



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.

“La pyme en México, modelos de creación de empresas exitosas: el caso de las nacidas globales, las gacelas y las spin-off”

DR. CARLOS FONG REYNOSO*

DR. LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA

RESUMEN

La creación de empresa es un fenómeno que atrae una creciente atención debido a que la PyME juega un rol fundamental en la creación de empleo, en la innovación económica, en la formación de emprendedores y en el desarrollo económico. Sin embargo, la creación de empresa no es suficiente para que se produzcan los efectos positivos señalados. Para ello, es necesario que las firmas que se crean sean capaces de actuar eficientemente en el mercado. Para abordar cómo la PyME puede alcanzar esa eficiencia y competitividad este trabajo analiza la creación y desarrollo de empresas Nacidas Globales. Se presentan resultados empíricos obtenidos mediante análisis econométrico y estudio de casos, que confirman la importancia esta tipología empresarial y establecen algunas diferencias significativas con los resultados presentes en la literatura internacional.

Palabras clave: PYME, Nacidas globales, Ventaja competitiva

ABSTRACT

The creation of firms is a phenomenon that attracts increasing attention because the SMEs play a key role in creating employment, economic innovation, training of entrepreneurs and economic development. However, the creation of enterprise is not enough to bring about the positive effects mentioned. For this it is necessary that the firms that are created are able to perform effectively in the market. To address how SMEs can achieve this efficiency and competitiveness, this paper analyses the creation and development of born-global companies. We present empirical results obtained through econometric analysis and case studies that confirm the importance of this type business and set some significant differences with the present results in international literature.

Keywords: SMEs, born global, competitive advantage

*Universidad de Guadalajara

Este trabajo presenta parte de los resultados obtenidos en la primera fase del proyecto “La PyME en México, modelos de creación de empresas exitosas: el caso de las nacidas globales, las gacelas y las spin-off” que fue financiado con recursos obtenidos a través de la Convocatoria “Ciencia Básica” del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México. Esta fase consistió en la revisión de la literatura mexicana relacionada con el tema, para verificar su nivel de concordancia con la literatura internacional y la realización de trabajo empírico para identificar empresas de las tipologías de empresa competitiva señaladas en el título del trabajo dentro de la PyME mexicana y una vez seleccionadas, observar si sus características coinciden con lo observado en otros trabajos. En esta fase el equipo de investigación estuvo formado por dos profesores del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara y por dos estudiantes de doctorado pertenecientes al Cuerpo Académico UDG-503 “Estudios sobre la PyME”².

Dada la amplitud del proyecto, en este documento sólo se reportan resultados obtenidos en una de las tipologías abordadas, la de las nacidas globales, debido a que en este grupo ha sido posible identificar algunas características que representan diferencias con lo señalado en la experiencia internacional, y se cuenta con suficiente evidencia para considerarlo un patrón estable, mientras que en los grupos de empresas gacelas y *spin-off* no se han alcanzado aún resultados concluyentes.

Así, en este momento, el avance del proyecto permite señalar que existen empresas de las tres tipologías señaladas dentro de la PyME mexicana, y que en las tres tipologías existen diferencias conceptuales y en sus características internas e institucionales que difieren de lo reportado en la literatura internacional. (Por ejemplo, en la definición de empresa gacela que utiliza la Secretaría de Economía del Gobierno Federal de México, no se incluye ninguna consideración sobre el carácter sostenido del crecimiento y el mantenimiento de rentabilidad, situación que impide discernir efectos coyunturales o asociados al sector).

Esta primera conclusión es resultado del análisis de la evidencia colectada en diversas instituciones vinculadas con la promoción de la PyME, principalmente parques tecnológicos e incubadoras, pero también banca de promoción y organismos públicos (ver anexo 1) y en empresas identificadas como gacelas, spin-off y nacidas globales

Unas vez que se realicen suficientes casos para considerar que se ha alcanzado el nivel de saturación necesario para establecer cómo son las empresas de dichas tipologías en México y en particular cuales son los recursos y capacidades que determinan su desempeño, se podrá avanzar en los mecanismos que determinan su creación

² Entre los resultados del proyecto se encuentra la tesis doctoral “Recursos intangibles como determinantes de la internacionalización acelerada en pymes de Jalisco” que defendió el Dr. Luis Ernesto Ocampo Figueroa, bajo la dirección del Dr. Carlos Fong Reynoso, en el mes de septiembre de 2011, para obtener el grado de doctor en Ciencias Económicas y Administrativas.

LAS EMPRESAS NACIDAS GLOBALES EN MÉXICO

La participación de la PyME mexicana en la actividad internacional es baja, a pesar de las oportunidades generadas por el alto nivel de apertura económica del país. Pese a ello, se observa un creciente número de empresas del conjunto de la PyME que, de alguna forma participan de los crecientes volúmenes del comercio internacional mexicano. Esta observación permite suponer la existencia de empresas nacidas globales, si bien, se observa que la tendencia principal en la internacionalización de la PyME mexicana es más cercana a los modelos incrementales clásicos que a la internacionalización radical.

Con el fin de precisar la información sobre la internacionalización de la PyME en México se procedió a revisar la información estadística disponible para el Estado de Jalisco, asumiendo que dicha entidad federativa es particularmente representativa de México, tanto en términos económicos como culturales.

En el cuadro 1 se muestran los sectores industriales de mayor importancia en el Estado en términos de su participación en comercio internacional.

CUADRO NO. 1 Composición empresarial de Jalisco								
	Tamaño de la Empresa				Composición del Mercado de Destino			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Internacional	ZMG	Nacional	Estados Vecinos
Autopartes	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	27.5%	13.8%	38.8%	20.0%
Bienes de capital	14.3%	57.1%	0.0%	28.6%	22.9%	13.0%	47.9%	16.3%
Calzado	18.2%	81.8%	0.0%	0.0%	14.1%	22.6%	41.1%	22.2%
Cárnicos	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	63.8%	2.5%	33.8%
Confección	22.2%	55.6%	22.2%	0.0%	17.9%	18.7%	25.9%	37.5%
Construcción	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	63.8%	2.5%	33.8%
Cuero	50.0%	33.3%	16.7%	0.0%	2.9%	70.0%	22.1%	5.0%
Dulces y Chocolates	14.3%	0.0%	28.6%	57.1%	15.8%	6.7%	65.0%	12.5%
Electrónica	42.9%	0.0%	0.0%	57.1%	43.0%	13.8%	32.0%	11.3%
Fundición y Maquinado	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	15.0%	40.0%	43.8%	1.3%

Hule y látex	23.1%	69.2%	0.0%	7.7%	2.7%	46.4%	31.9%	19.0%
Joyería	81.8%	9.1%	9.1%	0.0%	1.2%	35.6%	49.0%	14.1%
Maíz	40.0%	20.0%	0.0%	40.0%	5.4%	60.0%	16.6%	18.0%
Muebles	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	63.8%	2.5%	33.8%
Plástico	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	1.7%	17.7%	70.0%	10.7%
Salsas	77.8%	22.2%	0.0%	0.0%	1.4%	38.4%	7.0%	53.1%
Software	40.0%	26.7%	13.3%	20.0%	19.6%	30.9%	39.1%	10.4%
Tequila	0.0%	75.0%	0.0%	25.0%	21.5%	30.0%	14.8%	33.8%
Textil	0.0%	100.0 %	0.0%	0.0%	0.0%	36.7%	38.3%	25.0%

Fuente: Ocampo 2011 con base en datos de COECYTJAL: Consultado el 25 de mayo de 2010 en

<http://www.contactoPYME.gob.mx/cPYME/estudios/jalisco/index.htm>

La industria que dedica un mayor porcentaje de su producción al mercado internacional es la de la electrónica, y aunque el mayor porcentaje de unidades económicas en este campo está representado por grandes empresas, resulta interesante que cerca de un 43% de las empresas en esta industria sean microempresas. Otras industrias con una importante participación en mercados extranjeros son la de autopartes, los bienes de capital, el tequila y el software.

En cambio, existen algunas industrias en donde la internacionalización es prácticamente nula o muy poco significativa, tal y como sucede en la industria de los textiles, los muebles y la construcción. Aunque en términos generales, la mayor parte de las industrias representadas en la tabla tienen una baja participación en los mercados extranjeros y una prueba de ello se encuentra en que, en promedio, solo un 11.19% de las ventas de las industrias mostradas en el cuadro 1, es destinada al extranjero.

Otro dato que resulta interesante es que tan solo se encontraron dos industrias dominadas por las grandes empresas: la de la electrónica y la de los dulces y chocolates, seguidas por la industria del maíz, aunque aquí no representan una mayoría. Por otro lado, existen diversos sectores en los que no se ve participación alguna de las grandes empresas, por ejemplo, el del calzado, construcción, joyería, muebles, por mencionar algunos.

De forma adicional, se determinó la proporción que representan algunos de los sectores más representativos mostrados en la tabla anterior, dentro del total de las empresas exportadoras de Jalisco. Así es posible observar cuál es el grado de concentración de las empresas exportadoras en las industrias del Estado. Esta información puede observarse en el cuadro 2.

Cuadro 2: Proporción de Empresas Exportadoras de la Zona Metropolitana de Guadalajara por Industrias	
Industria	Porcentaje respecto al total de empresas³
Tequila	4.6%
Calzado	4.9%
Plástico	6.1%
Joyería	7.6%
Software	2.3%
Electrónica	4.9%
Autopartes	5.3%
	Acumulado 35.7%

Fuente: Ocampo 2011 en base a datos del SIEM, consultado el 12 de mayo de 2010.

En el cuadro 2 puede observarse que prácticamente el 36% de todas las empresas exportadoras del Jalisco se concentran en siete industrias, siendo la de la joyería la que tiene un mayor peso.

En base a esta información, y al interés de analizar casos de empresas internacionalizadas tanto de sectores tradicionales como modernos, se determinó estudiar empresas pertenecientes a cuatro industrias, dos con productos tradicionales (tequila y joyería) y dos con un uso intensivo de tecnología (autopartes y software).

La selección de estas industrias se justifica no solo por su relevancia en cuanto al porcentaje que representan sus exportaciones dentro de sus ventas totales o al alto número de empresas internacionalizadas que se ubican dentro de estos sectores, sino que además representan sectores en donde los exportadores son en una gran proporción pequeñas y medianas empresas y finalmente, resultan altamente representativas de la economía de Jalisco.

A partir de la revisión de la literatura se estableció como hipótesis general del proyecto, que los recursos y capacidades de la empresa son los principales determinantes del desempeño de la empresa, y para esta parte del proyecto la hipótesis se ajustó de la siguiente manera:

- *La posesión de recursos intangibles valiosos que soporten la ventaja competitiva y el entorno sectorial de la empresa determinaran la ruta de internacionalización y el desempeño exportador de la PYME.*

Tomando en consideración que la atención de esta parte del proyecto es el análisis del patrón de creación de empresas nacidas globales, pero que su existencia como tal en México no era clara, se

³ El porcentaje restante de empresas exportadoras se ubica en sectores de servicios o en ramas altamente atomizadas.

estableció un conjunto de hipótesis que incluye la posibilidad de encontrar modelos mixtos o que no se encontraran empresas nacidas globales entre la PyME internacionalizada:

H₀: La internacionalización de la PYME se logra siguiendo un sendero evolutivo, caracterizado por un aumento en los recursos comprometidos en el extranjero, que requiere de tiempo y aprendizaje.

H₁: La PYME logra la exportación de una proporción significativa de sus productos desde su creación o en sus primeros años de vida gracias a los recursos con los que cuenta al momento de su creación.

H₂: La PYME logra un nivel de internacionalización superior al de las exportaciones esporádicas, tras recorrer un sendero de aprendizaje y acumulación de recursos valiosos para competir en el extranjero.

H₃: La PYME logra la exportación de una pequeña proporción de sus productos desde su creación o en sus primeros años de vida dado que cuenta con una ventaja competitiva en su mercado local.

Y a partir de estas hipótesis se desarrollaron las siguientes hipótesis de trabajo:

H_{0-a}: Las exportaciones esporádicas en una PYME se realizaran a los mercados psicológicamente más próximos y se verán impulsadas por la presencia de factores contingentes.

H_{0-b}: Las exportaciones regulares a través de representantes externos dependerán de la acumulación de capacidades culturales de la empresa.

H_{0-c}: La creación de una red comercial propia para la exportación estará en función de las capacidades posicionales de la empresa.

H_{0-d}: La inversión directa en el extranjero por parte de una PYME tendrá lugar dada una mayor acumulación de capacidades regulatorias y funcionales por parte de la misma.

H_{1-a}: Las PyMEs, con un producto altamente diferenciado, con un capital relacional amplio y un equipo directivo con conocimiento previos del mercado externo son capaces de lograr la internacionalización acelerada.

H_{2-a}: La PYME saltará etapas del proceso de internacionalización y eludirá el efecto de la distancia psicológica gracias al desarrollo de un equipo directivo con experiencia en el mercado internacional y la formación de redes relacionales.

H_{3-a}: La PYME logrará una internacionalización acelerada de una pequeña parte de sus productos tras haber alcanzado el éxito competitivo a nivel local.

Para la contrastación empírica de las hipótesis se eligió la utilización de métodos mixtos de investigación debido a las características particulares del proyecto. Así, la estrategia de

contrastación de hipótesis incluyó análisis de correlación y regresión de tipo PROBIT y estudio de casos, aplicadas ambas metodologías en empresas exportadoras de la zona metropolitana de Jalisco. En cuanto a la investigación de corte cualitativo, diversas investigaciones (Fong, 2002; Hall, 1993; Nisar, 2006; Rialp, Rialp y Knight, 2005; Rosen, 2006; Zadrozny, 2006) han demostrado la utilidad de la metodología de estudio de caso para analizar a la empresa en su entorno y en las investigaciones de la internacionalización en PYME, debido a que esta metodología tiene ventaja sobre los análisis cuantitativos y otras metodologías cualitativas cuando las causas de los fenómenos estudiados son complejas, ambiguas e inciertas, gracias a su capacidad de profundizar en los procesos históricos y causales de los fenómenos analizados. Esta metodología permite indagar en fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son evidentes y en el cual son usadas múltiples fuentes de evidencia (Yin, 2003a, 2003b). Por las razones expuestas, en esta investigación se ha decidido emplear dicha metodología para la obtención de la información y la contrastación empírica de las hipótesis. En el cuadro 3 se presenta un resumen de los casos estudiados, en donde se incluye información del número de empleados, su rango de ventas y su fecha de creación. Las empresas analizadas son pequeñas o medianas, con una edad entre los siete y los 19 años de vida.

Cuadro 3 Presentación de Casos de Estudio						
Clave ⁴	Empresa	Municipio	Giro	Empleados	Rango de Ventas (miles de pesos)	Inicio de Operaciones
01	MIRADOR S.A. DE C.V.	Guadalajara	Fabricación y compra venta de joyería	22	De 501 a 1,000	01/08/1997
02	SAB S.A. DE C.V.	Guadalajara	Fabricación y compra venta de joyería	52	De 6,001 a 12,000	24/02/1930
03	La Unión, S.A. DE C.V.	Guadalajara	Fabricación; envasado y venta de tequila	65	De 12,001 a 30,000	20/05/1991
04	SOLTEC, S.A. DE	Guadalajara	Desarrollo de software	35	De 12,001 a 30,000	12/06/1991

⁴ A partir de este punto, por conveniencia metodológica, se emplearán las claves de las empresas en lugar de sus nombres.

	C.V.					
05	Grupo AT S.A. DE C.V.	Guadalajara	Partes y refacciones para autos	200	De 1,001 a 3,000	21/02/1982

Fuente: Ocampo 2011

Para la recolección de evidencia se realizaron visitas desde agosto de 2010 hasta la primera quincena de enero de 2011. Durante dichas visitas se aplicaron al menos cuatro entrevistas con personal clave de las empresas, se consultó información documental de tres de las cinco empresas analizadas, se observó de forma directa las operaciones cotidianas y se pudo entrevistar de manera informal al personal operativo.

Es importante destacar que la información vertida en los cuadros de concentrado ha sido obtenida mediante diversas estrategias de recolección de información y contrastada empleando el principio de triangulación.

En referencia a la primera pregunta particular que se planteó en esta investigación sobre ¿cuál es el modelo o estrategia de internacionalización seguido por las empresas?, es posible encontrar la respuesta a esta cuestión empleando la información de los cuadros 4 y 5, donde se observa que de los cinco casos analizados, solo las empresas tres y cinco presentan una internacionalización acelerada como la planteada por el modelo *born global*, con la salvedad de que la empresa tres no se puede clasificar como una intensiva en el uso de conocimiento o tecnología, sino más bien de tipo tradicional.

CUADRO 4 : Modelo básico de internacionalización

Empresa	Primera exportación	Motivo principal para Exportar	Estrategia inicial de internacionalización	Exportaciones / ventas totales en los inicios de la internacionalización	Primer mercado de destino	Clientes en el extranjero el primer año
E 1	Marzo de 2009	Internacionalización de un cliente adquirido en el mercado local	Exportaciones esporádicas a través de un intermediario comercial	2%	Estados Unidos	1
E 2	Noviembre de 2006	Estrategia de crecimiento de la empresa	Establecimiento de una red comercial propia para exportar	3%	Guatemala y El Salvador	3

E 3	Febrero de 1993	Estrategia de crecimiento de la empresa	Exportaciones esporádicas a través de un intermediario comercial	5%	Estados Unidos	5
E 4	Enero de 2000	Pedido de un cliente en el extranjero	Exportaciones esporádicas	10%	Estados Unidos	1
E 5	Diciembre de 1985	Estrategia de crecimiento de la empresa	Exportaciones esporádicas	1%	Estados Unidos	1

Ocampo 2011

Cuadro 5: Evolución del desempeño internacional de la empresa					
Empresa	Años consecutivos en la actividad internacional	Porcentaje actual que representan las ventas en el extranjero respecto a las ventas totales	No. Actual de clientes en el extranjero	Países en los que se venden los productos	Estrategias actuales de internacionalización
E 1	3	6%	4	Estados Unidos	Exportaciones continuas vía un agente comercial
E 2	4	11%	9	Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia y Ecuador	Establecimiento de una red comercial propia para exportar
E 3	18	50%	30	Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Bolivia, Chile, Japón, Nueva Zelanda, Malasia, Vietnam, Israel, Alemania,	Establecimiento de una red comercial propia para exportar

				Francia, Italia y España	
E 4	11	50%	5	Estados Unidos, Canadá, Brasil y Argentina	Establecimiento de una red comercial propia para exportar
E 5	25	15%	50	Estados Unidos y Canadá	Establecimiento de una red comercial propia para exportar

Fuente: Ocampo 2011

Las empresas estudiadas reconocen como las principales dificultades para exportar al desconocimiento del mercado, la necesidad de adecuar el producto, la escasa capacitación en la gestión internacional, estructura de costos y la logística.

Por otro lado, es de destacarse el débil papel que ha desempeñado el apoyo de las entidades gubernamentales destinadas a la promoción de la actividad empresarial, pues aún y cuando la mayoría de las empresas estudiadas recibieron algún tipo de impulso por parte del sector público, el análisis de los resultados muestra que una estrategia más articulada en todos los niveles de Gobierno, podría hacer una diferencia significativa en el desempeño internacional de la PYME, que dicho sea de paso, demostraron interés por recibir mayores apoyos, no tanto económicos, como logísticos y de capacitación. En el cuadro 6 se presentan los datos más relevantes del entorno competitivo de las empresas estudiadas.

Cuadro 6: Perfil general del entorno competitivo				
Empresa	Tres Principales atributos de sus productos para sus clientes	Dificultad de sus competidores para imitar dichos atributos	Principales Apoyos gubernamentales recibidos	Principales obstáculos para ingresar a mercados extranjeros
E 1	Diseño Precio Puntualidad en la entrega	➤ Alta ➤ Media ➤ Media	Asesoría para la exportación de productos (cursos de JALTRADE)	Desconocimiento del mercado de destino
E 2	Calidad del producto Diseño Adaptación a las	➤ Alta ➤ Alta ➤ Alta	-----	Desconocimiento del mercado de destino

	necesidades del cliente			
E 3	Calidad del producto Precio Puntualidad en la entrega	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Media ➤ Alta ➤ Alta 	Apoyo para participación en ferias internacionales	Cumplimiento de estándares de calidad
E 4	Adaptación a las necesidades del cliente Servicio pos venta Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta ➤ Media ➤ Alta 	Vinculación con centros de investigación y Universidades	Desconfianza por parte de posibles clientes en el extranjero
E 5	Calidad del producto Diseño Precio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta ➤ Media ➤ Alta 	Créditos para ampliar la capacidad productiva de la empresa	Desconocimiento de la logística para llevar a cabo las exportaciones

Fuente Ocampo 2011

Así, se observó que las principales razones que limitaron la capacidad de la PYME para exportar, radica en la falta de capital de trabajo, la alta competencia que representan los mercados extranjeros, pero principalmente, la ausencia de información suficiente acerca de los posibles mercados de destino y la falta de contactos en los mismos; pues aunque todas las empresas estudiadas manifestaron tener en este momento información sobre el mercado de destino en lo referente a controles de cambio, exigencias de entrada, aspectos políticos, medios de transporte, rango de precios de su producto, canales de distribución, competencia, formas de promoción y su cultura, en tres de los cinco casos, no se tenía conocimiento de las características de los mercados de destino cuando se aventuraron a exportar, lo que parece ser determinante en la posible internacionalización acelerada de la empresa.

Resulta interesante el que la PyME refleja cierta aversión a ingresar al mercado internacional estableciendo una red comercial propia, prefiriendo acudir a importadores extranjeros, liberándose de procesos de investigación de mercados y comercialización de sus productos.

En cuanto a la formación profesional con que cuente el equipo directivo, destaca la experiencia que pueda tener respecto de los mercados de destino, pues las empresas que lograron una

internacionalización acelerada, fueron principalmente, aquellas cuyos fundadores tenían un conocimiento previo del mercado al que querían exportar sus productos.

Muy vinculado a esto, se observa el papel relevante que juega la existencia o no de intención exportadora de la empresa, pues como arrojó la investigación, los casos tres, cuatro y cinco, que fueron los que lograron una internacionalización más acelerada, visualizaron los mercados extranjeros como uno de sus objetivos desde una etapa temprana. Es decir, las empresas que buscan de forma activa su internacionalización tienden a tener mejores resultados que aquellas que actúan de forma reactiva. En el cuadro 7 se presenta una síntesis del perfil directivo de las empresas estudiadas.

Cuadro 7: Perfil del equipo directivo							
Empr esa	Nivel de formació n profesio nal del equipo directivo	¿Se cuenta con experien cia previa en la gestión empresar ial?	Tiempo aproxim ado pasado en el extranje ro	¿Cuenta con experien cia previa en los mercado s extranjer os? De qué tipo.	Idio mas que domi na	¿Se contempló inicialmente la internacionaliz ación como una parte importante del desarrollo de la empresa?	¿Se considera en la actualidad a la internacionaliz ación como una parte importante del desarrollo de la empresa?
E 1	Licencia tura	Si	2 años	No	Inglé s	No	Si
E 2	Licencia tura	No	6 meses	No	Inglé s	No	Si
E 3	Maestría	Si	5 años	Si, Experie ncia laboral en una empresa exportad ora del	Inglé s, Franc és e Italia no	Si	Si

				mismo sector			
E 4	Maestría	No	1 año	No	Inglés y Francés	Si	Si
E 5	Preparatoria	No	10 años	Si, El fundador trabajó en Estados Unidos en una empresa del mismo ramo	Inglés	Si	Si

Fuente Ocampo 2011

En lo que respecta al perfil del equipo directivo, se pudieron encontrar características muy marcadas que afectan la probabilidad de que una empresa pueda nacer global: cuentan con un equipo directivo que en principio, tenía experiencia laboral en empresas de su mismo ramo que mantenían cierto grado de internacionalización de sus operaciones, lo que les permitió tener un mayor conocimiento de los procedimientos, la logística y los beneficios que podían proporcionar el exportar una parte de su producción. Además, han vivido en el extranjero mucho más tiempo, ya sea por motivos personales o de carácter laboral, que sus contrapartes de empresas internacionalizadas de forma gradual. En particular, se detectaron dos características de las empresas que le permiten mejorar su desempeño internacional: la experiencia con que cuenta el equipo directivo en el extranjero, que ha sido analizada en párrafos anteriores y su capital relacional.

En lo que respecta a la formación de redes, éstas juegan diferentes roles. En primer lugar, suministran y validan la información que reduce la incertidumbre y ambigüedad de los mercados y que contribuyen a la identificación y a la creación de oportunidades. En segundo lugar, ellas sirven de moderador en el proceso de toma de decisiones internacionales (momento de entrada, selección del mercado, selección del modo de entrada y definición de la estrategia de marketing). Finalmente,

ellas apalancan el desarrollo de capacidades competitivas (innovación de productos), el proceso de aprendizaje de los mercados, el acceso a recursos tangibles y el desarrollo de capacidades de marketing. El efecto integral de las redes se observa en la velocidad y en el grado de internalización de la empresa.

En un contexto turbulento como el que se plantea en las economías modernas, es primordial el desarrollo de una capacidad de construcción de redes sociales. Este proceso se constituye en una capacidad dinámica que forma la base de las ventajas competitivas de una empresa en los mercados extranjeros. En este sentido, el capital relacional con el que cuenta la organización se presenta como un recurso valioso, difícilmente sustituible e inimitable que contribuye a la reconfiguración de otros recursos (tangibles e intangibles). De igual forma, el compromiso del equipo emprendedor en este proceso de *networking* es esencial para el desarrollo exitoso del proceso de internacionalización.

Así, las empresas 3 y 5 de este estudio, las cuales se catalogaron como empresas nacidas globales, presentan la peculiaridad de que cuentan con contactos en el extranjero, los cuales, a decir de los miembros de estas organizaciones, resultaron de gran relevancia para iniciar de forma temprana la internacionalización.

Cabe destacar que, no se puede desconocer que el medio local en el que la empresa opera puede también contribuir el proceso de *networking* internacional a través de la construcción de puentes entre redes internacionales.

Una vez que se ha analizado el papel de las redes de trabajo en la internacionalización de la PYME, toca el turno al uso de la tecnología y el conocimiento, los cuales, de acuerdo a los planteamientos del modelo de las empresas nacidas globales, es una variable fundamental, pues como se ha mencionado ya con anterioridad, se asume que son aquellas empresas que poseen un uso intensivo de la tecnología y del conocimiento aquellas que logran internacionalizarse en sus primeros años de vida. En el cuadro 8 se presentan algunos aspectos destacados encontrados en relación con la formación de redes y con el uso de la tecnología y el conocimiento.

Cuadro 8: Redes empresariales y uso de tecnología y conocimiento

Cuadro 8: Redes empresariales y uso de tecnología y conocimiento								
Empresa	Contactos personales en los mercados de destino	Contactos empresariales en mercados de destino	Nivel comparativo de la tecnología respecto a competidores locales	Nivel comparativo de la tecnología respecto a competidores extranjeros	Dificultad de competidores para replicar tecnología	Nivel comparativo del <i>Know-how</i> productivo respecto a competidores	Nivel comparativo del <i>Know-how</i> productivo respecto a competidores	Dificultad de competidores para replicar el <i>Know-how</i> de la empresa

						locales	extranjeros	
E 1	No	Si	Similar	Inferior	Poca	Superior	Similar	Alta
E 2	No	No	Similar	Superior	Alta	Superior	Superior	Alta
E 3	No	Si	Similar	---	Poca	Similar	---	Baja
E 4	Si	No	Superior	Similar	Media	Superior	Similar	Alta
E 5	Si	Si	Similar	Similar	Baja	Superior	Superior	Alta

Fuente: Ocampo 2011

De lo anterior es posible concluir que los factores que inciden en el desempeño internacional de la empresa, pueden verse afectados por diversas condiciones tanto del contexto como aquellos que se ubican en el interior de la organización.

En el cuadro 9 se presenta información relativa al peso que se le asigna al interior de las empresas a sus diferentes recursos y capacidades en función de su desempeño internacional. Estas valoraciones ayudan a esclarecer cuáles son los factores a nivel organizacional, que tienen una influencia mayor en el desempeño de la empresa en los mercados extranjeros.

Cuadro 9: Dotación de Recursos y Capacidades*						
		E1	E2	E3	E4	E5
Importancia de los siguientes recursos para el desempeño internacional de la empresa	Secretos comerciales	1	1	1	4	1
	Contratos	3	1	4	1	1
	Licencias	1	1	4	1	1
	Patentes	1	1	1	4	3
	Copyright	1	1	1	1	1
	Marcas registradas	1	1	1	1	4
	Diseños	5	5	1	5	5
	Marco legal	1	1	1	1	1
	Bases de datos	1	1	1	1	1
	Reputación del producto	4	5	5	4	5
	Reputación de la empresa	4	5	5	4	5
	Redes de trabajo	5	2	5	2	5
Cadena de valor	4	2	2	2	5	

Redes	5	2	5	2	5
Acceso a insumos	1	1	5	1	2
Producto disponible	3	2	5	1	5
Inmuebles	1	1	1	1	2
Insumos	1	1	5	1	2
Sucursales propias	1	1	1	1	2
(Know-how De)					
<i>Empleados</i>	4	4	3	5	4
<i>Proveedores</i>	1	2	1	1	2
<i>Distribuidores</i>	3	4	5	1	5
<i>Equipo directivo</i>	4	4	5	5	5
<i>Franquiciantes</i>	1	1	1	1	1
<i>Franquisiatarios</i>	1	1	1	1	1
<i>Asesorías</i>	1	1	1	1	1
<i>Maquinaria</i>	1	1	1	5	3
<i>Herramientas</i>	1	1	1	5	4
<i>Vehículos</i>	1	1	1	1	1
<i>Equipo informático</i>	1	5	4	5	3
(Percepción De)					
<i>Calidad</i>	4	5	5	5	5
<i>Gestión del cambio</i>	1	1	1	4	1
<i>Servicio</i>	1	3	1	5	4
<i>Estilo de gestión</i>	1	3	4	2	1
<i>Trabajo en equipo</i>	1	1	1	5	2
<i>Habilidad de innovar</i>	4	5	2	5	5
<i>Rutinas organizativas</i>	1	2	1	5	1
<i>Gestión Financiera</i>	1	1	1	1	1
Otros recursos					

Fuente: Ocampo 2011.*Valoración establecida en Escala Likert: 1=Ninguna importancia y 5=De gran importancia.

Los recursos que de manera más constante recurrente fueron señalados como valiosos por las empresas fueron el diseño y la calidad del producto, además de la reputación tanto del producto como de la empresa y las redes tanto interempresariales como de trabajo. Además se destacó la importancia del equipo directivo y la habilidad para innovar.

En el caso particular de las empresas que lograron una internacionalización acelerada, la empresa E3, calificó 10 recursos como de gran importancia y en la empresa E5 se calificaron 11 recursos en esa misma categoría, obteniéndose una coincidencia en ocho de estas variables. Cabe mencionar que los recursos que fueron considerados como de gran importancia de forma exclusiva para estas empresas fueron la disponibilidad del producto y el saber hacer de los distribuidores.

CONCLUSIONES

¿Propiciar el surgimiento de empresas *gacela*, de *spin-off* y *nacidas globales* es la estrategia adecuada para la creación de PyME exitosa en México? En términos teóricos la respuesta es clara, ya que estas formas de empresa cuentan con las características adecuadas para tener éxito en el mercado y para servir de ejemplo al resto de la PyME.

En términos empíricos, y en particular para el caso de México la respuesta es mucho más ambigua, si bien es necesario reconocer que se reportan resultados logrados en la primera fase del proyecto y que aún hay mucho por avanzar.

En el trabajo de campo realizado en la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco, se han podido identificar la creación de empresas de las tres tipologías señaladas, sin embargo, la falta de bases de datos adecuadas ha conducido a que esta exploración se realice fundamentalmente mediante el método de estudio de casos, lo cual ha permitido profundizar en las características de las empresas identificadas en las tres tipologías estudiadas, pero es difícil saber que tan representativas son las empresas identificadas del conjunto de la PyME en México.

Entre los casos realizados, donde se ha observado la tendencia más clara es en la creación de empresas *born-global*. La explicación de esto podría ser que la política de apertura económica indiscriminada que se ha seguido en México en las últimas décadas ha obligado a la PyME a internacionalizarse como estrategia de sobrevivencia, pero también de éxito.

Contrariamente a lo que se esperaba, las *born global* observadas no necesariamente cuentan con una ventaja tecnológica o pertenecen a un sector altamente innovador e intensivo en tecnología, pero sí disponen de algunos recursos estratégicos basados en conocimiento, fundamentalmente soportado en la figura del emprendedor y han conseguido ser innovadoras, aun perteneciendo a sectores tradicionales.

Si bien aún falta profundizar y ampliar el soporte empírico de este trabajo, resultados como el anterior permiten inferir que para propiciar el éxito de la PyME en México no es suficiente con

reducir los trámites relacionados con la creación de empresas o mejorar el acceso a la financiación, aspectos ciertamente importantes para el desempeño de la empresa, sino que también se debe prestar atención a que los emprendedores actuales y potenciales desarrollen diversas capacidades importantes para el éxito de la empresa.

REFERENCIAS

- Acs, J. y Storey, J. (2004). Introduction Entrepreneurship and Economic Development, *Regional Studies*, 8 (38), 871-877 .
- Agrawal, A. (2006). Engaging the inventor: Exploring licensing strategies for university inventions and the role of latent knowledge, *Strategic Management Journal*, 27, 63-79.
- Agrawal, A. (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *International Journal of Management Review*, 4(3), 285-302.
- Barranco, J. (2001). Creación de Empresas de base tecnológica y desarrollo territorial. *Encuentros Empresariales Cotec 7* Fundación Cotec (2001).
- Bocardelly, P., et al. (2006). Dynamic Capabilities in Early-Phase, *Entrepreneurship Knowledge and Process management*, 13(3), 162-174.
- Bruyat, C., et al. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Buckley, P. J. (1997). International Technology Transfer by Small and Medium-sized Enterprises. *Small Business Economics*, .9, 67-78.
- Capaldo, G., et al. (2003). The evolution of Innovation Capabilities in Small Software Firms A Methodological Approach. *Small Business Economics* , 21 , 343-354.
- Carlsson, B., et al. (2002). Globalization, entrepreneurship, and public policy: A system View. *Industry and Innovation*, 1(10).
- Chiao, Ch., et al. (2006). Performance Internationalization and Firm-Specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy. *Small Business*, 26, 475-492 .
- De-la-O, X., Ramirez, F., Rodriguez, A., et al. (2007). Impacto socioeconomic de la PyME en México. En Fong, Reynoso Carlos La PyME en México. *Situación Actual y Retos Estratégicos*. Ed. Universidad de Guadalajara .
- European Commission. (2002). University spin outs in Europe overview and good practices. *Innovation Paper*,. 21.
- Fariñas, J. y López, A.(2006). Las Empresas Pequeñas de Base Tecnológica en España Delimitación Evolución y Características, *Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa*.

- Feindt, S., Jeff, J., y Chappell, C. (2002). "Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-Commerce" *Small Business Economics*, 19, 1
- Fong, C. (2007). *La PyME en México. Situación Actual y Retos Estratégicos*. México: Universidad de Guadalajara
- _____.(2005) *La Teoría de Recursos y Capacidades. Fundamentos Microeconómicos*. México: Ediciones de La Noche.
- _____. (2009). Patrones de Creación de Empresa Competitiva en la Coyuntura Actual: El Caso de las Empresas de Tipo Spin-Off de Origen Universitario". Memoria del XXII Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla, España.
- Gisbert, M. (2005). Creatividad e Innovación en la Práctica Empresarial, *Estudios Cotec*, 30.
- González, A. (Director de la colección). Creation of New Technology-Based Firms: The International Experience. Publicación 10 de la Dirección General de Investigación Consejería de Educación Comunidad de Madrid Confederación Empresarial de Madrid –CEOE Departamento de Innovación y Nuevas Tecnologías Publicación Especial PRICIT III Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica 2000-2003.
- Gübeli, M. y Doloreux D. An Empirical Study of University Spin-Off Development, *European Journal of Innovation Management* .3 (8), 269-288.
- Heirman, A. y Clarysse B. (2005). The Imprinting Effect on Initial Resources and Market Strategy on the Early Growth Path of Start-Ups. *Academy of Management Best Conference paper ENT: I1*
- Hernández, J., Amat, O., Fontadona, J. y Fontana, I.(1999). Les Empreses Gasela a Catalunya. *Papers d'Economia Industrial*, 12.
- Julien, P., et al.(2001) .Dynamic Regions and High-Grow SMEs Uncertainly, Potential Information and Weak Signal Networks. *Human System Management* ,20 , 237-248.
- Kantis, H.(2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo: Fundes Internacional .
- Lee, F. C. (2000) .Innovation Of SMEs In The Knowledge-Based Economy, *Journal of small business and entrepreneurship*, 4(15), 2-31.
- León, G.(2000). La Creación de Empresas de Base Tecnológica desde el Sistema Público, *Boletín SEBBM*, 128.
- Nijkamp, P.(2003) Entrepreneurship in Modern Network Economy. *Regional Studies*, 4(37), 395-405.
- Ocampo Figueroa, L. *Recursos intangibles como determinantes de la internacionalización acelerada en pymes de Jalisco* (Tesis inédita de Doctorado), Universidad de Guadalajara.

- Pirnay, F., Surlemont, B. y Nlemvo, N.(2003). Toward a Typology of University Spin-Offs. *Small Business Economics*, 21, 355-369.
- Scott, J. (2006).Entrepreneurship Innovation and Industrial Development Geography and the Creative Field Revisited. *Small Business Economics*, 26 ,1-24.
- Serarols, C., Urbano D., y Bikfalvi, A.(2006). Technological Trampolines for New Venture Creation in Catalonia: The Case of University Of Girona. Working Paper UAB .
- Simón, E., Katrin, .(2003). *La Creación de Empresas de Base Tecnológica. Una Experiencia Práctica*.España: ANCES CEIN.
- Solà, J., Sáez, X. y Termes, M.(2006). La innovació i L'R+D Industrial a Catalunya. *Papers d'Economia Industrial* ,23, Generalitat de Catalunya Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.
- Storey, D. J. (1994).Understanding the Small Business Sector. *Routledge 11 New Fetter Lane*, 1-11.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y.(2005) The Born Global Phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*. 3.
- Rouse, J. y Daellenbach, S.(1999) .Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 20, 487-494.
- Rubiralta, M.(2004).(2004). Transferencia a las Empresas de la Investigación Universitaria. Descripción de Modelos Europeos. *Estudios Cotec*, 29.
- Sánchez, J. La Tecnología y la Innovación como Soporte del Desarrollo. *Ensayos Cotec*.
- Vohora, A. y Lockett, A.(2003) .Critical Junctures in the Development of University High-Tech Spinout Companies. *Academy of Management*, Best Conference paper ENT: II .
- Walter, A., Auer, M. y Ritter, T.(2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 541-567.
- Urbano, D. (2006). La Creación de Empresas en Catalunya Organismos de Apoyo y Actitudes Hacia la Actividad Emprendedora. *Col·lecció d'estudis CIDEM*.
- Yin, R. K.(1994) .*Case Study Research: Design and Methods*. London:Sage Publications