



*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.

# I Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad

---

Zapópan Jalisco, 6 y 7 de Diciembre de 2007

**Ponencia**

## *La internacionalización de la empresa mediana en China, un ejemplo visible de competitividad global*

**Área del conocimiento y temática**

Competitividad global

Competitividad global en China y la Cuenca del Pacífico

**Autores:**

MA Xicoténcatl Méndez Pizano

Dr. José Sánchez Gutiérrez

**Institución:**

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Periférico norte 799, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapópan, Jalisco.

Tel. 33 37703343 y 37703300 (5190), Fax. 33 37703300 (5190)

Direcciones electrónicas:

[xmendezp@hotmail.com](mailto:xmendezp@hotmail.com) [jsanchez@cucea.udg.mx](mailto:jsanchez@cucea.udg.mx)

## **Resumen**

El propósito del trabajo es presentar el proceso de internacionalización de la empresa mediana en China como un ejemplo visible de competitividad global.

Se recurrió a la investigación descriptiva, utilizando la observación directa, el estudio de casos, la entrevista y el análisis documental.

El documento se estructura en cuatro apartados. El primero presenta un modelo de internacionalización, el segundo identifica las posibilidades de México en la geografía económica mundial, el tercero propone Políticas Públicas y Mecanismos para fomentar la internacionalización y el cuarto identifica las oportunidades que China representa. Al final se presentan las conclusiones que sintetizan los resultados obtenidos.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to present the “medium size company internationalization process” as a visible sample of global competitiveness.

The research appealed to the documentary and statistical records review, case studies and direct interviews.

The document has four chapters which have been structured as follows: The first one shows an internationalization conceptual process model, the second identifies the mexican companies possibilities due to the position among other countries in the new global economic geography, the third suggests several public policies and mechanisms to empower the internationalization process, and the fourth one shows the internationalization opportunities available in China. The research final results are included at the end of the document.

## Modelo de internacionalización de la empresa mediana emergente

La presente ponencia pretende profundizar en la competitividad, reconociendo los procesos de internacionalización como los causantes de la progresiva integración y movimiento de los mercados de bienes, servicios y factores productivos, a lo largo y ancho de la Geografía Económica mundial. La protagonista de este fenómeno es la empresa, la cual adquiere una considerable importancia social y económica, ya que determina la sustentabilidad y predictibilidad de los modelos de vida de una sociedad, país o región, al ser responsable de la productividad, la competitividad y el empleo.

El desafío que enfrentan las empresas y los países es ser más competitivos para tener acceso al mercado mundial y para mantenerse en él. Las empresas se internacionalizan como respuesta estratégica a este desafío, los efectos visibles son la exportación (**internacionalización comercial**) y la localización en el extranjero (**internacionalización productiva**). Conforme avanza la globalización y maduran los mercados empezamos a observar casos de internacionalización acelerada en algunas empresas medianas, también llamadas multinacionales emergentes<sup>1</sup>.

Estas empresas provienen de economías en desarrollo como Brasil, China, Corea del Sur, India, Malasia, México, Rusia, Singapur, Taiwán y Turquía, son parte de una segunda ola de multinacionales que han intentado documentar (Kumar 1981; Wells, 1983; Lall, 1981).

Su estrategia de internacionalización es un tema muy poco investigado (Bartlett, 2000). Al parecer utilizan las posibilidades de relaciones y las redes de interacción que existen en la economía globalizada<sup>2</sup>. Si esto se confirma, sin duda es uno de los resultados más sobresalientes de la globalización para los países en vías de desarrollo, ya que no necesitan esperar a ser grandes para internacionalizarse.

Conociendo el proceso que siguen y los factores que se interconectan para que la internacionalización ocurra, se podrá reproducir la experiencia de estas compañías. Se realizó el trabajo elaborando un modelo sencillo que ofreciera más información sobre estas cuestiones. La referencia teórica que resulta de mayor utilidad es la *teoría ecléctica*<sup>3</sup> de Dunning (1981). A partir de ella, el modelo fue completado con la experiencia de las empresas medianas emergentes<sup>4</sup>. Los

---

<sup>1</sup> Se trata de empresas medianas, no de empresas transnacionales.

<sup>2</sup> La empresa emergente se contrata o subcontrata como OEM (Original Equipment Manufacturer), OBM (Original Brand Manufacturer), ú ODM (Original Design Manufacturer), o participa junto a ellas teniendo acceso a la logística y otros servicios existentes.

<sup>3</sup> Eclecticismo. *“Modo de juzgar u obrar que adopta una postura intermedia, en vez de seguir soluciones extremas o bien definidas”*. Diccionario Usual, Real Academia Española, 2007. ([www.buscon.rae.es](http://www.buscon.rae.es)).

<sup>4</sup> “Bicicletas Turbo”, “Omnilife”, “Mabe” y “Chocolate Ibarra” entre otras.

disparadores del proceso de internacionalización de las empresas medianas emergentes se muestran en la tabla 1.

<b>Tabla 1.- Disparadores del Proceso de internacionalización</b>	
<b>Mercado local sin crecimiento</b>	La madurez y/o la saturación de los mercados impide que las empresas crezcan en ventas y en cuota de mercado.
<b>Margen de rentabilidad reducido</b>	La intensidad competitiva y la presencia de competidores y productos sustitutos externos, reducen el margen de las empresas locales.
<b>Mercado externo atractivo y predecible</b>	Los mercados externos se vuelven visibles para las empresas locales en términos de su atractivo y posibilidades de negocio; incrementar sus ventas, extender su cuota de mercado, enfrentar y/o evitar a los competidores, instalar plataforma exportadora y/o superar barreras arancelarias.

Fuente: Dunning, J.H. (1981) *The Eclectic Theory of the MNC*, Allen & Unwin, Londres, y "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.

Dunning señala que las empresas completan sus procesos de internacionalización, dependiendo de su capacidad para desarrollar cierto nivel de competitividad, el cual se manifiesta como ventajas de propiedad (*ownership*), de ubicación (*localization*) y de internacionalización (*internationalization*). Encuentra en estas ventajas la explicación del incremento en las fusiones y adquisiciones, alianzas y Joint Ventures, como modalidades de internacionalización de las empresas.

Lo sorprendente es que las empresas que fueron observadas, no contaban con estas ventajas en un principio, sino que las desarrollaron al mismo tiempo que se internacionalizaron, sin todo el recorrido de las empresas que llegaron primero (Perlmutter, 1969). Entonces, las empresas multinacionales emergentes han logrado acelerar sus procesos de internacionalización, desarrollando simultáneamente las capacidades necesarias para ser competitivas y obtener las ventajas necesarias (tabla 2).

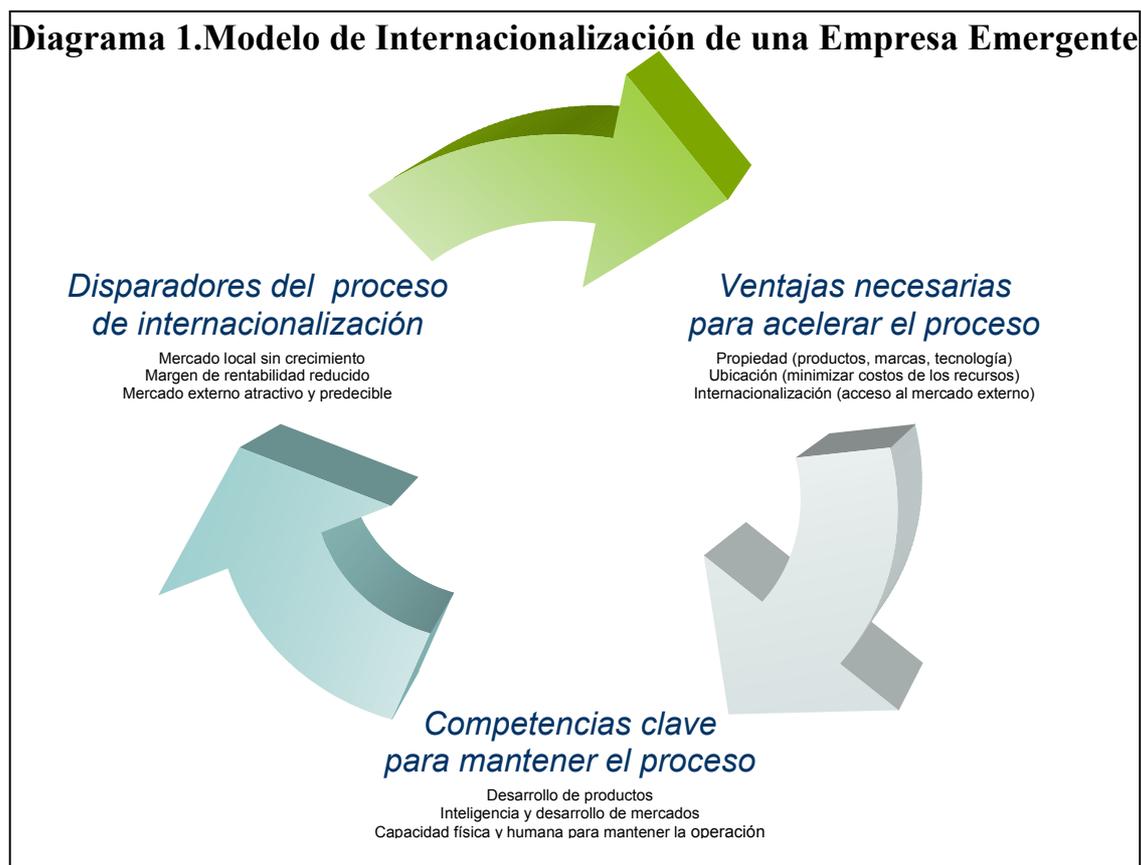
<b>Tabla 2.- Ventajas necesarias para acelerar el proceso de internacionalización</b>	
<b>Ventaja de Propiedad</b>	Capacidad para desarrollar y/o extender sus productos, marcas, conocimientos y tecnologías propias en el extranjero.
<b>Ventaja de Localización</b>	Capacidad para integrar las actividades de la empresa en las diferentes regiones y/o países, minimizando los costos de los recursos y de los factores de producción.
<b>Ventaja de Internacionalización</b>	Capacidad para obtener acceso al mercado externo de manera competitiva.

Fuente: Perlmutter H.V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4..

Una vez en el mercado, las empresas necesitan mantener un nivel de competitividad adecuado, es por ello que desarrollan una serie de competencias clave para mantenerse en él, tal como se muestra en la tabla 3.

<b>Tabla 3.- Competencias clave para mantener la competitividad en el proceso de internacionalización</b>	
<b>Desarrollo de productos</b>	Desarrollar productos, marcas, servicios, procesos y tecnologías, para asegurar una posición competitiva de alto nivel en los diferentes mercados seleccionados.
<b>Inteligencia y Desarrollo de mercados</b>	Buscar, Localizar, Identificar y desarrollar mercados de alto margen, para mantener y expandir las ventas y las cuotas de mercado.
<b>Capacidad Física y Humana</b>	Realizar las inversiones necesarias en infraestructura, conocimientos y talentos para poder mantener la operación con el nivel competitivo requerido por el proceso de internacionalización.

El modelo que se trabaja en este artículo, interconecta los tres conceptos de la tabla 3 y los integra en un flujo continuo, lo cual se muestra en el diagrama 1.



Este flujo se ve afectado por la posición de México en la geografía económica mundial, la intervención del estado para incentivar la competitividad de las empresas, mediante políticas públicas y mecanismos de apoyo para su internacionalización y por la presencia de otros países competidores. En este trabajo, China es el que será el motor de este análisis.

A continuación se revisarán tres temas relevantes y su relación con la competitividad de las empresas medianas inmersas en los procesos de internacionalización.

## México en la geografía económica mundial

La posición de un país en la geografía mundial depende de varios factores: su localización, cercanía con países desarrollados, grado de integración en bloques y acuerdos económicos, así como su perfil como país<sup>5</sup> son determinantes. El centro de gravedad del mundo lo definen las economías desarrolladas, quienes con sus recursos económicos atraen o repelen a los demás, configurando una geografía económica cambiante. Este centro se ha movido entre Europa, América, y Asia Pacífico, pero siempre en el hemisferio Norte. El mundo se divide en tres grandes bloques de comercio (tabla4).

Bloque Comercial	Mercado (Población)	Mercado (% PIB)	Mercado (PIB, Billones US)
América del Norte y Centroamérica	426 millones	25 %	12 mil
Unión Europea <sup>6</sup>	460 millones	16 %	8 mil
Asia Pacífico <sup>7</sup>	3,000 millones	23 %	11 mil

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI) (2004). "World Economic Outlook Report".

Para el FMI en el mundo del 2020 Estados Unidos seguirá siendo la primera potencia mundial, pero menos poderoso, la globalización continuará, la economía mundial crecerá y el ingreso per cápita será 50% mayor. El mundo será menos "americanizado" y más "asiático", China será la segunda potencia mundial seguida de cerca por la India y Europa. Las empresas se orientarán a los mercados de China y la India cuya población representará la mitad de la humanidad.

<sup>5</sup> Su estructura económica, política y social en general.

<sup>6</sup> Se considera la Unión europea de 30 países, incluyendo los 4 que se encuentran en proceso de admisión (Croacia, Rumania, Bulgaria y Turquía).

<sup>7</sup> Se consideran los países firmantes del ASEAN (China, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam, Australia, Nueva Zelanda) que entró en vigor en el 2007, además de la India, suponiendo que se les una en el futuro próximo.

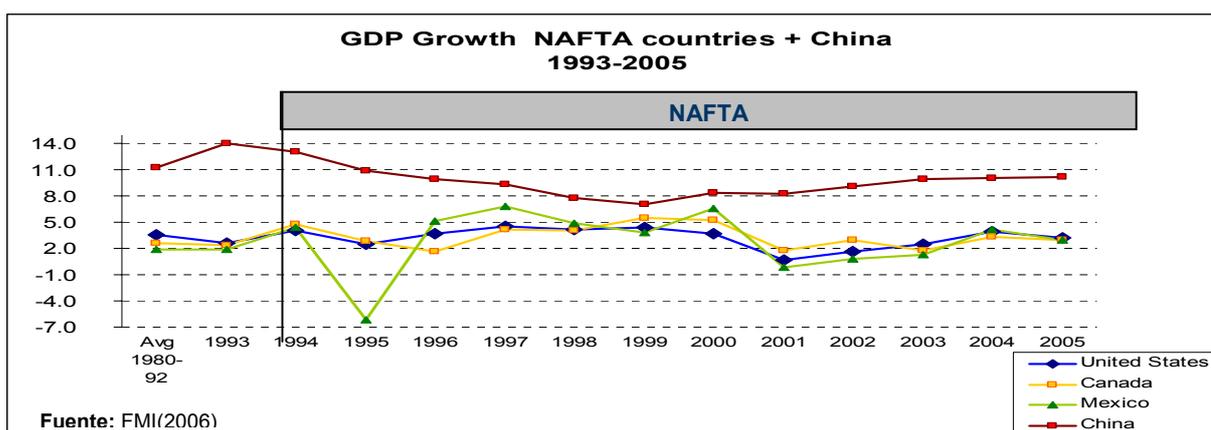
### México y Latinoamérica.

En el 2005 aparecieron 2 estudios de inteligencia elaborados por el centro de inteligencia de América (CIA). Ambos estudios analizan el futuro de América latina en los próximos veinte años y llegan a la conclusión de que la región se ha vuelto irrelevante en el contexto mundial y, de seguir así, lo será cada vez más (Oppenheimer, 2006). Ambos informes coinciden en que La influencia de América latina en el acontecer mundial está decreciendo<sup>8</sup>. Aunque el estudio considera factible que México y Brasil se conviertan en países importantes y ve a Chile como un oasis de progreso, su visión de la región es pobre. Presenta un continente dividido entre los países del norte (México y Centroamérica), atados a la economía de los EU y los del sur, más atados a Asia y Europa. Lejos de formar bloques comerciales entre ellos, aseguran que la región continuará dividida, caracterizada por la ineficacia de sus gobiernos, amenazada por la criminalidad, la corrupción y líderes carismáticos populistas que pretenden consolidar regímenes totalitarios. América latina no podrá competir con Europa y Asia a menos que logre economías de escala. Los países sin acceso preferencial a estos bloques quedarán marginados del crecimiento.

### México y América del Norte.

México forma parte del bloque de América del Norte<sup>9</sup> y parece escapar al futuro de Latinoamérica. La proximidad de la economía estadounidense es una ventaja para el desarrollo de su economía, si bien impulsa su PIB, también la expone a los contragolpes cíclicos de la misma (gráfica 1).

Gráfica1.- Crecimiento del Producto interno bruto de 1993 a 2005 de los países TLCAN y China



<sup>8</sup> La región apenas representa el 7.6% del PIB mundial, y el 4.1% del comercio mundial.

<sup>9</sup> Formalizado mediante el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).

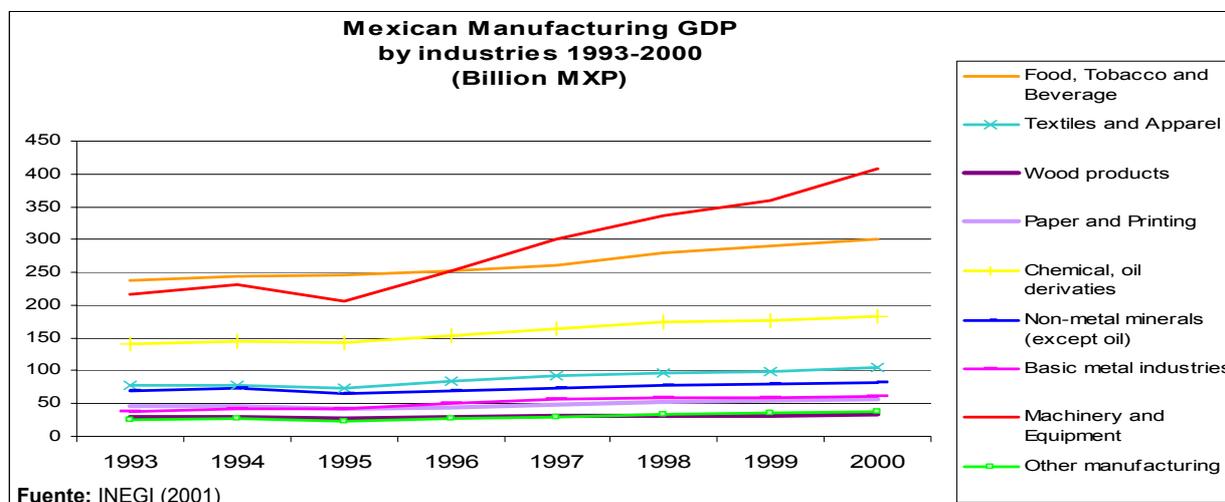
El TLCAN no ha resultado como se esperaba después de poco más de una década de experiencia. A partir del 2003 un par de fenómenos indican que las posibilidades de México están cambiando. El primer fenómeno es conocido como la “cláusula no escrita” en el convenio firmado, refiriéndose a la mano de obra mexicana que migra año con año a los EU (Fishman, 2006) y el otro se refiere a China como el “miembro no formal del TLCAN”, quién accede al mercado sin haberlo firmado.

Con el ingreso al GATT en 1985, México experimentó un cambio en el perfil de sus exportaciones (López, 2007), lo cual consolidó el TLCAN a partir de 1994.

A pesar de que México llegó al TLCAN con viejos problemas estructurales<sup>10</sup>, el acuerdo trajo como consecuencia la expansión del comercio exterior mexicano, pasando de poco menos de 100 a casi 450 billones de US dólares entre 1990 y 2005, y recibió 172 billones de dólares en Inversión Extranjera Directa entre 1994 y 2005, la cual proviene en su mayoría de los Estados Unidos.

Se observa también un crecimiento de la industria manufacturera, debido al desarrollo de ventajas competitivas en algunas industrias (Gráfica 2).

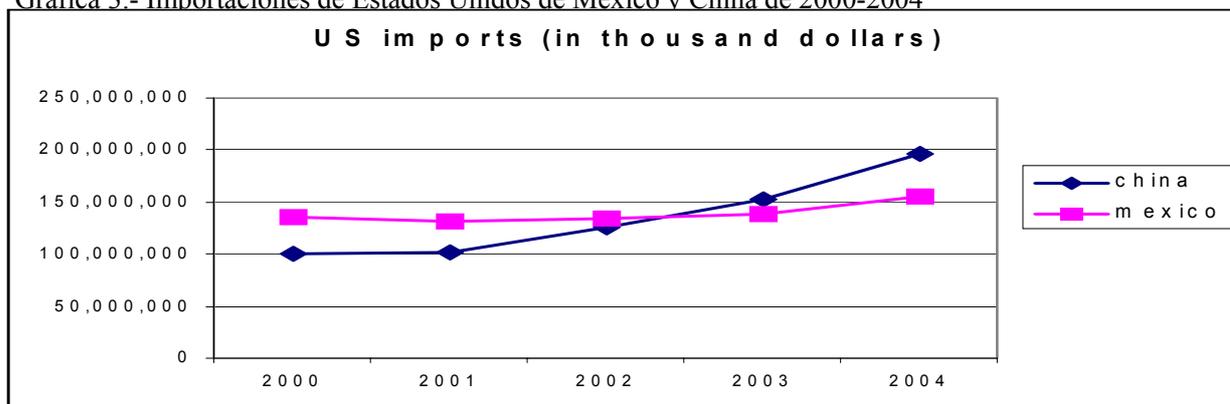
Gráfica 2.- Producto interno bruto de las manufactureras mexicanas de 1993-2000



Los beneficios son claros durante los primeros 10 años, pero a partir del 2000 las cosas empiezan a cambiar con la presencia de China, quién desplaza a México y se convierte en el 2º socio comercial de EU en el 2003, desplazando a las manufacturas y a los empleos mexicanos (gráfica 3).

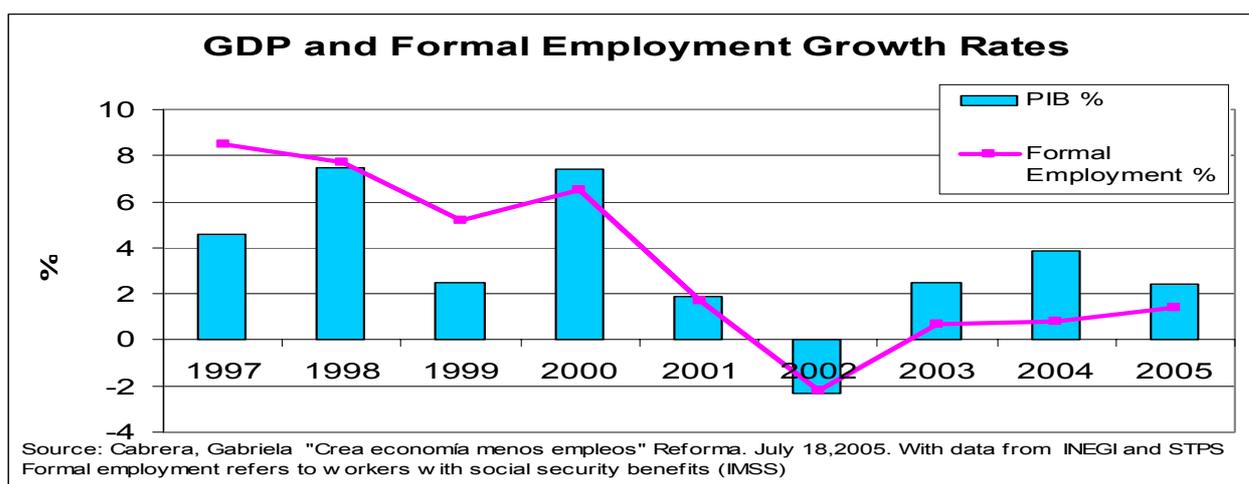
<sup>10</sup> Reducida integración de la industria interna, pobreza y desigualdad en el ingreso, bajas tasas de ahorro interno, altos niveles de endeudamiento, rezago de infraestructura y falta de formación de capital humano.

Gráfica 3.- Importaciones de Estados Unidos de México y China de 2000-2004



El incremento del empleo fue mucho menor entre 2000 y 2005 la industria manufacturera perdió 824 mil empleos (Gráfica 4).

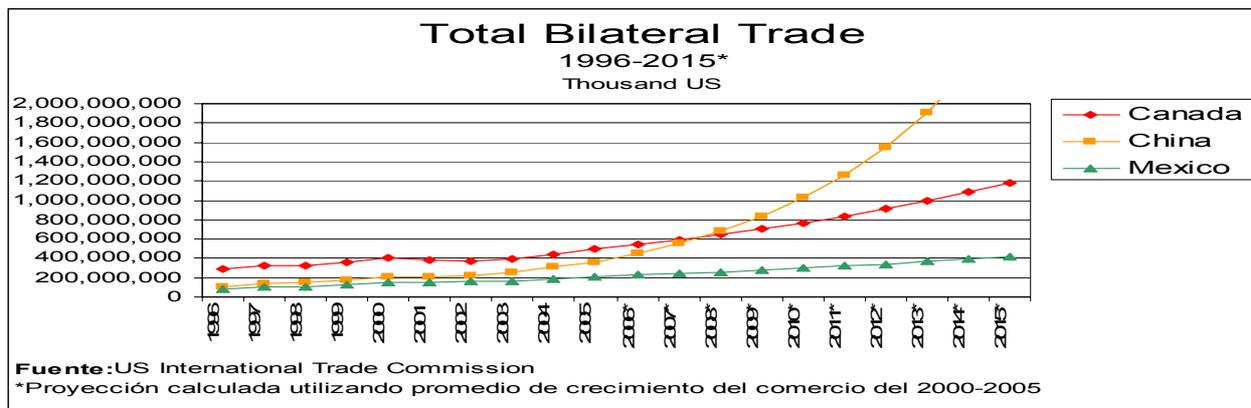
Gráfica 4.- Tasa de crecimiento del empleo formal y el producto interno bruto



La aparición de China en el contexto del TLCAN se reflejó finalmente en el empleo y en la migración de casi 1 millón de trabajadores indocumentados entre 2003 y 2006. Si se elabora un escenario de lo que sucedería en 2015 entre los países integrantes del bloque comercial de Norteamérica y China como un cuarto participante<sup>11</sup>, el resultado es claro, en 2008 China desplazará a Canadá como el principal socio comercial de los EU (Gráfica 5).

<sup>11</sup> El escenario supone que el comercio bilateral de EU con México, Canadá y China, se comportará de acuerdo a la tasa de crecimiento promedio anual observada entre 1999 y 2005.

Gráfica 5.- Comercio bilateral con Estados Unidos de TLCAN y China 1996-2015



El TLCAN entre 1994 y el 2003 tuvo un efecto benéfico para las empresas manufactureras y el empleo, pero a partir del 2000 aparece China en la región reduciendo este efecto. La IED no trajo la transferencia tecnológica requerida para desarrollar una base industrial competitiva y no se desarrollaron las políticas públicas y los mecanismos necesarios para distribuir los beneficios y sobre todo, para resolver los problemas estructurales que México tenía cuando firmó el acuerdo. México no observó lo que estaba sucediendo en la región de Asia Pacífico.

### México y Europa.

México mantiene un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea del cual no ha explotado sus posibilidades, como exportar productos semi-terminados e integrar las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas a las cadenas o sectores productivos Italianos, o vender materias primas en Alemania y Francia.

México no tiene una marca país<sup>12</sup> reconocida en el mundo como el “*Made in Italy*”, lo que si tiene, es una ventaja de localización inigualable. Puede desarrollar, administrar, dar soporte de logística y mantener el servicio posventa del cliente más importante del mundo en términos de su poder de compra. Se ha pretendido que en nuestro país se especialice en atenderlo y convertirse en expertos, como ningún otro país en ello. Las economías emergentes dentro del bloque europeo serán competidores directos de México.

<sup>12</sup> Italia tiene el predominio en prendas de vestir y accesorios de alta calidad, Alemania por su parte en automóviles.

### México y Asia Pacífico.

China y la nueva región de libre comercio que parece estarse formando en Asia (ASEAN), a partir de 2007 reacomodarán una vez más la geografía económica del mundo para los próximos 20 años. China estará participando con esta posibilidad de liderazgo regional, que incluye a Japón y la India.

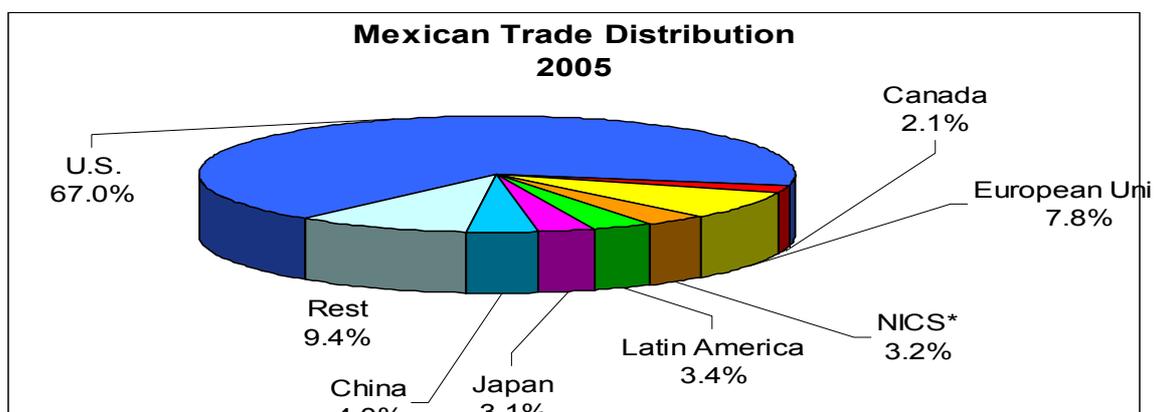
China se estima que terminará acomodándose y posiblemente liderando un bloque económico que será el motor del crecimiento mundial por lo menos hasta el 2025, por lo que será sin duda el principal jugador.

México tiene firmado un Tratado de Libre comercio con Japón el cual no ha aprovechado lo suficiente. La India representa una gran oportunidad de mercado, ya que de seguir reformando su economía, en el 2015 tendrá una clase media con hábitos de consumo occidentales de más de 500 millones de personas (McKinsey, 2007). Por su parte, China requiere de una gran diversidad de productos de consumo para su creciente clase media urbana conformada por casi 300 millones de personas y cuenta con 20 millones de turistas potenciales que viajan al exterior, México sería un destino turístico de primer nivel. Por otro lado, al estar situado junto a los EU, está llamado a ser la puerta de entrada a ese mercado para que las empresas asiáticas le vendan, le entreguen y le ofrezcan todo el soporte de servicios posventa desde México.

### Posibilidades para México en la nueva geografía económica mundial.

México muestra una gran concentración en el mercado de los EU como resultado del poco interés por los demás bloques comerciales del mundo. A pesar de tener firmados 44 acuerdos y tratados comerciales <sup>13</sup>, estos no han sido aprovechados en todo su potencial (Gráfica 6).

Gráfica6.- Distribución del comercio de México con otros países en 2005



Fuente: Secretaría de economía, 2006.

\* NICS: Korea, Taiwan, Hong Kong y Singapore.

<sup>13</sup> Vale la pena destacar el de la Unión Europea, y los de Japón y Chile.

Las posibilidades de México para posicionarse en esta geografía económica mundial pueden ser:

- 1.** México se encuentra en el norte del hemisferio, junto a los EU y justo en medio de los otros dos bloques comerciales del mundo: Asia y Europa. Necesita reinventarse y ser más competitivo.
- 2.** Forma parte de uno de los tres bloques comerciales<sup>14</sup>, al cual está integrado mediante el TLCAN, y gracias al cual puede escapar a la realidad de Latinoamérica.
- 3.** Existe un atractivo “mercado de la nostalgia”<sup>15</sup> en los EU.
- 4.** México tiene la probabilidad de integrar a Centroamérica al bloque de América del norte, aprovechando el bajo costo de su mano de obra para venderle productos más competitivos.
- 5.** Centroamérica es una zona estratégica para México, en términos de equilibrio regional, inversiones, comercio y seguridad social que debe ser atendido cuanto antes.
- 6.** El acuerdo con la Unión Europea puede ser mejor aprovechado para abastecer su mercado de consumo con alto poder adquisitivo, pero también para acceder a los países de Europa Oriental.
- 7.** El TLC firmado con Japón puede ser aprovechado para poder abastecer su mercado de consumo con alto poder adquisitivo, pero también para realizar negocios conjuntos en el Sureste de Asia.
- 8.** China cuenta con 20 millones de turistas potenciales que viajan al exterior. México, sería un destino turístico de primer nivel, está situado justo en frente de ellos.
- 9.** China requiere una gran diversidad de productos de consumo para su creciente clase media urbana de casi 300 millones de personas. Si sumamos a la India, sumaría 500 millones.
- 10.** México puede desarrollar, administrar, dar soporte de logística y mantener el servicio posventa, a los clientes que las empresas extranjeras tienen en los EU y/o en Latinoamérica y convertirse en un experto en atender al mercado regional.

Las posibilidades más visibles y claras en el corto plazo para México y sus empresas tienen que ver con Asia Pacífico. Los empresarios tienen ante sí toda una serie de oportunidades para internacionalizarse es por ello que observamos cada vez más frecuentemente casos de éxito de empresas inmersas en procesos de internacionalización en China. La condición es ser más productivos y más competitivos. Si bien el Gobierno incide en términos de políticas públicas y mecanismos de apoyo, la productividad, la competitividad y el empleo son tarea de los empresarios.

---

<sup>14</sup> El más grande de los tres en términos de su poder de compra, ver tabla al inicio del presente apartado.

<sup>15</sup> 4.5 millones de mexicanos en los EU.

## Intervención del Estado para incentivar la competitividad

### Políticas Públicas para la competitividad de las empresas

Las políticas públicas balancean objetivos múltiples, son el marco para los programas de los tres niveles de gobierno y de sus dependencias, definen lo que está permitido y favorecen ciertas actividades e inhiben otras. Sin una visión común de futuro, surgen sin la urgencia que el reacomodo global exige, es por ello que a México se le complica lograr un crecimiento sostenido por encima del 5% anual. Por ello se presenta una sugerencia de algunas políticas públicas de alto impacto en las empresas (tabla 5).

<b>Tabla 5.- Políticas públicas de alto impacto en la competitividad y en la internacionalización</b>	
<b>Visión común</b>	Nueva geografía económica mundial, Posibilidades de México en el mundo, Posición de México en el mundo, Planeación regional y local.
<b>Política exterior para el futuro</b>	Defensa del “multilateralismo”, Imagen de México en el mundo, Atención prioritaria de socios estratégicos, Promoción económica y comercial intensa <sup>16</sup> , Acuerdo migratorio con los EU, Comunidad de América del Norte, Integración Mesoamericana, Promoción de los derechos humanos, Atención de mexicanos en el extranjero.
<b>Política económica para el crecimiento y el empleo</b>	Inflación y Tasas de Interés, Tipo de cambio real estable, Mayores ingresos públicos, Eficiencia del gasto público, Déficit público y requerimientos financieros, Cuentas externas en orden, Exportaciones y Turismo, Remesas, Inversión extranjera directa (IED), Reservas internacionales, Perfil de la deuda pública, Riesgo país, Grado de inversión.
<b>Competitividad para un mundo global</b>	Posicionamiento de México en el mundo, Desarrollo regional <sup>17</sup> , Reducción de los costos de logística (Corredores carreteros, Red aeroportuaria integral, Infraestructura portuaria, Transporte multi modal, Cobertura de telecomunicaciones, Conectividad digital y Aduanas). <b>Mejoramiento del clima de negocios</b> (Tiempo para iniciar un negocio, Desregulación de alto impacto, Política comercial actualizada <sup>18</sup> , Industria maquiladora del futuro <sup>19</sup> , Relaciones laborales <sup>20</sup> , Cumplimiento de contratos y Registro de propiedad). <b>Incremento de la oferta energética</b> (Capacidad de generación de electricidad, Reservas y producción de petróleo, Producción de gas natural e I&D en energías alternativas), <b>Mayor vinculación financiera</b> (Incentivos al ahorro popular de L.P., % del ahorro canalizado a las empresas, Intensificar competencia entre los IF <sup>21</sup> , Impulsar esquemas de crédito, Gobierno corporativo de los IF, I&D en productos y servicios financieros, Regulación y supervisión de IF, Sector del ahorro y crédito popular, Realignar la Banca de Desarrollo <sup>22</sup> , Desarrollo empresarial y Capital de riesgo <sup>23</sup> ), <b>Conocimiento, Ciencia y Tecnología</b> (Reforma integral para la calidad educativa, Cobertura total de la educación, Oferta para todos los tamaños de las empresas, Propiedad intelectual, I&D tecnológico e innovación y Tecnologías amigables con el medio ambiente, <b>Infraestructura</b> (Proyectos de comunicaciones, transporte y energía, Zonas económicas de inversión y Zonas económicas de libre comercio).

<sup>16</sup> A partir del 1 de junio del 2007, las funciones las realizará la Secretaría de Economía bajo el nombre de “ProMéxico”. pensamos que sería más conveniente que las llevara a cabo la Sría. de Relaciones Exteriores.

<sup>17</sup> El país se dividió en 5 regiones con la finalidad de vincularse productivamente para ser competitivos Noroeste, Noreste, Occidente, Centro y Sur Sureste.

<sup>18</sup> Eliminar desigualdades e inconsistencias arancelarias.

<sup>19</sup> Certeza jurídica, tratamiento de importaciones temporales, simplificación administrativa, incentivos fiscales alineados con el mundo (China), servicios a los mercados del TLCAN y de Latinoamérica.

<sup>20</sup> Se refiere a la dificultad para contratar y para despedir, así como a los horarios forzosos.

<sup>21</sup> IFB (Intermediarios financieros bancarios), IFNB (Intermediarios financieros no bancarios), IF (ambos).

<sup>22</sup> Definir atención a los 5 segmentos demandantes de financiamiento: Industria y comercio (Nafin + Bancomext), Agricultura (Financiera Rural), Vivienda (Hipotecaria Federal), Infraestructura (Banobras), Banca Social (Bansefi), con autonomía operativa, recursos fiscales subsidiados y rendición de cuentas.

<sup>23</sup> Los recursos de las Siefores deben canalizarse al financiamiento de las empresas vía capital de riesgo, Esto desarrollaría un mercado interesante de empresas medianas y Pymes en la BMV, como lo hizo Chile.

## Mecanismos de apoyo a la Internacionalización de las empresas

Se requieren instrumentos orientados a que el proceso de internacionalización descrito en el modelo de internacionalización de una empresa emergente fluya de manera rápida y natural, sin estorbarlo ni demorarlo, así como que faciliten a las empresas la identificación y la solución de sus problemas estructurales<sup>24</sup> que les impiden ser competitivas, por ello se proponen cuatro mecanismos básicos (tabla 6).

<b>Tabla 6.- Mecanismos de apoyo al proceso de internacionalización de las empresas</b>	
<b>Ventanilla Única</b>	<p><b>Red en México:</b> Construir una red conectada entre de ventanillas regionales y estatales de apoyo a la internacionalización. Definir puntos de enlace entre los gestores de las políticas públicas y los operadores de los mecanismos de apoyo, con las empresas mexicanas y extranjeras.</p> <p><b>Red en el extranjero:</b> Mantener presencia directa en los mercados extranjeros.</p> <p><b>Red cibernética:</b> Mantener presencia directa y permanente en línea y en tiempo con el mundo.</p>
<b>Centro de Inteligencia Global</b>	<p><b>Inteligencia e Información:</b> Monitorear los movimientos en la geografía económica mundial. Obtener información estratégica sobre los mercados mundiales y las oportunidades para las empresas mexicanas. Analizar la posición competitiva de los diferentes países y bloques en al geografía económica mundial. Medir y evaluar la competitividad de empresas, sectores, industrias y países. Mapear y monitorear los puntos de contacto de la oferta y la demanda en el extranjero (ferias, reuniones y exposiciones).</p> <p><b>Promoción:</b> Promover, agilizar y desarrollar los intercambios comerciales de las empresas con el mundo. Promover, agilizar y desarrollar proyectos de inversión mediante la internacionalización productiva.</p> <p><b>Asistencia personalizada:</b> Apoyar a las empresas en la identificación y medición de mercados externos atractivos como disparador de su proceso de internacionalización. Desarrollar el proyecto de internacionalización de la empresa, evaluando las diferentes alternativas que presenta el mercado objetivo en términos de búsqueda de socio vía un JV, M&amp;A, o la inversión directa (WFOE). Realizar estudios de inteligencia y desarrollo de mercados como una competencia clave para que la empresa pueda mantener su proceso de internacionalización. Realizar estudios para que la empresa desarrolle y adapte sus productos como una competencia clave para mantener su proceso de internacionalización. Realizar estudios para que la empresa desarrolle y adapte su capacidad física y humana como una competencia clave para mantener su proceso de internacionalización. Asistir a la empresa a lo largo del proceso de internacionalización (aspectos jurídicos, trámites, laboral, regulación, etc.) Asistir a la empresa en los procesos de negociación en los mercados internacionales.</p> <p><b>Estudios especializados:</b> Investigar y desarrollar los productos, marcas, procesos y tecnología para desarrollar una ventaja de propiedad que acelere el proceso de internacionalización de las empresas. Investigar la disponibilidad de los procesos necesarios para minimizar los costos de los recursos y de los factores de producción que permita desarrollar una ventaja de ubicación que acelere el proceso de internacionalización de las empresas. Investigar y definir la localización y las modalidades de acceso al mercado externo disponibles que le permitan desarrollar una ventaja de internacionalización que acelere el proceso. Realizar pruebas de producto en laboratorio.</p> <p><b>Formación de talento:</b> Ofrecer programas de formación para la internacionalización en dos dimensiones: “Formación gerencial”, en alianza con las universidades, institutos y centros de educación mexicanos y “Formación internacional”, en alianza con la UNCTAD, la WTO, la UE, el FMI, el BM y la OCDE.</p>

<sup>24</sup> Para las Cámaras, los Secretaríos de Desarrollo Económico y la Banca de desarrollo, estos problemas son:

- Una Composición sectorial desplazada hacia los sectores tradicionales;
- La insuficiente capacidad para invertir en innovación y desarrollo de producto, tecnología, inteligencia de mercado, capacidad física y humana;
- La débil presencia de sectores y empresas frente a la competencia internacional;
- Empresas ineficientes por el mercado interno imperfecto (monopolios y altos precios transaccionales);
- Una estructura corporativa familiar de las empresas.
- Un mercado de financiamiento (deuda y capital ineficiente, desvinculado y con poca profundidad).

<b>Coberturas de Riesgos</b>	<p>Asegurar, re-asegurar, garantizar y cubrir el riesgo político, cambiario y comercial, al que están expuestas empresas y bancos mexicanos en sus operaciones comerciales y de inversión en los países extranjeros. Garantizar emisiones de títulos y financiamiento bursátil. Asegurar los créditos de corto plazo en el mercado mexicano y extranjero. Cubrir el riesgo de la empresa mexicana a lo largo de todo el proceso de internacionalización.</p>																				
<b>Financiamiento</b>	<p>Desarrollar el sistema de financiamiento empresarial:</p> <p><b><u>Financiamiento vía deuda.</u></b></p> <p>Las Pymes tienen tres fuentes de financiamiento vía deuda:</p> <p>Los <b>Bancos comerciales.</b></p> <p>Los <b>Bancos de desarrollo</b> (Nafinsa y Bancomext).</p> <p><b>Nafinsa</b> otorga financiamientos Sectoriales, Empresariales, Garantías a los Bancos Comerciales conjuntamente con la Sria. de Economía (Fondo Pyme) y Factoraje electrónico a proveedores.</p> <p><b>Bancomext</b> iniciará con financiamientos en US dólares a partir del mes de Enero 2008 julio 2007 para Pre-exportación, exportación y Equipamiento para exportar.</p> <p><b>Intermediarios Financieros no Bancarios</b> (Sofoles, Uniones de Crédito, etc).</p> <p>Las empresas medianas y grandes son atendidas por los bancos comerciales mexicanos y extranjeros.</p> <table border="1" data-bbox="459 846 1310 1043"> <thead> <tr> <th colspan="2">Por Intermediario participante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Microempresas</td> <td>Microfinancieras (Integrar red nacional)</td> </tr> <tr> <td>Pymes</td> <td>Bancos e IF no Bancarios</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>Bancos Comerciales</td> </tr> <tr> <td>Grande</td> <td>Bancos Comerciales</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="459 1048 1310 1245"> <thead> <tr> <th colspan="2">Por Importe de crédito otorgado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Microempresas</td> <td>15 mil a 150 mil pesos</td> </tr> <tr> <td>Pymes</td> <td>150 mil a 3' de pesos</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>3' a 30' de pesos</td> </tr> <tr> <td>Grande</td> <td>Más de 30' de pesos</td> </tr> </tbody> </table> <p><b><u>Financiamiento vía capital de riesgo.</u></b></p> <p>El dinero público está consolidado en un <b>fondo de fondos</b><sup>25</sup> que funcionará a través de diferentes productos:</p> <p><b>Programa de Emprendedores</b><sup>26</sup>. Capital de riesgo proveniente de los “Ángeles Inversionistas” (2, 500empresarios afiliados a la red definida para tal efecto), para apoyar proyectos provenientes de las 47 incubadoras afiliadas al programa.</p> <p><b>Fondos de Inversión locales</b><sup>27</sup>. Se propone formar un fondo de capital de riesgo en cada uno de los estados, para poder canalizar estos recursos a las empresas locales que así lo requieran para sus proyectos de inversión y de internacionalización.</p> <p><b>Fondos de Venture Capital</b><sup>28</sup>. Se propone formar fondos especializados en apoyar las inversiones de las empresas mexicanas emergentes en sus procesos de internacionalización productiva en los países y las zonas geográficas consideradas de extrema relevancia para nuestro país. El mecanismo consiste en la adquisición de participación en las empresas mexicanas constituidas para localizarse en el extranjero a través de inversión directa (F&amp;A, “Greenfield” o WFOE<sup>29</sup>), en las empresas de capital mixto (JV<sup>30</sup>)</p> <p><b><u>Recursos a fondo perdido.</u></b></p> <p>Este tipo de fondos provenientes de organismos multilaterales, se destinan al Costo de ferias, y exposiciones, Proyectos de I&amp;D, Estudios de factibilidad y Formación de capital humano.</p>	Por Intermediario participante		Microempresas	Microfinancieras (Integrar red nacional)	Pymes	Bancos e IF no Bancarios	Mediana	Bancos Comerciales	Grande	Bancos Comerciales	Por Importe de crédito otorgado		Microempresas	15 mil a 150 mil pesos	Pymes	150 mil a 3' de pesos	Mediana	3' a 30' de pesos	Grande	Más de 30' de pesos
Por Intermediario participante																					
Microempresas	Microfinancieras (Integrar red nacional)																				
Pymes	Bancos e IF no Bancarios																				
Mediana	Bancos Comerciales																				
Grande	Bancos Comerciales																				
Por Importe de crédito otorgado																					
Microempresas	15 mil a 150 mil pesos																				
Pymes	150 mil a 3' de pesos																				
Mediana	3' a 30' de pesos																				
Grande	Más de 30' de pesos																				

<sup>25</sup> El fondo de fondos está compuesto por recursos de la venta de acciones que *Nafinsa* tenía en diversas empresas, los recursos de capital de riesgo de *Bancomext*, *Focir*, *Banobras* y 13 Fondos que mantenía el gobierno mexicano, el monto total de los recursos asciende a 450 millones de dólares. Este fondo se constituyó a partir de las reformas a Ley del Mercado de Valores del año pasado.

<sup>26</sup> Este programa está coordinado por *Nafinsa*.

<sup>27</sup> El único que funciona en la actualidad es el *Fondo Guanajuato*.

## Presencia de otros países competidores

### China

Se ha escrito mucho, y se ha dicho más, sobre el peligro que representa China para México y las empresas mexicanas, pero poco se habla, de las oportunidades que representa. China se convertirá en un mercado creciente y sumamente atractivo para los bienes de consumo, situación que exige a las empresas desarrollar productos para el mercado chino. Sin duda, las empresas que buscan la internacionalización incluyen al mercado chino dentro de sus estrategias y planes.

### China como amenaza para las empresas mexicanas

La oleada de migrantes a los EU se ha visto reforzada en los últimos años a medida que México ha ido perdiendo puestos de trabajo en el sector manufacturero a favor de China. Mientras el sector manufacturero de México decrecía, el de China crecía rápidamente.

Pero, ¿El único culpable de que México esté perdiendo el mercado norteamericano frente a China es su bajo costo de mano de obra?. Analicemos algunas comparaciones en las tablas 7 y 8.

<b>Tabla 7.- Comparación general entre China, México y los EU (2006)</b>			
<b>Concepto</b>	<b>China</b>	<b>México</b>	<b>EU</b>
<b>Población (Millones)</b>	<b>1,300</b>	<b>103</b>	<b>288</b>
<b>Crecimiento de la población</b>	<b>1.0%</b>	<b>2.9%</b>	<b>1.2%</b>
<b>Fuerza laboral (Millones)</b>	<b>755</b>	<b>43</b>	<b>138</b>
<b>Población urbana</b>	<b>34%</b>	<b>76%</b>	<b>77%</b>
<b>Inflación 2004</b>	<b>9.7%</b>	<b>5.2</b>	<b>1.7</b>
<b>PIB (Millones de US dólares)</b>	<b>1,395</b>	<b>652</b>	<b>10,208</b>
<b>Posición en el mundo (PIB)</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>1</b>
<b>Crecimiento PIB 2004</b>	<b>9.5%</b>	<b>4.4%</b>	<b>4.3%</b>

Fuente: Elaboración propia con diversas fuentes BM, OCDE y The Economist Intelligence Unit.

<sup>28</sup> La idea es formar un fondo de capital de riesgo en cada uno de los estados, para poder canalizar estos recursos a las empresas locales que así lo requieran para sus proyectos de inversión y de internacionalización.

<sup>29</sup> F&A (Fusiones y Adquisiciones), Greenfield mediante una WFOE (Whole Foreign Owned Enterprise).

<sup>30</sup> JV (Joint Venture).

China es 13 veces más grande en población que México, el tamaño de la fuerza laboral es 18 veces más grande, tiene una menor tasa de crecimiento poblacional, presenta una mejor infraestructura y su PIB crece al doble, aunque su inflación es casi el doble de la mexicana.

En cuanto al entorno para las inversiones, en el 2004 China superó en todos los rubros a México (tabla 8).

<b>Tabla 8.- Entorno para las inversiones 2006</b>			
<b>Conceptos</b>	<b>China</b>	<b>México</b>	<b>EU</b>
<b>Operaciones de negocios</b>			
Tiempo para abrir negocio (días)	41	58	25
Costo (% ingreso por habitante)	14.5	16.7	8.0
<b>Relaciones laborales (0 es el entorno más favorable y 100 el menos favorable)</b>			
Dificultad para contratar (índice)	11	67	26
Dificultad para despedir (índice)	40	90	26.8
Rigidez de horario (índice)	40	60	50
<b>Cumplimiento de contratos</b>			
Costo no cumplimiento (% adeudo)	25.5	20.0	10.8
Tiempo de recuperación del activo (días)	241	421	229
<b>Registro de la propiedad</b>			
Tiempo (días)	32	74	34
Costo (% valor propiedad)	3.1	5.3	4.8
Economía informal (% PIB)	13.1	30.1	16.8
Seguridad Jurídica (índice 0-10)	2	2	6.3

Fuente: Banco Mundial (2007). Anual Report

China está cumpliendo su objetivo. Los cambios, las reformas y los ajustes en su economía han generado un mejor entorno para las inversiones. La mano de obra barata en China<sup>31</sup> no es la única razón por la que México está perdiendo el mercado de EU, ni la IED de los países desarrollados, la mano de obra en México es cinco veces más cara que en la India, sin embargo México atrae 2.5 veces más IED<sup>32</sup> que este país asiático.

<sup>31</sup> El Salvador y Guatemala tienen mano de obra más barata y están más cerca de los EU que China, sin embargo no representan una amenaza para México. Entonces, la razón no es la Mano de Obra más barata.

<sup>32</sup> México recibió 18 mil millones de dólares en el 2005, en tanto que la India solamente 5.8. Entonces, ni tener una mano de obra más barata y una mayor población son las razones para recibir una mayor IED.

## China como oportunidad para las empresas mexicanas

Existen cada vez más empresas medianas mexicanas inmersas en procesos de internacionalización comercial y productiva en China. Estas experiencias demuestran que es una estrategia utilizada para asegurar su permanencia en el negocio mostrando en la tabla 9 oportunidades estratégicas.

Tabla 9.- Tipo de internacionalización y propuesta de oportunidades en tipos de negocio

Concepto de la internacionalización	Oportunidades y casos a estudiar
<p><b>Una empresa mexicana produce y comercializa en China.</b></p>	<p>La empresa mexicana localiza su producción en China para vender en el mercado local, minimiza el costo primo y le apuesta a las ventas y al margen chino.</p> <p>Esta forma de internacionalización tiene más riesgo, es un proyecto individual de IED.</p> <p>El ingreso puede ser mediante inversión directa, una fusión o adquisición, o una asociación con un negocio chino (Joint Venture).</p> <p><b>Ejemplo:</b> <b>Omnilife.</b></p>
<p><b>Una empresa mexicana produce en China, pero comercializa en otros mercados.</b></p>	<p>La empresa mexicana localiza parte o la totalidad de su producción en China para minimizar el costo primo y comercializa en otros mercados que le permiten maximizar el margen.</p> <p>Esta es la forma más completa de manejar una empresa multinacional, desde un punto de vista estratégico global.</p> <p><b>Ejemplo:</b> <b>Biciclo.</b></p>
<p><b>Una empresa mexicana produce en México y comercializa en China.</b></p>	<p>Para La empresa mexicana no es relevante el costo primo chino, o tal vez no existe la cadena productiva requerida, pero el mercado si le resulta atractivo.</p> <p>Esta es la manera más sencilla de internacionalizarse en China.</p> <p>El ingreso puede ser como venta directa, mediante comercializadores o a través de una asociación con un negocio chino (Joint Venture).</p> <p><b>Ejemplo:</b> <b>Chocolate Ibarra (entre otras).</b></p>
<p><b>Una empresa mexicana, produce en México y comercializa en México, Norteamérica y Latinoamérica por cuenta de una empresa china.</b></p>	<p>La empresa mexicana produce parte o la totalidad del producto chino en México y lo comercializa, por cuenta de la empresa china.</p> <p><b>Ejemplo:</b> <b>Automóviles chinos</b> Armadora en Jalisco (2008).</p> <p><b>Motocicletas chinas</b> Armadora en San Luis Potosí (2007).</p> <p><b>Proyectos:</b> <b>Computadoras chinas</b> Servidores para <b>Lenovo</b>.</p> <p><b>Teléfonos Celulares chinos</b> Componentes para <b>Foxconn</b></p>
<p><b>Una empresa mexicana, desde México, atiende integralmente a los clientes de una empresa china, en el mercado Norteamericano y/o latinoamericano.</b></p>	<p>La empresa mexicana atiende de manera integral al cliente del producto chino en México y lo comercializa, por cuenta de la empresa china.</p> <p><b>Ejemplo:</b> <b>Servicios de logística invertida.</b> <b>Flextronics</b> y Proveedores en Tijuana. <b>Jaibil</b> y Proveedores en N. Laredo.</p>

## Conclusiones

El presente trabajo reconoce los procesos de internacionalización de las empresas como efectos visibles de su competitividad global. La empresa es la protagonista y la responsable de la productividad, la competitividad y el empleo, por lo tanto adquiere una relevancia social y económica, toda vez que determina la sustentabilidad del modelo de vida de una región o país. Las empresas se internacionalizan mediante la exportación (internacionalización comercial) y la localización de la producción en el extranjero (internacionalización productiva). En los países emergentes se comienzan a observar casos de internacionalización acelerada de algunas empresas medianas, también llamadas multinacionales emergentes. Este proceso inicia encontrando un disparador, casi siempre asociado con un baja en los resultados del negocio o con un mercado externo perfectamente visible para la empresa. Después, la empresa acelera el proceso desarrollando las ventajas competitivas de tener la propiedad sobre un producto o un proceso tecnológico, de poder articular su producción y distribución en el país destino, de tener la palanca necesaria para instalar o trasladar su operación al mismo. Finalmente la empresa desarrolla las competencias clave necesarias para mantener el nivel de competitividad requerido.

Estas empresas se vuelven competitivas al mismo tiempo que se encuentran inmersas en el proceso de internacionalización. Este proceso se ve afectado por la posición de México en la geografía económica mundial, por la intervención del Estado, y por la presencia de otros países competidores como es el caso de China.

A pesar de que el TLCAN no ha resultado lo que se esperaba después de 10 años de operación, la geografía económica mundial presenta a México y a sus empresas diferentes posibilidades, pero las más visibles en el corto plazo tienen que ver con Asia Pacífico y particularmente con China. México carece de una visión común con respecto a su posición en la geografía económica mundial, esto explica la falta de políticas públicas y de mecanismos que apoyen la competitividad global y que faciliten el proceso de internacionalización de las empresas en vez de inhibirlo. China es el participante que más inquieta a las empresas y al gobierno mexicano. Si bien representa amenazas para algunos sectores, también presenta oportunidades concretas de negocio, es por ello que existen cada vez más empresas medianas mexicanas inmersas en procesos de internacionalización comercial y productiva en China. En la medida que más casos sean documentados, conociendo el proceso que siguen y los diversos factores que se interconectan para que la internacionalización ocurra, se podrá reproducir con éxito la experiencia en otras empresas, para pasar del *"made in china"* a un *"sold in china"* favorable a las empresas mexicanas.

### **Referencias documentales**

- Bartlett, C.A. y S. Ghoshal, S. (2000). "Going Global: Lessons from Late Movers", *Harvard Business Review*, # 78, 2: 132-142.
- Consejo Nacional de Inteligencia de Estados Unidos (CNI)(2005). *Mapping the Global Future*, "The 2020 Global Landscape", 8.
- Dunning, J.H. (1981). "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*. 19, 1-31.
- Dunning, J.H. (1995). "Reapprising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*. 26.
- Dunning, J.H.(1981). *The Eclectic Theory of the MNC*. Londres. Allen & Unwin.
- Fishman, T. (2006). *Cuando las fábricas mexicanas se van a China, los mexicanos se marchan a los EU en China*, S.A. México. Random House Mondadori.
- Kumar, K.y McLeod, M.G. (1981). *Multinationals from Developing Countries*. Lexington MA. Lexington Books.
- Lall, S. (1983). *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. USA.Wiley.
- Linkohr, R. (2004). "Algunas conclusiones personales y recomendaciones basadas en mi experiencia en América Latina", Documento del Parlamento Europeo, Pg.1.
- López Villafaña, V. (2007). *Nafta Lessons: A Mexican Perspective*. ITESM, Campus Monterrey.
- McKinsey Global Institute (2007). *India's Economic Performance*. USA. McKinsey Institute.
- Oppenheimer, A. (2006). *Cuentos Chinos, El engaño de Washington, la mentira populista y la esperanza de América Latina*. México. Random House Mondadori.
- Perlmutter, H.V. (1969). "The Tortuous Evolution of the Multinacional Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4.
- Wells, L. (1983). *Third World Multinacional: The Role of Foreign Direct Investment from Developing Countries*. Cambridge, Mass.,MIT Press.

### **Referencias Electrónicas**

- Osservatorio Asia, <http://www.osservatorioasia.com/>
- The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/>
- The Economist, <http://www.economist.com/>
- Economist Intelligence Unit, [www.eiu.com](http://www.eiu.com)
- The World bank, <http://www.worldbank.org/>
- The World Trade Organization, [www.wto.org](http://www.wto.org)
- China Information Center, [www.china.org.cn](http://www.china.org.cn)