



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**El proceso de internacionalización de la PYME mexicana de los sectores de negocio: ambiental, telecomunicaciones, automotriz y agroindustrial.**

TANIA ELENA GONZÁLEZ ALVARADO<sup>1</sup>

**Resumen**

El **objetivo** de esta ponencia es colocar a discusión un modelo explicativo sobre el proceso de internacionalización de la PYME mexicana de los sectores de negocio: ambiental, telecomunicaciones, automotriz y agroindustrial. Dicho modelo se respalda en la evidencia obtenida mediante el método cualitativo. En el proyecto PAPIIT IN308008 se localizaron 36 casos en México (se partió de un grupo de 520 empresas, de las cuales 171 apoyaron el estudio), caracterizados por que las PYME han formado vínculos locales multiempresa bajo el mecanismo de cooperación. El vínculo multiempresa es catalizador de la red local y agente articulador de la local con una internacional. La evidencia muestra que la PYME no ha seguido el proceso de internacionalización clásico. Esta ha mantenido su tamaño y en la medida en que aumenta su participación en el exterior fortalece los vínculos locales, convirtiéndose en motor de desarrollo. Estos vínculos locales le generan ventajas competitivas.

**Palabras clave:** vínculos locales, multiempresa, mecanismo de cooperación

**Abstract**

The basic aim of this article is to present an explanatory model regarding the internationalization process of the Mexican SMEs. The study IN308008, DGAPA UNAM showed a significant relationship between internationalization and co-operation strategies. 36 Mexican cases have been localized and analyzed. Additionally, the local culture and the organizational learning are essential factors for the internationalization process. The model derives from the study of the business tie (multi-enterprise tie) established in sectors such as agro-industry, environment, telecommunications, machinery and mechanical equipment.

**Keywords:** local link, multi-enterprise, co-operation mechanism

**I. Introducción**

El nivel de liberalización económica ha provocado que las PYME, aún las que actúan localmente, se enfrenten a producir y vender bajo un clima de competencia internacional (Peres y Stumpo, 2002). Este clima internacional conduce a que las PYME afronten situaciones en las que sus propios recursos y experiencia no son suficientes (Dini y Stumpo, 2004). Estas

---

<sup>1</sup> Profesora de la Facultad de Negocios, Universidad La Salle, Ciudad de México.

situaciones han empujado a los empresarios locales a cooperar con empresarios extranjeros. Cuando estas relaciones con el extranjero se establecen con la finalidad de “crear valor y compartirlo” (Sáez y Cabanelas, 1997) las denominamos vínculos de cooperación empresarial internacionales.

El vínculo local es un espacio previo al internacional. En este espacio el empresario experimenta la negociación bajo estrategias de cooperación, aprende de los errores y conflictos que surgen ante actos oportunistas y, con ello, se prepara para los vínculos de cooperación internacionales. En muchas ocasiones, los vínculos se conforman por más de dos empresas (multiempresa). Estos vínculos ofrecen, por lo menos, tres ventajas para el empresario (González, 2008):

- a) Primero, al vincularse con las empresas locales el empresario hace frente de manera colectiva ante los acuerdos con empresas extranjeras de mayor tamaño. Situación que en el caso de negociar y actuar solo le colocarían ante una relación asimétrica. Relación que por su propia asimetría conduciría a un vínculo bajo el mecanismo de competencia, estableciéndose una situación dominante para la empresa transnacional y de sujeción para la empresa local. Esta situación surgida de la asimetría es revertida si el empresario, a través de un vínculo multiempresa, hace sinergia con otros empresarios locales. Juntos tienen la posibilidad de una mejor negociación, inclinando la relación entre ellos y la transnacional hacia la estrategia de cooperación.
- b) Segundo, los vínculos multiempresa dan paso a la creación y fortalecimiento de las redes locales. La red local requiere de fortaleza para que al insertarse una o más empresas de la misma en una red internacional provoque y/o prolongue el desarrollo local. Los casos recuperados del estudio de campo muestran que los vínculos locales se han estrechado en la medida en que una o más empresas que forman parte de un vínculo multiempresa han establecido vínculos con empresas de otras regiones. Existe una relación directa entre la creación de vínculos con el extranjero y la creación de vínculos locales. Razón por la cual estas empresas catalizadoras no crecen a pesar de que expanden sus ventas en los mercados internacionales.
- c) Tercero, los vínculos multiempresa que se caracterizan por las estrategias de cooperación representan a empresarios que han madurado en el uso de la red de cooperación empresarial internacional y, por tanto, permiten fortalecerla en la medida que estos mismos promueven la inserción de nuevas empresas. Estos empresarios son activos en la búsqueda de nuevos cooperadores.

Adicionalmente, el aprendizaje sobre las ventajas que la cooperación ofrece en un momento determinado conduce a que, en mayores ocasiones, el empresario se decante por esta estrategia. Si bien, la clave para el empresario es saber cuándo alternar entre la cooperación (crear valor y

compartirlo) y la competencia (demandar valor y arrebatarlo), tal como lo señalan Sáez y Cabanelas (1997).

### **Definición del vínculo multiempresa**

El vínculo multiempresa es aquel en el que tres o más empresas se vinculan bajo un mismo objetivo. Cuando el vínculo es creado bajo el mecanismo de cooperación difícilmente excede en el número de empresas que lo conforman. Esto se debe a que cada vez que ingresa un nuevo miembro es más difícil concertar un objetivo común. Un aspecto que motiva a aumentar la cantidad de miembros dentro del vínculo es el acceso a recursos que difícilmente obtendría la empresa por sí sola. Recursos que pueden ser usados a través de las relaciones que los empresarios establecen. (Casanueva, *et. al* 2003)

Lo común, y que cuantitativamente se expresa, es que los vínculos inicien con sólo dos integrantes. Un vínculo establecido entre dos empresas tiende a convertirse en múltiple a través del tiempo. Esto último en la medida en que el empresario encuentra que, por la racionalidad de grupo, el beneficio obtenido por la cooperación de un número determinado de empresarios es inferior al que se obtendría incorporando un nuevo elemento (Fernández y Arranz, 1999). Lo ideal para que el vínculo multiempresa se convierta en catalizador de la red local y en articulador de esta a una internacional es que permanezca bajo el mecanismo de cooperación. Sin embargo, esto no siempre ocurre. El seguimiento que se hizo durante los últimos siete años ha demostrado que el mecanismo de cooperación no siempre está presente.

En este sentido, un vínculo creado bajo el mecanismo de cooperación bien pudiera transformarse, pasando a operar bajo el mecanismo de competencia. Al operar bajo el mecanismo de competencia genera relaciones asimétricas entre los participantes, convirtiéndose en semillero de una red local. En el caso del vínculo multiempresa local bajo el mecanismo de competencia, éste abandonará la forma de vínculo para dar paso a la formación de una red local, toda vez que más empresas se agreguen al mismo. Los vínculos bajo el mecanismo de competencia dan paso a la formación de redes locales al fragmentarse ante el aumento de nuevos agentes porque como ya se ha mencionado existen fuerzas centrípetas (Krugman, 1996) en la localidad que son independientes al mecanismo de cooperación.

Como se indicó en líneas anteriores, lo ideal para que el vínculo multiempresa sea catalizador de la red local es que se conserve bajo el mecanismo de cooperación. En un vínculo multiempresa bajo el mecanismo de cooperación se disminuye la centralidad (control) entre los empresarios que conforman el vínculo; a su vez, el vínculo multiempresa, como tal, cuenta con una mayor centralidad en relación con las otras empresas que se encuentran fuera del vínculo pero que mantienen relaciones con las empresas que sí forman parte del mismo. Este vínculo multiempresa se convierte en el catalizador de la red local y en el articulador de la red local a la internacional. En otras palabras, existe la descentralización en la toma de decisiones dentro del

vínculo multiempresa (Sarason, *et al.* 1978), lo que provoca una mayor sinergia que se observa en el control que este vínculo ejerce hacia fuera del mismo. Adicionalmente, las empresas que conforman el vínculo sustituyen el proceso de crecimiento por la subcontratación de otras empresas locales.

Por otra parte, es de interés señalar que el vínculo multiempresa local aún bajo el mecanismo de competencia pudiera ser el inicio de todo. Es decir, el vínculo multiempresa local presenta la oportunidad para la formación y fortalecimiento de las redes locales. Además, a través de este vínculo el empresario experimenta la negociación alternando entre las estrategias de cooperación y de competencia, evaluando resultados y aprendiendo de los errores y conflictos ante actos oportunistas (Axelrod, 1986). Todo esto le prepara para el establecimiento de vínculos con empresarios extranjeros. Diríamos que el paso importante es crear un vínculo multiempresa, después de esto, se alcanzan distintos beneficios locales para la red dependiendo bajo que mecanismo se encuentren interactuando las empresas que lo conforman. Esto último, sin embargo, no aplica para la creación de vínculos internacionales.

La búsqueda de socios extranjeros exige un mayor esfuerzo que, como señala Koschatzky (2002), a menudo sólo es llevado a cabo por las empresas que cuentan con los recursos de información y conocimiento apropiados. Como él mismo señala: cuanto mayor es la base de conocimiento de una empresa y cuanto más desarrolladas son sus competencias empresariales para integrar conocimientos externos a ella (Le Bars, *et al.* 1998: 316) tanto más desarrollada está su capacidad para absorber nuevos conocimientos y, en consecuencia, para innovar.

Los vínculos multiempresa locales presentan un espacio para que el empresario se forme en este sentido, que aprenda a evaluar cuándo cooperar y cuándo competir, que aprenda a enfrentar el oportunismo. Al mismo tiempo que, al adiestrarse en el establecimiento de vínculos locales bajo estrategias de cooperación, pretenda establecerlos con el extranjero.

Estudiar el vínculo para determinar si se estableció bajo el mecanismo de competencia o de cooperación exige investigación de orden cualitativo, que en ocasiones puede prolongarse bajo un periodo de varios años. Además, dado que las empresas no disponen de una única opción para adquirir recursos, es grande la posibilidad de que éstas participen en varias redes de manera simultánea, siendo esto lo habitual para ellas (Koschatzky, 2002).

El vínculo multiempresa local bajo el mecanismo de cooperación fortalece la red. La red local requiere estar fortalecida para que al insertarse una o más empresas de la misma en la red de cooperación empresarial internacional provoquen y/o prolonguen el desarrollo endógeno. En caso contrario, si las empresas sólo se articulan bajo la estrategia de competencia hay mayor probabilidad de que la empresa que se inserta en el ambiente internacional se desprenda de la localidad. Este caso es el que se explica a través de la teoría gradualista: en la medida en que la empresa se internacionaliza, aumenta su tamaño y se desprende de lo local, buscando en otros territorios disminuir los costos. Esta situación difícilmente trae beneficio de largo plazo a la

localidad de origen y más bien pudiera dar paso a empobrecerla. Esto también ha sido confirmado en los estudios sobre las maquiladoras que se establecieron en los países latinoamericanos con miras a obtener beneficios locales, dichas maquiladoras no tuvieron el impacto que se esperaba porque su lógica las conduce a establecer vínculos de competencia con las localidades destino (Martín y González, 2009).

Las redes locales en las que los vínculos de competencia imperan tienden a debilitarse en la medida en que las empresas que le conforman se internacionalizan (De Martino, *et. al* 2006). Contrario a esto último, aquellas redes en las que la cooperación impera se fortalecen y se benefician de la inserción internacional de alguna de sus empresas (Martín y González, 2008). En el primer caso, cuando en la red impera la competencia, las empresas ven menos atractiva la vinculación local, esto ocurre en la medida en que consiguen relaciones con empresas extranjeras. En el segundo caso, cuando en la red impera la cooperación, el empresario considera fundamental la vinculación con la localidad porque dicha vinculación bajo el mecanismo de cooperación permite tomar conciencia de la comunidad y sus necesidades, en otras palabras, existe un compromiso con la localidad al sentirse parte de la misma.

#### **Exposición de dos casos de estudio (cambiarlos por otros... tequila)**

Con el fin de fundamentar lo anteriormente explicado, exponemos dos casos de los 36 localizados. En estos casos las empresas forman parte de un vínculo multiempresa, vínculo catalizador de la red local y agente articulador de la misma a una internacional.

**EMPRESA A.** Un fenómeno común entre las empresas que han establecido vínculos multiempresa internacionales, mediante los cuales se convierten en catalizadoras de la red local y en articuladoras de la red local con la internacional, es que difícilmente aumentan de tamaño. La empresa A es un claro ejemplo de ello, no sólo por reforzar la red local en la medida en que se ha internacionalizado, sino también porque de ella han surgido nuevas empresas locales con las cuales se encuentra estrechamente vinculada.

Otro factor que le ha permitido expandir su mercado sin crecer es el reconocimiento local como pionera. Esta empresa se caracteriza por ser pionera en la producción y comercialización del aguacate. Tanto los productores como las comercializadoras locales reconocen este hecho. Este reconocimiento ha sido fundamental para mantener la lealtad de los pequeños productores de la región hacia la empresa A. La lealtad se ve expresada al dar prioridad a la empresa A sobre otras empacadoras cuando el producto ha sido cosechado. Esto explica por qué una empresa tan pequeña puede ofrecer y responder a la demanda del producto en el nivel internacional, contando con grandes volúmenes de comercialización que sobrepasan a su propia producción y cubriéndose de los riesgos tanto climáticos como económicos. Adicionalmente, también explica por qué puede comprometerse a satisfacer los parámetros de calidad específicos para cada

comprador. Particularmente, las exigencias del mercado japonés, siendo reconocido en el mercado el hecho de que los parámetros japoneses son los más exigentes.

La lealtad de la comunidad productora ha facilitado la entrada de la empresa a diferentes mercados sin verse limitada por su economía de alcance. Esto explica porqué la empresa no ha crecido en la medida en que su mercado se ha expandido. Adicionalmente, el dueño ha usado la estrategia de creación de empresas en sustitución de la internalización de las actividades. Estrategia que le ha caracterizado desde sus primeros pasos en el comercio internacional. Esta estrategia consiste en crear diferentes empresas con base en las necesidades de la principal. De esta manera, la empresa cuenta con dos empresas complementarias. La primera se encarga de elaborar el empaque para los productos. Dicho empaque suele elevar los costos del producto para exportación, dado que debe tener ciertas especificaciones para conservarlo ante largos trayectos. La empacadora mantiene entonces un vínculo con una empresa hermana que se encarga de fabricar el empaque. Dicho empaque es ofrecido a la empresa A, prácticamente al costo, a su vez, esta empresa fabricante de empaques fabrica y vende para otras empresas. De esta forma existe un doble beneficio, la empresa A recibe el empaque a un bajo costo y la empresa hermana es una fuente adicional de ganancias. Esta estrategia ha permitido que la empresa A no crezca, conserve la flexibilidad que le da su tamaño para adaptarse a los cambios del mercado.

La segunda empresa complementaria se dedica a la producción del aguacate, de tal forma que se tiene la trilogía: productora, empacadora y fábrica de empaques. De las tres empresas, la más antigua es la productora. El dueño inició produciendo el aguacate Hass y, ante la necesidad de exportarlo, creó una empacadora. La empacadora es actualmente la principal a pesar de no ser la más antigua. Esta es la que actúa como catalizadora pese a que la huerta productora es en realidad la que dio origen a todo. La huerta productora fue creada en el año 1957, siendo la primera huerta de Aguacate Hass en la región de Uruapan. Es en esta región en la que dicho producto ha alcanzado su máximo sabor y calidad.

La lealtad que la localidad tiene hacia la empresa A ha sido correspondida mediante la creación de puestos de trabajo y la conservación de los ya existentes (al crear nuevas empresas y vincularse con los productores locales).

La empresa A mantiene cinco vínculos empresariales con Japón y también participa en el mercado de EE.UU. Estos vínculos se han obtenido siendo proactivos en las ferias, misiones y encuentros empresariales. Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior) ha dado su apoyo para la activa participación de la empresa en los diferentes eventos internacionales. Adicionalmente, la formación de una asociación entre las diez grandes comercializadoras de aguacate mexicanas les ha permitido disminuir los actos de oportunismo. De esta forma, el comprador extranjero sabe que si no mantiene estrategias de cooperación en los vínculos que establece con las empresas mexicanas puede costarle el cierre al mercado.

La empresa A se ha adaptado a las necesidades y exigencias del mercado asiático. Esta posición le ha permitido resolver las diferencias que surgen por las distintas culturas, idiomas y formas de hacer negocios. La mejor ganancia que ha tenido ha sido mediante el aprendizaje. Las visitas del comprador y la construcción de canales de comunicación eficientes han derivado en la innovación hacia dentro de la empresa. Dicha innovación empieza a transmitirse y, por tanto, a beneficiar a las otras empresas del Estado que se dedican a la producción y comercialización del aguacate.

Las empresas japonesas son atractivas porque pagan a mejor precio el aguacate. Esta es la razón por la cual la empresa ya no sostiene acuerdos con los europeos. A pesar de que durante mucho tiempo mantuvo dicho mercado. El mantenerse en el mercado japonés ha exigido contar con certificaciones fitosanitarias y con proceso de producción de alta calidad que compromete el aguacate procesado (refrigerado y congelado ante una diversidad de presentaciones). Los altos costos que conlleva mantener la calidad exigida por los japoneses son compensados con el alto precio que el mercado asiático paga y por el máximo aprovechamiento del aguacate al comercializar con la pulpa. El aguacate que en otro momento se hubiese quedado en el mercado local, vendiéndose a un precio muy bajo, o se hubiese considerado desperdicio, por maltratarse durante el proceso de la recolecta y del empaquetado es también comercializado internacionalmente. Aguacate que a pesar de ser pequeño, estar golpeado o maduro es transformado en pulpa y vendido en el exterior porque continúa manteniendo el sabor y la calidad exigida.

**EMPRESA B.** ESTA ha establecido vínculos con empresas ubicadas en la India y en China, promoviendo con ello el aprendizaje en el proceso de producción agrícola en empresas de Asia y África. En el caso de la empresa B se observan dos aspectos: iniciativa para buscar vínculos en regiones en las que se requiere el apoyo económico y el desarrollo de proyectos para la generación de empleo.

En el caso de las empresas mexicanas, casi siempre es el empresario extranjero el que contacta al mexicano y promueve el establecimiento de vínculos. En muchos de los casos localizados las empresas mexicanas han tomado una actitud pasiva ante el proceso de creación de nuevos vínculos, casi siempre es la empresa extranjera la que lleva la iniciativa y dirige el curso de las negociaciones.

El responsable del establecimiento de nuevos vínculos para la empresa B ha sido un activo promotor de vínculos con otras regiones, él ha buscado asiduamente a las empresas, contactado a los gobiernos y planteado proyectos que involucran el aprendizaje en zonas económicamente marginadas. Es fundamental hacer notar que las regiones en las cuales ha promovido este tipo de proyectos no han sido latinoamericanas. Hacemos notar esto último porque la posición más cómoda es buscar un territorio con mayores aspectos en común, tanto culturales como idiomáticos, y con la facilidad que brinda la cercanía geográfica. El caso de la empresa B

muestra un doble esfuerzo al buscar a las empresas extranjeras en otros continentes, especialmente en zonas que requieren de impulso para desarrollarse, con el fin de que estas comunidades aprendan y se conviertan en sus proveedoras.

En el caso de China, es natural que el gobierno de esta región vigile y promueva la entrada de la empresa mexicana, coadyuvando en el proceso de aprendizaje para las empresas chinas. Adicionalmente, el gobierno respaldó el vínculo de la empresa mexicana con las empresas asiáticas, provocando la creación de nuevas fuentes de empleo en territorios marginados.

La empresa B se encuentra en constante asistencia a misiones, ferias y encuentros empresariales de carácter internacional. Estos eventos los considera un espacio para mostrar e instruir al mercado sobre los productos tecnificados y las ventajas que dicho producto trae aparejadas, especialmente la disminución de costos.

Esta empresa cuenta con la tecnología para producir en México, trayendo la materia prima de regiones muy lejanas, elaborando el producto terminado en México y vendiéndolo tanto en México como en regiones lejanas. Ofrece pigmentos naturales tanto para uso humano como para la industria avícola y piscícola, cuyo proceso de producción exige alta tecnología.

La empresa B produce *oleorresina paprika*, que es de mucha importancia para la industria alimenticia, lo mismo que los extractos de chile. También cuentan con una planta de deshidratación de vegetales. Otra actividad de interés es la molienda y extracción de oleaginosas donde se producen aceites crudos y sus correspondientes subproductos de importancia comercial.

Originalmente, la *oleorresina* de la empresa B provenía de productores mexicanos. La empresa contaba con 170 empleados de base y entre 400 y 500 jornaleros para la producción por temporada. Sin embargo, hubo cambios en el mercado que condujo a que los productores locales abandonaran dicha producción y la sustituyeran por otra. Estos cambios fueron por la ausencia de precios competitivos y apoyo gubernamental. Adicionalmente, los productores mexicanos encontraron que el chile era más atractivo que la *oleorresina* tanto por los costos como por la independencia que les daba el diversificar sus clientes y no sólo depender de la empresa B.

Ante este escenario, la empresa B se vio obligada a buscar nuevos proveedores para mantenerse en el mercado y satisfacer la demanda de sus productos derivados de la *oleorresina paprika* (mejor conocida en México como “Flor de muerto” por asociarle con las costumbres prehispánicas relacionadas con la muerte).

Sus actuales proveedores de *oleorresina paprika* pertenecen a diferentes países, tales como: India, Perú, China, Zambia. En el caso de los chiles rojos, han trabajado con Zimbabwe, Sudáfrica, India, España, China y Marruecos. Actualmente cuenta con sólo 80 empleados y ningún jornalero.

En un principio, cuando la empresa fue fundada, recibió ofertas de extranjeros para el establecimiento de vínculos, pero los rechazó por mantener la preferencia hacia el productor

mexicano. Esta preferencia no duró mucho. Se agotaron los estímulos del gobierno para que el productor nacional se concentrara en dicha flor.

Otra empresa local, considerada como la competencia principal, contactó con las empresas extranjeras para allegarse de materia prima. El resultado para la empresa competidora fue favorable, estableció un vínculo de cooperación en una región de China, restándole ventaja a la empresa “B” y obligándole a actuar de la misma forma.

Ante el ambiente competitivo, la disminución de productores mexicanos, los altos costos de la materia prima y el éxito de la empresa competidora, la empresa “B” buscó empresas extranjeras con las cuales establecer vínculos. Esto último lo hizo bajo las políticas con las que se fundó y con las que siempre ha tratado de mantenerse: búsqueda de un impacto positivo en la localidad a través de la generación de empleos, esta vez en la localidad destino.

Esta tarea no ha resultado fácil porque, no sólo ha tenido que lidiar con las diferencias culturales, las barreras legales, los diferentes idiomas y la distancia física, sino también ha tenido que facilitar el aprendizaje del proceso de producción en dichas regiones.

Estos casos se encuentran en localidades pobres en las que los gobiernos locales han centrado la atención para que, a través de subvenciones y apoyos gubernamentales, se creen empresas que, a su vez, generen empleos. Las diferencias culturales son más acentuadas en los lugares inhóspitos como la zona cercana a Siberia. El empresario no considera que sea un problema la cuestión cultural, para él es sólo cuestión de adaptarse lo mejor posible a su forma de vida. Los problemas se enfrentan en forma compartida y de esa misma manera buscan resolverlos.

Están vendiendo en México, Centroamérica, Sudamérica, Europa y Japón. En todas las regiones participan mediante vínculos de cooperación, teniendo presente las diferencias culturales. Esto les ha facilitado la entrada aún en los mercados más difíciles, como es el caso del mercado japonés. En este mercado vieron la oportunidad para entrar cuando la empresa japonesa tuvo un conflicto con otra empresa mexicana. La empresa B asesoró a la empresa japonesa para resolver un problema de calidad en relación con el producto. A partir de esta situación surgió el vínculo de cooperación con Japón. La sensibilidad hacia situaciones que van más allá de las actividades propias de la empresa ha creado un círculo virtuoso para la misma. Este caso nos muestra que cuando una empresa se adapta y actúa considerando los aspectos sociales tanto externos como internos a la misma adquiere experiencia y aprende sobre aspectos socioculturales. Este aprendizaje permite que la empresa más fácilmente entre a nuevos territorios, particularmente, en aquellos con distintas culturas. Esto último se debe a que está más concentrada en dichos aspectos y sus integrantes han aprendido diversos mecanismos para adaptarse culturalmente. En otras palabras, humanizar a la empresa facilita la internacionalización de la misma, le permite ser aceptada con mayor facilidad en otros territorios y se encuentra mejor preparada para vencer las barreras culturales e ideológicas.

En algunos países, como es el caso de Colombia, la empresa B ha tenido que crear el mercado, enseñando primero el uso del producto, antes de establecer vínculos con las empresas-cliente. El responsable de establecer contactos muestra persistencia en aquellos mercados en los que es difícil entrar. Lejos de desistir cuando obtiene resultados negativos, persiste en encontrar nichos en los mismos, obteniendo un mayor aprendizaje de la situación. Debido a la falta de espacio sólo se han expuesto dos casos, sin embargo, con algunos matices y diferencias podemos encontrar similitudes entre los 36 casos. Estas similitudes han permitido perfilar los vínculos multiempresa y modelar el proceso de internacionalización que han seguido. En este proceso, el vínculo multiempresa ha beneficiado a la localidad, al mismo tiempo, la red local construida ha sido generadora de ventajas para la PYME que se ha internacionalizado por esta vía.

### **Contribución a la literatura**

El avance teórico sobre vínculos empresariales y el proceso de internacionalización requieren la consideración de aspectos cualitativos, tales como: la influencia cultural sobre la decisión del empresario entre la cooperación y la competencia, qué efecto tiene la experiencia de un fracaso en el establecimiento de un nuevo vínculo, de qué forma un vínculo multiempresa permite que el empresario aprenda a cooperar y le facilita el establecimiento de vínculos con el extranjero, cómo detectar si el empresario confía o no en los otros empresarios. Estos aspectos cualitativos son los que se han abordado en el presente estudio y que los modelos cuantitativos difícilmente abordarían (Wasserman y Faust, 1994; Borgatti, Everett & Freeman, 2002; Carrington, Scott & Wasserman, 2005; Sabater & Sierra, 2002; Freeman, 1978; Granovetter, 1973).

Los estudios sobre el proceso de internacionalización se han centrado en las transnacionales (Johanson & Vahlne, 1990), las multinacionales de mercados emergentes (Lucea & Lessard, 2010) y, en los últimos estudios, las *Born Global* (Schulz, Borghoff & Kraus, 2009). El fenómeno abordado en este trabajo es la PYME que sustituye el proceso de crecimiento por la creación y fortalecimiento de los vínculos con las empresas locales. Por esto último, su crecimiento no corresponde con la expansión que está teniendo globalmente y contradice lo expuesto en la teoría: la PYME no se desprende de la localidad de origen en la medida en que se internacionaliza. Este estudio se basa en la teoría de juegos (Neuman y Morgenstern, 1964; Axelrod, 1986), la teoría de los recursos (Grant, 2002; Conner & Prahalad, 1996; Das & Teng, 2000) teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), Teoría basa en recursos (Nickerson and Zenger, 2004; Sveiby, 2001; Grant, 1996) el análisis de redes sociales (Wasserman y Faust, 1994; Freeman, 1978; Granovetter, 1973).

### **Método de investigación**

170 empresas fueron estudiadas por un periodo de siete años, siendo los tres últimos apoyados por DGAPA, UNAM. El estudio parte de un grupo inicial de 520 empresas mexicanas que asistieron a un encuentro empresarial organizado por la Unión Europea bajo el marco de Al-Invest. Se observó el desarrollo de las negociaciones emprendidas por los empresarios durante el encuentro organizado en el 2003 (520 empresas de los sectores de negocios agroindustrial, automotriz, telecomunicaciones y medioambiente), se aplicó una encuesta exploratoria en el 2004, se aplicó un cuestionario en el 2008 (170 empresas), se hicieron visitas de campo a las empresas durante el periodo 2006-2010 y; se está concluyendo una segunda encuesta aplicada por teléfono en el 2010 (170 empresas).

La razón por la que se parte de un encuentro empresarial es porque las PYME que se han internacionalizado usando los encuentros empresariales se encuentran geográficamente dispersas. Siendo entonces las bases de datos de INEGI y los directorios de exportadores sumamente amplios y dispersos.

### **Resultados**

- a) Los actos de oportunismo y fracaso son experiencias de aprendizaje para los empresarios
- b) Los vínculos con mayor tiempo cuentan con empresarios que han aprendido a resolver los conflictos.
- c) Los vínculos de cooperación eliminan las relaciones jerárquicas, dando paso a la formación de vínculos multiempresa.
- d) El vínculo multiempresa local (más de dos empresas con un solo objetivo en un mismo vínculo) es un espacio para alternar entre competir y cooperar.
- e) El vínculo multiempresa internacional facilita la participación de la PYME en diferentes mercados, al mismo tiempo que se convierte en articulador de la red local a una internacional

### **Conclusiones y Discusión**

La evidencia empírica obtenida hasta este momento nos permite presentar el modelo de la gráfica 1.

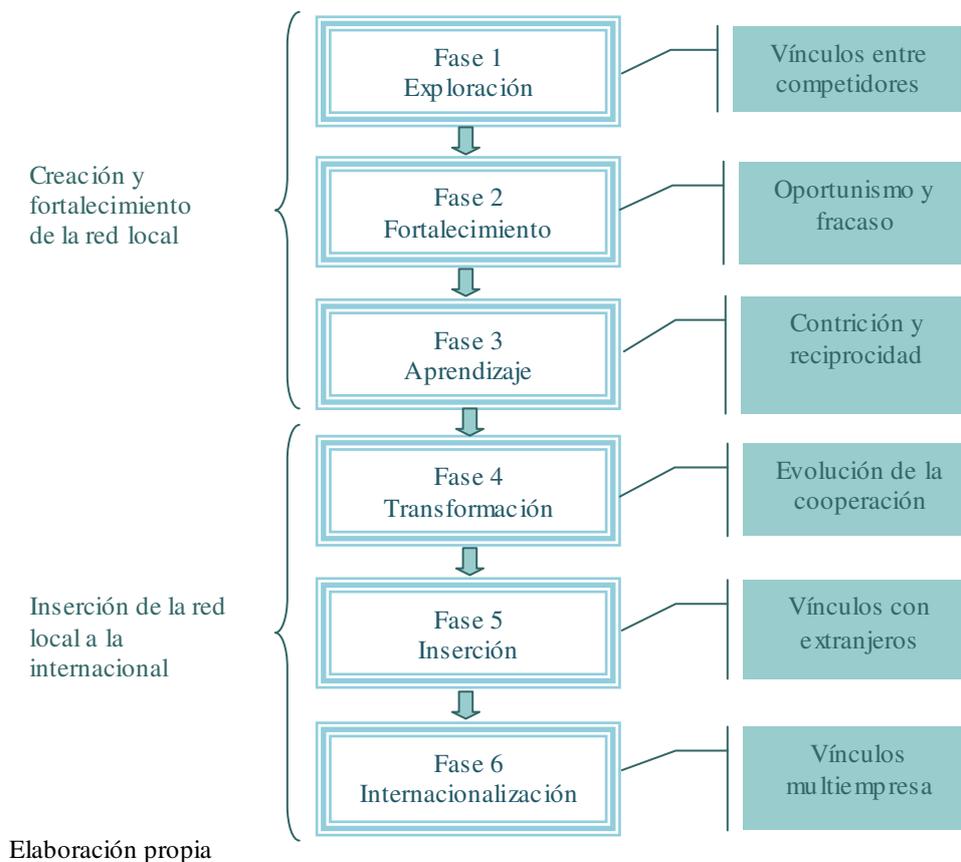
El modelo explica la internacionalización de la PYME mexicana que ha aprendido a vincularse bajo la estrategia de cooperación. Pyme que es catalizadora del desarrollo local y articuladora de la red local a la internacional. La cuestión ahora es ¿hasta que grado este modelo puede explicar la internacionalización de la PYME de otras regiones y sectores? Adicionalmente, se detectó que los factores culturales afectan la decisión entre cooperar y competir. Sería importante

profundizar en este punto y, adicionalmente, analizar, si la cultura es determinante en la reacción del empresario ante los fracasos y actos de oportunismo.

Gracias a un convenio con Nacional Financiera se está trabajando con 22 encuentros a fin de extender los resultados hacia América Latina. Se busca en una nueva etapa de investigación, cuyo punto de partida se refleja en el presente escrito, contrastar el modelo con la realidad latinoamericana y retroalimentarlo con nuevos resultados.

Diagrama 1

Modelo explicativo del proceso de internacionalización de la PYME mexicana de los sectores de negocios ambiental, telecomunicaciones, automotriz y agroindustrial



## Referencias

- Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Versión española de Luis Bou, Madrid.
- Borgatti, S., Everett, M., y Freeman, L. (2002). Ucinet 6 for windows: Software for social network analysis en *Analytic Technologies* <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>
- Carrington P., Scott J. Y Wasserman S. (2005). *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press.
- Casanueva, C. *et al.* (2003): “Relaciones estratégicas entre Pymes: contraste de hipótesis empresariales mediante ARS”. *Revista Hispana para el análisis de redes sociales*. Barcelona, vol. 4, n. 4, junio
- Conner y Prahalad, (1996) “A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism” en *Organization Science*, Vol. 7, No. 5. (1996), pp. 477-501.

- Das & Teng, (2000) “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances” en *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 31–61
- De Martino, R. *et al.* (2006): “Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster”. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18. 1: 1-14.
- Dini, M. y G. Stumpo (2004): *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, México, Siglo XXI.
- Eisenhard, K.M y Martin J.A. (2000) “Dynamic capabilities: What are they?” en *Strategic Management Journal*, 52, 1105 - 1121
- Fernández, J. y Arranz, N. (1999). *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Madrid, Esic.
- Freeman, L. (1978). “Clarificación Conceptual”. *Social Networks*, Traducción de Herrero Reyes, 215-239.
- González, T (2008): “Las ventajas y desventajas que el vínculo multiempresa y la red de cooperación empresarial internacional presentan para la PYME” en *Redes. Revista Hipana para el Análisis de Redes Sociales*, 14(8),
- Granovetter, M. (1973): “The strength of weak ties” en *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grant, (2002). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135
- Grant (1996) “Toward a knowledge-based theory of the firm” en *Strategic management journal*, N. 17 pp. 109-123
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990): “The mechanism of internationalisation” en *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Koschatzky (2002): “Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación. *Economía industrial*, 346, 15-26.
- Krugman, P. (1996): *La organización espontánea de la economía*. Traducción de Mónica Martín. España, Antoni Bosch. Título original: *The Self-Organizing Economy*.
- Le Bars, *et al.* 1998. “Innovation in SMEs: The Missing Link” en *High-Technology Small Firms Conference*. 1, 307-324.
- Lucea, R. y Lessard, D. (2010). ¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes?: el caso de CEMEX. *Universia Business Review*, 25, 76-97
- Martín, M y González, T (2009). El vínculo empresarial en ausencia del mecanismo de cooperación y su impacto en el desarrollo. El caso de la industria de la confección mexicana. *Revista Ciencias Sociales*, Chile, Universidad Arturo Prat de Iquique, N. 22, año 2009
- Martín, M y González, T (2008) “El papel del vínculo multiempresa para prolongar el desarrollo endógeno. El caso de la empresa agroindustrial”, *Revista Austral de Ciencias Sociales*, Chile, Universidad Austral de Chile
- Newman, J. y Morgenstern, O. (1964) *Theory of Games and Economic Behavior*, University of Michigan, Michigan.
- Nickerson y Zenger (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15(6), 617-632
- Peres, W. y G. Stumpo (coord.) (2002). *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Siglo XXI, 550 pp.
- Sabater & Sierra, (2002). Reputation and social network analysis in multi-agent systems en *Proceedings of the first international joint conference on Autonomous agents and multiagent systems: part 1*, Boloña, Italia, 475-482.
- Sáez, D. y Cabanelas, J. (1997): *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 148 pp.
- Sarason, S. *et al.* (1978): *Resources, Community and Exchange Networks*. San Francisco: Jossey Bass.

Schulz, Borghoff y Kraus, (2009). Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27-37.

Sveiby, K. (2001) "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344 - 358

Teece, D.J. , Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, . 18(7) , 509 – 533

Wasserman, S. y Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: methods and applications*. Nueva York: Cambridge University Press.