los ramos, los mayores resultados han sido en el sector aeronáutico y automotriz. Lo que si es verdad es que las empresas se vuelven medio esclavos de esa cadena de producción para esas empresas, lo cual puede ser muy bueno pues si se está validado por ellos y se cumple con tiempos y calidad se puede ser un proveedor por largo plazo, pero no necesariamente apoya la internacionalización porque se provee solo al mercado nacional. Sin embargo, conforme se va creciendo, eventualmente se puede tomar la decisión de seguir vendiendo a las cadenas y dedicar parte de la producción a otros mercados. Para mí, si una empresa esta pensando en internacionalizarse y diversificarse, ingresar a los eslabonamientos puede ser muy bueno por un rato, pero no se logrará internacionalizar. El eslabonamiento representa sin dudas mayor comodidad y menor riesgo, porque al final de cuentas exportar y estar buscando clientes nuevos con cierta frecuencia es mucho trabajo, es incertidumbre y riesgo, y en este sentido involucrarse en los esquemas de eslabonamientos es lo más fácil y cómodo, por que es el caminito que ya sabemos andar o que tus amigos ya han andado y que resulta más práctico replicar, esto no tiene nada de malo, sin embargo, la empresa seguirá dedicándose al mercado doméstico, aunque es preciso señalar que no necesariamente las empresas deben internacionalizarse para sobrevivir, desde mi punto de vista no debería ser la primera de las aspiraciones de una empresa.

Fin de la entrevista.



### **6.14 HALLAZGOS ENCONTRADOS COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO**

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación a las 4 organizaciones que aceptaron responder el cuestionario.

#### ***I. Identificación del establecimiento***

**Vacman internacional, S. A. De C. V.** Balderas 144 4to. Piso. Col. Centro. Distrito Federal, Del. Cuahutémoc C.P. 06079 [www.turmix.com.mx/robot](http://www.turmix.com.mx/robot)

**Aparatos Termoeléctricos, S.A. de C.V.** Alonso Cano 128-F Col. Alfonso XIII. México D.F. C.P. 01460 <http://atesa.com.mx>

**Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.** Av. San Lorenzo 279 1C Col. Cerro de la Estrella C.P.09860 México D.F. <http://www.torkmexico.com.mx>

**Marpatel, S. A. de C. V.** Calzada Camarones 261 Bis Col. San Bernabé C.P.02830 México D.F. <http://www.mapatel.com.mx>

#### ***II. Inicio de actividades***

La más antigua de estas empresas es Vacman Internacional que comenzó a operar en 1959 mientras que Marpatel y Tork Electrosistemas se constituyeron a inicios de la década de los 70's, 1974 y 1971, respectivamente, en tanto, Aparatos Termoeléctricos inicio sus operaciones en 1986.

Marpatel es la única de la 4 empresas que inicio actividades de exportación en la década de los 80 (1987), mientras que las otras 3 empresas iniciaron en la primera década del año 2000 (Tork Electrosistemas en el 2008, Aparatos termoeléctricos en el 2006, y Vacman Internacional en el 2002). Muy probablemente, la incursión de estas empresas en el comercio internacional tiene que ver con la apertura comercial gracias a la reducción de las barreras arancelarias y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y las políticas públicas de fomento a las exportaciones, y en este sentido, aunque no fue un dato que se pudo determinar fehacientemente, muy probablemente el primer mercado al que se exportó fue a Estados Unidos por la cercanía geográfica y por las condiciones de preferencias arancelarias derivadas del acuerdo comercial con nuestro país. A partir de la entrada al mercado estadounidense y a los conocimientos adquiridos sobre los mercados exteriores es probable que estas organizaciones intentaran adentrarse en otras plazas comerciales que representaban una oportunidad de negocio para las empresas.

Por lo que respecta a la incursión en la exportación indirecta como una de las alternativas para operar en el comercio internacional, sólo Marpatel se ha aventurado en esta área, iniciando sus actividades en el 2010. El evento que propulsó esta actividad, fue su inserción en la cadena de valor de la industria electrónica, que como explicó el Lic. Iñigo Solana de CANIETI, permite la validación de la capacidad de cumplir con los tiempos de entrega y calidad en los productos pero no necesariamente apoya la internacionalización porque, aunque se trate de abastecer a empresas OEM's internacionales (Empresas Manufactureras de Equipo Originarias) al final, se provee sólo al mercado nacional. Sin embargo, podría ser que la empresa incremente en forma gradual los recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades realizadas en los mercados foráneos.

### ***III. Personal ocupado***

Por lo que se refiere al tamaño de las empresas que respondieron al cuestionario, 3 de las 4 organizaciones son medianas (de 51 a 250 empleados, Marpatel, S.A. de C. V; Tork Electrosistemas, S. A. de C. V. Y Vacman Internacional, S. A. de C. V.) y una es pequeña (de 11 a 50 empleados (Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V.).

### ***IV. Actividad económica y tipo de propiedad***

De los 8 productos que estas 4 empresas exportan, 7 pertenecen al capítulo 85 de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE) y sólo uno al capítulo 84.

**Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V.:** resistencias eléctricas 853310 y resistencias tubulares 853329.

**Marpatel, S. A. de C. V.:** circuitos modulares 847330; ensamble S, M.T. y T. H.; 853400; ensamblajes electrónicos 850450

**Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.:** control fotoeléctrico 853690; interruptores electrónicos 853650.

**Vacman Internacional, S.A. de C. V.:** Aspiradoras robot 85081101.

Respecto del carácter de la empresa, Marpatel, S.A. de C. V; es la única de las 4 empresas que es familiar, siendo el nivel de implicación de la familia de escala media, lo cual significa que de

manera moderada la toma de decisiones está influenciada por los miembros de la familia quienes son capaces de ejercer sobre la empresa una influencia para controlarla.

Por lo que se refiere a Tork Electrosistemas, S. A. de C. V., Vacman Internacional, S. A. de C. V. y Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V. su carácter es No familiar, es decir, los puestos clave de la organización no son ocupados por familiares de la persona (s) que creó (crearon) la empresa.

## **V. Ventas totales e intensidad exportadora**

En cuanto a las ventas totales promedio anuales, Tork Electrosistemas, S. A. de C. V., Vacman Internacional, S. A. de C. V. y Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V. venden de 4.01 hasta 100 MDP (Millones de pesos) mientras que Marpatel, S.A. de C. V; es la única de las 4 empresas que vende hasta 4 MDP.

Pese a que Marpatel es la empresa que en promedio vende menos anualmente, es la que, junto con Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V., tiene la mayor proporción de sus ventas en el extranjero (40%). La diferencia entre estas dos organizaciones estriba en que mientras Marpatel optó por la exportación indirecta, Aparatos termoeléctricos prefirió la exportación directa.

En el caso de Tork Electrosistemas, S. A. de C. V., Vacman Internacional, S. A. de C. V. la proporción de ventas que se destina al extranjero es de 30% y 20% respectivamente.

Tomando como punto de partida el año en que cada una de estas empresas inició su actividad exportadora y la proporción de ventas dedicada al mercado foráneo, resalta el hecho de que Tork Electrosistemas, a pesar de sus 28 años de experiencia exportando, no alcanza los niveles de exportación que tiene Aparatos termoeléctricos quien sólo tiene 13 años de participando de las ventas foráneas (ambas empresas tienen ventas totales de 4,01 hasta 100 MDP anuales).

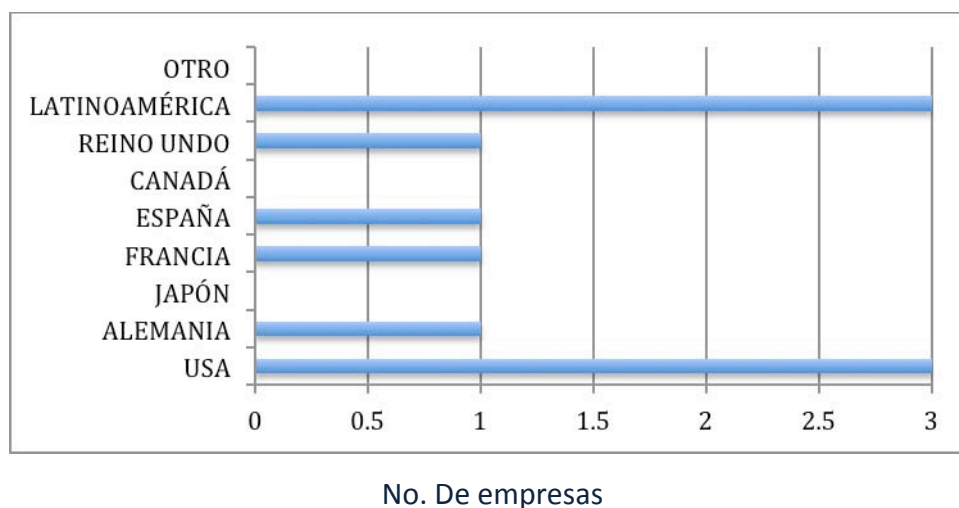
Mientras que para la primera, las ventas al extranjero significan 30% de sus ventas totales, para la segunda representa el 40%. Con base a la Teoría de Uppsala, la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en el proceso de internacionalización a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades realizadas en dicho mercado. Al incrementar la experiencia en dichos mercados, aparecerían nuevas oportunidades de comercialización. Si bien los datos obtenidos del cuestionario aplicado no son contundentes, la información anterior nos hace especular que no necesariamente el número de años de experiencia de las organizaciones en

las plazas comerciales foráneas implica una mayor participación en estos mercados. Sin embargo, para poder determinar lo anterior habría que hacer un análisis más detallado y considerar otros elementos como el crecimiento anual de la empresa en sus exportaciones en los últimos años, los recursos que la alta dirección destina a su participación del proceso de internacionalización, la cantidad de mercados extranjeros en los que se venden los productos etcétera.

## VI. Apertura comercial

Respecto a la apertura comercial y la diversificación de mercados, llama poderosamente la atención que de las 4 empresas encuestadas, 3 exportan a más de un país, lo cual habla de una dispersión geográfica medida de las ventas. El destino más recurrente de las exportaciones es Latinoamérica, seguido de los Estados Unidos y en tercer lugar Alemania, Francia, España, Canadá y Reino Unido (figura 6.2).

*Figura 6.2 Principales destinos para los productos exportados*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento de investigación 2015

**Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V.**, del total de sus exportaciones exporta el 90% a los Estados Unidos, 2% a Canadá y 8% a Latinoamérica.

**Marpatel, S. A. de C. V.:** del total de sus exportaciones exporta 60% a Estados Unidos, 5% a Alemania, 5% a Francia, 5% a España, 5% al Reino Unido y 20% a Latinoamérica.

**Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.:** del total de sus exportaciones exporta el 100% a los Estados Unidos

**Vacman Internacional, S.A. de C. V.:** del total de sus exportaciones exporta el 100% a Latinoamérica

De la información anterior se desprende que para Vacman Internacional, S.A. de C. V. el mercado latinoamericano ocupa el primer lugar de destino de sus exportaciones mientras que para el resto, la plaza principal es Estados Unidos. Este descubrimiento es interesante toda vez que se esperaba que el total de las empresa tuvieran como destino principal a nuestro vecino del norte dado que el comercio internacional de México, en general, está relacionado en aproximadamente poco más del 80% con los Estados Unidos<sup>337</sup> y en el caso particular de estas empresas existe una diversificación de mercados, lo cual podría implicar un cambio significativo en la búsqueda de un mercado meta basado no solamente en la cercanía del cliente sino en la evaluación de otros elementos que permiten al exportador mayores beneficios, pudiendo ser alguna de ellas, contar con un mercado menos competitivo, el idioma, una mejor rentabilidad del negocio etcétera.

En cuanto a la periodicidad con la que exportan estas empresas, ésta es muy variada:

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V. | 2 veces por mes       |
| Marpatel, S. A. de C. V.                | 1 vez al mes          |
| Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.    | más de 4 veces al año |
| Vacman Internacional, S.A. de C. V.     | 4 veces al año        |

Si bien la regularidad de las exportaciones no es un indicador por sí mismo que nos permita establecer el grado de apertura comercial, este dato en conjunto con el número de destinos de las exportaciones nos permiten dar cuenta que aquéllas empresas que tienen como clientes a empresas ubicadas en más de 1 plaza comercial, están en un proceso de internacionalización en forma, toda vez que no están casadas con la idea de exportar a un solo mercado en donde se sienten cómodos sino buscan alternativas de plazas internacionales donde puedan colocar sus productos o servicios. Tal es el caso de Marpatel, S. A. de C. V. que como ya lo hemos revisado, exporta del total de sus ventas al extranjero, 60% a Estados Unidos, a Alemania un 5%, a Francia 5%, a España 5%, a Reino Unido 5% y 20% a mercados de América Latina. Esta es la organización que cuenta con más destinos para sus exportaciones.

<sup>337</sup> Banco Nacional de México. “Indicadores en Materia de Balanza Comercial de Mercancías de México” <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE160&sector=1&locale=es> fuente revisada agosto 2, 2015.

## ***VII. Proceso de internacionalización***

Sobre las razones que impulsaron a las empresas a exportar se encuentran, las respuestas de las empresas fueron las siguientes:

**Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V.**, Aprovechar la capacidad ociosa de producción, Diversificar el riesgo de operar en un sólo mercado.

**Marpatel, S. A. de C. V.:** Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio, diversificar el riesgo de operar en un sólo mercado

**Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.:** Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio, diversificar el riesgo de operar en un sólo mercado.

**Vacman Internacional, S.A. de C. V.:** Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio, diversificar el riesgo de operar en un sólo mercado.

Por lo que respecta a los obstáculos que enfrentan las empresas al intentar participar en los mercados internacionales se encuentran:

**Aparatos termoeléctricos, S. A. de C.V.:** Dificultades financieras para exportar, dificultad para identificar mercados exteriores, dificultades con las regulaciones gubernamentales.

**Marpatel, S. A. de C. V.:** Dificultades con las regulaciones gubernamentales

**Tork Electrosistemas, S. A. de C. V.:** Dificultades financieras para exportar, Fuertes competidores extranjeros.

**Vacman Internacional, S.A. de C. V.:** Dificultades financieras para exportar, dificultad para identificar mercados exteriores, dificultades con las regulaciones gubernamentales, fuertes competidores extranjeros, Falta de conocimiento en procesos de exportación.

Como puede observarse de los datos anteriores, 3 de las 4 empresas encuestadas manifestó que como razones que las impulsaron a buscar nuevos horizontes en el extranjero se encuentran por un lado, la búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio y por el otro lado, el diversificar el riesgo de operar en un sólo mercado.

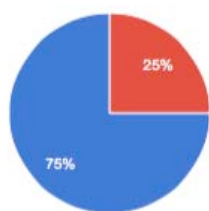
Por lo que se refiere a los obstáculos que señalaron las empresas encuestadas, las respuestas no provocaron asombro, particularmente la que se refiere a las dificultades financieras para exportar

y falta de conocimiento de los mercados extranjeros. Estudios realizados por Pla y León<sup>338</sup>; ProMéxico<sup>339</sup>, Rodríguez M., J.,<sup>340</sup> Sánchez M., G.; Monreal P., J.,<sup>341</sup> Lerma K. A. et al<sup>342</sup> se refieren entre otros aspectos a estos 2 elementos.

Uno de los hallazgos más importantes es que la estrategia de internacionalización más utilizada la exportación directa, 3 de las 4 empresas encuestadas la consideraron como la más efectiva: Aparatos termoeléctricos, Tork Electrosistemas y Vacman Internacional. Es decir un 75% eligió esta alternativa y sólo un 25% consideró la exportación a través de intermediarios, esta empresa fue Marpatel que inició la exportación indirecta en el 2010.

Figura 6.3 Estrategia de internacionalización más utilizada

**Dentro de las estrategias de internacionalización utilizadas cuál, cuales han sido la (s) más efectiva (s)**



|  |   |     |
|--|---|-----|
| Exportación directa SIN intermediarios           | 3 | 75% |
| Exportación indirecta a través de intermediarios | 1 | 25% |
| Ambas  | 0 | 0%  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento de investigación 2015

La elección de Marpatel se debió a que, habiendo experimentado la exportación directa, prefirió acogerse a la comodidad de tener un mercado seguro para sus productos, al elegir la exportación indirecta mediante su participación en las cadenas de valor de la industria electrónica, toda vez que enfrentó grandes problemas en materia aduanal y de requisitos gubernamentales tanto nacionales como internacionales. Estos obstáculos complicaron su entrada en los mercados foráneos y se convirtió un dolor de cabeza para la alta dirección quien no cejó en su plan de diversificar sus ventas, pero decidió hacerlo de una manera menos arriesgada y problemática.

<sup>338</sup> Pla, J. y León F. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid. Pearson Educación, 2006, citado en Arnoldo A. *Op. cit p. 24*;

<sup>339</sup> ProMéxico. *Mercadotecnia Internacional (Inversión y Comercio)*. Secretaría de Economía 2010. p. 112

<sup>340</sup> Rodríguez M., J. "Entendiendo el proceso de internacionalización: la actividad de las pymes. La idea más común de la internacionalización: globalización". *Anuario 2005*. p. 106

<sup>341</sup> Sánchez M., G.; Monreal P., J. "La internacionalización de la empresa familiar" en Monreal, J.; Sánchez, G. Meroño, A.; Sabater, R. *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Thomson- Civitas, Madrid, 2009. pp. 193-214

<sup>342</sup> Lerma K. A. et al. *Comercio y Marketing Internacional*. 4ª. Edición. Cengage Learning, 2010.

Al integrarse a las cadenas de valor de la industria electrónica Marpatel sólo se preocupa de producir y se olvida de tener que atender todos los requerimientos que implica exportar como pudieran ser: identificación de mercados exteriores para colocar las mercancías que producen, selección de adecuados canales de distribución, elección de modos de transporte internacional adecuados requisitos regulatorios extranjeros, estándares de calidad para plazas foráneas, términos de comercio exterior, logística internacional, formas de pago internacionales, mercadotecnia internacional etcétera.

Ahora bien, la debilidad de destrezas emprendedoras de los directivos y la ausencia de herramientas alternativas que permitieran hacer frente a los obstáculos para internacionalizarse se podrían haber resuelto si Marpatel se hubiera acercado a una comercializadora internacional que los apoyará con su experiencia en mercadotecnia y comercio internacional. Esta alianza, les podría haber permitido penetrar con menos dificultades en los mercados foráneos y al mismo tiempo adquirir gradualmente los conocimientos necesarios para realizar en el futuro, por sí misma.

En este contexto, por lo que se refiere al apartado de alianzas con comercializadoras internacionales, se pudo observar que pese a la larga experiencia de cada una de las 4 empresas como exportadores directos o indirectos ninguna de ellas ha tenido ninguna alianza/relación con una organización de este tipo o considera incluir a las empresas comercializadoras internacionales como un apoyo en la expansión de sus operaciones comerciales internacionales, ya fuera en su modalidad de consultoría o de exportación indirecta. Si bien no fue posible profundizar en las razones por las que las comercializadoras internacionales no son una opción, una de los comentarios recurrentes del Lic. Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios de CANIETI, indica que los empresarios mexicanos se encuentran más cómodos al seguir pautas tradicionales o patrones de conducta de otras empresas del sector que han optado por la exportación directa como su estrategia principal.

Aún cuando en el cuestionario no se incluyó un apartado para identificar si dentro de los planes futuros de estas organizaciones se estaría pensando en ascender algunos peldaños en el proceso de internacionalización, lo cierto es que durante la aplicación de instrumento se dejó entrever que el punto focal de las empresas continuaría siendo la exportación, por lo anterior, es posible establecer que en cuanto a la dimensión de la internacionalización, para las 4 empresas



---

analizadas, el estadio en el que se encuentran es primario. Es decir, la internacionalización de la empresas se basa completamente en la exportación, directa o indirecta.

## Conclusiones

---

No obstante que es factible asegurar que incursionar en los mercados internacionales no es una obligación, la realidad es que el proceso de internacionalización se ha vuelto casi inevitable para un porcentaje importante de las empresas locales. La vinculación de nuestro país a los mercados exteriores a través de la apertura económica y la firma de Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Cooperación, hace que incluso empresas que actualmente están en el mercado doméstico estén siendo afectadas positiva o negativamente por la internacionalización, es decir, por los mercados internacionales a través de competidores extranjeros o adversarios nacionales que comercializan o utilizan productos importados en su proceso de producción.

Existe un contexto revelador; la situación es que los mercados se abren, que las plazas se conectan y que directa o indirectamente estamos vinculados con otros países. En este sentido, más que examinar la necesidad o no de la internacionalización pensemos que la internacionalización podría ser un gran oportunidad incluso para la micro, pequeña y mediana empresa para avanzar en su proceso de desarrollo. Mediante la participación en los mercados foráneos es posible ampliar sus mercados y el número de clientes, además de que representa una oportunidad para aprender a operar con mayor eficiencia que sus contrapartes que sólo operan en el ámbito doméstico.

No debemos olvidar que vivimos en un mundo interrelacionado económicamente y desde un punto de vista nacional, el aislamiento, es imposible; la falta de participación en el mercado internacional trae como consecuencia un desarrollo económico menor para el país y repercute en un decremento del nivel de vida de la población. De ahí el empeño mostrado por los gobiernos federal y estatales para promover y alentar la participación internacional de las empresas locales.

Por lo anterior, ya no es suficiente que los empresarios en general, incluidos los relacionados con el sector manufacturero de equipos de computación y comunicación (IMCC), crean que pueden competir con organizaciones locales sino que deben prepararse para poder ser competitivos enfrentando incluso a empresas extranjeras en los mercados internacionales, unidades extranjeras que participan en el mercado local o adversarios locales con dependencia internacional.

En particular, la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Industria manufacturera de la computación y comunicación (IMCC) para la economía nacional radica en su

participación en la actividad exportadora. Las exportaciones de la IMCC se encuentran en el tercer lugar de importancia para el universo de las medianas empresas manufactureras en el periodo 2007-2010<sup>343</sup>, el noveno para las pequeñas y el primer lugar para las micros. Cabe resaltar que si se consideraran en conjunto las micros, pequeñas y medianas empresas manufactureras, las exportaciones de la IMCC significarían el 3er lugar para este grupo de compañías<sup>344</sup>.

El desafío de la internacionalización está vinculado a la necesidad de generar una estrategia alternativa para el crecimiento y desarrollo futuro de una empresa a través de la diversificación de mercados. A lo largo de esta investigación se ha observado que las empresas de la IMCC, en un número significativo, siguen el modelo de Uppsala como estrategia de expansión, es decir, primero se expanden hacia los países de mayor proximidad geográfica y cultural, y una vez que se sienten preparadas para asumir mayores riesgos, se aventuran hacia destinos más grandes y distantes.

En el caso particular de las cuatro empresas a las que fue posible aplicarles el instrumento de investigación, resaltó que el mercado meta principal ha sido Estados Unidos, seguido de América Latina. Regiones como Europa, Medio Este, Asia Pacífico o Medio Oriente han sido poco o nulamente exploradas.

Una parte fundamental en la selección de los mercados tiene que ver con la evaluación de los mismos y la implementación de las herramientas que proporcionan la mercadotecnia y la estrategia internacional que como ya hemos revisado, son fundamentales en el buena marcha del plan de internacionalización y en el éxito o fracaso de la conquista de los objetivos o metas planteadas. Diferentes investigaciones han demostrado que las empresas de todos los tamaños y en todas las industrias, que han basado su actividad empresarial foránea en la mercadotecnia internacional, han superado el desempeño de sus contrapartes domésticas y han logrado que sus ventas crezcan más y obtienen rendimientos más altos en capital<sup>345</sup>.

---

<sup>343</sup> Lugar compartido con la industria alimentaria de acuerdo con el boletín de prensa Núm. 206, 21 de mayo de 2013. INEGI. Aguascalientes, Ags, (s/p).

<sup>344</sup> Lugar compartido con la industria del plástico y el hule de acuerdo con el boletín de prensa Núm. 206, 21 de mayo de 2013. INEGI. Aguascalientes, Ags, s/p).

<sup>345</sup> Lerma K. A. *et al. Comercio y Marketing Internacional*. 4ª. Edición. Cengage Learning, 2010 pp 41-45

Particularmente en el caso de la industria electrónica, su incursión en las plazas foráneas responde más a las necesidades globales de sub-ensamble de partes y componentes más que a una necesidad de las empresas locales por buscar clientes más allá de las fronteras nacionales. Sin embargo, como pudimos observar, la alta competencia que existe en el sector electrónico ha propiciado que en algunas regiones del país, las empresas busquen distintas acciones como las de ajustar sus operaciones y líneas de producción hacia la elaboración de productos más sofisticados y con mayor valor agregado, lo cual podría convertirse en un trampolín para trascender las fronteras y adentrarse en plazas foráneas mediante la exportación directa y por qué no, buscar alianzas internacionales, venta de licencias, franquicias etcétera.

Por lo que respecta a la manufactura de dispositivos médicos, éste es uno de los sectores con mayor futuro en el proceso de internacionalización, particularmente por su estrecha interrelación con el desarrollo de la robótica, la biotecnología y la nanotecnología. Nuestro país es hoy en día uno de los líderes para la manufactura y ensamble de aparatos médicos a nivel mundial, y un número interesante de empresas mexicanas se han destacado en investigación y desarrollo, lo cual significa un plus a la hora de competir en el exterior.

En la actualidad, las economías recién industrializadas (Corea, Taiwán, Singapur y Malasia), con sus altas tasas de crecimiento, muy superiores a las que se han registrado en países “desarrollados”, han demostrado que las empresas con mayor adaptabilidad, rapidez e ingenio llegan a prevalecer sobre aquellas que disponen de mayores recursos. Asimismo, estas naciones han evidenciado la conveniencia de proteger y apoyar a las empresas en gestación que cuenten con potencial a nivel internacional. En el estado actual de los negocios, la estrategia es ser adaptables y rápidos para accionar y reaccionar<sup>346</sup>.

Desafortunadamente, por naturaleza, lo que asumimos como fácil es el camino que más se sigue, esta conducta no es privativa de México sino que se presenta de manera recurrente alrededor del mundo. En este sentido, el mercado estadounidense sigue considerándose como el mercado meta ideal, cuando existen otras oportunidades de desarrollo en mercados psicológicamente más próximos como la región latinoamericana, en la cual nuestro país cuenta con Acuerdos de Cooperación Económica o Tratados Comerciales con las naciones líderes lo cual proporciona una ventaja sobre varios de los competidores mundiales.

---

<sup>346</sup> Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio *et al*, *Op. cit.* p. 10-14

Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación a las 4 empresas analizadas, se pudo observar que su grado de internacionalización es moderado toda vez que en promedio, el 30% de sus ventas está relacionado con su actividad exportadora. Si bien los resultados obtenidos no son concluyentes en cuanto a si estas empresas cuentan con una clara estrategia de internacionalización, se determinó que la actividad exportadora de estas organizaciones originalmente se generó sobre todo como una práctica reactiva, toda vez que ha respondido a la demanda internacional de sus productos, más que como resultado de una estrategia o una planeación.

Una de las razones que pueden explicar este comportamiento es la dificultad que experimentan estas empresas para acceder a los recursos y capacidades que pueden ser esenciales para construir ventajas competitivas a nivel internacional así como a la falta de un conocimiento puntual sobre el manejo de las operaciones de comercio exterior. Esta situación es posible revertirla mediante el apoyo de comercializadoras Internacionales que como ya hemos revisado a lo largo de este trabajo, contribuyen a mejorar el conocimiento sobre los mercados internacionales, reduciendo su incertidumbre sobre el proceso de internacionalización.

La internacionalización es un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso podría poner en riesgo a la empresa que lo lleve a cabo si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar una decisión. Es en este momento crítico del proceso de internacionalización que una comercializadora internacional puede ayudar a allanar el camino.

Por lo que respecta a la hipótesis que generó este estudio: ¿Cómo favorecen las comercializadoras internacionales (CI) mexicanas a la internacionalización de las Mipyme de la Industria Manufacturera de la Computación y Comunicación (IMCC)?, la reducida información obtenida de la aplicación del cuestionario de investigación no permite aseverar de manera irrefutable que las comercializadoras internacionales mexicanas favorecen o no la internacionalización de las Mipyme de la IMCC. Ninguna de las 4 empresas que aportó datos a este estudio, ha utilizado o tiene considerado utilizar los servicios de una comercializadora ya sea en el área de consultoría o de apoyo para la exportación de sus productos. De hecho, la única empresa que ha realizado exportaciones indirectas, Marpatel, S.A. de C. V., no ha recurrido al apoyo de una comercializadora internacional para realizar esta actividad, sino que aprovechó el eslabonamiento a la cadena productiva de la industria electrónica.

Pese a lo anterior, no se debe soslayar el aporte que las comercializadoras internacionales mexicanas pueden dar a las empresas manufactureras de la IMCC toda vez que como pudimos observar a lo largo de este trabajo, el amplio conocimiento de estas organizaciones en materia de comercio exterior, logística, cuestiones aduanales, mercadotecnia internacional, ventas, condiciones de entrega, negociación etc. hacen de éstas una herramienta sumamente útil que permite evitar tropiezos importantes cuando se carece de información puntual sobre los mercados internacionales, ejemplo de ello es el éxito que este tipo de empresas ha tenido en países como Japón y Colombia.

Ahora bien, fuera de las ventajas que significa el apoyarse en comercializadoras internacionales, es importante tener presentes también las desventajas de su utilización. Entre las más importantes destaca el pago de una comisión o descuento que puede llegar a reducir los márgenes de beneficio de las organizaciones y por otro lado, la reducción del control de la transacción de negocios así como del nulo contacto directo con el cliente final que podría redundar en la pérdida de oportunidades para adaptar la oferta de sus productos a las necesidades cambiantes del mercado.

Por otro lado, en cuanto al tema de propulsar la actividad internacional, es de gran importancia el reforzamiento de la promoción del escalamiento a lo largo de las cadenas de valor. En la cadena eléctrica y electrónica, promover los segmentos de cadenas de valor que utilizan componentes electrónicos para la elaboración de productos finales aeroespaciales, automotrices, médicos e industriales.

Fomentar y facilitar el escalamiento a eslabones de mayor valor agregado dentro de la cadena de valor, como la distribución y las ventas o el proceso de investigación, ingeniería y desarrollo, es fundamental para la sobrevivencia de México en la cadena electrónica. Sería deseable generar una mayor coordinación entre la política comercial y la de desarrollo productivo a nivel nacional, de manera de profundizar los encadenamientos entre el sector exportador y el resto de la economía.

De manera complementaria y en coordinación, podrían fortalecerse los programas destinados a apoyar el desarrollo del emprendimiento y mejorar las capacidades y prácticas gerenciales de las empresas locales, ya que sin ello muchas oportunidades de encadenamiento podrían desaprovecharse por falta de empresas que cumplan con los requerimientos de sus clientes potenciales.

---

## Glosario

**Comercializadora Internacional:** Esta figura es el intermediario internacional o Comercializadora internacional (CI) la cual a nivel global, es reconocida como “Trading Company”; “Wholesaler”; “Empresa gestora de mercado indirecto”; “Empresa de gestión de exportación y/o consultor de exportación (Export Manager Company); canal de comercialización internacional que compone el grupo de políticas de penetración vinculada a la exportación indirecta<sup>347</sup>.

**Comercio Internacional:** Comprende tanto a la exportación que corresponde a la venta de los productos (bienes y servicios) originarios de un país a clientes situados en otro país, así como la importación, que es la compra de bienes o servicios a un proveedor originario de un país distinto al comprador<sup>348</sup>.

**Globalización económica:** Este concepto se refiere a la posibilidad real de producir vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, sin importar la región o el país donde se localicen<sup>349</sup>.

**Intermediarios internacionales:** Individuos y / u organizaciones que se posicionan en algún lugar de la cadena de valor y hacen esfuerzos por descubrir o crear oportunidades empresariales.

**Internacionalización:** Por internacionalización empresarial se entiende la expansión geográfica de las actividades económicas de una empresa en un país que no es el local y como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos o redes de negocios más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación, adaptación interna y externa, penetración, integración y proyección internacional<sup>350</sup>.

---

<sup>347</sup> Ciagnaccq, Bruno R *Fundamentos de comercialización internacional*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina 2010, p. 221 y Universidad ICESI, Comercializadora Internacional consultado en <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/01/7/> 08/09/14.

<sup>348</sup> Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio et al. *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning editores, 2010. p. 7

<sup>349</sup> *Ibidem* p. 31

<sup>350</sup> Welch, L.S. and Luostarinen, R., “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, Vol. 14, 1988.pp. 34-64.; Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York. 1994. Rialp, A., Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la

---

**Logística de exportación:** Es la acción de hacer que las cosas sucedan correctamente; para que llegue a buen término el esfuerzo exportador. Abarca en esencia 5 aspectos a) El manejo de la mercancía (carga, descarga, almacenaje, custodia y conservación), b) El transporte para la exportación, incluido el transporte internacional y local cuando es requerido, c) La tramitación aduanal tanto en el país de origen como en el de destino para que el despacho aduanero y desaduanamiento de las mercancías sean prontos y fluidos, d) Contratación de los seguros al comercio exterior en las mejores condiciones, e) Por último, lograr el pago seguro y oportuno al exportador mediante la aplicación de las formas internacionales de pago adecuadas<sup>351</sup>.

**Mercado internacional:** es aquel que se presenta cuando el oferente comercializa sus bienes o servicios en el extranjero, en uno o varios países, por medio de procesos de exportación-importación y alianzas estratégicas o compañías subsidiarias en el exterior. En la comercialización en el extranjero además se presenta una serie de factores que pueden hacer más complejo el proceso de introducción y crecimiento en esos mercados, como son los aranceles, la normatividad diferente en cada país, las diferencias de gustos y costumbres de los compradores y consumidores, los canales de distribución, etc., de distintos países<sup>352</sup>.

**Mercadotecnia:** Se ocupa fundamentalmente de llevar y hacer operar con éxito un producto (bien, servicio, valor social, ideología, opción política, creencia, etc.) en un determinado mercado, a fin de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles consumidores y usuarios, al tiempo que

---

Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura, *Información Comercial Española* (ICE), Octubre 1999. No. 781; Johanson, J. and Mattsson, L.G., Internationalization in industrial systems a network approach, strategies in global competition, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 1993. pp. 303-22; Johanson, J. and Vahlne, J.E., "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990. pp. 11-24. Autores citados en Trujillo Dávila, Ma. Andrea, Rodríguez Ospina, Diego Fernando, Guzmán Vásquez, Alexander, Becerra Plaza, Gisele. *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documentos de Investigación. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá D. C. No. 30., 2006. p. 20 y Rugman, A. M. y Hodgetts, R. M. *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*. Mc.Graw-Hill. México, 1997. Andersen, "Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks". *Management International Review*. Vol. 37, 1997. pp. 27-42. Calof, J. and Beamish, P.W., "Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, Vol. 4 No. 2, 1995. pp. 31-115. Autores citados por Aragón Sánchez, Antonio y Monreal Pérez, Joaquín. La estrategia como factor de internacionalización de *la PYME española*. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol.1. no 1, p. 21

<sup>351</sup> Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio *et al*, *Op. cit.* p. 8

<sup>352</sup> *Ibidem* p. 17



---

cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización promotora del producto, asegurándole su permanencia y crecimiento<sup>353</sup>.

***Mercadotecnia internacional.*** Es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo que son el motivo de su acción y existencia<sup>354</sup>.

***Mipyme.*** Micro, pequeñas y medianas empresas. En México, con base a información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los establecimientos manufactureros micro son empresas que ocupan hasta 10 personas. Las unidades económicas pequeñas tienen de 11 a 50 personas. Mientras que la industria manufacturera mediana ocupa de 51 hasta 250 personas<sup>355</sup>.

***Ventajas comparativas:*** Se refieren a la abundancia o escasez relativa de recursos determinada por las condiciones ambientales. Estas condicionan, en cierto grado, la naturaleza y diversidad de la actividad humana<sup>356</sup>.

***Ventajas competitivas:*** ventajas regionales que no están determinadas por la dotación inicial de la naturaleza, sino por el desarrollo de la tecnología producida por el trabajo e intelecto humano. Tanto las ventajas competitivas como las comparativas inciden en la orientación del esfuerzo productivo del ser humano hacia sectores diferentes y específicos, con el fin de producir en los lugares más propicios para ello o lo que se pueda producir con mayor facilidad para generar mayores ganancias, las cuales constituyen el motor de la actividad en la economía de la libre empresa<sup>357</sup>.

---

<sup>353</sup> *Ibidem* p. 3

<sup>354</sup> *Ibidem* p. 6

<sup>355</sup> INEGI

<sup>356</sup> Lerma Kirchner, A. *et al*, *Op. cit* p. 34

<sup>357</sup> *Ídem*

---

## **ANEXO 1 LISTA DE FRACCIONES ARANCELARIAS PERTENECIENTES AL SUBSECTOR 334**

### *334110 Fabricación de computadoras y equipo periférico*

- 8443.31.01** Máquinas que efectúan dos o más de las siguientes funciones: impresión, copia o fax, aptas para ser conectadas a una máquina automática para tratamiento o procesamiento de datos o a una red **8443.32.01** Máquinas para imprimir por chorro de tinta
- 8443.32.02** Impresora láser, con capacidad de reproducción superior a 20 páginas por minuto
- 8443.32.03** Impresoras de barra luminosa electrónica
- 8443.32.04** Impresoras por inyección de tinta
- 8443.32.05** Impresoras por transferencia térmica
- 8443.32.06** Impresoras ionográficas
- 8443.32.07** Las demás impresoras láser
- 8443.32.08** Impresoras de matriz por punto
- 8443.32.99** Los demás
- 8443.39.08** Máquinas que efectúen dos o más de las siguientes funciones: impresión, copia, fax
- 8443.39.99** Los demás
- 8443.99.01** Partes especificadas en la Nota Aclaratoria 3 del Capítulo 84, reconocibles como concebidas exclusivamente para las impresoras de las subpartidas 8443.31 y 8443.32, excepto circuitos modulares
- 8471.30.01** Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos, portátiles, de peso inferior o igual a 10 kg, que estén constituidas, al menos, por una unidad central de proceso, un teclado y un visualizador
- 8471.41.01** Que incluyan en la misma envoltura, al menos, una unidad central de proceso y, aunque estén combinadas, una unidad de entrada y una de salida
- 8471.49.01** Las demás presentadas en forma de sistemas
- 8471.50.01** Unidades de proceso, excepto las de las subpartidas 8471.41 u 8471.49, aunque incluyan en la misma envoltura uno o dos de los tipos siguientes de unidades: unidad de memoria, unidad de entrada y unidad de salida
- 8471.60.01** Periféricas, para efectuar operaciones bancarias, incluso con una o más cajas de seguridad
- 8471.60.02** Unidades combinadas de entrada/salida
- 8471.60.03** Lectores ópticos (scanners) y dispositivos lectores de tinta magnética
- 8471.60.99** Los demás
- 8471.70.01** Unidades de memoria
- 8471.80.01** Reconocibles como concebidas exclusivamente para su incorporación física en máquinas automáticas de tratamiento o procesamiento de datos
- 8471.80.02** Unidades de control o adaptadores
- 8471.80.03** Máquinas para transferir datos codificados de un soporte a otro (Reproductoras o multiplicadoras)
- 8471.80.99** Los demás
- 8471.90.99** Los demás
- 8472.90.14** Cajeros automáticos
- 8473.30.01** Reconocibles como concebidas exclusivamente para máquinas y aparatos de la Partida 84.71, excepto circuitos modulares constituidos por componentes eléctricos y/o electrónicos sobre tablilla aislante con circuito impreso
- 8473.30.99** Los demás
- 8522.90.13** Lectores ópticos, reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción
- 8519.81.04**, que incluyan al menos: lente de alta precisión, holograma, base óptica, arnés con conector
- 8523.51.01** Dispositivos de almacenamiento no volátil, regrabables, formados a base de elementos de estado sólido (semiconductores), por ejemplo: los llamados "tarjetas de memoria flash", "tarjeta de almacenamiento electrónico flash", "memory stick", "PC card", "secure digital", "compact flash", "smart media"
- 8523.51.99** Los demás
- 8528.41.01** En colores
- 8528.41.99** Los demás
- 8528.49.01** En colores, con pantalla inferior o igual a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto los de alta definición y los tipo proyección
- 8528.49.02** En colores, con pantalla superior a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto los de alta definición y los tipo proyección
- 8528.49.03** En colores, de tipo proyección, excepto los de alta definición
- 8528.49.04** En colores, de alta definición, excepto los tipo proyección
- 8528.49.05** En colores, de alta definición, tipo proyección
- 8528.49.06** En blanco y negro o demás monocromos por cable coaxial

---

**8528.49.07** Incompletos o sin terminar (incluso los ensambles compuestos de las partes correspondientes entre las especificadas en los incisos (a), (b), (c) y (e) en la nota aclaratoria 4 del capítulo 85 más una fuente de poder), que no incorporen tubos de rayos catódicos

**8528.49.99** Los demás

**8528.51.01** Con un campo visual medido diagonalmente, inferior o igual a 35.56 cm (14 pulgadas)

**8528.51.99** Los demás

**8528.61.01** De los tipos utilizados exclusiva o principalmente con máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos de la partida 84.71

*334210 Fabricación de equipo telefónico*

**8443.39.07** Telefax

**8443.99.02** Reconocibles como concebidas exclusivamente para las máquinas de facsimilado especificadas en la Nota Aclaratoria 4 del Capítulo 84

**8443.99.04** Reconocibles como concebidas exclusivamente para las máquinas de facsimilado, excepto lo comprendido en las fracciones 8443.99.02, 8443.99.06 y 8443.99.08

**8443.99.08** Las demás partes para las máquinas de facsimilado que incorporen al menos un circuito modular

**8517.11.01** Teléfonos de auricular inalámbrico combinado con micrófono

**8517.18.01** De monedas (alcancía) para servicio público, incluso con avisador

**8517.18.02** Los demás teléfonos para servicio público

**8517.18.99** Los demás

**8517.62.03** Aparatos de conmutación para telefonía o telegrafía, reconocibles como concebidos para ser utilizados en centrales de las redes públicas de telecomunicación

**8517.62.06** De telecomunicación digital, para telefonía

**8517.62.07** De telecomunicación digital, para telegrafía

**8517.62.08** Aparatos telefónicos por corriente portadora

**8517.62.09** Aparatos de transmisión-recepción y repetición para multiplicación de canales telefónicos

**8517.69.06** Equipos Carrier sobre líneas de alta tensión, para transmisión telefónica

**8517.69.07** Mesas de atención para operadora, para centrales telefónicas automáticas

**8517.69.08** Aparatos de estado sólido para el bloqueo de acceso al telediscado del aparato del usuario

**8517.69.09** Para telegrafía

**8517.69.18** Aparatos de llamada de personas, excepto los comprendidos en las fracciones 8517.69.11, 8517.69.12 y 8517.69.15

**8517.70.01** Reconocibles como concebidas exclusivamente para aparatos telefónicos (excepto de alcancía), telegráficos y de conmutación, excepto circuitos modulares constituidos por componentes eléctricos y/o electrónicos sobre tablilla aislante con circuito impreso

**8517.70.03** Unidades electromagnéticas contadoras de memoria, y/o almacenaje de impulsos de discado en centrales telefónicas, excepto las que incorporen relevadores

**8517.70.04** Soportes de metal estampado para el montaje de barras y/o piezas de aleación plata-cobre, o platapaladio, sobre base de cobre, bronce, latón o similar, para contactos múltiples en selectores telefónicos por coordenadas

**8517.70.05** Reconocibles como concebidas exclusivamente para equipos telegráficos

**8517.70.06** Reconocibles como concebidos exclusivamente para cápsulas receptoras, para aparatos telefónicos

**8517.70.07** Detectores de frecuencia de señalización, para centrales telefónicas

**8517.70.08** Dispositivos de estado sólido, para privatizar aparatos telefónicos de usuarios conectados en paralelo

**8517.70.09** Reconocibles como concebidas exclusivamente para equipos telefónicos que incorporen al menos un circuito modular

**8517.70.11** Las demás partes que incorporen al menos un circuito modular

**8518.30.03** Microteléfono

**8518.40.02** Para operación sobre línea telefónica

**8519.50.01** Contestadores telefónicos

**8531.80.03** Zumbadores miniatura de corriente alterna, para aparatos telefónicos

**8536.90.15** "Jacks" reconocibles como concebidos exclusivamente para uso en telefonía, aun cuando se presenten montados en plaquetas

**8536.90.16** Bloques de terminales para interconexión de equipos, aparatos o cables telefónicos

**8536.90.23** Conectores para empalmes de cables telefónicos

**8543.70.03** Retroalimentadores transistorizados ("Loop extender")

---

334220 *Fabricación de equipo de transmisión y recepción de señales de radio y televisión, y equipo de comunicación inalámbrico*

**8517.12.01** Aparatos emisores con dispositivo receptor incorporado, móviles, con frecuencias de operación de 824 a 849 MHz pareado con 869 a 894 MHz, de 1,850 a 1,910 MHz pareado con 1,930 a 1,990 MHz, de 890 a 960 MHz o de 1,710 a 1,880 MHz, para radiotelefonía (conocidos como “teléfonos celulares”)

**8517.12.99** Los demás

**8517.61.01** Estaciones base

**8517.62.01** Aparatos de redes de área local (“LAN”)

**8517.62.02** Unidades de control o adaptadores, excepto lo comprendido en la fracción 8517.62.01

**8517.62.04** Multiplicadores de salida digital o analógica de modems, repetidores digitales de interconexión o conmutadores de interfaz, para intercambio

**8517.62.10** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en muy alta frecuencia (VHF) de 30 a 180 MHz, en frecuencia modulada (FM) o amplitud modulada (AM) para radiotelefonía o radiotelegrafía

**8517.62.11** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en banda lateral única de 1.6 a 30 MHz, con potencia comprendida entre 10 W y 1 kW, inclusive, para radiotelefonía o radiotelegrafía

**8517.62.12** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en muy alta frecuencia modulada, para radiotelefonía o radiotelegrafía

**8517.62.13** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en ultra alta frecuencia (UHF) de 300 a 470 MHz, para radiotelefonía o radiotelegrafía

**8517.62.14** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en ultra alta frecuencia (UHF) de más de 470 MHz,

**8517.62.15** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en súper alta frecuencia (SHF) o de microondas de más de 1 GHz, con capacidad superior a 300 canales telefónicos o para un canal de televisión, para radiotelefonía o radiotelegrafía

**8517.62.16** Emisores, incluso con aparato receptor, fijos o móviles, en banda civil de 26.2 a 27.5 MHz, para radiotelefonía

**8517.62.99** Los demás

**8517.69.01** Videófonos en colores, excepto lo comprendido en la fracción 8517.69.03

**8517.69.02** Videófonos en blanco y negro o demás monocromos, excepto lo comprendido en la fracción 8517.69.03

**8517.69.03** Sistemas de intercomunicación para transmisión y recepción de voz e imagen (llamados videoporteros), formados por una o más de las siguientes unidades: monitor monocromático o a color, microteléfono (altavoz y un micrófono), y un aparato tomavista (cámara)

**8517.69.04** Sistemas de intercomunicación para transmisión y recepción de voz, compuestos por al menos: un microteléfono (altavoz y micrófono), y un teclado, o un altavoz, un micrófono y un teclado

**8517.69.05** Los demás videófonos

**8517.69.10** Receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, fijos

**8517.69.11** Receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, fijos o móviles, en banda lateral única de 1.6 a 30 MHz, con potencia comprendida entre 10 W y 1 kW, inclusive

**8517.69.12** Receptores de radiotelefonía en muy alta frecuencia (VHF), de 243 a 250 MHz

**8517.69.13** Receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, fijos o móviles, en ultra alta frecuencia (UHF) de 300 a 470 MHz

**8517.69.14** Receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, fijos o móviles, en ultra alta frecuencia (UHF) de más

**8517.69.15** Receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, fijos o móviles, en muy alta frecuencia modulada, excepto lo comprendido en la fracción 8517.69.12

**8517.69.16** Receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, fijos o móviles, en súper alta frecuencia (SHF) o de microondas de más de 1 GHz, con capacidad superior a 300 canales telefónicos o para un canal de televisión

**8517.69.17** Receptores de radiotelefonía, fijos o móviles en banda civil de 26.2 a 27.5 MHz

**8517.69.19** Los demás aparatos receptores

**8517.69.20** Receptores, medidores de distancia

**8517.69.99** Los demás

**8517.70.02** Filtros de banda pasante de cuarzo, cerámicos o mecánicos, reconocibles como concebidos exclusivamente para equipos de radiocomunicación, excepto los filtros para equipos receptores de tipo doméstico

**8517.70.10** Reconocibles como concebidas exclusivamente para aparatos comprendidos en las subpartidas

8517.62, excepto digitales, y 8517.69, que incorporen al menos un circuito modular

**8517.70.13** Las demás partes, incluso las placas frontales y los dispositivos de ajuste o seguridad, reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 8517.70.12

**8517.70.99** Los demás

**8519.81.09** Aparatos de grabación y reproducción de sonido, en cinta magnética de ancho igual o superior a 6 mm, para estaciones difusoras de radio o televisión y estudios de grabación

---

**8519.89.01** Tornamesas profesionales (“turn-table”), incluso con altavoces (altoparlantes), sin cambiador automático ni mueble, reconocibles como concebidas exclusivamente para el uso de radiodifusoras y estudios profesionales de grabación

**8519.89.03** Tornos para el registro de sonido en discos maestros

**8519.89.04** Sistemas automatizados para la preparación, grabación o transferencia del sonido, y acondicionamiento de discos de vidrio (Sistemas de masterización para la fabricación de discos compactos)

**8519.89.99** Los demás

**8525.50.01** De radiodifusión en bandas comerciales amplitud modulada (AM) o frecuencia modulada (FM)

**8525.50.02** De televisión

**8525.50.03** Generador de señales de teletexto

**8525.50.04** Sistemas de transmisión de microondas vía satélite, cuya frecuencia de operación sea de 11.7 a 14.5 GHz

**8525.50.99** Los demás

**8525.60.01** Fijos o móviles en muy alta frecuencia (VHF) de 30 a 180 MHz, en frecuencia modulada (FM) o amplitud modulada (AM)

**8525.60.02** Fijos o móviles en banda lateral única de 1.6 a 30 MHz, con potencia comprendida entre 10 W y 1 kW, inclusive

**8525.60.03** Equipos transmisores-receptores de televisión en circuito cerrado

**8525.60.04** Fijos o móviles en muy alta frecuencia modulada, excepto los comprendidos en la fracción 8525.60.01

**8525.60.05** Fijos o móviles en ultra alta frecuencia (UHF) de 300 a 470 MHz

**8525.60.06** Fijos o móviles en ultra alta frecuencia (UHF) de más de 470 MHz a 1 GHz

**8525.60.07** Fijos de VHF, con sintetizador de frecuencia para más de 500 canales de radiofrecuencia

**8525.60.09** Sistemas de transmisión y recepción de microondas vía satélite, cuya frecuencia de operación sea de 11.7 a 14.5 GHz

**8525.60.10** Transmisores-receptores fijos o móviles en ultra alta frecuencia (UHF) de 415 a 452 MHz, reconocibles como concebidos exclusivamente para tomar lecturas de contadores de agua

**8525.60.99** Los demás

**8525.80.01** Cámaras de televisión giro estabilizadas

**8525.80.02** Cámaras tomavistas para estudio de televisión, excepto las que se apoyan en el hombro y las portátiles

**8525.80.03** Aparatos tomavistas para sistemas de televisión en circuito cerrado, excepto lo comprendido en las fracciones 8525.80.01 y 8525.80.02

**8525.80.99** Las demás

**8528.49.08** Sistemas audiovisuales integrados a colores, para control de accesos mediante múltiples pantallas (displays) de video de hasta 30 cm (12 pulgadas) con direccionamiento selectivo y automático

**8528.49.09** Sistemas audiovisuales integrados, en blanco y negro para control de accesos mediante múltiples pantallas (displays) de video hasta 30 cm (12 pulgadas), con direccionamiento selectivo y automático

**8528.59.01** Con pantalla inferior o igual a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto los de alta definición

**8528.59.02** Con pantalla superior a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto los de alta definición

**8528.59.03** De alta definición

**8528.59.04** Incompletos o sin terminar (incluso los ensambles compuestos de las partes correspondientes entre las especificadas en los incisos (a), (b), (c) y (e) en la nota aclaratoria 4 del capítulo 85 más una fuente de poder), que no incorporen pantalla plana o pantalla similar

**8528.59.99** Los demás

**8529.10.01** Antenas para aparatos receptores de radio o de televisión, excepto lo comprendido en las fracciones 8529.10.02 y 8529.10.08

**8529.10.02** Antenas parabólicas para transmisión y/o recepción de microondas (de más de 1 GHz), hasta 9 m, de diámetro

**8529.10.03** Varillas de ferrita para antenas incorporadas

**8529.10.04** Guías de onda, flexibles o rígidas, con sus elementos de acoplamiento e interconexión

**8529.10.05** Antenas de accionamiento eléctrico reconocibles como concebidas exclusivamente para uso automotriz

**8529.10.06** Partes componentes de antenas, excepto lo comprendido en las fracciones 8529.10.03 y 8529.10.04

**8529.10.07** Antenas, excepto lo comprendido en las fracciones 8529.10.01, 8529.10.02 y 8529.10.08

**8529.10.08** Antenas llamadas “de conejo”, para aparatos receptores de televisión

**8529.10.99** Las demás

**8529.90.02** Sintonizadores de AM-FM, sin circuito de audio

**8529.90.04** Partes y piezas reconocibles como concebidas exclusivamente para equipos de microondas de alta capacidad o para equipos que aseguren la continuidad de comunicación (equipos de protección) para sistemas de microondas, excepto circuitos modulares constituidos por componentes eléctricos y/o electrónicos sobre tablilla aislante con circuito impreso

**8529.90.12** Las demás partes reconocibles como concebidas exclusivamente para lo comprendido en las partidas 85.25 y 85.27

---

**8529.90.13** Amplificadores para transmisores de señales de televisión  
**8529.90.15** Amplificadores-distribuidores, regeneradores de pulsos o de subportadora, para sistemas de televisión por cable  
**8529.90.20** Amplificadores de radiofrecuencia, banda ancha y monocanales, para sistemas de distribución de señales de HF, TV y/o FM  
**8529.90.21** Acoplador (combinador o defasador) para operar dos o más transmisores de radio o televisión a una salida común  
**8532.30.02** Variables de vacío, reconocibles como concebidos exclusivamente para radiofrecuencia; variables de gas  
**8543.70.02** Decodificadores de señales de teletexto  
**8543.70.15** Amplificadores de bajo ruido, reconocibles como concebidos exclusivamente para sistemas de recepción de microondas vía satélite  
**8543.70.16** Amplificadores de microondas

*334290 Fabricación de otros equipos de comunicación*

**8512.30.01** Alarma electrónica contra robo, para vehículos automóviles  
**8512.30.99** Los demás  
**8530.10.01** Aparatos para vías férreas o similares  
**8530.80.01** Sistemas visuales indicadores de pendiente de aproximación  
**8530.80.02** Equipos controladores de semáforos  
**8530.80.99** Los demás  
**8530.90.01** Partes  
**8531.10.01** Bocinas en o con caja tipo intemperie a prueba de humedad, gases, vapores, polvo y explosión  
**8531.10.02** Campanas de alarma, con caja tipo intemperie a prueba de humedad, gases, vapores, polvos y explosión  
**8531.10.03** Alarmas electrónicas contra robo o incendio, de uso doméstico o industrial, incluso en forma de sistema  
**8531.10.04** Detectores acústicos, para sistemas de alarmas en bóvedas de seguridad; sistemas de seguridad a detección acústica y/o visual, con señalización local y remota, sin equipo de enlace por radiofrecuencia  
**8531.10.05** Detectores electrónicos de humo, de monóxido de carbono, o de calor  
**8531.10.99** Los demás  
**8531.80.01** Sirenas  
**8531.80.99** Los demás  
**8531.90.99** Las demás  
**8543.20.05** Generadores de señales de radio, audio, video o estéreo, excepto lo comprendido en las fracciones 8543.20.03 y 8543.20.04  
**8543.20.99** Los demás  
**8543.70.05** Aparatos de control remoto que utilizan rayos infrarrojos para el comando a distancia de aparatos electrónicos  
**8608.00.02** Aparatos de señalización, seguridad, control, mando o sus partes componentes  
**8608.00.03** Sistemas visuales indicadores de pendientes de aproximación  
**8608.00.99** Los demás

*334310 Fabricación de equipo de audio y de video*

**8518.10.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8518.10.02** A bobina móvil  
**8518.10.99** Los demás  
**8518.21.01** Sistemas constituidos por un altavoz subwoofer con amplificador incorporado, y varios altavoces (un altavoz por caja), que se conectan a dicho amplificador  
**8518.21.99** Los demás  
**8518.22.01** Sistemas constituidos por un altavoz subwoofer con amplificador incorporado, y varios altavoces (dos o más altavoces por caja), que se conectan a dicho amplificador  
**8518.22.99** Los demás  
**8518.29.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8518.29.99** Los demás  
**8518.30.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8518.30.02** Para conectarse a receptores de radio y/o televisión  
**8518.30.04** Auricular con cabezal combinado con micrófono (diadema), para operadora telefónica  
**8518.30.99** Los demás  
**8518.40.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8518.40.03** Para sistemas de televisión por cables

---

**8518.40.04** Procesadores de audio o compresores, limitadores, expansores, controladores automáticos de ganancia, recortadores de pico con o sin ecualizadores, de uno o más canales con impedancia de entrada y salida de 600 ohms

**8518.40.05** Expansor-compresor de volumen, aun cuando se presente con preamplificador de 10 o más entradas

**8518.40.06** Preamplificadores, excepto lo comprendido en la fracción 8518.40.05

**8518.40.99** Los demás

**8518.50.01** Equipos eléctricos para amplificación de sonido

**8518.90.01** Reconocibles como concebidas exclusivamente para micrófonos

**8518.90.02** Reconocibles como concebidas exclusivamente para cápsulas transmisoras (micrófonos), para aparatos telefónicos

**8518.90.03** Reconocibles como concebidas exclusivamente para bocinas de uso automotriz

**8518.90.99** Los demás

**8519.20.01** Aparatos activados con monedas, billetes, tarjetas, fichas o cualquier otro medio de pago

**8519.30.01** Con cambiador automático de discos

**8519.30.99** Los demás

**8519.81.01** Reproductores de casetes (toca casetes) de bolsillo

**8519.81.02** Reproductores de casetes (toca casetes) de tipo doméstico y/o para automóviles, con peso unitario igual o inferior a 3.5 kg

**8519.81.03** Reproductores de casetes (toca casetes) con potencia igual o superior a 60 W, excepto lo comprendido en la fracción 8519.81.02

**8519.81.04** Reproductores con sistema de lectura óptica por haz de rayos láser (lectores de discos compactos), excepto los comprendidos en las fracciones 8519.81.05 y 8519.81.06

**8519.81.05** Reproductores con sistema de lectura óptica por haz de rayos láser (lectores de discos compactos) reconocibles como concebidos exclusivamente para uso automotriz, excepto los comprendidos en la fracción 8519.81.06

**8519.81.06** Reproductores con sistema de lectura óptica por haz de rayos láser (lectores de discos compactos), con cambiador automático incluido con capacidad de 6 o más discos, reconocibles como concebidos exclusivamente para uso automotriz

**8519.81.07** Reproductores de audio en tarjetas de memoria SD (secure digital), incluyendo los de tipo diadema

**8519.81.10** Aparatos de grabación con dispositivo de reproducción incorporado, portátiles, de sonido almacenado en soportes de tecnología digital

**8519.81.11** Los demás aparatos de grabación de sonido, almacenado en soportes de tecnología digital, incluso con dispositivo de reproducción incorporado

**8519.81.99** Los demás

**8521.10.01** De casetes con cinta magnética de ancho inferior o igual a 13 mm

**8521.10.99** Los demás

**8521.90.01** Sistemas de grabación, archivo y reproducción de imágenes y sonido en televisión, compuestos por los siguientes elementos: a) unidad de manejo digital de audio y video, b) unidades de control automatizado

**8521.90.02** De disco o de elementos en estado sólido (chips), sin altavoces, excepto lo comprendido en las fracciones 8521.90.03, 8521.90.04 y 8521.90.05

**8521.90.03** Unidades reproductoras de discos de video digitalizado (DVD), sin gabinete, reconocibles como concebidas para su incorporación física en aparatos receptores de televisión

**8521.90.04** De disco, con amplificador incorporado, salidas para altavoces y procesador digital de audio, incluso con sintonizador de canales de televisión y/o sintonizador de bandas de radiodifusión, aun cuando se presenten con sus altavoces

**8521.90.05** Aparatos de grabación, almacenada en soportes de tecnología digital, incluso con dispositivo de reproducción incorporado, excepto lo comprendido en la fracción 8521.90.04

**8521.90.99** Los demás

**8522.10.01** Cápsulas fonocaptoras

**8522.90.03** Reconocibles como concebidas exclusivamente para lo comprendido en la fracción 8519.20.01

**8522.90.06** Mecanismos para tocadiscos, sin: mueble, capelo, circuitos de audio y fonocaptor

**8522.90.08** Partes y piezas mecánicas reconocibles como concebidas exclusivamente para uso en videograbadoras, o en grabadoras y/o reproductoras de sonido a cinta magnética

**8522.90.09** Cabezas cortadoras para grabación de discos vírgenes

**8522.90.10** Mecanismo transportador de inserción frontal del casete, sin sistema de soporte y accionamiento de cabeza borradora sin llaves de relevadores conmutadores de circuito electrónico de grabación/reproducción, para reproductores a cinta, reconocibles como concebidos exclusivamente para vehículos automóviles

**8522.90.12** Enrolladores de videocintas magnéticas, aun cuando tenga dispositivo de borrador o de limpieza

**8522.90.14** Reconocibles como concebidas exclusivamente para los reproductores comprendidos en la fracción 8519.81.05

**8522.90.99** Los demás

---

**8527.12.01** Radiocasetes de bolsillo  
**8527.13.01** Los demás aparatos combinados con grabador o reproductor de sonido  
**8527.13.02** Los demás aparatos combinados con grabador o reproductor de sonido, portátiles, que utilicen tecnología digital en base a semiconductores  
**8527.19.01** Los demás aparatos combinados con grabador o reproductor de sonido y video, portátiles, que utilicen tecnología digital en base a semiconductores  
**8527.19.99** Los demás  
**8527.21.01** Receptores de radio AM-FM, aun cuando incluyan transmisores-receptores de radio banda civil o receptor de señal satelital, o entradas para "Bluetooth" o "USB"  
**8527.21.99** Los demás  
**8527.29.01** Receptores de radiodifusión, AM reconocibles como concebidos exclusivamente para uso automotriz  
**8527.29.99** Los demás  
**8527.91.01** Portátil, para pilas y corriente, con altavoces y gabinete incorporados  
**8527.91.99** Los demás  
**8527.92.01** Sin combinar con grabador o reproductor de sonido, pero combinados con reloj  
**8527.99.01** Combinados exclusivamente con un aparato de grabación o reproducción de disco, de video (imagen y sonido) digitalizado, con amplificador incorporado, salidas para altavoces y procesador digital de audio, aun cuando se presenten con sus altavoces  
**8527.99.99** Los demás  
**8528.69.01** En colores, con pantalla plana  
**8528.69.02** En colores, incompletos o sin terminar (incluso los ensambles compuestos de las partes correspondientes entre las especificadas en los incisos a), b), c) y e) en la Nota aclaratoria 4 del capítulo 85 más una fuente de poder), que no incorporen tubos de rayos catódicos, pantalla plana o pantalla similar  
**8528.69.03** Por tubo de rayos catódicos, excepto los de alta definición  
**8528.69.04** De alta definición tipo proyección por tubo de rayos catódicos  
**8528.69.99** Los demás  
**8528.71.01** Incompletos o sin terminar (incluso los ensambles compuestos de todas las partes especificadas en la Nota aclaratoria 4 del Capítulo 85 más una fuente de poder  
**8528.71.02** Receptor de microondas o de señales de vía satélite, cuya frecuencia de operación sea hasta de 4.2 GHz y máximo 999 canales de televisión  
**8528.71.03** Sistema de recepción de microondas vía satélite, compuesto de localizador electrónico de satélites, convertidor de bajada, receptor cuya onda de frecuencia de operación sea de 3.7 a 4.2 GHz, amplificador de bajo ruido (LNA), guías de onda, polar rotor y corneta alimentadora  
**8528.71.04** Sistema de recepción de microondas vía satélite, compuesto de un convertidor de bajada cuya frecuencia de operación sea de 11.7 a 14.5 GHz, y un receptor cuya frecuencia de operación sea de hasta 4.2 GHz  
**8528.71.99** Los demás  
**8528.72.01** Con pantalla inferior o igual a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto los de alta definición, los tipo proyección y los comprendidos en la fracción 8528.72.06  
**8528.72.02** Con pantalla superior a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto los de alta definición, los tipo proyección y los comprendidos en la fracción 8528.72.06  
**8528.72.03** De tipo proyección por tubos de rayos catódicos, excepto los de alta definición  
**8528.72.04** De alta definición por tubo de rayo catódico, excepto los tipo proyección  
**8528.72.05** De alta definición tipo proyección por tubo de rayos catódicos  
**8528.72.06** Con pantalla plana, incluso las reconocibles como concebidas para vehículos automóviles  
**8528.72.07** Incompletos o sin terminar (incluso los ensambles compuestos de todas las partes especificadas en la Nota aclaratoria 4 del Capítulo 85 más una fuente de poder), que no incorporen tubos de rayos catódicos, pantalla plana o pantalla similar  
**8528.72.99** Los demás  
**8528.73.01** Los demás, en blanco y negro o demás monocromos  
**8529.90.08** Partes especificadas en la nota aclaratoria 4 del Capítulo 85, excepto lo comprendido en las fracciones 8529.90.06 y 8529.90.18  
**8529.90.10** Ensamblajes de pantalla plana, reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en las fracciones 8528.59.01, 8528.59.02, 8528.69.01 y 8528.72.06  
**8529.90.14** Preamplificadores de radiofrecuencia para receptores de televisión ("booster")  
**8529.90.16** Amplificadores-distribuidores de video, con entrada diferencial, con compensación de cable o con restaurador de corriente continua, para sistemas de televisión, con o sin gabinete modular  
**8529.90.17** Amplificadores lineales de banda lateral única  
**8529.90.18** Sintonizadores de canales para televisión y videocasetera; sintonizadores de doble convergencia  
**8543.70.10** Preamplificadores-mezcladores de 8 o más canales, aun cuando realicen otros efectos de audio  
**8543.70.17** Ecuilibradores



---

**9032.89.03** Reguladores electrónicos de velocidad, para motores de corriente continua, giradiscos, grabadoras y tocacintas

*334410 Fabricación de componentes electrónicos*

**8443.99.06** Circuitos modulares

**8443.99.07** Partes y accesorios, incluso las placas frontales y los dispositivos de ajuste o seguridad, reconocibles como concebidas exclusivamente para lo comprendido en la fracción 8443.99.06

**8473.30.02** Circuitos modulares

**8473.30.03** Partes y accesorios, incluso las placas frontales y los dispositivos de ajuste o seguridad, reconocibles como concebidas exclusivamente para circuitos modulares

**8473.50.01** Circuitos modulares

**8473.50.02** Partes y accesorios, incluso las placas frontales y los dispositivos de ajuste o seguridad, reconocibles como concebidas exclusivamente para circuitos modulares

**8504.40.01** Para soldadura eléctrica, con capacidad nominal igual o inferior a 400 amperes

**8504.40.02** Equipos rectificadores de selenio

**8504.40.03** Rectificadores cargadores de baterías para telefonía

**8504.40.05** Equipos rectificadores de óxido de cobre, germanio o silicio

**8504.40.07** Para fuente de llamada, para centrales telefónicas

**8504.40.08** Eliminadores de baterías o pilas, con peso unitario inferior o igual a 1 kg, para grabadoras, radios o fonógrafos

**8504.40.09** Fuentes de poder reguladas, con regulación de 0.1% o mejor, para la alimentación de amplificadores de distribución de audio y video, para sistemas

**8504.40.11** Fuentes de alimentación de corriente continua, para mesa o bastidor ("Rack") inferior o igual a 500 voltios con precisión de 0.1% o mejor e inferior o igual a 500 W de potencia con instrumentos indicadores de tensión y corriente con protección automática contra sobrecarga

**8504.40.12** Fuentes de alimentación estabilizada, reconocibles como concebidas exclusivamente para incorporación en los aparatos y equipos comprendidos en la partida 84.71, excepto lo comprendido en la fracción 8504.40.10

**8504.40.13** Controladores de velocidad para motores eléctricos

**8504.40.14** Fuentes de poder reconocibles como concebidas exclusivamente para incorporación en los aparatos y equipos comprendidos en la partida 84.71, excepto lo comprendido en la fracción 8504.40.10

**8504.40.99** Los demás

**8504.50.01** De repetición, reconocibles como concebidas exclusivamente para telefonía

**8504.50.02** Reconocibles como concebidas exclusivamente para electrónica

**8504.50.99** Las demás

**8504.90.02** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 8504.40.14

**8504.90.03** Placas de selenio

**8504.90.04** Casquillos de metal para anclajes de bobinas, reconocibles como concebidos exclusivamente para aparatos electrónicos y de comunicaciones eléctricas

**8504.90.05** Reconocibles como concebidas exclusivamente para bobinas de frecuencia intermedia, de reactancia y de autoinducción para uso en electrónica o para transformadores de alta tensión ("fly-back") para televisión

**8504.90.07** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en las subpartidas 8504.40 y 8504.90, excepto lo comprendido en la fracción 8504.90.02

**8504.90.99** Las demás

**8516.90.04** Reconocibles como concebidas exclusivamente para hornos de alta frecuencia (microondas)

**8516.90.07** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la subpartida 8516.50

**8517.62.05** Modems, reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la partida 84.71

**8517.70.12** Circuitos modulares

**8518.10.03** Pastillas, cartuchos, cápsulas o unidades a bobina móvil, sin dispositivos de montaje

**8522.90.01** Mecanismos completos de aparatos para registro y/o reproducción de sonido, o de imagen y sonido, aun cuando tengan cabeza grabadora reproductora y tapa de ornato incorporado, sin fuente de alimentación, sin amplificador de potencia y sin gabinete

**8522.90.02** Agujas completas, con punto de diamante, zafiro, osmio y otros metales finos

**8522.90.04** Cabezas grabadoras y/o reproductoras y/o borradoras de sonido, o de imagen y sonido en cinta magnética

**8522.90.05** Puntillas o estiletos de piedras preciosas o sintéticas, sin estar adheridos a ninguna otra parte de las agujas fonográficas

**8522.90.07** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en las partidas 85.19 y 85.21

---

**8522.90.11** Para fonocaptos y agujas fonográficas  
**8523.52.01** Tarjetas provistas de un circuito integrado electrónico (“tarjetas inteligentes” (“smart cards”))  
**8523.52.02** Partes  
**8529.90.01** Reconocibles como concebidas exclusivamente para monitores de los tipos utilizados exclusiva principalmente con máquinas de la partida 84.71, excepto circuitos modulares constituidos por componentes eléctricos y/o electrónicos sobre tablilla aislante con circuito impreso  
**8529.90.03** Filtros de banda pasante de cuarzo, cerámicos o mecánicos, reconocibles como concebidos exclusivamente para equipos de radiocomunicación, excepto los filtros para equipos receptores de tipo doméstico  
**8529.90.05** Reconocibles como concebidas exclusivamente para sistemas de transmisión y/o recepción de microondas vía satélite o para generadores de señales de teletexto  
**8529.90.06** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en las partidas 85.25 a 85.28  
**8529.90.09** Combinaciones de las partes especificadas en la Nota aclaratoria 4 del Capítulo 85, excepto las comprendidas en la fracción 8529.90.19  
**8529.90.11** Partes, incluso las placas frontales y los dispositivos de ajuste o seguridad, reconocibles como concebidos exclusivamente para circuitos modulares, no especificadas ni comprendidas en otra parte  
**8529.90.19** Sintonizadores de canal, combinados con otras partes especificadas en la Nota aclaratoria 4 del capítulo 85  
**8529.90.22** Líneas de retardo de crominancia (delay-line), reconocibles como concebidas exclusivamente para aparatos receptores de televisión a color  
**8529.90.23** Filtros de los siguientes tipos: piezoeléctricos cerámicos, interferencia electromagnética o para resonador de frecuencia, reconocibles como concebidos exclusivamente para aparatos receptores de televisión a color, excepto lo comprendido en la fracción 8529.90.03  
**8529.90.99** Las demás  
**8531.90.01** Indicadores luminosos tipo ojo de buey o tipo diamante, sin portalámparas  
**8531.90.02** Circuitos modulares  
**8533.10.01** Resistencias de carbón, aglomeradas o de capa, excepto lo comprendido en la fracción 8533.10.02  
**8533.10.02** Resistencias de montaje por contacto; resistencias con terminales radiales  
**8533.21.01** De potencia inferior o igual a 20 W  
**8533.29.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8533.29.99** Las demás  
**8533.31.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8533.31.99** Las demás  
**8533.39.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8533.39.02** Reguladores o variantes de velocidad, reconocibles como concebidos exclusivamente para ser incorporados en aparatos domésticos  
**8533.40.01** Reóstatos o potenciómetros, excepto lo comprendido en la fracción 8533.40.07  
**8533.40.02** Termistores  
**8533.40.03** Reconocibles para naves aéreas  
**8533.40.05** Varistores de óxidos metálicos  
**8533.40.06** Varistores o resistencias dependientes de la tensión aplicada (“VDR”), excepto lo comprendido en la fracción 8533.40.05  
**8533.40.07** Potenciómetros de carbón, de 1/10 a ½ watt de disipación, de diámetro inferior o igual a 30 mm  
**8533.40.99** Los demás  
**8533.90.01** Terminales de cobre estañado y casquillos de hierro o de bronce, reconocibles como concebidas exclusivamente para resistencias de carbón para radio y TV  
**8533.90.02** Reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la subpartida 8533.40, metálicas o cerámicas, termosensibles  
**8533.90.99** Los demás  
**8534.00.01** De doble faz, con agujeros metalizados, con base de resinas epóxicas o de fibra de vidrio (“epoxyglass”), excepto lo comprendido en las fracciones 8534.00.02 y 8534.00.03  
**8534.00.02** Denominados “multicapas”: Cuatro o más capas de laminado metálico de cobre o aluminio, incluyendo las de las caras exteriores, con agujeros metalizados, con base de resinas epóxicas o de fibra de vidrio (“epoxy-glass”), con indicación visual del número total de capas que componen el circuito impreso  
**8534.00.03** De doble faz, con agujeros y pistas (líneas), metalizados con oro o plata  
**8534.00.99** Los demás  
**8535.90.21** Zócalos para cinescopios  
**8536.30.04** Protector electrónico trifásico diferencial, por asimetría y/o falta de fase  
**8536.50.07** Interruptores automáticos, termoeléctricos, para el cebado de la descarga en las lámparas o tubos fluorescentes  
**8536.90.01** Zócalos para cinescopios

---

---

**8536.90.08** Llaves para telefonía, aun cuando se presenten montadas en plaquetas  
**8536.90.09** Cajas terminales para estación de usuario de teletipo con elementos para su conexión a las redes telegráficas automáticas normales o de punto a punto  
**8536.90.12** Zócalos para válvulas electrónicas, para transistores y para circuitos integrados, excepto los de cerámica para válvulas  
**8536.90.22** Conectores hembra, con o sin dispositivos de anclaje, para inserción de circuitos impresos  
**8536.90.25** Protector electrónico trifásico diferencial por asimetría y/o falta de fase  
**8536.90.26** Atenuadores electrónicos de intensidad lumínica (dimmers) de más de 3 kW  
**8538.90.05** Circuitos modulares  
**8540.11.01** Reconocibles como concebidos exclusivamente para alta definición con pantalla superior a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto lo comprendido en la fracción 8540.11.05  
**8540.11.02** Reconocibles como concebidos exclusivamente para alta definición con pantalla inferior o igual a 35.56 cm (14 pulgadas)  
**8540.11.03** Reconocibles como concebidos exclusivamente para pantalla superior a 35.56 cm (14 pulgadas), excepto lo comprendido en las fracciones 8540.11.01, 8540.11.05 y los tipo proyección  
**8540.11.04** Reconocibles como concebidos exclusivamente para pantalla inferior o igual 35.56 cm (14 pulgadas) excepto lo comprendido en la fracción 8540.11.02 y los tipo proyección  
**8540.11.05** De pantalla plana superior o igual a 50.8 cm (20 pulgadas) pero inferior o igual a 68.6 cm (27 pulgadas)  
**8540.11.99** Los demás  
**8540.12.01** De alta definición  
**8540.12.99** Los demás  
**8540.20.01** Tubos para cámaras tomavistas de televisión  
**8540.20.99** Los demás  
**8540.40.01** Redondos de diámetro inferior o igual a 127 mm  
**8540.40.99** Los demás  
**8540.50.01** Redondos de diámetro inferior o igual a 127 mm  
**8540.50.99** Los demás  
**8540.60.01** Redondos de diámetro inferior o igual a 127 mm  
**8540.60.99** Los demás  
**8540.71.01** Magnetrones  
**8540.72.01** Klistrones  
**8540.79.99** Los demás  
**8540.81.01** Reconocibles para naves aéreas  
**8540.81.02** Tubos para microondas; tubos para empleo nuclear y tubos con atmósfera gaseosa, excluidos los rectificadores  
**8540.81.99** Los demás  
**8540.89.01** Válvulas electrónicas  
**8540.89.02** Reconocibles para naves aéreas  
**8540.89.03** Válvulas para cámaras tomavistas de televisión  
**8540.89.99** Los demás  
**8540.91.01** Pantallas para tubos catódicos (para cinescopios), con máscara (ensamble de panel frontal)  
**8540.91.02** Bobinas deflectoras (yugos) para tubos de rayos catódicos con aros de convergencia y pureza integrados  
**8540.91.03** Bobinas deflectoras (yugos) para tubos de rayos catódicos, excepto lo comprendido en la fracción 8540.91.02  
**8540.91.04** Bobinas deflectoras (yugos) para tubos de rayos catódicos, reconocibles como concebidas exclusivamente para su incorporación en tubos de pantalla plana  
**8540.91.99** Los demás  
**8540.99.01** Placas, casquetes de contacto, blindajes, bases, ánodos y anillos de vidrio para válvulas electrónicas  
**8540.99.02** Agujas (patitas) para bases de válvulas electrónicas  
**8540.99.03** Cañones de electrones; estructuras de radiofrecuencia (RF) para los tubos de microondas comprendidos en las subpartidas 8540.71 a 8540.79  
**8540.99.04** Cátodos, conexiones o ligamentos y rejillas de válvulas electrónicas  
**8540.99.99** Las demás  
**8541.10.01** Diodos de silicio o de germanio  
**8541.10.99** Los demás  
**8541.21.01** Con una capacidad de disipación inferior a 1 W  
**8541.29.99** Los demás  
**8541.30.01** Tiristores unidireccionales o bidireccionales (triacs), encapsulados en plástico, de hasta 40 amperes  
**8541.30.99** Los demás

---

---

**8541.40.01** Dispositivos semiconductores fotosensibles, incluidas las células fotovoltaicas, aunque estén ensambladas en módulos o paneles; diodos emisores de luz  
**8541.50.01** Los demás dispositivos semiconductores  
**8541.60.01** Cristales piezoeléctricos montados  
**8541.90.01** Reconocibles como concebidas exclusivamente para transistores o elementos análogos semiconductores  
**8541.90.99** Las demás  
**8542.31.01** Para televisión de alta definición que tengan más de 100,000 puertas  
**8542.31.02** Circuitos integrados híbridos  
**8542.31.99** Los demás  
**8542.32.01** Circuitos integrados híbridos  
**8542.32.99** Los demás  
**8542.33.01** Circuitos integrados híbridos  
**8542.33.99** Los demás  
**8542.39.01** Circuitos integrados híbridos  
**8542.39.99** Los demás  
**8542.90.01** Partes  
**8543.70.13** Cabezales digitales electrónicos, con o sin dispositivo impresor  
**8543.90.01** Circuitos modulares  
**8543.90.02** Microestructuras electrónicas  
**8543.90.99** Las demás  
**8547.90.03** Carretes y formas aislantes para bobinados de componentes telefónicos, con o sin insertos metálicos  
**8548.90.01** Circuitos modulares constituidos por componentes eléctricos y/o electrónicos sobre tablilla aislante con circuito impreso, consignados en cantidad no mayor a 5 (cinco) unidades por destinatario y/o importador, por cada importación  
**8548.90.02** Reconocibles para naves aéreas  
**8548.90.03** Circuitos modulares constituidos por componentes eléctricos y/o electrónicos sobre tablilla aislante con circuito impreso, excepto lo comprendido en la fracción 8548.90.01  
**8548.90.04** Microestructuras electrónicas  
**8548.90.99** Los demás  
**9018.19.09** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 9018.19.08  
**9018.19.10** Circuitos modulares para módulos de parámetros  
**9018.90.24** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 9018.90.18  
**9030.90.02** Circuitos modulares

*334511 Fabricación de relojes*

**9101.11.01** Con indicador mecánico solamente  
**9101.19.01** Con indicador opto electrónico solamente  
**9101.19.99** Los demás  
**9101.21.01** Automáticos  
**9101.29.99** Los demás  
**9101.91.01** Eléctricos  
**9101.99.99** Los demás  
**9102.11.01** Con indicador mecánico solamente  
**9102.12.01** Con indicador opto electrónico solamente  
**9102.19.99** Los demás  
**9102.21.01** Automáticos  
**9102.29.99** Los demás  
**9102.91.01** Eléctricos  
**9102.99.99** Los demás  
**9103.10.01** Eléctricos  
**9103.90.99** Los demás  
**9104.00.01** Reconocibles para naves aéreas  
**9104.00.02** Electrónicos, para uso automotriz  
**9104.00.03** De tablero, de bordo o similares, para automóviles, barcos y demás vehículos, excepto lo comprendido en las fracciones 9104.00.01 y 9104.00.02  
**9104.00.99** Los demás  
**9105.11.01** De mesa  
**9105.11.99** Los demás

---

9105.19.99 Los demás  
9105.21.01 Eléctricos  
9105.29.99 Los demás  
9105.91.01 Relojes maestros y cronómetros de marina y similares  
9105.91.99 Los demás  
9105.99.01 Relojes maestros y cronómetros de marina y similares  
9105.99.99 Los demás  
9106.10.01 Contadores de minutos y/o segundos  
9106.10.99 Los demás  
9106.90.01 Parquímetros  
9106.90.99 Los demás  
9107.00.01 Interruptores horarios y demás aparatos que permitan accionar un dispositivo en un momento dado, con mecanismo de relojería o motor sincrónico  
9108.11.01 Con indicador mecánico solamente o con dispositivo que permita incorporarlo  
9108.12.01 Con indicador opto electrónico solamente  
9108.19.99 Los demás  
9108.20.01 Automáticos  
9108.90.99 Los demás  
9109.11.01 De despertadores  
9109.19.99 Los demás  
9109.90.99 Los demás  
9110.11.01 Mecanismos completos, sin montar o parcialmente montados (“chablons”)  
9110.12.01 Mecanismos incompletos, montados  
9110.19.01 Mecanismos “en blanco” (“ébauches”)  
9110.90.99 Los demás  
9111.10.01 Con perlas, piedras preciosas o semipreciosas, o de metales preciosos  
9111.10.99 Los demás  
9111.20.01 Cajas de metal común, incluso dorado o plateado  
9111.80.99 Las demás cajas  
9111.90.01 Partes  
9112.20.01 De metal  
9112.20.99 Las demás  
9112.90.01 Partes  
9113.10.01 Pulseras  
9113.10.99 Las demás  
9113.20.01 Pulseras  
9113.20.99 Las demás  
9114.10.01 Muelles (resortes), incluidas las espirales  
9114.30.01 Esferas o cuadrantes  
9114.40.01 Platinas y puentes  
9114.90.01 Dispositivo impresor para reloj registrador de asistencia  
9114.90.99 Las demás  
**334519 Fabricación de otros instrumentos de medición, control, navegación, y equipo médico electrónico**  
8421.91.01 Reconocibles como concebidas exclusivamente para las utilizadas en investigación de laboratorio  
8526.10.01 Radiosondas meteorológicas  
8526.10.99 Los demás  
8526.91.01 Radiogoniómetros con capacidad para sintonizar la banda de radiofaros (beacon), comprendida entre 180 y 420 kilociclos y sensibilidad igual o mejor a 20 microvoltios por metro, con una relación señal a ruido de 6 decibeles  
8526.91.99 Los demás  
8526.92.01 Transmisores para el accionamiento de aparatos a control remoto mediante frecuencias ultrasónicas  
8526.92.99 Los demás  
8529.90.07 Ensamblajes de transreceptores reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la subpartida 8526.10, no comprendidos ni especificados en otra parte  
8531.20.01 Tableros indicadores con dispositivos de cristales líquidos (LCD) o de diodos emisores de luz (LED), incorporados  
8543.20.01 Generadores de barrido  
8543.20.02 Reconocibles para naves aéreas  
8543.20.03 Generadores electrónicos de frecuencia de señalización, para centrales telefónicas  
8543.20.04 Generadores de audiofrecuencia con distorsión armónica entre 0.3 y 0.1% o generadores de cuadros y/o fajas y/o puntos, para ajuste de aparatos de TV en blanco y negro y en color

---

**8543.70.06** Detectores de metales portátiles, excepto los localizadores de cables; detectores de metales a base de tubos o placas magnetizadas para utilizarse en bandas transportadoras  
**8543.70.14** Detectores de metales, excepto lo comprendido en la fracción 8543.70.06  
**9011.80.01** Los demás microscopios  
**9012.10.01** Microscopios, excepto los ópticos; difractógrafos  
**9012.90.01** Partes y accesorios  
**9013.20.01** Láseres, excepto los diodos láser  
**9013.80.01** Cuentahilos  
**9014.10.01** Brújulas, excepto lo comprendido en la fracción 9014.10.03  
**9014.10.02** Reconocibles para naves aéreas  
**9014.10.03** Brújulas de funcionamiento electrónico, reconocibles como concebidas exclusivamente para uso automotriz  
**9014.10.99** Los demás  
**9014.20.01** Instrumentos y aparatos para navegación aérea o espacial (excepto las brújulas)  
**9014.80.01** Sondas acústicas o sondas de ultrasonido  
**9014.80.02** Sondas aerológicas, para navegación marítima o fluvial  
**9014.80.99** Los demás  
**9014.90.01** Reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 9014.10.03  
**9014.90.99** Los demás  
**9015.20.01** Teodolitos  
**9015.20.99** Los demás  
**9015.30.01** Niveles  
**9015.40.01** Instrumentos y aparatos de fotogrametría  
**9015.80.01** Aparatos para medir distancias geodésicas  
**9015.80.02** Alidadas con plancheta, excepto eléctricos o electrónicos  
**9015.80.03** Celdas de presión, piezómetros o extensómetros  
**9015.80.04** Aparatos de control y medición de niveles del tipo eléctrico o electrónico  
**9015.80.05** Inclínómetros y extensómetros, para medir deformaciones del suelo, roca o concreto, eléctricos o electrónicos  
**9015.80.06** Clísímetros, excepto lo comprendido en la fracción 9015.80.05  
**9015.80.99** Los demás  
**9015.90.01** Partes y accesorios  
**9017.10.01** Mesas o mármoles  
**9017.10.02** Máquinas para dibujar o escuadras universales, aun cuando se presenten con su tablero de dibujo  
**9017.10.99** Los demás  
**9017.20.01** Transportadores de ángulos  
**9017.90.01** Reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 9017.10.02  
**9017.90.99** Los demás  
**9018.11.01** Electrocardiógrafos  
**9018.11.02** Circuitos modulares para electrocardiógrafos  
**9018.12.01** Aparatos de diagnóstico por exploración ultrasónica ("ultrasonido")  
**9018.13.01** Aparatos de diagnóstico de visualización por resonancia magnética  
**9018.14.01** Aparatos de centellografía  
**9018.19.01** Tonógrafos, retinógrafos o tonómetros  
**9018.19.02** Electroencefalógrafos  
**9018.19.03** Estetoscopios electrónicos  
**9018.19.04** Electrodo desechables y/o prehumedecidos, para los aparatos electromédicos  
**9018.19.05** Sistemas de monitoreo de pacientes  
**9018.19.06** Audiómetros  
**9018.19.07** Cardioscopios  
**9018.19.08** Detectores electrónicos de preñez  
**9018.19.99** Los demás  
**9018.20.01** Aparatos de rayos ultravioletas o infrarrojos  
**9018.90.03** Aparatos para medir la presión arterial  
**9018.90.20** Aparatos de actinoterapia  
**9018.90.25** Aparatos de diatermia de onda corta  
**9018.90.26** De radiodiagnóstico a base de rayos gamma  
**9018.90.27** Incubadoras para niños, partes y accesorios  
**9018.90.28** Aparatos de electrocirugía  
**9018.90.99** Los demás  
**9021.40.01** Audífonos, excepto sus partes y accesorios

---

---

**9021.50.01** Estimuladores cardiacos, excepto sus partes y accesorios  
**9022.12.01** Aparatos de tomografía regidos por una máquina automática de tratamiento o procesamiento de datos  
**9022.13.01** Los demás, para uso odontológico  
**9022.14.01** Que contenga alguna de las siguientes tres características: a) generador de rayos X con capacidad igual o mayor a 50 kV y mayor o igual a 500 miliamperes por segundo; b) intensificador de imagen con diámetro mayor a 22.86 cm (9 pulgadas); o, c) mesa de rayos X con tamaño de cassette variable y un ángulo mayor a 90° sobre 15°  
**9022.14.99** Los demás  
**9022.19.01** Para otros usos  
**9022.21.01** Bombas de cobalto  
**9022.21.99** Los demás  
**9022.29.01** Para otros usos  
**9022.30.01** Tubos de rayos X  
**9022.90.01** Unidades generadores de radiación  
**9022.90.02** Cañones para emisión de radiación  
**9022.90.03** Partes y accesorios para aparatos de rayos X  
**9022.90.99** Los demás  
**9024.10.01** Máquinas y aparatos para ensayos de metal  
**9024.80.01** Las demás máquinas y aparatos  
**9024.90.01** Partes y accesorios  
**9025.11.01** Esbozos para la elaboración de termómetros de vidrio, sin graduación, con o sin vacío, con o sin mercurio  
**9025.11.99** Los demás  
**9025.19.01** De vehículos automóviles  
**9025.19.02** Reconocibles para naves aéreas  
**9025.19.03** Electrónicos, excepto lo comprendido en las fracciones 9025.19.01 y 9025.19.02  
**9025.19.04** Pirómetros  
**9025.19.99** Los demás  
**9025.80.01** Aerómetros y densímetros  
**9025.80.02** Higrómetros  
**9025.80.03** Reconocibles para naves aéreas  
**9025.80.99** Los demás  
**9025.90.01** Partes y accesorios  
**9026.10.01** Controles de nivel de agua para máquinas de lavar Ropa  
**9026.10.02** Medidores de combustible, de vehículos automóviles  
**9026.10.03** Medidores de flujo  
**9026.10.04** Indicadores de nivel tipo flotador, excepto lo comprendido en la fracción 9026.10.02  
**9026.10.05** Reconocibles para naves aéreas  
**9026.10.06** Niveles reconocibles como concebidos exclusivamente para máquinas de vapor  
**9026.10.99** Los demás  
**9026.20.01** Manómetros, de funcionamiento eléctrico o electrónico  
**9026.20.02** Manómetros, vacuómetros o manovacuómetros con rango de medición igual o inferior a 700 Kg/cm<sup>2</sup> con elemento de detección de tubo y diámetro de carátula igual o inferior a 305 mm, excepto de uso automotriz  
**9026.20.03** Reguladores medidores de la presión de aire a inyectar en neumáticos de vehículos, incluso con distribuidores de agua  
**9026.20.04** Reguladores de presión, acoplados a válvulas o manómetros  
**9026.20.05** Reconocibles para naves aéreas  
**9026.20.06** Manómetros, vacuómetros o manovacuómetros excepto lo comprendido en las fracciones 9026.20.01 y 9026.20.02  
**9026.20.99** Los demás  
**9026.80.01** Medidores de flujo de gases  
**9026.80.02** Reconocibles para naves aéreas  
**9026.80.99** Los demás  
**9026.90.01** Partes y accesorios  
**9027.10.01** Analizadores de gases o humos  
**9027.20.01** Cromatógrafos e instrumentos de electrofóresis  
**9027.30.01** Espectrómetros, espectrofotómetros y espectrógrafos que utilicen radiaciones ópticas (UV, visibles, IR)  
**9027.50.99** Los demás instrumentos y aparatos que utilicen radiaciones ópticas (UV, visibles, IR)  
**9027.80.01** Fotómetros  
**9027.80.02** Instrumentos nucleares de resonancia magnética

---

---

**9027.80.99** Los demás  
**9027.90.01** Columnas de análisis para cromatógrafos de gases  
**9027.90.02** Micrótomos  
**9027.90.03** Circuitos modulares reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la subpartida 9027.80  
**9027.90.99** Los demás  
**9028.10.01** Contadores de gas  
**9028.20.01** Contadores de agua, equipados con dispositivos que permitan su lectura remota (lectura electrónica)  
**9028.20.02** Contadores volumétricos automáticos, para medir cerveza  
**9028.20.03** Contadores de agua, excepto lo comprendido en la fracción 9028.20.01  
**9028.20.99** Los demás  
**9028.30.01** Vatihorímetros  
**9028.30.99** Los demás  
**9028.90.01** Para vatihorímetros  
**9028.90.02** Reconocibles como concebidas exclusivamente para lo comprendido en la fracción 9028.20.03  
**9028.90.99** Los demás  
**9029.10.01** Taxímetros mecánicos  
**9029.10.02** Cuentarrevoluciones, aun cuando sean cuenta horas de trabajo  
**9029.10.03** Taxímetros electrónicos o electromecánicos  
**9029.10.04** Reconocibles para naves aéreas  
**9029.10.99** Los demás  
**9029.20.01** Velocímetros, incluso provistos de cuentakilómetros  
**9029.20.02** Tacógrafos electromecánicos con reloj de cuarzo, registrador e indicador de velocidad, recorrido, tiempo de marcha y parada, y/o revoluciones del motor de un vehículo  
**9029.20.03** Estroboscopios  
**9029.20.04** Tacómetros electrónicos digitales para uso automotriz  
**9029.20.05** Reconocibles para naves aéreas  
**9029.20.99** Los demás  
**9029.90.01** Partes y accesorios  
**9030.10.01** Instrumentos y aparatos para medida o detección de radiaciones ionizantes  
**9030.20.01** Osciloscopios de dos canales y ancho de banda inferior o igual a 20 MHz  
**9030.20.99** Los demás  
**9030.31.01** Multímetros, sin dispositivo registrador  
**9030.32.01** Multímetros, con dispositivo registrador  
**9030.33.01** Voltímetros, indicadores, no digitales, para montarse en tableros  
**9030.33.02** Ohmímetros  
**9030.33.03** Vatímetros, indicadores, no digitales, para montarse en tableros  
**9030.33.04** Amperímetros, indicadores, no digitales, para montarse en tableros  
**9030.33.05** Reconocibles para naves aéreas  
**9030.33.06** Vármeters, indicadores, no digitales, para montarse en tableros  
**9030.33.99** Los demás  
**9030.39.01** Los demás, con dispositivo registrador  
**9030.40.01** Sistema integral de monitoreo y diagnóstico, para componentes de sistemas de teleproceso  
**9030.40.99** Los demás  
**9030.82.01** Para medida o control de obleas ("wafers") o dispositivos, semiconductores  
**9030.84.01** Los demás, con dispositivo registrador  
**9030.89.01** Frecuencímetros, indicadores no digitales, para montarse en tableros  
**9030.89.02** Fasímetros (factorímetros), indicadores, no digitales, para montarse en tableros  
**9030.89.03** Probadores de baterías  
**9030.89.04** Probadores de transistores o semiconductores  
**9030.89.99** Los demás  
**9030.90.01** Reconocibles para lo comprendido en las fracciones 9030.39.01, 9030.39.04 y 9030.89.03  
**9030.90.03** Partes para multímetros  
**9030.90.04** Reconocibles como concebidas exclusivamente para lo comprendido en las subpartidas 9030.10, 9030.20, 9030.40, 9030.82, 9030.84 y en la fracción 9030.89.04, excepto lo comprendido en la fracción 9030.90.02  
**9030.90.99** Los demás  
**9031.10.01** Máquinas para equilibrar piezas mecánicas  
**9031.20.01** Para tubos catódicos de aparatos receptores de televisión  
**9031.20.99** Los demás  
**9031.41.01** Para control de obleas ("wafers") o dispositivos semiconductores, o control de máscaras o retículas utilizadas en la fabricación de dispositivos semiconductores

---



---

**9031.49.01** Instrumentos de medición de coordenadas  
**9031.49.02** Proyectores de perfiles  
**9031.49.99** Los demás  
**9031.80.01** Controles fotoeléctricos  
**9031.80.02** Para verificar la alineación, equilibrio o balanceo de neumáticos o ruedas  
**9031.80.03** Para descubrir fallas  
**9031.80.04** Reconocibles para naves aéreas  
**9031.80.05** Para probar cabezas, memorias u otros componentes electrónicos de máquinas computadoras  
**9031.80.06** Para medir la superficie de cueros o pieles por medio de rodillos giratorios con espigas; planímetros  
**9031.80.07** Niveles  
**9031.80.99** Los demás  
**9031.90.01** Reconocibles para lo comprendido en la fracción 9031.80.02  
**9031.90.02** Bases y armazones reconocibles como concebidos exclusivamente para lo comprendido en la fracción 9031.49.01  
**9031.90.99** Los demás  
**9032.10.01** Para refrigeradores  
**9032.10.02** Para estufas y caloríficos  
**9032.10.03** Automáticos para el control de la temperatura del agua, con dispositivos de seguridad para fallas de flama  
**9032.10.04** Para cocinas  
**9032.10.99** Los demás  
**9032.20.01** Manostatos (presostatos)  
**9032.81.99** Los demás  
**9032.89.01** Reconocibles para naves aéreas  
**9032.89.05** Aparatos controladores de flama, reconocibles para calderas y hornos con capacidad inferior o igual a 100 C.P  
**9032.89.99** Los demás  
**9032.90.01** Termopares, reconocibles como concebidos exclusiva o principalmente para los termostatos de la fracción 9032.10.03  
**9032.90.99** Los demás  
**9033.00.01** Partes y accesorios, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo, para máquinas, aparatos, instrumentos o artículos del Capítulo 90

*334610 Fabricación y reproducción de medios magnéticos y ópticos*

**8523.21.01** Sin grabar  
**8523.21.99** Las demás  
**8523.29.01** Cintas magnéticas sin grabar de anchura inferior o igual a 4 mm  
**8523.29.02** Cintas magnéticas sin grabar de anchura superior a 4 mm pero inferior o igual a 6.5 mm **8523.29.03** Cintas magnéticas sin grabar de anchura superior  
**8523.29.05** Cintas magnéticas, grabadas, para reproducir fenómenos distintos del sonido o la imagen  
**8523.29.06** Cintas magnéticas grabadas, reconocibles como concebidas exclusivamente para ser utilizadas en "video tape", cuando se presenten en cartuchos o casetes  
**8523.29.07** Cintas magnéticas grabadas, para la enseñanza, con sonido o imágenes, técnicas, científicas o con fines culturales, reconocibles como concebidas exclusivamente para instituciones de educación o similares  
**8523.29.08** Cintas magnéticas grabadas, reconocibles como concebidas exclusivamente para ser utilizadas en "video tape", excepto lo comprendido en la fracción 8523.29.06  
**8523.29.09** Las demás cintas magnéticas grabadas  
**8523.29.10** Discos flexibles grabados, para reproducir fenómenos distintos del sonido o la imagen ("software"), incluso acompañados de instructivos impresos o alguna otra documentación  
**8523.29.99** Los demás  
**8523.40.01** Discos de escritura sin grabar (conocidos como CD-R; DVD-R, y demás formatos), para sistemas de lectura por rayo láser  
**8523.40.02** Discos, grabados, para sistemas de lectura por rayos láser, para reproducir únicamente sonido  
**8523.40.99** Los demás  
**8523.59.01** Tarjetas y etiquetas de activación por proximidad  
**8523.59.99** Los demás  
**8.80.99** Los demás

**ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE CASOS SOBRE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE LA COMUNICACIÓN Y LA COMPUTACIÓN EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

**CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE CASOS SOBRE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE LA COMUNICACIÓN Y LA COMPUTACIÓN EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

**I. Identificación del establecimiento**

|   |  |
|---|--|
| 1 Nombre, Denominación o Razón social del establecimiento |  |
| 2 Población y Estado                                      |  |
| 3 Código Postal   |  |
| 4 Teléfono+ lada  | 5 Página web<br><a href="http://www.atesa.com.mx">www.atesa.com.mx</a> |

**II. Inicio de actividades**

**6 ¿En qué año inicio actividades este establecimiento?**

Inicio de actividades: [ ][ ][ ][ ]

*Se refiere a la fecha en la que esta empresa dio inicio a sus actividades, independientemente de que se haya efectuado cambio de propietario o de ubicación física*

**7 ¿En qué año comenzó a realizar exportaciones?**

Inicio de exportaciones [ ][ ][ ][ ]

*Indicar el año en que la empresa dio inicio a la realización de actividades de exportación*

**7a ¿En qué año comenzó a realizar exportaciones indirectas?**

Inicio de exportaciones indirectas [ ][ ][ ][ ]

*Indicar el año en que la empresa dio inicio a la realización de actividades de exportación indirectas*

**Exportación indirecta.** La exportación que realiza la empresa a través de intermediarios.

**III. Personal ocupado**

|  |            |                          |
|--|------------|--------------------------|
| <b>8 ¿Cuántas personas laboraron en esta empresa hasta el 31 de diciembre del 2014.</b> (personal ocupado) | 1 a 10     | <input type="checkbox"/> |
|  | 11 a 50    | <input type="checkbox"/> |
|  | 51 a 250   | <input type="checkbox"/> |
|  | Más de 250 | <input type="checkbox"/> |

**Personal ocupado:** Se refiere a las personas que trabajaban en la empresa ya sea de planta o de manera eventual, recibiendo o no un sueldo diario

IV. Actividad económica y tipo de propiedad

|  |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| 9 Actividad económica (descripción)                        |   |                                      |
| 10 Principales productos o servicios que genera la empresa | 11 Fracción arancelaria   |                                      |
|  |   |                                      |
|  |   |                                      |
|  |   |                                      |
| 12 Carácter de la empresa                                  | Las <b>empresas familiares</b> son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. |                                      |
| Familiar <input type="checkbox"/>                          |   | No familiar <input type="checkbox"/> |
| 13 Nivel de implicación familiar                           |   |                                      |
| 1 Alto   | 2 Medio   | 4 Muy Bajo                           |
| 3 Bajo   |   | <input type="checkbox"/>             |

V. Ventas totales e intensidad exportadora

|  |                       |
|--|-----------------------|
| 14 ¿Cuáles son actualmente las ventas totales anuales de la empresa?   |                       |
| Seleccione la clave que corresponda a las ventas de la empresa (Millones de pesos, MDP)                          |                       |
| A Hasta 4 MDP  | C 100.1 hasta 250 MDP |
| B 4.01 hasta 100 MDP   | D Más de 250 MDP      |
| 15 ¿Qué proporción de las ventas totales de la empresa proviene de ventas que realiza actualmente al extranjero? |                       |
|  |                       |
| 15a ¿Qué porcentaje es exportación directa?  |                       |
|  |                       |
| 15b ¿Qué porcentaje es exportación indirecta?  |                       |
|  |                       |

VI. Apertura comercial

|  |  |                          |  |   |  |
|--|--|--------------------------|--|---|--|
| 16 ¿Cuáles países son los principales destinos para los productos exportados?<br>Seleccione la clave que corresponde a los países donde la empresa realiza mayores exportaciones, iniciando por el más importante. Asimismo, anote el porcentaje de ventas | 1º Destino   | <input type="checkbox"/> |  | % | 16 Destino de las exportaciones<br>1 E.U.                      6 Canadá<br>2 Alemania                7 Reino Unido<br>3 Japón                      8 Latinoamérica<br>4 Francia                    9 Otro<br>5 España                    Ecuador |
|  | 2º Destino   | <input type="checkbox"/> |  | % |  |
|  | 3º Destino   | <input type="checkbox"/> |  | % |  |
|  | 4º Destino   | <input type="checkbox"/> |  | % |  |
|  | 5º Destino   | <input type="checkbox"/> |  | % |  |
| 17 Periodicidad con la que exporta   | Seleccione la clave que corresponda a la periodicidad de sus exportaciones |                          |  |   |  |
| A 1 vez al mes   | C 4 veces al año   | <input type="checkbox"/> |  |   |  |
| B 2 veces al año   | D más de 4 veces al año  | <input type="checkbox"/> |  |   |  |

VII. Proceso de internacionalización

**18** ¿Por qué la empresa decidió incursionar en los mercados extranjeros?  
*Marque con una X aquellas causas que considere fueron las más importantes*

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| • Empresa creada para exportar.   | <input type="checkbox"/> | • Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado | <input type="checkbox"/> |
| • Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio | <input type="checkbox"/> | • Otro  | _____                    |
| • Aprovechar la capacidad ociosa de producción  | <input type="checkbox"/> |   |                          |
| • Ganar prestigio en el mercado interno   | <input type="checkbox"/> |   |                          |

**19** **Obstáculos a los que se enfrenta**  
*Marque con una X aquellos que considere las más importantes*

- |   |                          |  |                          |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| • Dificultades financieras para exportar            | <input type="checkbox"/> | • Fuertes competidores extranjeros.                  | <input type="checkbox"/> |
| • Dificultad para identificar mercados exteriores   | <input type="checkbox"/> | • Falta de conocimientos en procesos de exportación. | <input type="checkbox"/> |
| • Selección de distribuidores fiables               | <input type="checkbox"/> | • Otro   | _____                    |
| • Dificultades con las regulaciones gubernamentales | <input type="checkbox"/> |  |                          |

**20** Mencione, en orden cronológico las estrategias que la empresa ha seguido en su proceso de internacionalización

| Orden cronológico        | Descripción de las Estrategias de Internacionalización           |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Atención de pedidos realizados esporádicamente                   |
| <input type="checkbox"/> | Representación o agentes independientes (comercializadora)       |
| <input type="checkbox"/> | Establecimiento de filiales de venta en los mercados extranjeros |
| <input type="checkbox"/> | Instalación de subsidiarias productivas en el exterior           |
| <input type="checkbox"/> | Otras (especifique)  |
|                          | _____  |
|                          | _____  |

**Estrategia Empleada orden cronológico:**  
 Indicar en la casilla  el orden en el que se han utilizado estas estrategias de internacionalización iniciando con el No. 1 para el primer lugar, 2 para el Segundo y así consecutivamente.

**21** Dentro de las estrategias de internacionalización utilizadas cuál (es) considera que ha (n) sido la (s) más efectiva (s)  
*Marcar con una X en la casilla*

- Exportación directa
- Exportación indirecta

**Exportación directa.** La exportación que realiza la empresa directamente

**Exportación indirecta.** La exportación que realiza la empresa a través de intermediarios.

**21a** Marque con una X la casilla correspondiente si ha utilizado los servicios de una comercializadora internacional en alguna de las siguientes formas:

Servicios de consultoría

Comercialización de productos bajo la marca de la comercializadora

Comercialización de productos bajo la marca de la empresa

Otro \_\_\_\_\_

No he tenido ninguna vinculación con comercializadoras internacionales

**Comercializadora internacional**

Intermediario encargado de la comercialización en el extranjero de bienes o servicios, además de la importación de insumos.

**21b** Dentro de sus planes futuros de internacionalización contempla utilizar los servicios de una comercializadora internacional? SI  NO

**21c** En qué actividades utilizará los servicios de una comercializadora internacional en el mediano plazo?  
*Marque con una X la opción que considere adecuada*

Consultoría

Incurción en nuevos mercados bajo la marca de la comercializadora internacional.

Incurción en nuevos mercado bajo la marca propia de la empresa

Incrementar sus exportaciones a los mercados a los que actualmente exporta

Otro \_\_\_\_\_

---

**22** Cuáles son los factores principales que considera contribuyeron al éxito de estas estrategias (enunere máximo 5 factores)

|         |         |
|---------|---------|
| 1 _____ | 4 _____ |
| 2 _____ | 5 _____ |
| 3 _____ |         |

**23** En el caso de las estrategias que no resultaron efectivas, enunere máximo 5 razones a las que atribuye el fracaso.

|         |         |
|---------|---------|
| 1 _____ | 4 _____ |
| 2 _____ | 5 _____ |
| 3 _____ |         |

24 Indique

|  |
|--|
| Nombre de la persona que lleno el cuestionario |
| Puesto   |
| E-mail   |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 1.1 CICLO PERIÓDICO CONOCIMIENTO-COMPROMISO  | 10  |
| FIGURA 1.2 PRESUPOSICIONES DEL MODELO DE UPPSALA  | 14  |
| FIGURA 2.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA  | 31  |
| FIGURA 2.2 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LAS MIPYME   | 32  |
| FIGURA 2.3 OBJETIVOS DE LA MIPYME   | 34  |
| FIGURA 3.1 SUBSECTORES DEL SUBSECTOR 334 DE LA IMCC   | 54  |
| FIGURA 3.2 DIFERENCIAS ENTRE APARATO ELECTRÓNICO Y ELÉCTRICO                                    | 55  |
| FIGURA 3.3 ENTIDADES FEDERATIVAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA DONDE EL SUBSECTOR 334 ES ESTRATÉGICO | 70  |
| FIGURA 3.4 EL PATRÓN USUAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN   | 73  |
| FIGURA 3.5 PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN                                      | 77  |
| FIGURA 3.6 ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LAS MIPYME DE LA IMCC 2007-2010                             | 82  |
| FIGURA 3.7 PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA IMCC EXPORTADOS POR MÉXICO                               | 83  |
| FIGURA 3.8 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA IND. ELECTRÓNICA RESPECTO AL PIB                      | 84  |
| FIGURA 5.1 VARIABLES A CONSIDERAR EN UN ANÁLISIS FODA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA          | 114 |
| FIGURA 5.2 AUTOQUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PROMÉXICO (CAPACIDAD EXPORTADORA)                     | 115 |
| FIGURA 5.3 HERRAMIENTAS PARA REVERTIR LAS DEBILIDADES EN LA CAPACIDAD EXPORTADORA               | 116 |
| FIGURA 6.1 DIAGRAMA DEL PROCESO PARA CONSTRUIR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN                       | 134 |
| FIGURA 6.2 PRINCIPALES DESTINOS PARA LOS PRODUCTOS EXPORTADOS                                   | 150 |
| FIGURA 6.3 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN MÁS UTILIZADA                                     | 153 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| CUADRO 1.1 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN   | 6   |
| CUADRO 2.1 CRITERIOS DE DEFINICIÓN DE LAS MIPYME  | 36  |
| CUADRO 2.2 ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS                                      | 41  |
| CUADRO 2.3 ESTRATIFICACIÓN COMBINADA  | 40  |
| CUADRO 2.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS                                       | 44  |
| CUADRO 2.5 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL MEXICANO                               | 49  |
| CUADRO 3.1 CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA                           | 59  |
| Cuadro 5.1 Indicadores Económicos de Colombia   | 134 |
| CUADRO 5.3 PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR COLOMBIA POR CAPÍTULOS MILLONES DE US\$ | 136 |
| CUADRO 6.1 TABLA DE VARIABLES EN LA INVESTIGACIÓN                                       | 142 |
| CUADRO 6.2 DIMENSIONES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO                                      | 144 |
| CUADRO 6.3 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN   | 145 |
| CUADRO 6.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PRESENTES EN LA INVESTIGACIÓN      | 149 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICA 3.1 FACTURACIÓN ANUAL POR EMPLEADO DE INDUSTRIA TIC<br>Y RESTO DE SECTORES. MILLONES DE PESOS | 60  |
| GRÁFICA 3.2 VALOR AGREGADO COMO PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN TOTAL                                     | 61  |
| GRÁFICA 3.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA                                       | 62  |
| GRÁFICA 3.4 EMPRESAS MIPYME DE LA IMCC EN LA REPÚBLICA MEXICANA                                       | 63  |
| GRÁFICA 3.5 PRODUCCIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS EN MÉXICO 2012-2020 (MDD)                              | 69  |
| GRÁFICA 3.6 PORCENTAJE (%) DE MIPYME DE LA IMCC QUE NO EXPORTAN                                       | 85  |
| GRÁFICA 3.7 PRINCIPALES SECTORES DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE MÉXICO 2009<br>( MDD)                | 84  |
| GRÁFICA 3.8 EXPORTACIONES TOTALES DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA (MILLONES DE DÓLARES)                   | 86  |
| GRÁFICA 5.1 IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE PRODUCTOS DEL SECTOR 334                                     | 117 |



# FUENTES DE INFORMACIÓN

---

.....*La empresa y su organización*, McGraw-Hill (s/p) en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf> fuente revisada el 13/11/14.

.....*La empresa y su organización*, McGraw-Hill (s/p) en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf> fuente revisada el 13 de noviembre 2014.

.....*La organización y la configuración del trabajo*, McGraw-Hill (s/p) en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448147642.pdf> fuente revisada el 13 de noviembre 2014.

Han, JaeBin, Khandelwal Amit K., Wei Shang-Jin. "The role of intermediaries in facilitating trade". *Journal of International Economics*. No. 84, 2011. pp. 73-85.

Ahokangas, P. *Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs*, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa, 1998.

Aldrich, H. y Zimmer, C. *Entrepreneurship through Social Networks*, en Smilor, R., y Sexton, D. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Nueva York, 1986.

Alonso, J. A. y Donoso, V. Competir en el exterior. *La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid, 1998.

Alonso, J.A. y Donoso, V. "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". *Papeles de Economía Española*, No. 066, 1996. pp. 12-143.

Álvarez, Mariano; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); Durán, José E. *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y desarrollo de las políticas públicas*. Publicado por Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. San Salvador, El Salvador. Diciembre 2009.

Andersen. "Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks". *Management International Review*, 1997. Vol. 37. pp. 27-42.

Andersen. "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Second Quarter 1993. pp. 209-231.

Aragón Sánchez, Antonio y Monreal Pérez, Joaquín. "La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española". *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol.1. no 1. p. 21.

Arnoldo Araya Leandro. "El Proceso de Internacionalización de Empresas". *TEC Empresarial*, Vol. 3, 2009.

Arriaga Navarrete, Rosalinda; Conde Hernández, Raúl y Estrada López, José Luis. "Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: Una evaluación de la empresa integradora". *Análisis Económico*. Vol. XIII. No. 29, 1996. pp. 3-28.

Ashe-Edmunds, Sam. Advantages and disadvantages of marketing sales intermediaries en: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-marketing-sales-intermediaries-61179.html> fuente revisada el 10/10/14;

- Barney, Jay; Wright, Mike y Ketchen, David. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of management*. Vol. 27, 2001. pp. 625-641
- Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management* Vol. 17, 1991. pp. 99-120
- Barney, Jay. "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management science*, Vol. 32, 1986.
- Barquero, I. "El estado y la Competitividad de la Micro pequeña y mediana empresa". *Colección cuadernos de desarrollo humano sostenible* 21. Programa de las Naciones Unidas, 2003.
- Bell, J. "The internationalisation of small computer soft- ware firms: A further challenge to stage theories. European". *Journal of Marketing*, 1995. pp. 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. "Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon". *Journal of International Management*, 2001. pp. 173-189
- Bilkey, W.J., y Tesar, G. "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977.
- Blankenburg Holm, D. *A network approach to foreign market entry*, en Möller, K., y Wilson, D.(Eds.), Business Marketing, An Interaction and Network Perspective, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1995.
- Bloodgood, J., Sapienza, H., Almeida, J. *The internationalisation of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes*. Entrepreneurship Theory and Practice, 1996.
- Brown F. Y L. Domínguez. Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en Ferrado, C y G. Stumpo (compiladores). *Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. CEPAL. Santiago, 2010.
- Brunet Icart, Ignasi; Böcker, Rafael. "Bases teóricas para el análisis de las organizaciones, las aportaciones de la teoría de la estrategia". *Revista Electronica de Gestão de Negócios. Universitat Rovira i Virgili*. Mestrado em Gestão de Negócios-Universidade Católica de Santos. Vol. 1, abr-jun 2005. pp. 5-50.
- Cabello Chávez, Adalberto; Conde Hernández, Raúl y Reyes Avellaneda, Rafael. *Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas, Pymes en Regalado Hernández, Rafael (coordinador). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. Organización Latinoamericana de Administración. 2007. pp. 106-118
- Calderón García, H. y Fayos Gardó, T. "Análisis de la relación entre el compromiso exportador y las ayudas a la internacionalización, resumen de las empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Universitat de Valencia. Vol. 10. No. 2, 2004. pp. 201-220
- Calof, J. and Beamish, P.W. "Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, Vol. 4 No. 2, 1995. pp. 31-115
- Cámara de diputados. Tamaño de la empresa por número de empleados en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>
- Cámara Japonesa de Comercio e Industria. Sogo Shosha, *Sección de Empresas comerciales*. Mayo. México, D.F., 1997. pp. 44

- Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI). Entrevista realizada el 11 de Mayo del 2015 al Lic. Iñigo Solana, Director Nacional de Atención a Socios.
- Canals, J. *La internacionalización de la empresa*. Madrid. McGraw-Hill, 1994.
- Cantillon, R. *Essay on the nature of trade in general*. London. Frank Cass and Co., 1959.
- Carranco, A. A. L., & Castilla, M. A. R. *La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) del Japón en la década de los 90, como un instrumento de su política exterior hacia América Latina*. Tesis de Maestría en Ciencias. Universidad de Colima, 1999.
- Casillas Bueno, José Carlos; Acedo González, Francisco José; Moreno Menéndez; Ana María. *Crisis y comportamiento exportador de la empresa: estímulo para el aprovechamiento de una oportunidad*. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla. Centro de Estudios Andaluces. Septiembre, 2011. pp. 1-112
- Casson, M. *Information and organization: A new perspective on the theory of the firm*. Oxford, Clarendon Press, 1997.
- Catálogo de Proveedores de la Industria en México en: <https://www.capim.com.mx/page/view/economia> fuente revisada 20/01/15.
- Cavusgil, S. T. "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization". *Journal of Business Science Research*. No. 8, 1984.
- Cavusgil, S.T. "On the internationalization process of the firm", *European Research*, Noviembre, 1980.
- Centro de estudios de las finanzas públicas Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. *Evolución del sector manufacturero de México 1980-2003*. Palacio Legislativo de San Lázaro. Diciembre 2004.
- Chen H. y Y. Huang. "The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises". *Small Business Economics*, vol. 22, 2004. pp. 265–377.
- Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, Mc Graw Hill. 1993.
- Ciagnacq, Bruno R. *Fundamentos de comercialización internacional*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 2010. p. 221
- Claver Cortés, E. et al. *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Ed. Club Universitario. 1ª. Ed. 2000.
- Cleri, Carlos. *El libro de las Pyme*. Ediciones Granica, S.A. 2007.
- Comisión Europea. *The new SME definition. User guide and model declaration*. Comisión Europea. 2005.
- Confederación Granadina de empresarios. Sistema Just in Time en: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx#concepto> fuente revisada 10/11/14.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & ElAnsary, A. *Marketing channels*, 6th ed. New Jersey. Prentice Hall. 2001.

- Coviello, N.E. and Munro, H.J. "Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development, *European Journal of Marketing*", Vol. 29, No. 7, 1995. pp.49-61.
- Coviello, N.E. and Munro, H.J. "Network relationship and internationalisation process of the small software firms", *International Business Review*, Vol. 6, 1997. pp. 361-386.
- Coviello, N.E. "The network dynamics of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 2006. pp. 713-731.
- Cox, R. *Distribution in a high-level economy*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1965.
- Crozet, Matthieu; Lalanne, Guy; Poncet, Sandra. "Wholesalers in international trade". *European Economic Review*, No.58, 2013. p. 12
- Cruz Camacho, María Angélica y Osorio Uribe, Viviana. *Comportamiento de las Empresas Colombianas en sus Procesos de Internacionalización*. Trabajo de Grado para optar por el título de: Magister en Administración. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Cali, Octubre 2010.
- Cyert, R.M. and March, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- Czinkota, M.R. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nueva York. 1982.
- Dana, L. P. "Introduction Network, Internationalization in Policy". *Small Business Economics*, vol. 16, 2001. pp. 57-62.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*; México; 10ma Edición, Pearson. 2004.
- Davidson, W.H. "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, 1980.
- De María y Campos. *Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso mexicano*. CEPAL/ECLAC, 2000.
- Delacerda G. J. *La estrategia de las latinas, la transformación de las empresas latinoamericanas para superar crisis económicas y ser globalmente competitivas*. Ed. LID, 2009. pp. 319.
- Delaney, Laurel. Indirect Exporting: Advantages and Disadvantages to indirect exporting en: [http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Indirect-Exporting\\_2.htm](http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Indirect-Exporting_2.htm) fuente revisada el 10/10/14.
- Delgado Vargas, H. *Principales causas del fracaso de la implementación de un ERP: El caso de una Pyme en México. Tesis de maestría en ingeniería*. Facultad de Ingeniería UNAM. Marzo 2015.
- Denis, J.E. y Depelteau, D. "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion". *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, 1985. pp. 77-89.
- DFK International. Boletín CE 008, Reporte anual de operaciones de comercio exterior de los programas IMMEX, ALTEX, ECEZ y PROSEC en: <http://www.dfk.com.mx/index.php/publicaciones/boletines/item/250-boletin-008-14-reporte-anual-de-operaciones-de-comercio-exterior-de-los-programas-immex-altex-ecex-y-prosec>

Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

Diario Oficial de la Federación. *Decreto para el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior*. 11 de abril 1997.

Diario Oficial de la Federación. *Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación. Decreto IMMEX*, publicado el 01/11/2006 y modificado el 16/05/2008 y 24/12/2010.

Diario Oficial de la Federación. *Decreto por el que se modifica el diverso para el Fomento de la Industria Manufacturera, maquiladora y de Servicios de Exportación*. 24 de diciembre 2010.

Díaz W. "Las sogo shoshas y su desafío actual". *Temas varios del Pacífico*. Vol. 3 N° Mayo-agosto 2000. pp. 60-64

Dorantes Hernández, P. y Velázquez Pardo M. Las políticas gubernamentales y sus resultados en el desarrollo de las Pyme en México, Japón, Brasil, Chile e Italia. Ponencia en el XVI *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México. 2011 pp. 1-18

Durán, J.J. "Factores de Competitividad en los Procesos de Internacionalización de la Empresa", *ICE*, No. 735, 1994. pp. 21-41.

Durán, José E. *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y desarrollo de las políticas públicas*. Publicado por Deutsche Gesellschaft Fir Technische Zusmmearbeit (GTZ) GmbH. San Salvador, El Salvador. Diciembre 2009.

El Economista. Empleo en la industria manufacturera en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/11/19/empleo-manufacturero-crecio-27-septiembre> fuente revisada 20/12/14.

El Economista. Personal ocupado en la industria manufacturera en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/09/18/personal-ocupado-industria-manufacturera-continua-ascenso> fuente revisada 20/12/14.

El Economista. Personal ocupado en la industria manufacturera <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/12/18/empleo-manufacturero-crecio-32-durante-octubre> fuente revisada 20/12/14.

Ellis, P. D. "Are international trade intermediaries catalysts in economic development? A new research agenda". *Journal of International Marketing*. March 2003a. pp. 73–93.

Ellis, P. D. "Social structure and intermediation: Market-making strategies in international exchange". *Journal of Management Studies*. November 2003b. pp. 1677–1702.

Ellis, P. "Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*". Vol. 31, 2000.

Escolano Asensi, Carmen V.; Belso Martínez, José Antonio. "Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante". *Revista Asturiana de Economía - RAE* No 27. Universidad Miguel Hernández. 2003. pp. 172

Escuela de Negocios. EOI. Barreras al crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo, en: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:20089/componente20088.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:20089/componente20088.pdf) fuente revisada el 23/12/14.

European Commission, 2004.

Fernández Z. y Nieto, M.J. "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, no 22, 2005. pp. 107-126.

Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús. *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. Series de Economía de la Empresa*. Cátedra de Iniciativas empresariales y empresa familiar. Sección de organización de empresas de Getafe. Documento de Trabajo Nº 02-18. Universidad Carlos III de Madrid, Diciembre 2002.

Ferraro, C. (compilador). *Apoyando a las Pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2011. 497pp.

Ferrer; Tresierra. "Las Pyme's y las teorías modernas sobre estructura de capital". *COMPENDIUM*, Nº 22. Julio, 2009. pp. 65-83

Fillis, I. "Being creative at the marketing-entrepreneurship interface: Lessons from the art industry". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2000. pp. 25-37.

FUNDES. Indicadores del entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en los países FUNDES. *FUNDES*. Chile, 2002.

Galán J., Galende J., González J. "Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española". *Revista Economía Industrial* No. 333, 2000.

Gankema, H. G.J., Snuif, H.R. y Zwart, P.S. The internationalization process of small and medium-sized enterprise: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management* Nº 38, 2000. pp.15-47.

Garza, C.R. "Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor". *Ingenierías*. Vol. 3, Nº 9, 2000. pp. 54-58

Gjellerup, P. *SME support services in the face of globalisation*, concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, 2000. pp. 16-28.

Goldberg, P., Khandelwal, A., Pavcnik, N., Topalova, P. "Imported intermediate inputs and domestic product growth: evidence from India". *Quarterly Journal of Economics*, 2010. p.125

Gómez Hernández, Lizeth Daniza. "Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso". *Estudios Agrarios*. Mayo, 2011. pp. 133-144.

Góngora, García y Madrid. "Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en Pymes". *Red de revistas científicas de América Latina, Caribe, España y Portugal*. Vol. XVI, núm. 3 septiembre-diciembre 2010. Universidad del Zulia, Venezuela. pp. 400-417

GPC Asociados. Empresas IMMEX en: [http://gpcasociados.com/articulo\\_immex.pdf](http://gpcasociados.com/articulo_immex.pdf) fuente revisada 23/09/ 13

Grabinsky Steider, Salo. "La empresa familiar". *Nacional financiera*. México, 1992.

- Guisado Tato, Manuel *et al.* "Internacionalización de la producción en las factorías navales". *Cuadernos de Gestión* vol. 5 núm. 2, 2005. pp. 15-28
- Hagemeister M., Lertxundi L. Aitziber. "Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación". *Cuadernos de Gestión*. Vol. 7. No. 2 España, 2007. pp. 29-37
- Hall Browwyn. "The relationship between firm size and firm growth in the US Manufacturing Sector". *Journal of Industrial Economics*. Blackwell Publishing. Núm. 25, 1987. pp. 583-606.
- Hashai, N. and Almor, T. "Gradually internationalizing born global firms - An oxymoron?", *International Business Review*, Vol. 13, No. 4, 2004. pp. 465-483.
- Hernández Sampieri, R. *et al.* *Metodología de la investigación*. 4ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- Hsing, Y. T. "Trading companies in Taiwan's fashion shoe networks". *Journal of International Economics*, Nº 48, 1999. pp. 101-120.
- ICONTEC Internacional en: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=46> fuente revisada 2/04/14.
- INECEX Informativo No. 051, Agosto 2013.
- Infante, Ricardo. El sector de empresas pequeñas y medianas. *Lecciones de la Unión Europea y políticas de homogenización productiva con generación de empleo*. CEPAL, 2008.
- Instituto Ethos. *La responsabilidad social en las relaciones entre grandes y pequeñas empresas*. Instituto Ethos 2004.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Censos Económicos 2014 en: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default_t.aspx) fuente consultada Diciembre 22, 2014.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Empresas Manufactureras en: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E> fuente revisada el 13/11/14
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Glosario de términos en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem07/texcom/glosario/glosario.htm> fuente revisada 22/06/14.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Sistema Nacional de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa, 2005-2009*
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI 2009, 2010 y 2011.
- Jiménez Martínez, J. Irene. "Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas". *Análisis Económico* Núm. 49, vol. XXII. Primer cuatrimestre, 2007. p. 113

- Johanson, J. and Mattsson, L.G. *Internationalization in industrial systems a network approach, strategies in global competition*, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 1993. pp. 303-22.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 1977. pp. 23-32
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990. pp. 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 1975. pp. 305-322.
- Jones, G. "Diversification strategies and corporate governance in trading companies: Anglo-Japanese comparisons since the late nineteenth century". *Business and Economic History*, 1996. pp. 103-118.
- Kantis, H. *Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, 2004.
- Katsikeas, C.S, Leonidou, L.C. and Morgan, N.A. "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*. No. 28, 2000. pp. 493-511
- Kindeblarger, C. *American Business abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press. New Haven, 1969.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S.T. "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, 2004. pp. 124-141.
- Knight, G.A.; y Cavusgil, S.T. "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization theory". *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT JAI Press, Vol. 8. 1996. pp. 11-26
- Koed Madsen, T.; Moen Ø.; Hammervold R. "The role of independent intermediaries: The case of small and medium-sized exporters". *International Business Review* No. 21, 2012.
- Korhonen, H. *Inward-outward internationalization of small and medium enterprises*, doctoral dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1999.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Laborde Carranco, Adolfo A. "Las comercializadoras japonesas: ¿un ejemplo para mejorar la competitividad de las pymes exportadoras mexicanas?". *Revista de Negocios Internacionales*. Universidad EAFIT Vol. 3 No. 1, 2010. pp. 27-46
- León Mendoza, Juan. "Determinantes del proceso de internacionalización de las PYME peruanas: caso sector confecciones". *Economía y Sociedad* 69, CIES, noviembre, 2008. pp. 46-57.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. and Spyropoulou, S. "An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export". *International Marketing Review*, Nº 24, 2007. pp. 735-770.



- Liendo Mónica y Martínez Adriana. Asociatividad. "Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes". *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía*. Sextas Jornadas. Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre, 2001.
- Liesch, P.W. and Knight, G.A. "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, 1999. pp. 383-394.
- Lim, J. S., Sharkey, T.W. y Kim, K.I. "An Empirical Test of an Export Adoption Model". *Management International Review*, Vol. 31, número 1, 1991. pp. 51-62.
- Llamazares, Olegario. What is a trading company en: [http://www.globalnegotiator.com/blog\\_en/wp-content/uploads/2012/11/What-is-a-trading-company.pdf](http://www.globalnegotiator.com/blog_en/wp-content/uploads/2012/11/What-is-a-trading-company.pdf)
- Lozada Pérez, Fernando; Ruzo Sanmartín Emilio; Barreiro Fernández, José; Navarro García, Antonio. "Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa". *Tribuna de Economic*. Julio-Agosto 2007. No. 837. pp. 265-272
- Lugo Benítez, José E. Internacionalización de las empresas en un mundo globalizado y competitivo en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/internacionalizacion-de-las-empresas-en-un-mundo-globalizado-y-competitivo.htm> Fuente revisada el 25/09/14
- Madsen, T.K. and Servais, P. "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 7, 1997. pp. 561-583.
- Martínez Aldana, Clemencia *et al*. *Negocios Internacionales*. Estrategias Globales. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.
- Martínez Pedrós D., Milla Gutiérrez A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, 2012.
- Matriz FODA. ¿Qué es la matriz FODA? En: <http://www.matrizfoda.com> fuente revisada 22/04/15.
- McAuley, A.; Steward, D.B. "The effects of export stimulation: implications for export performance". *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, 1999. pp. 505-518.
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 1, 1996. pp. 23-40.
- McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. "Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 1994. pp.469- 487.
- Méndez Morales, José Silvestre *et al* *Dinámica de las organizaciones*. Mc Grawhill Interamericana 3ª. Edición. México.
- Mitja Ruzzier Arc-Kranj, Kranj, Slovenia Robert D. Hisrich. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13 No. 4. *Emerald Group Publishing Limited*. Thunderbird, The Garvin School of International Management, Glendale, Arizona, USA, and Bostjan Antoncic, Faculty of Management, University of Primorska, Koper, Slovenia, 2006. pp. 476-497
- Moen, O. "The born globals: a new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, 2002. pp. 156-175.

- Molina Sánchez, R. "Características del crecimiento de las Pyme's manufactureras". *Conciencia Tecnológica*. Núm. 36 jul-dic. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. México, 2008. pp. 20-28
- Monferrer, Diego; Ripollés, María; Blesa, Andreu. "La rápida entrada internacional como determinante de las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales". [http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Monferrer\\_Ripolles\\_Blesa.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Monferrer_Ripolles_Blesa.pdf) pp. 32 fuente consultada 18/11/14.
- Morillo, M. y Pulido, Y. "Diseño de un sistema de costos para la micro, pequeña y mediana industria panadera". *Revista de Ciencias Sociales*. XII, 2006. pp. 278-296.
- Mujica Guarneros, Amelia M. *Mipymes en México. El fracaso como su principal característica y las limitantes para su crecimiento*. Tesis de licenciatura en Economía. Facultad de Economía, 2014.
- Nguyen, T., Barrett, N., & Fletcher, R. "Information internalisation and internationalization, Evidence from Vietnamese firms". *International Business Review*, 2006. pp. 682-701.
- Nordstrom, K.A. and Vahlne, J.E. *is the globe shrinking? Psychic distance and establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*, in LANDesks, M (Eds), and International Trade: Regional and Global Issues, St Martin's Press, New York, NY, 1992. pp.41-56.
- OECD. *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Paris, 1997.
- Ojeda, J. Ventaja Competitiva: "El reto de las MIPYME en la industria del calzado". *Revista Venezolana de Gerencia*, No. 12, diciembre 2007. pp. 513-533.
- Organización Internacional del Trabajo. *Employment, incomes and equality: A strategy for increasing productive employment in Kenya*. Genera. Nations Undies, 1972.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) 2004-2005.
- Other Trading. *Logística Internacional* en: <http://www.othertrading.com/logistica-internacional.htm> Fuentes revisadas 15, enero 2015.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue 2, 1997. pp.85-99.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 2, 1995. pp. 30-44.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994. pp. 45-64.
- Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel. *Hacer Empresa: Un Reto*. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.
- Park, S. y Z. Bae. New Venture Strategies in a Developing Country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, vol.19, 2004. pp. 81-105.
- Paul D. Ellis. "International trade intermediaries and the transfer of marketing knowledge in transition economies". *International Business Review* No. 19, 2010.
- Pedersen, T., Petersen, B., & Benito, G. R. G. "Change of foreign operation method: Impetus and switching

- costs". *International Business Review*, 2002. pp. 325–345.
- Peng Mike W., Lee Seung-Hyun; Hong Sungjin J. "Entrepreneurs as intermediaries". *Journal of World Business*, 2013. pp. 1-37
- Peng, M.W. "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, Vol. 27 No.6, 2001. pp. 803-29.
- Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 1966.
- Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York, 1959.
- Penrose, Edith. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. U.K, 1995
- Peña E.; Hernández J. *et al. El papel de los intermediarios comerciales en el proceso de exportación de las empresas exportadoras del municipio de Cajeme*. Cd. Oregón, Sonora, 2009.
- Pérez García-Valdecasas, Joaquín. El milagro japonés en: <http://www.eumed.net/rev/japon/07/jpgv.htm> 10/11/14.
- Pérez, Guillermo. Calidad total en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> fuente revisada 10/11/14.
- Petersen, B., y Pedersen, T. "Fast and slow resource commitment to foreign markets: What causes the difference?", *Journal of International Management*, 1999.
- Petersen, P. y Pedersen, T. *Twenty years after support and critique of the Uppsala internationalisation model*. En Björkman, I. & Forsgren, M. (Eds.), *The nature of the international firm*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press, 1997. pp. 117–134.
- Pla Barber, José; Cobos Caballero, A. "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Nº 802, 2002. pp. 9-22
- Plá y Suárez Ortega, S.M. "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE* Vol. 52. Enero-Abril 2001.
- Pla, J. y León F. "La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes". *Papeles de economía española* # 102, 2004
- Pla, J. y León F. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. *Pearson Educación*, 2006
- Pleitner, J.H. "Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 5 No. 1, 1997. pp. 27-55.
- Pleitner, J.H. *The future of SMEs in a globalized world*, paper presented at the AISE Conference, 2002.
- Pormar Fernández, Silvia *et al.* La microempresa, reconociendo su importancia. *Producción económica. UAM Xochimilco*, 2010.
- Poza, Ernesto. *Family Business*. Ed. Mason, 2010.

- Prahalad, CK y Hamel, Gary. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. No. 3, 1990.
- Prasad, S. B. "Globalization of Smaller Firms Field Notes on Processes". *Small Business Economics*, vol. 13, 1999. pp. 1–7.
- PROEXPORT. Empresarios extranjeros llegan a Colombia en busca de proveedores de materiales y servicios eléctricos en: <http://www.proexport.com.co/noticias/62-empresarios-extranjeros-llegan-a-colombia-en-busca-de-proveedores-de-materiales-y-servicios-electricos> fuente revisada marzo 29, 2014.
- Project Management Institute, Inc. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fifth edition. USA
- ProMéxico. Determinación del precio de exportación en: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf> fuente consultada 16/04/15.
- Ramírez A. F. "Importancia de las Mipymes en las aglomeraciones empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia". *Revista de la facultad de Ciencias Económicas y Reflexión*. Junio 2006
- Ramírez Juárez, Jorge y Delgado Fernández Mercedes. *Alianza estratégica, una alternativa para la competitividad de la pequeña y mediana empresa*. I.I. E.S.C. A. 2006.
- Regalado Hernández, Rafael (coordinador). "Las Mipymes en Latinoamérica". *Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*, 2007.
- Reid, S.D. "Information acquisition and export entry decisions in small firms", *Journal of Business Research*, Vol. 12, 1984.
- Reid, S.D. "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12. No. 2, 1981.
- Rennie, M. Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 1993. pp. 45–52.
- Rialp, A. "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre No. 781, 1999.
- Rialp, A., Axinn, C., & Thach, S. "Exploring channel internalization among Spanish exporters". *International Marketing Review*, 2002. pp.133–155.
- Rialp, A., Rialp, J. *et al.* "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, 2005. pp. 147-166.
- Rialp, A., y Rialp, J. *Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research*, en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Advances in International Marketing, JAI-Elsevier Inc., Amsterdam, 2001.
- Rialp, Alex; Rialp Josep; Knight Gary A. La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas Born Global. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. College of Business Florida State University. *Economía Industrial*. No. 375, 2010. pp. 171-190

- Rivas. *Cómo hacer una tesis de maestría*. 2ª. Edición. Ed. Taller Abierto SCL. México. 2006. pp. 383.
- Rivera G.(Coord). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. México, 2002.
- Rodríguez Martínez, Jorge. “Entendiendo el proceso de internacionalización: La actividad de las PYME. La idea más común de la internacionalización: globalización”. *Anuario 2005*. p.100
- Rodríguez Rojas, Humberto. *El desempeño de la empresa bajo el enfoque de recursos y capacidades: el caso de la Pyme del Distrito Federal*. División de estudios de posgrado de la Facultad de Economía. Diciembre. UNAM, 2014.
- Romero Luna, Isidoro. “Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo”. *Análisis Económico*, Vol. XXIV Núm. 57 Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco México, 2009. pp. 199-216
- Root, F.R. *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York, 1994.
- Rugman, A. M. y Hodgetts, R. M. *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*. Mc.Graw-Hill. México, 1997.
- Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda. “Caracterización e importancia de las Mipyme en Latinoamérica”, *Actualidad Contable FACES*, Año 11. No 17. Julio-Diciembre 2008.. Mérida. Venezuela, pp. 122-134
- Saavedra M y Milla S. “Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal”. *FAEDPYME International Review*, Vol 2. No 4. México, 2013. pp. 18
- Saavedra M. “Aspectos financieros de las pequeñas empresas y su relación con las características del empresario y de la empresa”. *Gestión y región*. No. 9, enero-junio 2010. pp. 7-28
- Saavedra M. y Hernández Y. “Perfil financiero de las pequeñas empresas caso estado de Hidalgo, México”. *Contaduría*. Universidad de Antioquía. No. 53, 2008a. pp. 173-196.
- Saavedra M. y Tapia B. “Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas”. *Economía*. XXXVI, 32, julio-diciembre 2011a. pp. 11-36
- Saavedra M. y Tapia. B. “Las mejores prácticas en la Mipyme Industrial Mexicana”. *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, 2011.
- Saavedra, M., Tapia y Milla S. *Perfil de la Mipyme Industrial en México: Un estudio empírico*. Fondo Editorial FCA. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración, 2012. 232pp.
- Samiee, S. “Retailing and channel considerations in developing countries: A review and research propositions”. *Journal of Business Research*, 1993. pp. 103–130.
- Secretaría de Economía. Boletín CE 008 - *Reporte anual de operaciones de comercio exterior de los programas IMMEX, ALTEX, ECEX y PROSEC*. 2/06/14
- Secretaría de Economía. Fondo Pyme en: <http://www.fondopyme.gob.mx> fuente consultada 16/04/15.

- Secretaría de Economía. Instrumentos de comercio exterior en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones> fuente revisada el 05/09/13.
- Secretaría de Economía. Instrumentos de comercio exterior, ECEX en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/ecex> fuente revisada 23/09/13.
- Secretaría de Economía. Revista de comercio exterior en: <http://revistacomercioexterior.com/rce/magazines/307/6/RCE6.pdf> fuente revisada el 13/11/14.
- Sectorial, portal financiero, económico y empresarial. Lo que debe saber de las comercializadoras internacionales en: [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=208](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=288:lo-que-debe-saber-de-las-comercializadoras-internacionales-ci&catid=40:informes-especiales&Itemid=208) fuente revisada 10/10/14
- Senge, Peter M. "The Practice of Innovation". *Leader to Leader*, Nº 9 Summer 1998.
- Servicios al exportador. *Sector servicios*. Guía de mercado. Colombia, 2013. pp. 28
- Singh, Deeksha A. "Export performance of emerging market firms". *International Business Review* Nº 18. Department of Business Policy. National. University of Singapore, 2009. pp. 321–330.
- Solberg, C. A., & Nes, E. B. "Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels". *International Business Review*, 2002. pp. 385–405.
- Spulber, D. F. "Market microstructure and intermediation". *Journal of Economic Perspectives*, 1996. pp.135-152.
- Spulber, D. F. *Market microstructure: Intermediaries and the theory of the firm*. Cambridge University Press. New York, 1999.
- Suárez Núñez, T. *La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio*. Mex. UAM-I, 2001.
- Suárez Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. (coords). *La investigación en gestión y organizaciones en México. Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones* Cap. IX. Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán, México, 2001. pp. 245-296.
- Suárez Ortega, S.M. *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1999.
- Tabares Arroyave, Sabrina. "Revisión de los procesos de internacionalización de las Pymes". *Pensamiento y gestión*, núm 33, Julio-diciembre 2012. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. pp. 67-92
- Teece, D.J. "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1982. pp. 39-63.
- The Economist 2005.
- Tomta, D., & Chiatchoua, C. "Cadenas productivas y productividad de las Mipyme". *Criterio Libre*, 2009. pp. 145-164

- Trabold. "Export intermediation: An empirical test of Peng and Ilinitch". *Journal of International Business Studies*, No. 33, 2002.
- Trujillo Dávila, María Andrea, Rodríguez Ospina, Diego Fernando, Guzmán Vásquez, Alexander, Becerra Plaza, Gisele. *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de Investigación*. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá D. C. No. 30, 2006.
- Tunal, G. "El problema de clasificación de las microempresas". *Actualidad Contable FACES*, Año 6, No. 7, 2003. pp. 78-91.
- Turner, Ernesto H. "Las sogo shoshas y el desarrollo económico de Japón". *Revista de Comercio Exterior*, 1998.
- Universidad ICESI. Comercializadora Internacional en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/01/7/> fuente revisada 10/10/14.
- Vaccarezza, Federico. *La internacionalización de las empresas desde una perspectiva teórica* en: <http://www.slideshare.net/fvaccarezza/la-internacionalizacion-de-empresas-desde-una-perspectiva-terica-2012> fuente revisada 29/09/13
- Vázquez Núñez, Sergio Octavio y Vázquez López, Sergio Octavio. Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES. Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. *Contaduría y Administración*, 2005. pp. 41-57
- Vázquez Núñez, Sergio Octavio y Vázquez López, Sergio Octavio. "Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES. Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004". *Contaduría y Administración*. No. 222, mayo-agosto, 2007. pp.41-57
- Vera y Romero. "Dimensión estratégica de la pequeña y mediana industria en el contexto del desarrollo endógeno nacional". *Revista de Ciencias Sociales*, XV, 2003. pp. 727-737
- Vergara Cortina, N. *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá, Ecoce Ediciones Colección Ciencias administrativas, 2012. pp. 345.
- Verheuegen, Günter. "The new SME definition. User guide and model declaration". *Comisión Europea*, 2005.
- Villar López, A., *Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión*. Universitat Jaume I.
- Villareal, Fernando *et al.* "La exportación indirecta, opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas". *Bancomext*.
- Walters. "Export information sources, a study of their usage and utility", *International Marketing Review*, Vol. 1, invierno, 1983.
- Weimann, G. *Social networks and communication*, en Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park CA, 1989.
- Welch, L.S. and Luostarinen, R. "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, 1988. pp. 34-64.
- Welch, L.S., y Wiedersheim-Paul, F. "Initial exports-a marketing failure?", *Journal of General Management*, Vol. 14, 1980.

Werner, S. "Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals". *Journal of Management*, 2002. pp. 277–305.

Wernerfelt, B. "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 1984. pp. 171-180.

WordPress. *Definición de empresa* en: <http://definicion.de/empresa/#ixzz35Vf6FGVa> fuente consultada el 23/06/14

Wortzel, L. H., & Wortzel, H. V. "Using general trading companies to market manufactured exports from LDCs and NICs". *Management International Review*, 1983. pp.72–77.

Zevallos E. "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina". *Revista CEPAL*, No. 73, abril 2003.

Zou, Shaoming, and Simona Stan. "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1999". *International Marketing Review* Nº 15, 1998. pp. 333-356