



ENTENDIENDO EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: LA ACTIVIDAD DE LAS PYMES

M.D.I. JORGE RODRÍGUEZ MARTÍNEZ



ENTENDIENDO EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS PYMES

LA IDEA MÁS COMÚN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: GLOBALIZACIÓN

La globalización es un proceso a nivel mundial que permea nuestras vidas cotidianas, afecta nuestra cultura popular, hábitos alimenticios, formas de entretenimiento, y trata de homogenizar nuestra vida. Generalmente está asociado con compañías grandes que ven al mundo como un solo mercado con miles de millones de clientes potenciales. Los orígenes de la palabra “globalización” se remontan a la década de los 60, cuando McLuhan acuñó la palabra “aldea global” para describir la manera en que la gente de gran parte del mundo se comunicaba entre sí por razones comerciales, sociales o políticas, y que había traído como resultado el que la gente estuviera más cerca que antes.

La globalización ha traído una integración creciente de la civilización mundial. El mejor ejemplo de la interdependencia que existe entre las naciones son las corporaciones multinacionales y las instituciones financieras internacionales, las cuales han creado un mundo en el que las fronteras entre países se han vuelto irrelevantes (Hirst y Thompson 1999). Este fenómeno económico, social y tecnológico ha afectado la economía y la cultura de todos los países ((Kogut y Gittelman 1996; Hirst y Thompson 1999). Las opiniones y percepciones acerca de la globalización tienen connotaciones extremas, ya sea como una fuerza que traerá prosperidad económica o como la fuente de todo lo que está mal en la economía del mundo (ILO 2004).

Sin embargo, la globalización ha sido asociada principalmente con las compañías internacionales de gran tamaño. Tal parece que la fijación existente con las compañías grandes ignora, más que nunca, las actividades internacionales de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Las compañías transnacionales que tienen intereses e inversiones en numerosos países se encuentran al frente del proceso de internacionalización y lo promueven consistentemente (Bloch 1998).

Un gran número de compañías transnacionales ha penetrado los mercados mundiales más importantes, como es la “triada,” es decir el área comprendida por la Unión Europea, Japón y Asia, y la zona del TLC¹. Sin embargo, en promedio, cuatro quintas partes de las ventas de estas compañías están concentradas en su región de origen o en lo que es la triada (Rugian y Verbeke 2004). Es posible decir, que todavía existen intereses creados de tipo comercial, cultural, social y político a nivel nacional e internacional que interfieren con la expansión de la internacionalización.

1 Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, suscrito por Canadá, EUA y México.

EL MITO DE LA GLOBALIZACIÓN

Hirst y Thompson (1999) argumentan que no existe un modelo único que sea aceptado para explicar la nueva economía global. Existe una tendencia a presentar los cambios actuales como si fueran únicos y sin precedente. La crítica de estos autores se basa en los siguientes puntos: primero, la economía internacional actual no es algo nuevo. En algunos aspectos es incluso menos abierta e integrada que el régimen que prevaleció de 1870 a 1914; segundo, existen pocas compañías que se puedan considerar multinacionales, y tercero, el comercio, inversión y flujos financieros están altamente concentrados en Europa, Japón y el área de Norteamérica, y en una pequeña minoría de los países de reciente industrialización, excluyendo a una gran parte de la población mundial. De tal manera se puede argumentar que la integración internacional de los mercados mundiales está muy lejos de ser completa, por lo que *semiglobalización* o *internacionalización* pueden ser términos más apropiados que el de *globalización* (Ghemawat 2003). De este punto en adelante, el término *internacionalización* es el que será usado preferentemente.

Hirst y Thompson (1999) señalan que hay algunas compañías grandes que pueden ser consideradas 'globales.' Ellos indican que este tipo de compañía no tiene una identidad nacional específica, ya que tiene un tipo de administración internacionalizada que está dispuesta a ubicarse y reubicarse en cualquier parte del mundo. Dichas compañías atienden mercados internacionales a través de operaciones a nivel mundial y no están limitadas por las leyes de ningún país en especial.

Ya en la década de los 80, Levitt (1983) predijo que, en lo que él denominó un mercado globalizado, compañías con una estrategia internacional ofrecerían los mismos productos estandarizados en cualquier parte del mundo sin tomar en cuenta para nada las preferencias regionales o nacionales. Las compañías manufacturarían y venderían "la misma cosa, de la misma manera, en cualquier parte." El mismo autor agregó que: "las diferentes preferencias culturales, normas y gustos nacionales, y las instituciones con negocios locales son cosas del pasado." Sin embargo todo esto es cuestionable; ya que la internacionalización es vista por muchos como un fenómeno estadounidense. El hecho de que la economía de los Estados Unidos contribuya con cerca del 30% del producto interno bruto mundial refleja el peso desproporcionado que tiene este país en la economía mundial.

Lo que se ha dado en llamar "McDonaldización" y la "Disneyización" de la sociedad son dos términos que fueron acuñados para explicar la influencia cultural, económica y hasta del comportamiento que estas dos compañías icónicas estadounidenses tienen y que se permea por todos lados a consumidores en todo el mundo (Ritzer; 1998; 2000; Bryman 2004). La ubicuidad de los restaurantes McDonald distribuidos en un gran número de países, los cuales venden el mismo tipo de producto, la hamburguesa "Big Mac," ha permitido que la revista *The Economist* pueda producir el Big Mac Index² para comparar el costo de la vida en diferentes países (Ritzer 2000).

En la internacionalización actual, tal parece que hay dos fuerzas en juego, cada una jalando en una dirección contraria. La primera fuerza es justamente lo que Levitt predijo: mercados homogéneos. Las compañías transnacionales se caracterizan por ofrecer los mismos productos, las mismas marcas y beneficios en un sin número de países. Estas compañías de gran tamaño alcanzan economías de escala a través de una gran capacidad de producción en diferentes regiones geográficas, y cuentan con un sistema de logística para la distribución y están respaldados con presupuestos altos de mercadotecnia. Estas compañías grandes trabajan mejor en ambientes estables y predecibles. El público en general identifica a las compañías transnacionales por sus logotipos, o

2 El índice Big Mac del *The Economist* se basa en la teoría de la paridad del poder de cambio, el cual se ajusta para igualar el precio de la hamburguesa Big Mac, la cual usa exactamente los mismos ingredientes en todos los países donde existen estos restaurantes (*Economist* (2003). Big Mac Index: 100, Enero 18).

sea la imagen visual de la compañía (Kotler 2000). Una gran cantidad de logotipos de este tipo de compañías están grabados en las mentes de la gente de todo el mundo. Este es el caso de la “paloma” (*swoosh*) de Nike o de los arcos amarillos de la compañía McDonald (Klein 2000):

Los *logos*, por la fuerza de su ubicuidad, se han convertido en lo más cercano que tenemos de un lenguaje internacional, reconocido y entendido en más lugares que el idioma inglés. (Klein 2000: XX)

Las tendencias de internacionalización han creado sus enemigos. El movimiento anti-internacionalización es un grupo de gente que protesta y esta organizada de una manera informal para manifestar su oposición, algunas veces de manera violenta, como fue el caso de las juntas generales de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que se celebraron en Seattle (1999) y en Genova (2001). Los inconformes dirigieron su descontento a las oficinas de bancos internacionales, oficinas corporativas de compañías transnacionales o de franquicias bien conocidas por sus logotipos como es el caso de MacDonald, Starbucks Coffee o de Kentucky Fried Chicken (Klein 2000).

La segunda fuerza significa mercados heterogéneos. Los consumidores no son iguales, ya que tienen diferentes necesidades y deseos (Kotler 2000). Esa es la razón por la cual los mercados tienen que ser segmentados. Cada segmento está conformado por consumidores potenciales que comparten una serie de características demográficas, psicográficas y de comportamiento (Kotler 2000). Segmentos de mercado pueden subdividirse en nichos de mercado. Kotler (2000) define un nicho como “un grupo que puede ser definido más precisamente, generalmente es un pequeño mercado cuyas necesidades no han sido bien atendidas.” En estos mercados fragmentados, o nichos, los consumidores quieren productos o servicios que les sirvan. Algunas compañías con sistemas de producción flexibles han logrado crear lo que se conoce como “productos hechos a la medida del cliente pero con técnicas de producción en masa” (*mass customisation*), entregando productos y servicios de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente. Sin embargo, todo esto viene con un alto costo que pocos consumidores pueden pagar (Zipkin 2001). Las PyMEs atienden mercados heterogéneos mejor que las compañías grandes, ya que al estar más cercanas a los clientes pueden responder más rápidamente, son innovadoras y están más adaptadas a los ámbitos cambiantes.

LA GLOBALIZACIÓN ESTÁ MÁS ASOCIADA CON LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES

Las corporaciones multinacionales son grupos de compañías que tienen inversión directa en otros países, y son dueños y controlan activos que generan ingresos, como es el caso de fábricas (Bartlett y Ghoshal 2000). Durante el siglo XX, muchas corporaciones multinacionales establecieron operaciones de gran escala en muchos países de ultramar. Estas compañías representan un porcentaje desproporcionado de la producción mundial, y generalmente son líderes en áreas de manufactura y de servicios, y tienen una presencia importante en la mayoría de las economías de mercado. Un porcentaje importante del comercio entre los países desarrollados se lleva a cabo entre las corporaciones multinacionales; en el caso de los Estados Unidos, el comercio multinacional de compañías multinacionales y sus afiliados representan casi las cuatro quintas partes del comercio total exterior del país (Hirst y Thompson 1999):

Las corporaciones multinacionales representan casi una cuarta parte de la producción mundial; y entre una tercera parte y una mitad del comercio internacional se da entre compañías afiliadas que son parte de estas compañías. El capital intelectual es clave para la expansión de estas compañías y es la razón por la que cerca de tres cuartas partes de las patentes se estima están bajo control de las compañías multinacionales. (Kumar 1996: 3560)

Un número de empresas multinacionales relativamente pequeñas, representan la mayor parte del comercio e inversión internacional. Lo que es más, las 500 multinacionales más

grandes representan cerca del 90% del acervo (stock) mundial de inversión extranjera directa. (Rugman y Verbeke 2004: 3)

Existe una gran concentración de la inversión extranjera directa. Las cien multinacionales más grandes controlan cerca de la quinta parte del total de los activos globales extranjeros (*total global foreign assets*), las cuales tenían cerca de 2 trillones de dólares y empleaban 6 millones de trabajadores en 1995. (Hirst y Thompson 1999: 69)

La OCDE³ ha formado un grupo de trabajo en indicadores de internacionalización. Su objetivo es la creación de guías de referencia para armonizar el criterio usado en las comparaciones internacionales. Esto permitirá la medición del impacto y la extensión de la internacionalización. Dicha medición se dificulta debido a que existen complejas conexiones financieras entre las multinacionales y sus subsidiarias ya que las inversiones entran y salen de un país.

Las corporaciones multinacionales tradicionalmente han venido de Estados Unidos, Europa y Japón. Sin embargo, actualmente hay multinacionales que vienen de países de reciente industrialización, como es el caso de Corea, Brasil, India, China y México entre otros. Estos actores internacionales rezagados en el escenario mundial, tienen que enfrentarse a la percepción negativa que algunos consumidores de varias partes del mundo tienen de los productos provenientes de estos países (se piensa que son baratos y de mala calidad) (Bartlett y Ghoshal 2000). Otros nuevos actores en el escenario internacional son las pequeñas y medianas empresas provenientes, la mayoría de ellas, de países desarrollados. La actividad internacional de las PyMEs en mercados internacionales se volvió más evidente a partir de la década de los 80 (UNCTAD 1993; OCDE 1997).

CAUSAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN QUE HAN BENEFICIADO A LAS PYMES

La internacionalización ha sido catalizada por una gran variedad de factores; algunos de los cuales han beneficiado la internacionalización de las PyMEs.

LA REDUCCIÓN DEL TAMAÑO (DOWNSIZING) Y LA SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING): EL ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR

Una de las características de la internacionalización es que muchas compañías grandes, principalmente de los países desarrollados, están reduciendo su tamaño, debido a sus altos costos de mano de obra, para concentrarse únicamente en aquellas actividades con el mayor valor agregado. Estas compañías que reducen de tamaño, generalmente miran a ultramar para reducir sus costos de mano de obra, costos de capital y costos de logística; también pueden tener como objetivo la reducción de tarifas arancelarias e impuestos (Ferdows 1997; Bloch 1998). Las compañías grandes establecen plantas de manufactura y buscan proveedores en países con bajos costos, por lo tanto contribuyen a la expansión de la cadena de valor internacional (European Commission 2004).

La internacionalización está muy estrechamente ligada a una perspectiva de cadena de valor: maximizar los ingresos y minimizar los costos en compras, producción y ventas (European Commission 2004:27)

China con su mano de obra barata y abundante ha atraído el mayor porcentaje de la inversión internacional directa en plantas de manufactura, y ha convertido al país en lo que se ha denominado el "taller del mundo» (Roberts y Kynge 2003). Muchas com-

³ La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico

pañías estadounidenses de gran tamaño en el sector de la información y tecnologías de la información, han reducido el número de empleados en su mercado doméstico contratando programadores de software en otros países como la India y Taiwán. La reducción del número del personal y la subcontratación de actividades por compañías grandes puede beneficiar a las PyMEs en una variedad de formas. Las PyMEs pueden trabajar como proveedores de partes y servicios, y durante el proceso pueden adquirir conocimientos, habilidades y experiencias. Las PyMEs pueden aprender directa e indirectamente de clientes internacionales. El primer contacto internacional para la mayoría de las PyMEs es del tipo hacia dentro del país (o sea, importación). Esta experiencia puede servir de preparación para actividades internacionales externas (exportación) (Welch y Luostarinen 1993).

ACTIVIDAD FINANCIERA

Las PyMEs se pueden beneficiar de la expansión de los servicios financieros internacionales que facilitan las transacciones financieras. La facilidad o dificultad para encontrar capital o para financiar el proceso de internacionalización varía de país a país por lo que no es posible generalizar (European Comisión 2004). Sin embargo, las PyMEs pueden salir severamente afectadas por turbulencias financieras; ya que los clientes pueden detener pagos o los proveedores pueden cancelar envíos de partes, y la mayoría de las PyMEs no tienen un colchón financiero de respaldo para posibles eventualidades.

Una de las causas más importantes de la internacionalización ha sido la rápida expansión de la actividad financiera internacional. Ha existido una tendencia continua de liberalizar y remover barreras al movimiento de recursos financieros que cruzan las fronteras. El volumen diario en los principales mercados de valores en el mundo ha alcanzado el valor de 1 trillón de dólares a principios de los 90, lo cual es casi 40 veces el valor diario del comercio internacional (Helleiner 1996). Pero la integración económica mundial puede tener sus reverses también. Un ejemplo son la serie de crisis económicas que cimbraron el sistema financiero internacional durante la década de los 90. Estos comenzaron con problemas en México en 1995, siguieron con la crisis del Sureste Asiático de 1997, Rusia en 1998, y Brasil en 1999. Estas crisis financieras se empeoraron por contagio, incluso en países que geográficamente estaban lejos del origen, y no tenían ninguna relación comercial con estos mercados.

FACTORES INTERNACIONALES: MIGRACIÓN, ENVÍOS DE DINERO Y GERENTES NACIDOS EN EL EXTRANJERO

Otra causa de la internacionalización, es la migración de jóvenes trabajadores que tienen el conocimiento, experiencia y la ambición. O que para salir adelante en un nuevo país, están dispuestos a emplearse como mano de obra, para lo cual no dudan en reubicarse en países donde pueden mejorar sus condiciones económicas y de trabajo. Este tipo de migración es generalmente de sur a norte, con destino a Norteamérica, Europa Occidental o algunos países del Golfo Árabe (Johnson y Contreras 2004). Una serie de factores internos y externos al país contribuye a la movilidad de la gente. Los migrantes pueden ser divididos en seis grupos: gerentes y ejecutivos, ingenieros y técnicos, académicos y científicos, empresarios y estudiantes, y trabajadores sin ningún tipo de habilidad especial (Mahroum 2000). La migración internacional de capital humano tiene consecuencias tanto para el país que envía como para el que recibe, de allí viene el debate acerca de si un país tiene "fuga de cerebros" (*brain drain*) o tiene una "ganancia de cerebros" (*brain gain*). Sin embargo, el flujo es generalmente en ambos sentidos, por lo que es más apropiado hablar del "intercambio de cerebros" (Mahroum 2000). Por lo general, hay más posibilidades de que la gente extranjera inicie sus propios negocios en su nuevo país de residencia que la gente local (Storey 1994). Algunos de los llamados "negocios étnicos" han desarrollado una red muy activa intra e inter-étnica de proveedores, clientes

e incluso acreedores (Werbner 1999). Cuando los gerentes que nacieron en el extranjero inician actividades de corte internacional, generalmente lo hacen a través de amigos o de familiares ubicados en su país de origen (Crick y Chaudhry 1998).

Los gerentes de PyMEs que han tenido la oportunidad de vivir en el extranjero juegan un papel muy importante en la iniciación de las actividades internacionales de su compañía. Esto puede ser consecuencia de haber sido expuesto a diferentes maneras de pensar, lo cual ha hecho a los gerentes más receptivos y abiertos a nuevas ideas. Cuando estos gerentes regresan a sus países de origen, ellos pueden explotar las habilidades y los contactos sociales que dejaron atrás (Johnson y Contreras 2004). Durante el tiempo que pasó en el extranjero, el gerente pudo haber ganado no sólo experiencia, sino también conocimiento y dinero, que pueden ser usados para iniciar un negocio al regresar a sus países de origen. Éste ha sido el caso de ingenieros de software de origen hindú, los cuales, después de un periodo de trabajo en los Estados Unidos, han regresado a la India y han abierto sus propias compañías; en muchas ocasiones se vuelven proveedores para las compañías para las que solían trabajar (Saxenian 2003).

Hay un importante flujo de remesas que los migrantes envían a sus familias en sus países de origen. Por ejemplo, los migrantes de origen mexicano enviaron un estimado de 6,500 millones de dólares en el 2000, y se estima que se duplicará a 13,000 millones de dólares en el 2003 (Orozco 2002; Johnson y Contreras 2004)). En el caso de países más pobres, el flujo de remesas de los trabajadores migrantes representa una fuente de ingreso aún más importante para su economía; en Nicaragua, las remesas representan el equivalente a una cuarta parte de los ingresos anuales del país (Orozco 2002).

TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN: LA INTERNET Y LOS TELÉFONOS CELULARES

Las tecnologías de la información han jugado un papel muy importante en las actividades de las PyMEs. Durante la década de los 90, el uso del Internet y del correo electrónico se volvió de uso común y fueron adoptados por muchas PyMEs. 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. En los países más pobres, poca gente tiene computadoras o tiene acceso a ellas. Aquí la tecnología con el mayor impacto es el teléfono celular, que es compartido, por varias personas y es usado para mantenerse en contacto con la gente que compone la cadena de valor de la compañía (*Economist* 2005).

EL IDIOMA INGLÉS

El uso del idioma inglés como el lenguaje común en el mundo de los negocios, comercio y comunicación, también ha ayudado para que se extienda la internacionalización de la economía. El uso de un solo idioma a nivel internacional, ha beneficiado a las PyMEs que tienen recursos humanos y materiales limitados. Existen razones económicas e históricas para la emergencia del inglés como la lengua de preferencia. Su influencia comenzó con el surgimiento del Imperio Británico y ha continuado de manera ininterrumpida desde que los Estados Unidos ocuparon el lugar del Reino Unido como la primera potencia mundial durante la primera mitad del siglo XX. En la Unión Europea, ahora con 25 países miembros y casi el mismo número de idiomas diferentes, el inglés se ha convertido en el idioma de Europa, y es usado cada vez más por sus ciudadanos para comunicarse entre sí (Fox 2000). Muchas compañías multinacionales europeas están adoptando el inglés como su lengua de trabajo, usada no sólo por los directores ejecutivos, sino también por gerentes, ingenieros e incluso supervisores de piso. Este es el caso de compañías como Nokia (Finlandesa), Aventis (Francesa y Alemana), y Daimler-Chrysler (Alemana) (Fox 2000).

El inglés es también la lengua dominante en la Internet, y puede ser considerada como su lengua franca. El inglés es el equivalente moderno del latín como lengua de referencia en la comunicación. Los países de habla inglesa tienen una ventaja considerable con respecto a otros países en el uso del comercio electrónico (*e-commerce*). De tal manera, que los negocios que no tienen sus *websites* escritos en inglés tienen una desventaja comercial muy grande cuando conducen sus actividades en Internet (OECD 2002):

El inglés es predominantemente la lengua del e-commerce. En el 2000, más del 94% de las ligas a páginas con servidores de tipo seguro eran escritas en inglés. Las únicas otras lenguas que representaban más del 1% de la ligas detectadas a servidores seguros estaban escritas en alemán y francés (OECD 2002: 204).

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES QUE INDUCEN A LAS PYMES A INTERNACIONALIZARSE

En muchos países, es común que los encargados de dictaminar las políticas estén ansiosos de promover la internacionalización de las PyMEs. Esta estrategia está basada en exportaciones y busca, entre otros objetivos, la generación de ingresos para el país. Existen una variedad de programas a nivel nacional e internacional que tienen la internacionalización de las PyMEs como uno de sus objetivos principales (OECD 1997, Hall 2003). Los encargados de determinar las políticas hacen estudios comparativos (*benchmarking*) que buscan, entre otros objetivos, adaptar las mejores prácticas (*best practices*) para lograr la internacionalización de las PyMEs desde varios aspectos (OECD 1997; 2000; 2001; may 2003). La OECD (1997) define las 'mejores prácticas' como:

Se refiere a prácticas, que aparecen ser superiores en mejorar el desempeño [de la empresa]. Se identifican mediante el monitoreo de la efectividad. Las prácticas pueden entonces ser mejoradas y adaptadas a circunstancias específicas (OECD 1997: 104)

GRUPO DE PYMES QUE SE HAN BENEFICIADO DE LAS VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Un ejemplo interesante de internacionalización, es el caso de pequeños productores de comida orgánica de varios países en vías de desarrollo los cuales han logrado acceder a nichos de mercado en países europeos. Estas compañías se han beneficiado del surgimiento del concepto del "fair trade" (negocio justo) en forma paralela con la internacionalización; proceso que comenzó a mediados de los 80 (Ransom 2001). Estos productos llevan la marca Fairtrade que tienen la promesa implícita de que se pagó un precio justo a los productores por su producto (www.maketradefair.org). Existen actualmente a la venta más de 350 productos al menudeo certificados por Fairtrade; cubren una gran variedad de productos tropicales y semitropicales. Estos productos han sido certificados con la marca Fairtrade internacional, la cual es usada por más de 19 organizaciones en varios países (www.fairtrade.org.uk). Inicialmente, dichos productos se encontraban a la venta únicamente en las tiendas de organizaciones como Oxfam⁴, pero actualmente se distribuyen en una mayor variedad de lugares, como en las repisas de las cadenas de supermercados británicos. La participación de mercado todavía es pequeña, pero está creciendo gracias a campañas publicitarias que hábilmente han sabido convencer al público consumidor que es correcto pagar un precio más alto por estos productos éticos (Ransom 2001). Incluso compañías multinacionales como es el caso de Starbucks, ven con agrado la causa de Fairtrade y han aceptado el reto de pagar más por su café, y sus resultados han sido favorables (www.maketradefair.org). Tal vez no sólo sea ético sino una

4 Oxfam es una organización en el Reino Unido que vende este tipo de productos, apoyando a productores del tercer mundo. Por ejemplo ellos venden miel de campesinos mexicanos, barras de chocolate de Ghana, café colombiano, mango deshidratado de Uganda, etc.

decisión económicamente sensible el vender productos orgánicos que sean cultivados por pequeños productores de países del tercer mundo.

BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

LA DOBLE POSICIÓN DE ALGUNOS PAÍSES DESARROLLADOS

El comercio internacional se ha incrementado rápidamente, especialmente durante las dos últimas décadas. Pero un análisis de quienes han sido los ganadores y los perdedores muestra que los países más pobres han visto disminuir su participación en el comercio mundial en más del 40% desde 1980 (Oxfam 2000). Los países en vías de desarrollo que quieren exportar a los países desarrollados de Europa y Norteamérica tienen que enfrentarse a barreras arancelarias que les han costado más de 700 000 millones de dólares anuales en pérdidas de posibles exportaciones (Oxfam 2000). Tal parece que los países ricos y pobres no juegan bajo las mismas condiciones, ya que los países ricos continúan subsidiando en gran parte sus exportaciones agrícolas (Oxfam 2000). La situación actual limita las opciones de internacionalización de muchas PyMEs.

Hay críticas de la doble postura adoptada por algunos países ricos, ya que protegen sus industrias domésticas mientras que al mismo tiempo demandan que los países más pobres abran sus mercados. Este asunto se discute en los medios masivos de comunicación:

... [L]os tres sectores más críticos en cualquier economía occidental son, la agricultura, la construcción, y los textiles. Estos sectores, que alimentan, visten y dan hogar a la gente de estas economías, están protegidas. Por lo que no es posible, por ejemplo, vender maíz a los norteamericanos, o arroz a los japoneses. No es posible y no es sencillo vender zapatos o textiles a los españoles o portugueses y es ciertamente más difícil el movilizar compañías de construcción alrededor del mundo. Esos tres sectores son los pilares de cualquier economía occidental y sin embargo, a cualquier país pobre que se endeuda, no le dan otra opción. Ya que son obligados a competir en el comercio agrícola con los Estados Unidos (Análisis, BBC Radio 4, 15 de Noviembre 2001).

BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

La Organización Mundial del Comercio (OMC) “es la única organización internacional a nivel global que se encarga de establecer las reglas del comercio entre los países...los acuerdos de la OMC comprenden productos⁵, servicios⁶, y propiedad intelectual⁷” (www.wto.org). La OMC se encarga primordialmente de coordinar los impuestos y aranceles aduanales que deben ser pagados por el exportador e importador de productos y servicios en las aduanas, mismos que se agregan al precio final en el país de destino (Bancomext 2001; 2002). Las PyMEs son afectadas en una variedad de formas. Algunos ejemplos son: no conocer los procesos de exportación e importación, no seguir los aranceles aduanales, o no registrar su propiedad intelectual en los países de destino de sus exportaciones (Bancomext 2001; 2002).

Las barreras no arancelarias son erigidas por los gobiernos de un país y tienen diferentes funciones: controlar el tipo y cantidad de mercancía y servicios que entran al país,

5 GATTs General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General de Comercio y Tarifas).

6 GATTs General Agreement on Trade in Services (Acuerdo general de Comercio en Servicios).

7 TRIPS Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (Aspectos Relacionados con el Comercio de los Derechos de Propiedad Intelectual).

proteger a los fabricantes nacionales, preservar el medio ambiente, y el asegurar a sus consumidores nacionales de la buena calidad de los productos que compran (Bancomext 2001; 2002). Las tarifas no arancelarias son mucho más numerosas que las arancelarias y más difíciles de cumplir., por lo que representan un reto más importante para las PyMEs que desean exportar productos y servicios y que quieren evitar tener problemas en el país de destino.

Las tarifas arancelarias se pueden dividir de manera muy general en dos grupos: cuantitativas y cualitativas. El primer grupo restringe la importación o exportación de ciertos productos mediante el decreto de límites en las cuotas de importación, o mediante el establecimiento de precios oficiales y otras disposiciones contra prácticas desleales de comercio, como es el *dumping*⁸ de mercancías. El segundo grupo tiene que ver con la calidad del producto, su empaque y etiquetado, estándares técnicos y regulaciones ecológicas (Bancomext 2001; 2002).

PERSONAS NO CONSUMIDORAS

Una de las barreras más importantes en la expansión de la internacionalización es el gran número de personas que todavía no pueden ser considerados consumidores. Ellos viven en países pobres, y algunos también en países ricos, con un nivel apenas de subsistencia. Sin embargo, incluso gente pobre que habita en esos países en la parte inferior de la pirámide socioeconómica también pueden ofrecer oportunidades de mercado para aquellas compañías que saben cómo explotarlas (Prahalad y Lieberthal 1998). El Banco Mundial (*World Bank 2002*) condujo un estudio acerca del crecimiento y la pobreza en la economía mundial. Para tal efecto, dividió la población mundial en tres grandes grupos: el primero, formado por los países ricos con una población total de aproximadamente 1000 millones de personas (Japón, EU, y los países Europeos entre otros). El segundo, países en vías de desarrollo con cerca de 3000 millones de personas; en su conjunto, estos países han aumentado su integración a la economía mundial y han tenido un rápido crecimiento en las décadas de los 80 y 90, y algunos hasta en la década actual (Corea, Taiwan, Singapur, Brasil, México, India y China entre otros). El tercero, está conformado por países pobres con una población de aproximadamente 2000 millones de personas, que no se han integrado a la economía mundial y se han quedado atrás (ejemplo de ello son la mayoría de los países africanos al sur del Sahara). La mayoría de las PyMEs con actividades internacionales provienen de los dos primeros grupos, especialmente, del grupo de países ricos.

TERRORISMO

El miedo al terrorismo puede estar amenazando la expansión del internacionalismo, y obligando a compañías de todos los tamaños a revisar sus estrategias. La mayoría de la gente está de acuerdo en que la internacionalización no va a desaparecer debido al alto nivel de integración de los mercados mundiales. Sin embargo, la internacionalización se volverá más lenta y costosa, afectando el modelo existente en la década de los 90 de alta productividad y baja inflación (Engardio y Miller 2001). Posiblemente exista una relación entre la discriminación económica, social, y cultural que muchos grupos sufren (sienten que la internacionalización los ha dejado atrás) y el surgimiento del terrorismo. La desesperación puede motivar a la gente a actuar, y a atraer la atención mundial de la gente a su situación. Por ejemplo, en el 2001 los ataques terroristas que ocurrieron en Estados Unidos, en las ciudades de Nueva York y Washington D.C., fueron en objetivos con un alto valor simbólico.

8 Práctica comercial ilegal que consiste en la venta de productos a un nivel más bajo del costo de fabricación, estrategia seguida para entrar a nuevos mercados y ganar participación de mercado.

LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL DESDE 1870 AL SIGLO XXI

Desde 1870 pueden distinguirse cuatro períodos en los que ha surgido la internacionalización actual (World Bank 2002). En el primer período, de 1870 a 1914, la internacionalización fue iniciada por una combinación de la disminución de los precios de transporte, así como una reducción en los impuestos aduanales, lo que permitió un mayor intercambio de las materias primas usadas en la manufactura de productos. Durante este período, más de 60 millones de personas migraron de Europa a Norteamérica y Australia, mismos que representaban cerca del 10% de la población mundial en ese entonces (World Bank 2002: 24-26). El segundo período, de 1914 a 1945, fue una retirada al nacionalismo y proteccionismo, los países trataron de dirigir la demanda a sus mercados domésticos en vez de buscar mercados internacionales para sus productos. Una excepción fue el incremento de comercio dentro del Imperio Británico, así como de otros países europeos y sus colonias asiáticas y africanas (Hirst y Thompson 1999). Durante este período el comercio internacional declinó bruscamente, de tal manera que en 1950 estaba aproximadamente al mismo nivel que había tenido en 1870 (World Bank: 26-28).

El tercer período en la evolución del comercio internacional, ocurrió entre 1945 y 1980. Durante este tiempo se vivió un cambio del nacionalismo al internacionalismo. Sin embargo, la liberalización del comercio fue selectiva en términos de qué países participaban y qué tipo de productos eran incluidos. La política de comercio entre los países desarrollados fue reducir las barreras comerciales entre ellos, mientras que las mantenían para productos provenientes de países en vías de desarrollo (World Bank. 28-31). Durante ésta época, el panorama económico fue dominado por empresas de gran tamaño, especialmente de la industria pesada y de bienes duraderos (ejemplo: acero, construcción de barcos, sectores automotriz y de locomoción, etc.). Estas empresas tenían sus fortalezas en economías de escala, en el desarrollo de *know-how* tecnológico y de producto, las cuales eran respaldadas por importantes recursos financieros y de mercadotecnia (UNCTAD 1993; Acs 1996). Los países en vías de desarrollo también basaron su política industrial en empresas grandes, generalmente como parte de una estrategia de desarrollo basada en la sustitución de importaciones (Dussel-Peters 2000). El apogeo de las grandes compañías en el siglo XX, se vivió en las décadas de los 50 y 60, principalmente en los Estados Unidos (Acs 1996). El desarrollo industrial basado en compañías de gran tamaño funcionó bien hasta la década de los 60, debido a que los mercados internacionales y los precios eran relativamente estables, y existía una gran demanda de productos similares producidos en serie. Sin embargo, esta situación cambió en la década de los 70, debido a que se intensificó la competencia internacional, se presentó la crisis del petróleo de 1973 y 1979, y a un período de alta inflación.

El cuarto período de internacionalización, en el que actualmente estamos inmersos, comenzó alrededor de 1980. Una de sus características principales es la integración de las sociedades y economías de las diferentes regiones geográficas como resultado de la reducción de costos de transporte y de menores barreras comerciales entre la mayoría de los países. Otro factor es la integración de las economías de los países de reciente industrialización a la economía mundial (World Bank: 31-38). Durante este período, algunas compañías grandes tuvieron que cambiar su estrategia competitiva.; comenzaron a buscar su proveeduría de operaciones de manufactura y ensamble con contratistas de países con bajo costo de mano de obra. Sin embargo, estas compañías retuvieron el control de sus actividades esenciales, como la investigación y desarrollo de nuevos productos. La liberalización del comercio mundial ha hecho posible para muchas compañías grandes el enfocarse en el mercadeo de sus productos de marca, más que en la producción de los mismos (Klein 2000). En una economía post-industrial, basada en el conocimiento, el poder real reside en el lugar de la toma de decisiones y en los centros financieros, generalmente ubicados en los países desarrollados, mientras que la mano de obra y los insumos son provistos por economías con bajos costos que manufacturan

productos o proveen servicios de apoyo (Ransom 2001).

EL COMERCIO INTERNACIONAL DURANTE LA DÉCADA DE LOS 90

El comercio internacional ha crecido constantemente desde la Segunda Guerra Mundial, pero ha sido particularmente fuerte desde que la nueva ola de internacionalización comenzó en las décadas de los 80 y 90. La Organización Mundial del Comercio reportó un crecimiento de cerca del 7% anual en términos del volumen del comercio internacional durante los 90 (WTO 2001). La internacionalización ha sido caracterizada por una mayor integración económica a través de la formación de bloques económicos, como es el caso del TLC⁹, APEC¹⁰ y UE¹¹ (Hirst y Thompson 1999). La inversión extranjera directa¹² también se ha incrementado notablemente durante el mismo período. Aproximadamente dos terceras partes del flujo de la inversión extranjera directa ocurre entre Norteamérica, Europa y Asia (la región conocida como la triada), y solamente una tercera parte es orientada a los países en vías de desarrollo (Hirst y Thompson 1999).

La mayoría de los consumidores se han beneficiado del incremento del nivel de competencia internacional, ya que ellos pueden seleccionar los productos y servicios más adecuados dentro de la amplia variedad ofrecida por los productores nacionales e internacionales. Los consumidores están mejor informados que nunca antes, ellos buscan y comparan antes de comprar, en parte, gracias a las opciones ofrecidas por la tecnología de la información, como es el caso de la Internet o de los teléfonos celulares (Markillie 2005). La internacionalización ha creado oportunidades, pero también amenazas; en un ambiente cambiante y competitivo, el gerente o dueño de la PyME necesita estar bien informado y alerta. Las compañías que sobrevivan serán aquellas que ofrezcan productos y servicios que sean confiables, de precio razonable, bien hechos y diseñados, y que cumplan con las promesas que hacen.

FORMA DE ENTRADA AL MERCADO INTERNACIONAL

La mayor parte de la literatura inicial acerca de la internacionalización de las actividades internacionales de comercio se enfocó en las estrategias seguidas por las grandes compañías multinacionales (Welch y Luostarinen 1988). Existen dos teorías principales. La primera, argumenta que la internacionalización es un proceso secuencial, gradual y evolucionario. Puede ser descrito como un proceso paso-a-paso, con mayor involucramiento y dedicación a los mercados de ultramar (Johnson y Vahlne 1977; Welch y Luostarinen 1988; OECD 1997). La segunda teoría, o más bien grupos de teorías, ya que no existe una, sino más bien una serie de ellas, dice que la forma de internacionalización está cambiando. Las compañías pueden iniciar actividades internacionales en un período de tiempo más corto que en el pasado, ya sea evitando o brincando sobre algunas de los pasos lógicos y secuenciales de mayor dedicación y involucramiento con los mercados internacionales (Welch y Luostarinen 1988; Nordström 1991). Tecnologías como la Internet y el comercio electrónico (*e-commerce*) han abierto nuevas posibilidades para las empresas; las cuales van más allá de lo que era considerado en las teorías tradicionales de la internacionalización (Wright y Etemad 2001).

9 TLC Tratado de Libre Comercio de Norte América, (*NAFTA North American Free Trade*).

10 APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*). Cooperación Económica de Asia Pacífico.

11 UE Unión Europea, (*EU European Union*).

12 FDI *Foreign direct investment*

EL ENFOQUE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PASO-A-PASO

Las compañías grandes acostumbraban a conocer su mercado doméstico antes de aventurarse al extranjero. Generalmente seguían el mismo largo proceso de paso-a-paso: primero, ganaban acceso a los mercados locales y posteriormente atacaban los mercados regionales y nacionales. Una vez consolidada su posición en los mercados domésticos, comenzaban a buscar oportunidades para exportar. Algunos de los primeros estudios de la internacionalización de compañías grandes se realizaron en la Universidad de Uppsala en Suecia (Nordström 1991). El modelo Uppsala se basó originalmente en un estudio de la adquisición y el uso del conocimiento adquirido en mercados internacionales por compañías nórdicas grandes; inicialmente, la mayoría fueron suecas, las cuales desarrollaron sus operaciones internacionales siguiendo un enfoque de paso-a-paso dirigido a exportar a sus países vecinos (Johanson y Vahlne 1977; Nordström 1991; Knight y Liesch 2002).

El modelo Uppsala tiene dos presuposiciones principales. La primera: las compañías se interesaron en los mercados internacionales para continuar su crecimiento ya que su mercado doméstico no era redituable. Generalmente iniciaron actividades de exportación después de haber tenido operaciones de manufactura en sus mercados domésticos por una serie de años (Johanson y Vahlne 1977; Nordström 1991). La segunda: para reducir la incertidumbre, estas compañías prefirieron iniciar sus actividades de exportación a países con los que compartían el mismo idioma y cultura, y por lo tanto tenían niveles reducidos de distancia psíquica (Nordström 1991).

La distancia psíquica se define como la suma de factores que previenen el flujo de información desde y hacia un mercado. Ejemplos son las diferencias en lenguaje, educación, prácticas de negocios, cultura y desarrollo industrial (Johanson y Vahlne 1977: 24)

Una vez que la compañía ha obtenido experiencia internacional buscará poner su mirada en mercados que son distantes psíquicamente (Liesch y Knight 1999). La última etapa es representada por la compañía internacional con estrategias holísticas y con socios en el extranjero trascendiendo diferencias culturales. Este tipo de compañía sigue tendencias y condiciones internacionales y las explota a su ventaja (Liesch y Knight 1999; Srinivas 1995). Sin embargo, se puede argumentar que este modelo solamente refuerza la idea popular de que las compañías deberían crecer en este proceso de paso-a-paso. En este lento modelo de internacionalización progresiva, basado en compañías grandes, tal parece que hay poco espacio para que las compañías pequeñas y medianas ganen mercados más allá de sus fronteras.

OTRAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Un nuevo enfoque es necesario para tratar de explicar las diferentes estrategias que siguen compañías de todos los tamaños, y en particular las PyMEs, en la internacionalización de sus actividades. Sin embargo, no existe una sola teoría que capture la variedad de opciones existentes para la internacionalización. Los medios por los cuales las compañías entran a mercados de ultramar no son mutuamente exclusivos, de hecho, generalmente están combinados (Welch y Petersen 2002). Existen compañías que siguen un enfoque de bajo-riesgo, prefiriendo usar operadores locales que están familiarizados con el mercado meta. Ellos pueden actuar como licenciarios o distribuidores. Sin embargo, dependiendo de los resultados en el mercado, estas compañías pueden decidir cambiar el modo de operación, tal vez mediante la creación de una planta de producción en el extranjero (Petersen *et al.* 2000). La estrategia internacional de algunas compañías puede transformarse hacia alianzas estratégicas con compañías extranjeras. Las PyMEs tienen recursos humanos y materiales limitados, por lo tanto, una alianza les puede ofrecer la oportunidad de iniciar canales de distribución, e incluso el desarrollar en forma conjunta nuevos productos con otras compañías (Chen y Huang 2004). Pero en general, pocas PyMEs llegan a establecer alianzas (*joint ventures*) en el extranjero,

ya que es una forma de internacionalización compleja que demanda mucho compromiso de tiempo y recursos, ambos escasos en las PyMEs (European Commission 2004).

Otras teorías de internacionalización establecen que hay una serie de factores de empuje (*push factors*) en el mercado doméstico, así como factores que jalan (*pull factors*) provenientes de los mercados de ultramar, y que sirven como detonador a las compañías grandes para que inicien sus actividades internacionales (OECD 1997; Bartlett y Ghoshal 2000; European Commission 2004). Las compañías que van a mercados extranjeros es porque están buscando proveedores de partes y materiales, ya sea para reducir sus costos de producción o para asegurar mercados para sus propios productos (Bartlett y Ghoshal 2000). Las PyMEs pueden iniciar actividades internacionales debido a la pérdida de participación en el mercado doméstico, al incremento de la competencia doméstica o para obtener economías de escala (European Commission 2004). Algunos factores que jalan con fuerza provenientes del extranjero, pueden hacer que se opte por el establecimiento de unidades de producción en alguno de los países de los cuales se había estado importando anteriormente sus productos. Es necesario mencionar, que esta situación es aún más común entre las compañías grandes que con las PyMEs (Bartlett y Ghoshal 2000). El factor decisivo para que las PyMEs se comprometan con actividades internacionales puede ser la existencia de un mercado en crecimiento en el extranjero, o quizás que un importante cliente incursione en otros países (European Commission 2004).

Una compañía puede alcanzar presencia internacional mediante arreglos franquiciatarios. En los Estados Unidos, se estima que 35% de todas las ventas al menudeo son generadas por franquicias domésticas (Felstead 1993). La mayoría de las compañías comienzan actividades de franquicias dentro de sus propios mercados domésticos antes de iniciar operaciones de franquicias internacionales. Sin embargo, este no es siempre el caso, ya que algunas compañías se han expandido a mercados internacionales mediante el establecimiento de franquicias individuales, a través de una compañía independiente, creando una franquicia maestra o mediante unidades que son sub-franquiciadas (Petersen y Welch 2000).

El caso extremo de internacionalización lo representan las compañías llamadas “globales de nacimiento” (*born global*). Estas compañías fueron creadas específicamente para explotar una oportunidad internacional sin tener que pasar por el largo proceso de un compromiso creciente hacia los mercados internacionales (Rennie 1993). Otros autores han detectado lo que han denominado “compañías globales que han vuelto a nacer” (*born-again global companies*). Éstas compañías no tenían actividades internacionales en el pasado, pero repentinamente cambiaron su estrategia para tener una dedicación total a los mercados internacionales (Bell *et al.* 2001). Las compañías globales de nacimiento son PyMEs que han seleccionado un nicho de mercado en el extranjero para explotar un producto o servicio que es único, mismo que esta basado en el conocimiento.

Las PyMEs 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 (OECD 1997). El primer contacto internacional para la mayoría de las PyMEs 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 (European Commission 2004). Las PyMEs con una estrategia de mediano plazo, pueden usar la experiencia de internacionalización de importadores, mientras se prepararan para una futura actividad internacional de exportadores, esto mediante el uso de los contactos que han desarrollado previamente con proveedores internacionales (Welch y Luostarinen 1993). Las PyMEs se pueden volver internacionales combinando actividades de importación y exportación. Un enfoque holístico es necesario para capturar la gran variedad de opciones internacionales que están abiertas para las PyMEs (Fletcher 2001).

LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS PYMES: LAS PYMES MEXICANAS

Las PyMEs representan la gran mayoría del total de las compañías en todos los países, generalmente conforman del 95% al 99% de las mismas. Las PyMEs tienen una participación importante en el producto interno bruto de los países. Las compañías pequeñas y medianas se han enfocado tradicionalmente a los mercados locales, sin embargo a partir de la década de los 80, las PyMEs han aumentado su participación en los mercados internacionales. Un estudio de la OECD (2000) acerca de la actividad internacional de las PyMEs de sus 30 países miembros reveló que:

- Una quinta parte de las PyMES de manufactura obtienen del 10% a 40% de sus ingresos de actividades internacionales.
- Las PyMEs contribuyen del 25% al 35% del total de las exportaciones mundiales de manufactura, aunque su participación en la inversión extranjera directa es todavía reducida.

Para entender la situación actual de las PyMEs mexicanas en el proceso de internacionalización, es necesario presentar brevemente algunos antecedentes. A partir de la década de los 80, México cambió su proceso de industrialización, que había estado basado en la sustitución de importaciones, por otro basado en exportaciones y en una economía más abierta. México se ha convertido en el 13vo exportador más importante del mundo y el más importante de Latinoamérica (INEGI 2000, OECD 2000). Es el tercer socio comercial más importante de Estados Unidos. Sin embargo, a pesar de que el país tiene firmado tratados comerciales con más de 32 países, el comercio con Estados Unidos concentra cerca del 89% del total, mientras el comercio con la Unión Europea representa sólo 3.5% del total, Latinoamérica y Canadá tienen 3.4% del total, Japón 0.4%, mientras que el resto del mundo sólo es 2.2% del total (INEGI 2000). En el 2000, las exportaciones mexicanas alcanzaron los 167,000 millones de dólares, equivalentes al 28% del producto interno bruto.

En 1999, las PyMEs mexicanas representaban 99.7% del total de 2,844,000 empresas existentes en el país. Este grupo de empresas generaban 64% del empleo, y producían 42% del producto interno bruto (INEGI 2000). Sin embargo, a pesar de su número, su participación en las exportaciones nacionales es más bien modesta. La Secretaría de Economía (2000) reportó que la actividad exportadora estaba altamente concentrada:

- 51.9% del total de las exportaciones fueron hechas por únicamente 312 compañías, la mayoría de ellas multinacionales de los sectores automotivo, electrónico y de maquinaria;
- 41.5% fue exportado por un total de 3,130 empresas maquiladoras;
- 6.6% de las exportaciones fueron hechas por cerca de 35,000 PyMEs, muchas de ellas exportadoras ocasionales.

Si se compara la actividad exportadora de las PyMEs mexicanas con la de sus similares provenientes de los países miembros de la OECD, los porcentajes son bajos. El desarrollo de la economía mexicana ha sido desigual, tiene un sector dinámico y moderno que usa alta tecnología y modernos sistemas de administración y de calidad, y tiene una actividad internacional intensa. Por el otro lado, de acuerdo al Conacyt, la gran mayoría de las compañías nacionales se enfocan únicamente a los mercados locales, tienen bajos niveles de calidad, cuentan con un nivel competitivo de sobrevivencia, e invierten muy poco o nada en actividades de investigación y desarrollo.

La OECD (2000) sugiere que las PyMEs pueden aumentar su participación en las actividades internacionales mediante la formación de redes locales. La formación de *clusters* de compañías con actividades similares puede permitir que compartan sus gastos de servicios financieros, capacitación, investigación o mercadotecnia. La formación de

redes puede permitir a las PyMEs que combinen las ventajas de su tamaño pequeño y flexibilidad, con el que puedan alcanzar mayores volúmenes de producción y que puedan dirigirse a mercados más grandes. Las PyMEs pueden responder mejor que las compañías grandes a los cambios en el mercado y a la creciente reducción en los ciclos de vida de los productos. Las PyMEs están en desventaja en mercados dominados por compañías grandes que manejan economías de escala. La mejor opción para las compañías medianas y pequeñas es dirigirse a segmentos de mercado pequeño o nichos, que demanden productos especializados, con precios razonables, bien diseñados y que respondan a las características de los clientes. Según la OECD (1997), las PyMEs que tienen un mayor crecimiento en los mercados internacionales son aquellas que están enfocadas a nichos de mercado o forman parte de las nuevas industrias o sectores de servicio.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acs, Z.J. (1996). *Small Firms and Economic Growth*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Reference.
- Bancomext (2001). *La Clave del Comercio Exterior: Libro de Respuestas para el Exportador*. México DF, UNCTAD/WTO y Bancomext.
- Bancomext (2002). *Guía Básica del Exportador, 9a Edición*, México DF, Bancomext.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000). "Going global: Lessons from late movers." *Harvard Business Review* 78(2): 132-142.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management*. Singapore, McGraw-Hill.
- Bell, J.R., McNaughton, R., y Young, R. (2001). "Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon." *Journal of International Management* 7(3): 173-189.
- Bloch, B. (1998). "Globalisation's assault on the labour market: A German perspective." *European Business Review* 98(1): 13-24.
- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of Society*. London, Sage Publishers.
- Chen, H. L. y Huang, Y. (2004). "The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises." *Small Business Review* 22(5): 365-377.
- Crick, D. y Chaudhry, S. (1998). "Are support providers meeting the export information requirements of ethnic minority-owned SMEs?" *Journal of Small Business and Enterprise Development* 5(2): 120-129.
- Dussel-Peters, E. (2000). *Polarizing Mexico*. Boulder (US) and London, Lynne Rienner Publishers.
- Economist* (2005). *The real digital divide: Encouraging the spread of mobile phones is the most sensible and effective response to the digital divide: 9 and 94*, March 12.
- Edwards, B. (2004). *A world of work: A survey of outsourcing*. *Economist*: 1-16, November 13.
- Engardio, P., y Miller, R. (2001). *What's at stake: How terrorism threatens the global economy*. *Business Week*: 22-25, October 22.
- European Commission (2004). *The Observatory of European SMEs-2003: Inter-*

- nationalisation of SMEs*. Luxembourg, European Commission.
- Ferdows, K. (1997). "Making the most of foreign factories." *Harvard Business Review* **75**(2): 73-88.
- Fletcher, R. (2001). "A holistic approach to internationalisation." *International Business Review* **10**(1): 25-49.
- Fox, J. (2000). *The triumph of English*. *Fortune*: 77-79, September 18.
- Ghemawat, P. (2003). "Semiglobalization and international business strategy." *Journal of International Business Studies* **34**(2): 138-152.
- Hirst, P. and Thompson, G. (1999). *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*. Cambridge UK, Polity Press.
- ILO (2004). *A Fair Globalization: Creating Opportunities for All*. New York, ILO: World Commission on the Social Dimensions of Globalization.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments." *Journal of International Business Studies* **8**(1): 23-32.
- Johnson, S. y Contreras, J. (2004). *The migration economy: With the rapid rise of foreign workers, the world is rethinking its immigration policies*. *Newsweek*: 38-43, January 19.
- INEGI (2001) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, página web: www.inegi.gob.mx [Accesada el 19 de Diciembre del 2001].
- Klein, N. (2000). *No Logo*. London, Flamingo/HarperCollins Publishers.
- Knight, G.A. y Liesch, P.W. (2002). "Information internalisation in internationalising the firm." *Journal of Business Research* **55**(12): 981-995.
- Kogut, B. y Gittelman, M. (1996). "Globalization," in Warner, M. (ed.), *International Encyclopaedia of Business and Management*. London and New York, Routledge. **2**: 1649-1663.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Levitt, T. (1983). "The globalization of markets." *Harvard Business Review* **61**(3): 92-102.
- Liesch, P.W. y Knight, G.A. (1999). "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internalization." *Journal of International Business Studies* **30**(1): 383-394.
- Mahroum, S. (2000). "Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital." *R&D Management* **30**(1): 23-31.
- Markillie, P. (2005). *Crowned at last: A survey of consumer power*. *Economist*: 1-16, April 2.
- Nordström, K.A. (1991). *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*. Ph.D. thesis, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden.
- OECD (1997). *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Paris, OECD.
- OECD (2000). *OECD Small and Medium Enterprise Outlook: 2000*. Paris, OECD.
- OECD (2001). *Enhancing SME Competitiveness: The OECD Bologna Ministerial Conference*. Paris, OECD.
- OECD (2002). *OECD Information Technology Outlook: ICT and the Information Economy*. Paris, OECD.
- Orozco, M. (2002). "Globalization and migration: The impact of family remittances

- in Latin America.*" Latin American Politics and Society **44**(2): 41-66.
- Oxfam (2000). *Globalisation: Submission to the Government's White Paper on Globalisation*. London, Oxfam.
- Petersen, B., Welch, D.E., y Welch, L.S. (2000). "Creating meaningful switching options in international operations." Long Range Planning **33**(5): 688-705.
- Petersen, B. y Welch, L. (2000). "International retailing operations: Downstream entry and expansion via franchising." International Business Review **9**(4): 479-496.
- Power, C. (2005). "Not the Queen's English: Non-native English speakers now outnumber native ones 3 to 1 and it's changing the way we communicate." Newsweek: 62-67, March 7.
- Prahalad, C.K., y Lieberthal, K. (1998). "The end of corporate imperialism." Harvard Business Review **76**(4): 68-79.
- Ransom, M. (2001). *The No-Nonse Guide to Fair Trade*. London and New York, Verso and New Internationalist.
- Rennie, M. (1993). "Global competitiveness: born global." The McKinsey Quarterly **4**: 45-52.
- Ritzer, G. (1998). *The McDonaldization Thesis*. London, Sage Publication.
- Ritzer, G. (2000). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks, California, Pine Forge Press.
- Roberts, D. y Kynge, J. (2003). *How cheap labour, foreign investment and rapid industrialisation are creating a new workshop of the world*. Financial Times, London, 21, February 4.
- Rugman, A.M., y Verbeke, A. (2004). "A perspective on regional and global strategies of multinational companies." Journal of International Business Studies **35**(1): 3-18.
- Saxenian, A. (2003). "The role of immigrant entrepreneurs in new venture creation," in Audretsch, D.B. (ed.), SMEs in the Age of Globalisation. Cheltenham, UK, Elgar: 251-293.
- Secretaría de Economía (2000) "Programa para el Desarrollo de la Competitividad de las Empresas," Web site: URL:<http://www.siem.gob.mx/portalsi.PDF>, [Accesado 20 Diciembre, 2001]
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, Routledge.
- Welch, L.S., y Luostarinen, R.K. (1988). "Internationalization: Evolution of a concept." Journal of general Management **14**(2): 34-55.
- Welch, L.S. y Luostarinen, R.K. (1993). "Inward-outward connections in internationalization." Journal of International Marketing **1**(1): 44-56.
- Welch, L.S. y Petersen, B. (2002). "Foreign operation mode combinations and internationalization." Journal of Business Research **55**(2): 157-162.
- Werbner, P. (1999). "What colour 'success'?: Distorting value in studies of ethnic entrepreneurship." Sociological Review **47**(3): 548-578.
- World Bank (2002). *Globalization, Growth and Poverty: Building an Inclusive World Economy*. New York, World Bank and Oxford University Press.
- Wright, R.W. y Etemad, H. (2001). "SMES and the global economy." Journal of International Management **7**(3): 151-154.
- WTO (2001). Annual Report 2001. Geneva, Switzerland.
- Zipkin, P. (2001). "The limits of mass customization." MIT Sloan Management Review **42**(1): 81-87.