



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**PLANTEL ARAGÓN.**



**Retos y oportunidades en el proceso de internacionalización de las PyMEs  
mexicanas (2000-2016).**

## **Tesina**

**Que presenta:**

**Alejandro Maldonado León**

**Asesor: Mtro. Rodolfo Arturo Villavicencio López.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

1. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI.
  - 1.1 El impacto de la globalización en el contexto de las PyMEs en el siglo XXI
  - 1.2 Proceso de internacionalización.
    - 1.2.1 Etapas del proceso de internacionalización.
    - 1.2.2 Ventajas y obstáculos del proceso de internacionalización.
  - 1.3 Estrategias empresariales de las PyMEs frente al proceso de globalización.
  - 1.4 Experiencias de las estrategias empresariales de las PyMEs frente al proceso de globalización.
2. PROBLEMÁTICA A LA QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES MEXICANAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI.
  - 2.1 Significado e importancia de las PyMEs mexicanas en el siglo XXI.
  - 2.2 Retos a los que se enfrentan las PyMEs en México durante el proceso de internacionalización en el siglo XXI. Un enfoque en cuanto a la globalización y ausencia en una cultura organizacional.
  - 2.3 Problemática empresarial en las PyMEs mexicanas. Un enfoque en la falta de una planeación estratégica formal en la gestión empresarial de las organizaciones.
3. PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MEXICANAS.
  - 3.1 Principales programas que brinda la Secretaría de Economía y ProMéxico en ayuda a las pequeñas y medianas empresas en México.
    - 3.1.1 Fondo PyME.
    - 3.1.2 Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad (FONAES).
    - 3.1.3 Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM).
    - 3.1.4 Red de Exportación.
    - 3.1.5 Cadenas Globales de Valor (CGV).

3.2 Experiencias de aplicación de estrategias empresariales de empresas mexicanas hacia un proceso de internacionalización exitoso.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo se refiere a los retos y las oportunidades en el proceso de internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) mexicanas. A lo largo del tiempo, los criterios utilizados para definir lo que es una Pequeña y Mediana Empresa han venido cambiando.

En México, las PyMEs se clasifican en función al número de trabajadores y al nivel de ventas anuales. El parámetro de referencia puede ir cambiando de acuerdo al sector del que se esté hablando, existen los sectores de Comercio y de Industria.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son un pilar muy importante en la economía de cualquier país, ya que representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, sobre todo en las economías emergentes, donde realizan un aporte fundamental a las exportaciones y al comercio.

Aunque la economía global está asociada con las grandes corporaciones multinacionales, cuyos productos pueden ser encontrados alrededor del mundo, las PyMEs también contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras y en numerosos estudios se ha demostrado que las Pequeñas y Medianas Empresas contribuyen al crecimiento del empleo en tasas mayores que las grandes corporaciones, para representar una importante porción del empleo total.

La decisión de internacionalización implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas. ProMéxico define como internacionalización que las empresas mexicanas cuenten con un brazo comercial o productivo en el exterior, mediante el cual la empresa mexicana coloque sus productos o servicios en uno o más mercados externos.<sup>1</sup>

Sin embargo, existen una serie de limitantes con las que cuentan muchas de las PyMEs mexicanas al momento de iniciar con un proceso de internacionalización y se encuentran tanto al interior como al exterior de las mismas.

---

<sup>1</sup> ProMéxico, “¿Qué es la internacionalización?,” disponible en <http://www.promexico.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion> (2017) (Consultada el 11 de diciembre de 2018).

El primer aspecto a considerar es el proceso de globalización, ya que se ha dicho que puede ser un problema para las PyMEs. Los mayores críticos de la Globalización aseguran que este proceso propicia una mayor desigualdad dentro de cada nación y entre los distintos países, atentando contra la identidad particular de cada pueblo. Más en concreto, el Fondo Monetario Internacional (FMI) asegura que los países que se han integrado a la economía mundial han registrado un crecimiento monetario más rápido y han logrado disminuir la pobreza.<sup>2</sup>

Una gran cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas pudieran aprovechar la globalización como recurso para ganar tamaño, mercado, diversificar riesgos y buscar nuevos clientes y socios. Para una PyME puede ser un proceso complicado ya que no cuenta con los recursos de una gran empresa, pero si se cuenta con las herramientas necesarias para afrontar las adversidades que implica la internacionalización, es decir, que las personas que laboran en dicha empresa estén preparadas, que tengan objetivos claros, se cuente con una cultura organizacional al interior de la misma, que empleen las correctas estrategias empresariales entre otras cuestiones, se vuelve menos complejo el internacionalizarse de manera exitosa.<sup>3</sup>

En ciertas ocasiones, los directivos de las PyMEs y los emprendedores en México presentan cierto desconocimiento acerca de los distintos programas de ayuda que emiten muchas de las dependencias gubernamentales al interior del mismo con el objetivo de apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas; sin embargo, existe una gran diversidad de programas de fomento para este tipo de empresas pero muchos de ellos cuentan con ciertas limitantes que hacen más complicado el otorgamiento de apoyos a las PyMEs.

Por otro lado, las Pequeñas y Medianas empresas enfrentan múltiples problemas en su interior, como por ejemplo: la falta de una cultura organizacional, entendida como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en

---

<sup>2</sup> Gil Susana, "Globalización," *Economipedia*, disponible en <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html> (2018) (Consultada el 19 de diciembre de 2018).

<sup>3</sup> Economíadehoy.es, "Las pymes y la globalización," disponible en [https://www.economiadehoy.es/noticia/29100/#comentar\\_noticia](https://www.economiadehoy.es/noticia/29100/#comentar_noticia) (23 de marzo de 2018) (Consultada el 19 de diciembre de 2018).

todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.<sup>4</sup>

Existen también una serie de problemas organizacionales en la mayoría de las PyMEs como por ejemplo: una carencia de incentivos para los empleados que laboran en las mismas, insuficiencia de preparación por parte de los directivos de las empresas, un mal manejo de la información y tareas mal delegadas a los que laboran en dicha compañía, dando un resultado negativo al momento de que las PyMEs desean tener un proceso de internacionalización exitoso, ya que no cuentan con el conocimiento necesario para poder afrontar algún problema o desafío al momento de incursionar en un país distinto al de origen.

Las estrategias empresariales son un factor fundamental al momento de que una empresa busque internacionalizarse, ya que darán la pauta a definir acerca de qué pasos se deben seguir de acuerdo al giro de la empresa, a qué mercado se va a incursionar y al objetivo que se desea cumplir; es decir, definir los canales de distribución; conocer al perfil del consumidor; conocer la cultura del país o crear ventajas competitivas, entre otras.

Muchas empresas no tienen una estrategia bien definida. Actualmente, el entorno cambia muy rápido y las nuevas tecnologías influyen más en la gestión de las empresas. Es importante que se tenga una planificación estratégica, toda estrategia va encaminada a obtener ventajas competitivas, las cuales se definen como una diferenciación positiva de la competencia percibida por el cliente y perdurable en el tiempo, algunos ejemplos de ventajas competitivas son: una marca reconocida, tener desarrollados productos o servicios innovadores difícilmente copiables, poseer tecnologías propias o tener costos mejores que la competencia.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Marcos Rodríguez Loren Altagracia, “La cultura organizacional”, *Escuela de organización industria*, disponible en <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>, (27 de febrero de 2012) (Consultada el 17 de abril de 2019).

<sup>5</sup>Navarro Eduardo, “Estrategia empresarial para Pymes,” *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-pymes/> (20 de mayo de 2005) (Consultada el 11 de diciembre de 2012).

La presente investigación se realizó con el interés de conocer y entender más a fondo la problemática a la cual las PyMEs mexicanas están expuestas día con día; negocios que luchan por subsistir y en muchos de los casos, que buscan salir adelante, creando más establecimientos, ya sea en el mismo país, o que pretenden expandirse a nivel internacional, y es ahí cuando la problemática se vuelve aun mayor, pues se está expuesto a mayores retos y desventajas, pero se tiene que tomar en cuenta que así como existen diversas desventajas también existen muchas ventajas, y entre más preparado se esté, menos riesgo habrá de que la empresa fracase en un proceso de internacionalización.

Jorge Flores Kelly, uno de los principales analistas económicos de Latinoamérica, señala en un artículo publicado por la revista Forbes que un aspecto crucial en el crecimiento de México y su ubicación en la lista de economías más grandes del mundo será sin duda el crecimiento de las MiPyMEs y los emprendedores. Un aspecto importante a considerar es que hay demasiadas PyMEs en nuestro país y con un alto nivel de mortandad, la problemática radica en que muchas de estas empresas no tienen una visión a largo plazo y por lo mismo no buscan innovar sus productos o servicios de acuerdo al mercado cambiante, se presume que deciden mantenerse en su zona de confort, no cuentan con ciertas estrategias empresariales, no existe un conocimiento del perfil del consumidor, no se le da la importancia de estudiar a la competencia, entre otras cuestiones.

En la medida que las PyMEs crecen o llegan a ser una gran empresa, entonces son más productivas, generan más y mejores empleos, pagan mayores impuestos, además de dar mayor seguridad laboral. Esto es más claro todavía si se considera que muchas de las PyMEs son todavía micros y una gran proporción de estas son informales.

Una gran cantidad de PyMEs pueden ser exitosas sin la necesidad de convertirse en una gran empresa, pero hay muchas otras que tienen como objetivo el llegar a serlo; sin embargo, existen algunas razones que propician que una PyME no pueda convertirse en grande empresa, algunas de ellas son la falta de demanda, un modelo de negocios poco innovador, prácticas de gestión limitadas ya que muchas veces las



PyMEs no buscan modernizarse, no incorporan nuevas tecnologías y esto las lleva a perder competitividad paulatinamente.<sup>6</sup>

Iniciar un negocio representa tener una solvencia económica que tanto anhelan la mayoría de las personas para poder ser uno mismo su propio jefe; sin embargo no siempre es tan fácil, ya que no todas las personas cuentan con el dinero necesario para convertir ese sueño en realidad. Entonces, una alternativa es tratar de obtener un crédito o financiamiento.

Muchas veces, es difícil que los bancos otorguen créditos a establecimientos que no cuentan con ningún tipo de experiencia en el ámbito empresarial, ya que hay riesgo que el negocio quiebre, en especial cuando no hay un plan de negocio adecuado; casi todas las instituciones financieras que ofrecen financiamiento a PyMEs requieren de una garantía, y hay que tener cuidado con eso, ya que hay gente que toma la decisión de hipotecar su único patrimonio con tal de conseguir un crédito para un negocio que no tiene claro.<sup>7</sup>

Para toda empresa exitosa llega un momento que no le es fácil crecer en su mercado habitual porque se ha saturado; por ello suelen optar por diversificar sus productos en el mercado nacional o bien mantener su línea de producción y salir al extranjero. Esta última opción implica iniciar un proceso de internacionalización.

Para que el proceso se realice se tiene que tomar la decisión al interior de la empresa de el querer internacionalizarse, se tiene que tomar en cuenta que una empresa por sí misma no se puede internacionalizar ya que hay ciertas actividades que otras empresas pueden realizar de una manera más eficiente, se pueden formar alianzas estratégicas con otras o bien buscar el apoyo de instituciones gubernamentales que brinden programas de ayuda ya sea para las empresas o negocios ya existentes o para negocios que van empezando sin una experiencia previa.

---

<sup>6</sup> Flores Kelly Jorge, “México 2050: ¿Y las PyMEs qué?,” *Forbes*, disponible en <https://www.forbes.com.mx/mexico-20150-y-las-pymes-que/> (25 de abril de 2017) (Consultada el 10 de marzo de 2019).

<sup>7</sup> Sánchez José, “Pymes,” *CONDUSEF*, pp. 25 – 27, disponible en <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2015/180/cuento.pdf> (s/f) (Consultada el 10 de marzo de 2019).

El proceso de internacionalización inicia con la detección de una empresa mexicana que tiene la oportunidad de contar con actividades comerciales en el extranjero. Posteriormente es calificada como candidato cuando se comprueba la viabilidad de su proyecto. Pasa a la etapa de negociación cuando inicia contactos con empresas o entidades en su mercado meta. Cierra – Gana el proyecto cuando ha logrado instalarse en el mercado meta en cualquier modalidad de negocios. Finalmente, se da seguimiento al proyecto buscando replicar el negocio en otros mercados de la región o en otras regiones.

Algunos factores internos que benefician al proceso de internacionalización son los impulsores internos como los directivos de la empresa, sólo si ellos consideran la expansión internacional como un ideal ya que consideran que la empresa posee una ventaja competitiva que le permite incursionar en el mercado internacional y en segundo punto se tiene la flexibilidad de dicha empresa, ya que les permite a las PyMEs adaptarse rápidamente a los cambios en los gustos de los clientes; son capaces de acelerarse y desacelerarse y cambiar de dirección con un grado de adaptabilidad casi imposible para la empresa grande.

Sin embargo, existen factores internos que pueden complicar el proceso, como es el caso de una estructura organizacional débil, resistencia al cambio, falta de calidad en los bienes y servicios, desconocimiento del mercado de exportación y un escaso margen de utilidad.

De igual manera se pueden enumerar factores externos que pueden beneficiar el proceso, como son los impulsores externos, es decir, las cámaras de comercio, asociaciones industriales, agentes gubernamentales, etc. También existe una acción proactiva del estado al impulsar programas que estimulen la participación de las PyMEs en el proceso de internacionalización.

Desafortunadamente en el ambiente organizacional también pueden presentarse variables exógenos que pueden complicar el proceso, como lo es la ubicación de los mercados extranjeros, procedimientos de pago y financiamiento, procedimientos de

exportación, la intensa competencia y diversos obstáculos ya sean financieros, comerciales, logísticos, legales y culturales.<sup>8</sup>

Las PyMEs cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo. En este sentido, gracias a que éstas emplean a una gran cantidad de personas con menores costes salariales por trabajador, aportan cierta estabilidad al mercado laboral. Por su tamaño, las PyMEs poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.<sup>9</sup>

En México, la mayoría de las veces los altos directivos de este tipo de empresas no piden muchos requisitos para que las personas de cualquier edad, sin distinción de género, estudios o cualquier otra índole, puedan entrar a laborar en alguna de ellas. Este factor trae consigo otras cuestiones indirectas pero de igual manera muy importantes, por ejemplo, muchas veces este tipo de empresas brindan oportunidades a profesionistas a crecer en el medio laboral, dotándoles de muchas herramientas como lo es el conocimiento y la experiencia, o bien, este tipo de empresas dotan de oportunidades a personas que no cuentan con una carrera, dándoles la posibilidad de laborar.

El tema de las Pequeñas y Medianas Empresas es muy relevante para la imagen de un país, ya que si una empresa es exitosa al interior del mismo, decidirá expandir sus actividades ya sea en cuestión del producto o del servicio que ofrezca a otros países, puede ser fuera del continente de origen o dentro del mismo, es decir, planea internacionalizarse. Se puede citar el ejemplo de Bimbo ya que hoy en día es una empresa multinacional pero en algún momento inició siendo una PyME, y gracias a que es muy exitosa actualmente, hace ver la imagen del país de una forma positiva,

---

<sup>8</sup> Morales López Marta, “Difusión de los programas gubernamentales a las Pymes del sector restaurantero, para la internacionalización de la comida mexicana,” *Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 55 -58, disponible en <http://132.248.9.195/ptd2018/mayo/0773902/Index.html> (mayo de 2018) (Consultada el 26 de febrero de 2019).

<sup>9</sup>Emprende pyme.net, “La importancia de las PYME en la economía,” disponible en <https://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html> (2016) (Consultada el 10 de marzo de 2019).

y por consiguiente puede existir cierto prestigio en el ámbito empresarial del país de origen de la empresa en cuestión.

En la mayor parte de los países de la OCDE, las Pequeñas y Medianas Empresas representan entre 96% y 99% del número total de empresas y aportan una sexta parte de la producción industrial, entre 60 y 70% del empleo en ese ámbito, así como la mayoría de los empleos en el sector servicios. Estas cifras resultan superiores aun superiores en países como Portugal, Italia, España, Bélgica, Noruega y Japón. De modo semejante, en economías en transición del centro y del este de Europa, como Bulgaria, República Checa, Estonia, entre otros, las PyMEs aportan más del 50% en el sector formal. Asimismo, también son relevantes en economías latinoamericanas al igual que en las economías emergentes de Asia, como se puede observar, este tipo de empresas están presentes a lo largo de todo el mundo o bien, en la mayor parte del mismo, beneficiando a todos estos países.<sup>10</sup>

El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las PyMEs y de la actividad emprendedora, estas empresas representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo. Las Pequeñas y Medianas Empresas son muy importantes para los actores internacionales como nacionales, algunos de los beneficios de estas empresas para la actividad económica están dados principalmente por un estímulo a la actividad privada, desarrollo de habilidades emprendedoras, flexibilidad de PyMEs para adaptarse a cambios entre oferta y demanda, importante fuente generadora de empleo, ayudan a la diversificación de la actividad económica, realizan un importante aporte a las exportaciones y al comercio, entre otros.

Muchas de las PyMEs contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras, ya que forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales, haciendo actividades que las empresas locales deciden no

---

<sup>10</sup> Romero Luna Isidoro, “las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial,” *SciELO*, disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362006000300003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003) (31 de mayo de 2016) (Consultada el 27 de febrero de 2019).

realizar por ciertas razones, las PyMEs exportan productos y servicios para nichos especializados de mercado, importan y distribuyen productos de PyMEs extranjeras.

En las economías en transición, el rol de las PyMEs es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios. Si se asume que la primera etapa lógica de la actividad emprendedora son las Pequeñas y Medianas Empresas y que una característica fundamental de la actividad emprendedora es la capacidad de innovación; sin lugar a dudas, el fomento de esta actividad es vital para lograr un sector PyMEs de alto valor agregado.<sup>11</sup>

El objetivo general del presente trabajo de investigación es el siguiente:

Analizar los retos y las oportunidades a los que las PyMEs mexicanas se enfrentan al momento de querer incursionar a un mercado diferente al de origen, es decir, al momento de realizar un proceso de internacionalización, considerando resultados del periodo 2000 – 2016.

Los objetivos particulares son los siguientes:

- Resaltar la importancia de las PyMEs tanto a nivel internacional como en nuestro país para la economía del mismo mediante las diversas oportunidades de empleo que éstas pueden brindar a los habitantes de un país.
- Demostrar la importancia de las estrategias empresariales y de la cultura organizacional como factores muy importantes para evitar cualquier problemática tanto en el interior como en el exterior si se desea llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso mediante el conocimiento de las estrategias que mejor se acomoden al giro de la empresa y en cuanto a una base sólida al interior de la empresa con una fuerte cultura organizacional que les permita afrontar cualquier adversidad en un futuro.

---

<sup>11</sup> Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador, “Las PyMEs y su rol el Comercio Internacional,” pp. 3 – 6, disponible en [https://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](https://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf) (s/f) (Consultada el 27 de febrero de 2019).

- Conocer la importancia de los apoyos más importantes que brindan distintas dependencias gubernamentales para ayudar a las PyMEs de nuestro país mediante el conocimiento y alcances de los mismos, para que en base a ello las PyMEs puedan escoger el fomento que mejor les convenga para alcanzar los objetivos previstos.

La hipótesis de la tesina es la siguiente: la ausencia de una cultura organizacional; la falta de aplicación de estrategias empresariales en nuestro país y el desconocimiento por parte de muchos emprendedores acerca de los programas de ayuda del gobierno complican el proceso de internacionalización exitosa de las PyMEs mexicanas.

Para efectos del presente trabajo de investigación se utilizará la Teoría de la Globalización, cuyo propósito es la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos de desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas.

Octavio Ianni, posiblemente el más importante teórico latinoamericano sobre temas globales, considera que se deben abordar diferentes puntos de vista en la globalización, ya que solo consideran como actor principal al Estado-Nación pese a que su capacidad de acción se ve fuertemente comprometida ante nuevos actores que han adquirido mayor capacidad de influencia.

Explica que con el fin de la Guerra fría, el capital dejó de respetar las fronteras geopolíticas para obedecer a intereses de empresas, corporaciones y conglomerados transnacionales. Desde una perspectiva sistémica el autor describe la teoría de la interdependencia entre las naciones y enfatiza que las relaciones que se dan entre diversos Estados-Nación no son necesariamente benéficas para ambas partes y denuncia que la manera en la que se dan dichas relaciones está marcada por reglas instauradas por los países hegemónicos y señala que por esa razón el

mundo se encuentra en una fase de modernización en el que el ejemplo es dado por el país con mayor poder.<sup>12</sup>

A través del proceso de globalización, uno de los supuestos esenciales es que cada vez más naciones dependen de las condiciones mundiales, en términos de las comunicaciones, el sistema financiero internacional y el comercio. Por lo tanto, el escenario mundial está más integrado por las transacciones económicas internacionales.

La premisa fundamental de la globalización es que existe un mayor grado de integración dentro y entre las sociedades, la cual juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo lugar.

En términos generales, la globalización tiene dos significados principales:

- 1- Como fenómeno, implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, particularmente en el campo de las relaciones comerciales, financieras y de comunicaciones.
- 2- Como una teoría del desarrollo, uno de sus postulados esenciales es que se está dando un mayor nivel de integración entre las diferentes regiones del mundo, lo cual está afectando a las condiciones sociales y económicas de los países. Esta integración es más evidente en los campos de relaciones comerciales, los flujos financieros, el turismo y las comunicaciones. No obstante, una de las características de la globalización, es su énfasis en las comunicaciones y en los aspectos culturales.<sup>13</sup>

La teoría anterior encaja perfectamente con el presente trabajo de investigación ya que como se menciona en la misma, existe un grado de interdependencia entre las regiones y las naciones a lo largo del mundo y es precisamente lo que ocurre en las

---

<sup>12</sup>Ianni, Octavio, "Teorías de la globalización," citado en Ortíz Aranda Marcela Ximena, "Los matices de la Globalización," pp. 207 – 209, disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141115624014> (1 de junio de 2007) (Consultada el 28 de febrero de 2019).

<sup>13</sup> E. Reyes Giovanni, "Teoría de la Globalización: bases fundamentales," pp.44 – 47, disponible en <file:///C:/Users/Alejandro/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLaGlobalizacion-5029712.pdf> (junio de 2001) (Consultada el 28 de febrero de 2019).

empresas de los países, las grandes empresas pese a su gran tamaño y estructura no pueden sobrevivir por sí mismas, ya que ocupan de las empresas más pequeñas para realizar ciertas tareas y poder subsistir, y pasa lo mismo con las PyMEs, sin el apoyo de las grandes empresas resulta casi imposible sobrevivir en el mercado si lo que se busca es internacionalizarse, ya que requieren de las grandes compañías para poder crecer como empresa y poder llegar a distintos territorios, ya que son los métodos que muchas empresas han ocupado, que en un inicio empezaron siendo una PyME y en la actualidad son empresas multinacionales o trasnacionales, métodos como son el aliarse a otras empresas para poder subsistir o bien, para ambas volverse aún más poderosas en el ámbito laboral.

Las PyMEs en nuestro país, necesitan del apoyo del Gobierno para salir adelante, ya que sin la ayuda necesaria para muchas de estas empresas, resulta muy complicado lograr un proceso de internacionalización exitoso; hacer crecer un negocio que ya está hecho, o simplemente crear una empresa. Ya que los apoyos que brinda el Gobierno son de distinta índole acorde a lo que se planea realizar, asimismo, el Gobierno necesita de las PyMEs, ya que brindan una mejora en la economía del país, generan empleo a muchas personas, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y en muchas ocasiones, las empresas que son exitosas como Bimbo, Cinépolis, entre otras, refuerzan la imagen del país dándoles un mayor prestigio al país de origen de dicha empresa, entre otras.

En el **capítulo 1** se resaltarán la importancia de las PyMEs tanto a nivel internacional como en nuestro país, asimismo se mencionará como el proceso de globalización puede afectar y puede beneficiar a muchas Pequeñas y Medianas empresas al momento de que desean realizar un proceso de internacionalización de manera exitosa, se mencionarán algunas de las estrategias empresariales más importantes a considerar al momento de iniciar un proceso de internacionalización y como estas estrategias cumplen un rol fundamental en las PyMEs mexicanas dando pauta para que se tengan objetivos más claros de lo que la empresa desea realizar y que más les convengan dependiendo del giro de la misma.



En el **capítulo 2** se mencionará a lo que se le conoce una PyME en nuestro país y se abordará cuál es la importancia de este tipo de empresas para la economía del mismo; se indicará la problemática a la que se enfrentan las PyMEs en México al momento de querer llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso como lo son la ausencia de estrategias empresariales, problemas organizacionales al interior de la mismas y una ausencia de una cultura organizacional y como consecuencia muchos de los directivos o emprendedores de alguna empresa o negocio no conocen los apoyos que brindan muchas dependencias gubernamentales y que les pueden ser de mucha ayuda para una posible asesoría en materia de negocios nacionales o internacionales, dependiendo del alcance de la empresa o negocio.

En el **capítulo 3** se mencionarán una serie de programas de apoyo a las PyMEs al interior de nuestro país, esto con el objetivo de identificar cuáles podrían ser los más importantes en ayuda a las PyMEs mexicanas de acuerdo al objetivo de las mismas y por último se mencionarán algunas experiencias de empresas mexicanas que se han internacionalizado a lo largo de su trayectoria gracias a una correcta ejecución de estrategias empresariales, alianzas estratégicas, una sólida organización dentro de las mismas así como una fuerte cultura organizacional.

## 1- IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI.

Las Pequeñas y Medianas empresas son un pilar muy importante en la economía de un país, ya que este tipo de empresas son las que pueden brindar muchos empleos para las personas que residen en dicho país. Trabajar en un negocio de este tipo constituye una buena idea de acuerdo a la opinión de profesionales, porque estas pueden potenciar el desarrollo profesional a diferencia de otro tipo de firmas de mayor envergadura. Una de las principales ventajas de trabajar en una PyME, especialmente para los profesionales recién egresados de la universidad, es que esas empresas brindan la posibilidad de aprender haciendo porque generalmente no tienen una pirámide organizacional en la que distribuir las decisiones que se toman, por lo que esto implica un alto grado de responsabilidad. Además en una PyME, es más fácil destacarse porque se trabaja directamente con los altos mandos de la

empresa, y por ello, es más probable que ellos noten el valor que alguien le agrega a la compañía.<sup>14</sup>

Tradicionalmente las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Como ya se sabe, al conjunto de las dos primeras se les denomina de forma abreviada PyMEs (pequeñas y medianas empresas), además, se pueden agregar dos tipos de empresas más, como lo son las trasnacionales y las multinacionales.

Muchas veces se suele tener cierta confusión entre una empresa trasnacional y una multinacional, si bien es cierto, ambas empresas tienen en común que su actividad mercantil se lleva a cabo en diferentes países, su diferencia radica en que las Empresas Multinacionales son administradas independientemente en el país que tienen por sede y las Trasnacionales aunque operan en diferentes países, su filial principal pertenecerá dependiente a la de origen.

Las empresas multinacionales y las trasnacionales son las que normalmente dominan los grandes mercados en los países grandes y desarrollados, es decir, son los que acaparan la mayor parte de consumidores en todo el mundo, empresas que ya tienen su nombre y prestigio consolidado y que por el simple hecho de escuchar su nombre se viene a la mente su producto o servicio que ofrecen dichas empresas. Un ejemplo muy claro es Coca-Cola, una corporación multinacional, reconocida en la mayor parte del mundo, y que con tan solo escuchar su nombre lo primero que piensan las personas es en el producto principal que ofrece esta compañía, como lo es el refresco Coca-Cola.

Es por ello, que muchas veces, las pequeñas y medianas empresas se ven en grandes problemas al competir con las grandes corporaciones al momento de iniciar un proceso de internacionalización, ya que como las PyMEs están acostumbradas a laborar en un mismo lugar donde ya se tienen identificados a los consumidores y saben cómo persuadirlos para que de alguna manera, los clientes puedan adquirir el

---

<sup>14</sup> Universia México, “¿Por qué trabajar en una pyme es una buena idea?,” disponible en <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/03/22/1012715/que-trabajar-pyme-es-buena-idea.html>, ( 22 de marzo de 2013) (Consultada el 22 de mayo de 2018)

producto o servicio que estas PyMEs ofrecen, el llegar a un nuevo territorio con una mente y cultura diferente, sin muchas veces tener la preparación que este proceso implica, les crea una mentalidad de incertidumbre e inseguridad al momento de competir con las grandes empresas, este tipo de mentalidad se crea porque no se tiene la preparación requerida para hacerle frente a los retos que supone llegar a un nuevo territorio, donde las personas son muy diferentes, y por lo mismo, este tipo de empresas optan por renunciar a su sueño de internacionalizarse y competir con las grandes empresas.

En la mayoría de los casos, las PyMEs no están conscientes de que pueden tener ventajas sobre las grandes empresas, si bien es cierto, el tema del fenómeno de globalización es muy importante y del cual se hablará más adelante, es sin lugar a duda un tema crucial para este tipo de empresas, con el cual se debe lidiar en la actualidad, la globalización es un fenómeno que tiene dos caras en la moneda, un efecto bueno para las grandes corporaciones en todo el mundo y otro no tan favorecedor para las empresas más pequeñas.

En este capítulo se abordará un análisis en torno a la globalización y cómo este fenómeno puede afectar y puede favorecer a las pequeñas y medianas empresas con relación a las grandes empresas ya consolidadas. Primeramente, se mencionará que se entiende por el concepto de globalización y cuáles son sus ventajas y desventajas en cuanto a las PyMEs. En segunda instancia, se mencionará que se entiende por el proceso de internacionalización; sus etapas, sus ventajas y desventajas; también se abordarán algunas estrategias empresariales muy importantes de considerar al momento de iniciar un proceso de internacionalización y para concluir, se mencionarán tres experiencias de empresas que hicieron un uso correcto de las estrategias empresariales para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso.

### 1.1- EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES EN EL SIGLO XXI.

La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado al mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos

y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria. Si bien la globalización es a la vez un catalizador y una consecuencia del progreso humano, es también un proceso caótico que requiere ajustes y plantea desafíos y problemas importantes.

La globalización ha desencadenado uno de los debates más intensos en la última década, cuando la gente critica los efectos de la globalización, suele referirse a la integración económica. La integración económica se produce cuando los países reducen los obstáculos, como los aranceles de importación y abren su economía a la inversión y al comercio con el resto del mundo. Los defensores de la globalización señalan que los países como China, Vietnam, La India y Uganda que se han abierto a la economía mundial, han reducido notablemente la pobreza. Los críticos sostienen que el proceso ha significado la explotación de gente en los países de desarrollo, producido perturbaciones masivas y aportado pocos beneficios.<sup>15</sup>

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico, obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas, incluidas las PyMEs, necesitan aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado.

La empresa desarrolla sus operaciones dentro de un sistema económico que condiciona sus pautas generales de actuación. La actividad económica está asistiendo en sus últimos años a un fenómeno de globalización progresivo que afecta consecuentemente al ente no competitivo, es decir, las empresas tienen que forzosamente estar preparadas para este proceso de globalización, ya como que como se menciona, una empresa si realmente quiere tener éxito en un proceso de internacionalización, tiene que estar realmente preparada, con un líder que sepa guiar a sus trabajadores y que use correctamente las diferentes estrategias

---

<sup>15</sup>Naciones Unidas, “Replanteamiento de la globalización,” disponible en <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>, (s/f), (Consultada el 30 de enero de 2018).

empresariales que les sean convenientes, de acuerdo con el objetivo que busquen este tipo de empresas.

La conjunción de numerosos factores como una rápida evolución y transmisión de tecnologías y materiales, mejoras de las infraestructuras y medios de transporte, liberación del comercio internacional, evolución en los sistemas de financiamiento, acercamiento a los gustos de los consumidores, agrupación de sectores, aparición de países emergentes, exceso en la oferta y la demanda, todos estos factores promueven actualmente la globalización de la actividad económica y acelera la evolución de un entorno de por sí ya cambiante. De todo ello se derivan dos consecuencias importantes para la empresa. En primer lugar, la necesidad de adaptarse al entorno empresarial, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales y, al mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores. En segundo lugar, la obligación para las empresas de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren.

Se tiene plena conciencia de la importancia de las actividades de las PyMEs en la economía mundial, ya que estas aportan, en algunos casos, más del 95% de las exportaciones. En consecuencia, es evidente el interés de analizar su problemática, así como la actuación estratégica que les corresponde adoptar en los diferentes sectores industriales.<sup>16</sup>

Las empresas multinacionales, si bien, no luchan por ganar mercado en todos los países del globo terráqueo, si luchan por ganar mercado en los países estratégicos para este tipo de empresas, y esto dependerá de los intereses y objetivos de cada una de ellas. La pelea por conseguir consumidores para sus productos o servicios ya no se circunscribe a un solo país o región, sin embargo, la competencia en cada plaza se da contra jugadores locales o en el mejor de los casos nacionales, que ven

---

<sup>16</sup> Soto Pineda Eduardo y L. Dolán Simón, “El impacto de la globalización en las PYMES,” en *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI*, ed. Soto Pineda Eduardo, Soto Eduardo y L. Dolán Simón, (México: THOMSON, 2004), 2-17.

afectada su operación por la llegada de competidores con presencia de marca mundial.

Las más afectadas ante este entorno de competencia se pudiera creer que son las pequeñas y medianas empresas, ya que no cuentan con un corporativo poderoso, contratos benéficos con proveedores por el tamaño de la operación, entre otras muchas limitantes. Estas son algunas desventajas que podrían tener las PyMEs frente a las empresas multinacionales y las trasnacionales.

Ante esta realidad se pudiera pensar que las PyMEs son una especie de extinción; no obstante, su tamaño, estructura ligera, conocimiento del mercado local, entre otras características, hacen que éstas se puedan adaptar más fácilmente a un mercado cambiante y buscar ventajas competitivas. Las PyMEs debieran tomar estas ventajas y aprovecharse de ellas para hacerles frente a las grandes empresas, pudiendo atacar los puntos débiles de las grandes corporaciones y haciendo cosas que tal vez este tipo de empresas por su gran tamaño no les es posible hacer.

Las PyMEs tienen diferentes opciones para competir, donde su creatividad y adaptabilidad serán fundamentales para sobrevivir a un entorno globalizado: la primera es aliarse a las grandes empresas trasnacionales, siendo su proveedor de productos o servicios, se puede acudir a ferias y exposiciones especializadas en desarrollo de proveedores en donde las PyMEs se acercan a grandes trasnacionales para realizar sinergia de negocios.

Otra opción es el método del *Outsourcing*, que consiste en la delegación de funciones de una empresa a otra que se especializa en dicha tarea. Entre sus mayores beneficios están la reducción de costos y el acceso a nuevas tecnologías, entre otras, sin embargo, si el prestador del servicio no tiene la capacidad suficiente para realizar dicha función puede dañar la imagen de la empresa contratante.<sup>17</sup>

Las grandes compañías están acostumbradas al *Outsourcing* y conocen perfectamente las ventajas de dejar algunos de sus trabajos (sobre todo, los menos

---

<sup>17</sup> Conde Sánchez Samantha, "Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles" *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/> (07 de septiembre de 2019) (Consultada el 05 de marzo de 2019)

estratégicos) en manos de otras firmas especializadas en ciertos servicios y tareas, las PyMEs pueden aprovechar que estas grandes empresas no decidan hacer ciertas actividades para ofrecer sus servicios y esto puede ser benéfico para ambas empresas, ya que la firma grande puede realizar con éxito esas actividades que decide realizar y esto trae consigo una serie de ventajas para ellos, son a un bajo costo, a las grandes compañías les permite enfocarse en sus principales actividades de negocio, cuentan con un personal especializado del tema a delegar y es benéfico para la PyME ya que de alguna manera se da a conocer ofreciendo sus servicios y/o productos y esto les puede traer a un corto o mediano plazo una ventaja competitiva frente a la competencia.<sup>18</sup>

Otra opción es la facilidad de adaptabilidad a los cambios del mercado, es decir, a las nuevas necesidades del consumidor, ya que su estructura organizativa permite agilizar también la toma de decisiones. Las PyMEs trabajan a un ritmo muy ágil y pueden adaptar sus productos y servicios más rápidamente en función de las reacciones de sus clientes, que sus competidores de mayor tamaño. Una estructura sencilla y dinámica significa mayor cercanía, lo que le permite comprender como funciona la empresa y conseguir mayor satisfacción por parte del cliente.<sup>19</sup>

## 1.2- PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Para efectos del presente trabajo, es preciso definir a lo que se le conoce como un “proceso de internacionalización” y cuáles son las etapas que se deben seguir para conseguirlo de manera exitosa.

La internacionalización de la empresa es el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. El grado de internacionalización de una empresa se determina en función de la proporción de actividades que desarrolla en el exterior.

---

<sup>18</sup> EL ECONOMISTA, “La globalización y su efecto en las pymes,” *el empresario .mx*, disponible en <http://elempresario.mx/analisis/globalizacion-y-su-efecto-pymes> (16 de noviembre de 2006) (Consultada el 30 de enero de 2018).

<sup>19</sup> Serrano Laura, “Pymes vs Grandes empresas”, *Work Place*, disponible en <http://www.eligeworkplace.com/pymes-vs-grandes-empresas/> (24 de mayo de 2016) (Consultado el 12 de julio de 2018).

Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Antes de elaborar el diseño del plan para internacionalizar la empresa, se recomienda tener por escrito y muy claros los objetivos de dicha internacionalización. El primer factor importante en todo proceso de internacionalización es disponer de un producto o servicio de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados internacionales. La decisión sobre la combinación “producto a ofrecer y mercado a servir” es la primera que debe tomarse.

Luego deben tomarse otros factores, como la similitud de los mercados internacionales con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad existente entre los mercados internacionales, el riesgo de cambio y la estabilidad político- económica.

Una vez tomada la decisión sobre la combinación producto-mercado, es fundamental confiar la responsabilidad del proceso de internacionalización a una persona que conozca a fondo las peculiaridades de los clientes del país destino, así como en las pautas de la publicidad y en la distribución. Con la colaboración y orientación de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa debe decidir el modo de entrada más adecuado.<sup>20</sup>

### 1.2.1- ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

---

<sup>20</sup> Arnoldo Araya Leandro, “El Proceso de Internacionalización de Empresas”, *Tecnológico de Costa Rica*, pp. 18 – 24, disponible en [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580) (2009) (Consultado el 18 de julio de 2018).



Las etapas que generalmente suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- Exportación ocasional.
- Exportación regular, que a su vez puede ser indirecta y directa
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero

En la exportación ocasional, la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior pero sin iniciar una exploración activa, pues no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente. El exportador actúa como si la exportación fuera otra venta más en el mercado interno. Aquí se utiliza básicamente la producción sobrante en el mercado interior, pues no tiene un compromiso a largo plazo con el mercado internacional. Normalmente se emplean intermediarios locales para enviar sus productos al exterior.<sup>21</sup>

En la exportación regular, si la empresa obtiene resultados satisfactorios en la anterior etapa, emprende una nueva en la que compromete más recursos y reserva parte de su capacidad de producción para el mercado internacional. En esta etapa la empresa cuenta ya con un grupo estable de clientes; suele operar con agentes a comisión en varios países o nombrar distribuidores exclusivos. Si la empresa vende productos industriales a unos pocos clientes claramente identificables en el extranjero, puede que le convenga crear una fuerza de ventas propia con vendedores que se desplacen internacionalmente.

Algunas empresas optan por crear un departamento de exportación, abriendo pequeñas oficinas de contacto e información en uno o más países. Estas oficinas no venden, pues ésta es la tarea de los agentes y distribuidores, sino que constituyen un medio de comunicación, control y apoyo a dichos intermediarios en aspectos logísticos en órdenes de pedido, embarques, entre otras cosas.

---

<sup>21</sup>Cluster de la Industria Gráfica de la Comunidad Valenciana, “Exportación ocasional,” *Apoyo a la Internacionalización de la Industria Gráfica de la Comunidad Valenciana*, disponible en <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/exportacion/exportacion-ocasional> (2011) (Consultada el 18 de abril de 2018).

La siguiente etapa es la exportación indirecta, en la que, la empresa vendedora no toma parte activa de la gestión comercial hacia el país de destino; es una gestión que se realiza a través de terceros, y se limita a suministrar sus productos en forma similar a como actúa en sus ventas domésticas. Por consiguiente no hay ningún contacto entre los consumidores o usuarios finales en el extranjero y el fabricante, que se desentiende por completo de las formalidades relativas a la exportación y de la problemática de la venta al exterior.

Dentro de este tipo de exportación, las empresas pueden exportar de manera indirecta a través de diversos intermediarios: en primer lugar, se tiene a las empresas exportadoras independientes, estas son empresas que compran y venden como principales, en su propio nombre, pueden actuar tanto como importadores o exportadores y realizan directamente todas las tareas comerciales, administrativas y financieras asociadas a la venta de exportación, por lo que el papel de la empresa fabricante del producto se reduce al suministro, percibiendo en la transacción un margen reducido propio de una actividad exclusivamente de fabricación.

La empresa exportadora es libre de dirigirse a cualquier fabricante en busca de los productos deseados, y es libre de vender estos en cualquier país en las condiciones y precios que considere convenientes. Normalmente se inclinará por productos relativamente genéricos, no ligados a ningún fabricante en especial, con objeto de no depender de una sola fuente de suministros.

El segundo intermediario en esta lista son las compañías *trading*, estas son compañías de comercio exterior, actuando normalmente tanto en importación como en exportación, pero abarcando en muchos casos campos más amplios que los de comercio exterior exclusivamente.

Tal es el caso de las famosas empresas japonesas Sogo Sosha, que pueden extender sus actividades a campos diversos, como la distribución (especialmente en Japón), construcción, almacenamiento, fletes, desarrollo económico, etc. Estas empresas pueden intervenir en tipo de operadores, actuando como intermediarios para la adquisición de mercancías en unos países y venta en otros en los que su propia organización haya detectado la demanda.

Igualmente en esta categoría pueden incluirse las compañías especializadas en el comercio de *commodities*, también con presencia mundial, y que desarrollan su actividad exportadora en base a su amplia presencia internacional, sofisticado soporte de información y *know-how* de comercio y finanzas internacionales.

Cuando una empresa utiliza el concurso de compañías *“trading”* o de empresas exportadoras están renunciando completamente a ejercer el más mínimo control sobre la forma de comercializar su producto en el extranjero. El empleo de este sistema se justifica solo cuando la empresa renuncia a actuar directamente, bien por falta absoluta de medios o por tratarse de algún mercado de características especiales y de muy difícil acceso.

En cuarto lugar se tiene a los agentes de compras, estos son representantes de compañías extranjeras, establecidos en el país de la empresa exportadora, y que actúan como agentes de compras de dichas compañías. Estos agentes reciben encargo de compras por parte de sus superiores, en los cuales suelen estar estipuladas las condiciones mínimas de calidad y precio, y buscan entre los fabricantes del país aquellos que puedan satisfacer sus encargos. Su remuneración proviene de la empresa extranjera, bien a base de comisiones, de una remuneración fija o de un sistema mixto.

El siguiente intermediario en esta lista es la exportación en asociación o consorcios de exportación, se trata de un caso intermedio entre la exportación indirecta y directa. Este tipo de actividad tiene lugar cuando la empresa exportadora realiza ventas al exterior mediante la asociación con otra empresa, que es la que en realidad lleva a cabo las gestiones de comercialización, se pueden dar dos tipos de esta exportación: exportar a través de una asociación o consorcio de exportación y *piggy back*.

La primera de estas se puede definir como una alianza estratégica entre dos o más empresas que se unen con la finalidad de abordar y desarrollar de forma conjunta su estrategia de acceso a mercados exteriores. Los consorcios de exportación son una de las herramientas que facilitan la exportación de los productos

de pequeños productores que por su reducido tamaño, inexperiencia, incapacidad de afrontar grandes pedidos, no podrían asumir ventas exteriores por sí mismos.

Las empresas que entran en esta iniciativa lo utilizan como un primer acceso a la exportación con el objeto de incrementar sus exportaciones y potenciar su oferta e imagen comercial. Los consorcios de exportación facilitan la entrada a nuevos canales de comercialización, proporcionan mayor proximidad y una relación más directa con el cliente logrando indirectamente un efecto de sinergia que beneficia a todas las empresas participantes, capacitándolas y haciéndolas más competitivas tanto en los mercados domésticos como en los mercados internacionales.<sup>22</sup>

*Piggy Back* es un acuerdo de colaboración entre dos empresas de un mismo país, en virtud del cual una empresa no implantada en el extranjero, generalmente una PyME, aprovecha la estructura de otra empresa que si está implantada en el mercado o país objetivo, para vender sus productos en el mismo.

Las ventajas para la PyME son costos reducidos, acceso acelerado al mercado, eliminación de operaciones (administrativas y logísticas) ya que la otra empresa es que la que lleva a cabo esas actividades. El objetivo que persigue este instrumento es la expansión al exterior de pequeñas empresas, aprovechando la estructura de una mayor (*Know-how*, locales, publicidad, notoriedad comercial, contactos comerciales, etc.). La pequeña empresa obtiene una presencia que de otro modo le resultaría demasiado difícil obtener. La empresa ya implantada obtiene una retribución sobre las ventas (entre un 3 y un 20%), así como una cantidad fija que contribuye a sufragar el costo de la estructura.

Para que esta figura sea factible en la práctica, es necesario que el producto que se pretende exportar sea compatible o complementario y no competitivo de los productos que ya comercializa la empresa implantada. Por otro lado, puede pactarse

---

<sup>22</sup> Connect americas, "Consortios de exportación, ¿una solución práctica para exportar?," disponible en <https://connectamericas.com/es/content/consorcios-de-exportaci%C3%B3n-%C2%BFuna-soluci%C3%B3n-pr%C3%A1ctica-para-exportar> (2015) (Consultada el 18 de julio de 2018).

la venta o solo la prospección, así como otras prestaciones accesorias como la asesoría o formación a favor de la PyME.<sup>23</sup>

La siguiente etapa es la exportación directa, aquí la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en otro país y se hace cargo de todos los trámites. Para ello, tendrá que contar con una infraestructura destinada a la realización de la misma, como expertos en comercio exterior y un departamento de exportaciones.

Una ventaja notoria es el mayor potencial de ventas, ya que se mantiene una relación directa con los clientes, se ejerce un mayor control de las operaciones y la empresa participa activamente en el negocio de exportación. Igualmente, la empresa podrá incrementar su poder de negociación al estar en contacto directo con los clientes y al tener conocimientos de las operaciones y del mercado, pudiendo fijar adecuadamente sus precios, mejorar sus ventas e incrementar sus ingresos. Además, dicho conocimiento le permitirá a la empresa local, adaptarse a los cambios y requerimientos de los mercados destino.<sup>24</sup>

La penúltima etapa es el establecimiento de filiales de venta en el extranjero, esta se da cuando la empresa ha consolidado un mercado de exportación y debe decidir si va a continuar vendiendo directamente desde el país de origen y operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien realiza una inversión en recursos humanos y financieros. Esto supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la comercialización, es decir, ahora se encarga de las actividades productivas y logísticas en el país de origen y el extranjero.<sup>25</sup>

Finalmente, existe una última etapa, que es el establecimiento de subsidiarias de producción, en esta etapa, la empresa establece centros de producción propios en

---

<sup>23</sup> GrupCarles, “¿En qué consiste el contrato de “Piggy Back” para empresas exportadoras?,” disponible en <http://www.gcarles.com/es/piggy-back-exportacion/> (24 de octubre de 2017) (Consultada el 18 de julio de 2018).

<sup>24</sup> PYMEX, “Ventajas y desventajas de la Exportación Directa,” disponible en <https://pymex.com/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/ventajas-y-desventajas-de-la-exportacion-directa> (s/f) (Consultada el 30 de octubre de 2017).

<sup>25</sup> Cluster de la Industria Gráfica de la comunidad valenciana, “Establecimiento de filiales de venta”, disponible en <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/establecimiento-de-filiales-de-venta> (2011) (Consultado el 18 de julio de 2018).

distintas partes del mundo por múltiples razones. En todo caso, esta alternativa suele ser más viable cuando los costos de transporte constituyen una parte muy elevada del precio final y existen suficientes recursos productivos en el mercado de destino a precios competitivos.

También puede ser interesante para obtener ventajas en costos o presentar sus productos con una imagen nacional para compradores que, por diversas razones, rechazan los productos extranjeros. La inversión directa en plantas productivas implica elevados riesgos de expropiación, es decir, que se haga una transferencia de la propiedad privada al Estado del país al cual se está incursionando y esta puede ser explotada por el mismo Estado; de recuperación de las inversiones y de repatriación de los beneficios, esto es, el movimiento de los beneficios obtenidos en un negocio o inversión en un país extranjero, de regreso a tu país de origen pagando cierta cantidad de impuestos, por ejemplo, Apple repatriará una buena suma de los capitales que tiene en el exterior, si no todos, como parte de una serie de medidas que permitirán inyectar 350,000 millones de dólares en la economía de Estados Unidos en los próximos cinco años. Esto, con el objetivo de crear 20,000 nuevos empleos en el plazo de cinco años. La empresa ya mencionada anticipó que en un periodo no indicado pagará cerca de 38,000 millones de dólares en impuestos por la repatriación de capitales que tiene repartidos en todo el mundo.<sup>26</sup>

Como ya se mencionó, este método de introducirse a un mercado exterior puede ser considerado como la última fase del proceso de internacionalización. La utilización en un buen número de mercados de esta fórmula, concluirá con la constitución de una empresa multinacional con unidades permanentes de comercialización y de producción en varios países del mundo. Es utilizada con mayor frecuencia por las grandes empresas que ocupan una posición sólida en el mercado interno.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Agencia EFE, “Apple anuncia una masiva repatriación de capitales”, disponible en <https://www.efe.com/efe/usa/economia/apple-anuncia-una-masiva-repatriacion-de-capitales/50000106-3495425> (17 de enero de 2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).

<sup>27</sup> Munuera Alemán José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel, “Estrategias de expansión internacional,” en *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*, ed. Munuera Alemán José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel. (Madrid: ESIC, 2007), 210-246.

### 1.2.2- VENTAJAS Y OBSTÁCULOS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Cada vez son más las empresas que pierden el miedo a salir al extranjero. De hecho, la internacionalización se ha convertido en una de las principales salidas para el crecimiento de las PyMEs, y como ya se mencionó y es importante no olvidar, es que la economía mundial se encuentra en uno de los momentos con mayor dinamismo y cambio de la historia, con la unificación de mercados, estandarización de productos, nuevos canales de comunicación, homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores y la cantidad y calidad de los productos y servicios existentes.

Para hablar de las ventajas, lo primero que hay que tener en cuenta es que la internacionalización de empresas puede hacer que las PyMEs no desaparezcan, ya que las empresas que salen al extranjero se convierten en compañías más grandes que las que no invierten ni exportan. Por supuesto, no hay que olvidar que las empresas internacionalizadas son más competitivas. De hecho, tienen unos índices de productividad más altos y obtienen un volumen de negocio de 50% superior a las que no se internacionalizan, lo que genera empleo de mayor cualificación y mejor retribuido.<sup>28</sup>

Gracias a la internacionalización, las empresas pueden resistir a los ciclos económicos adversos, ya que son más competitivas y están más diversificadas. Incluso, algunas compañías crecen en épocas de recesión económica. Por otra parte, hay que tener en cuenta que al salir al exterior permite encontrar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento. Además, permite aprovechar economías de escala, trasladando actividad, e incluso partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas. En este sentido, se tiene que tener en consideración que los trabajadores locales pueden proporcionar el valor añadido del conocimiento del entorno, mientras que la proximidad de los recursos materiales puede hacer que los gastos en transporte y logística disminuyan. También

---

<sup>28</sup> ABC Economía, “Las principales ventajas de la internacionalización empresarial,” *BusinessGoOn*, disponible en <https://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html> (02 de noviembre de 2015) (Consultada el 05 de marzo de 2018).

la internacionalización permite afianzar la marca, entre otras cosas porque lleva consigo valores como la decisión, la valentía, la fuerza o el crecimiento.

Aunque las ventajas de la internacionalización son muchas, no se tienen que perder de vista los riesgos e inconvenientes. Por ejemplo, se debe tomar en cuenta que la internacionalización no es un proceso fácil, por lo que es recomendable contar con equipos de profesionales que lleven a buen puerto la estrategia. También se debe tener en consideración las diferencias idiomáticas y las culturales. De hecho, la forma de pensar o de valorar los negocios puede ser muy diferente, e incluso afectar a los gustos de los consumidores. Por otro lado, se debe saber que las distancias pueden suponer problemas por el tiempo necesario para la llegada de las mercancías al destino y por el encarecimiento del transporte, además de dificultar la comunicación de la empresa con los distribuidores y consumidores.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la situación económica, política y social del país receptor puede afectar la capacidad de compra de los productos, haciendo su venta más difícil. Y algo muy importante es que los gobiernos gravan los productos importados con derechos arancelarios con el objetivo de proteger su industria nacional.<sup>29</sup>

### 1.3- ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS PYMES FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN.

Las empresas orientadas a la internacionalización son las que prosperan en este mundo global, la estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor. La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Para una óptima salida al exterior es fundamental una previa planificación estratégica, es decir, cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar así las oportunidades. Además del

---

<sup>29</sup> EAE Business School, “Ventajas y desventajas de la internacionalización de una empresa,” disponible en <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-de-una-empresa> (s/f) (Consultada el 7 de febrero de 2018).



estudio del entorno, el sector y de la empresa, para una posterior planificación idónea, resulta fundamental ofrecer algún producto o servicio con algún grado de innovación, ya que la anticipación está considerada como el aspecto que distingue a un líder de sus competidores.<sup>30</sup>

Hay ciertos tipos de estrategias que le permiten a la empresa y le ayudan a esta misma a analizar y anticiparse a los retos que trae el internacionalizarse, ya que es un proceso, que como ya se mencionó, muy arriesgado y que se debe tener mucho cuidado al momento de tomar esa decisión, como lo es internacionalizar una PyME. Y precisamente se listarán algunos tipos de estrategias que son muy importantes que lleven a cabo estas empresas si quieren tener éxito en este proceso, ya que como se verá en el último subcapítulo, algunas empresas han optado por recurrir a estos tipos de estrategias empresariales para afrontar todos los retos que tiene que pasar una PyME al momento de salir de su territorio local y acceder a otro tipo de mercado muy diferente, como lo es acceder a otro país y sobre todo poder estar preparada para todo ello.

En primer lugar, se encuentra la Estrategia Corporativa, el fin de ésta es ubicar a la empresa en su medio y para ello es preciso detectar el mercado y la competencia relevantes para decidir dónde se va a competir. Según el alcance demográfico de la empresa, sus operaciones pueden ser locales, regionales, multirregionales, internacionales y globales. Esta última categoría se refiere a las empresas que atienden ciertas actividades a lo largo de la cadena de valor en diversos países.

Esta estrategia es la que define el alcance de la compañía en lo que respecta a las industrias en las que compete. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.<sup>31</sup>

Dentro de esta estrategia podemos encontrar, que por ejemplo, si se tiene un negocio por volumen la mayor parte de la estructura de costos corresponde a los

---

<sup>30</sup>Next International Business School, “Estrategia Internacional,” disponible en <http://www.nextibs.com/in-company/estrategia-internacional/> (s/f) (Consultada el 16 de febrero de 2018).

<sup>31</sup> Lodeiro Amado Francisco Javier, “Estrategia empresarial y estrategia corporativa: Definiciones, diferencia y ejemplos,” *Academia de Inversión*, disponible en <https://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/> (17 de septiembre de 2013) (Consultada el 16 de mayo de 2018).

básicos y tanto las economías de escala como la experiencia reducen significativamente los costos. Un negocio en este ambiente competitivo debe formular una estrategia que lo convierta en líder de costos y volumen. Los fabricantes de aparatos electrodomésticos y automóviles populares o las cadenas de comida rápida son ejemplos de este caso.

En un negocio estancado, las economías de escala no tienen grandes beneficios en costos, porque la tecnología y la experiencia al estar estancadas a lo largo de la industria son ampliamente compartidas por los competidores. En este caso el liderazgo depende fundamentalmente de reducir los costos de manufactura (mano de obra, insumos, ingeniería) o los financieros. Por esta razón, muchos productores deciden reubicar sus operaciones en otros países cuyo atractivo sean bajos costos de producción. Como ejemplos se pueden mencionar las industrias del acero, del papel y aluminio.

En un negocio especializado se orienta a un grupo limitado de consumidores o a un segmento del mercado; ello le permite lograr un premio en el precio. Los factores de éxito en este tipo de negocios son la orientación del mercado y de liderazgo en la segmentación, por lo que pueden existir muchos competidores que dominen distintos segmentos de mercado. Son ejemplo de esta categoría los productos farmacéuticos, los cosméticos y las editoriales especializadas.

Por último, se encuentra el negocio fragmentado, mismo que tiene alcance regional o local y costos más complejos que le impiden tener economías de escala. La ventaja competitiva puede lograrse con la innovación, la eficiencia operativa y especial atención en el valor para el mercado. En este caso figuran los restaurantes, las empresas de consultoría y artesanías.

Por otra parte podemos encontrar las Estrategias de Negocio ya que estas son fundamentales al momento de tomar la decisión de cómo va a competir una empresa, aquí debe destacarse la decisión del negocio en que desea estar la empresa: es decir, esta debe determinar su combinación producto/mercado. El producto o servicio que ofrecerá y la tecnología que se usará para ello.

Así que para determinar un negocio hay que considerar tres dimensiones: I) funciones que satisface (que ofrece); II) tecnologías empleadas (cómo se ofrece), y III) clientes atendidos (a quién se ofrece). De esta forma cada empresa define su combinación de producto/mercado. Al hacer esto se determina como se desea competir.

Existe otra estrategia muy valiosa y muy empleada en muchas empresas, ya que se podrá ver más adelante en los ejemplos casos exitosos de las PyMEs que han empleado esta estrategia y tenido éxito al momento de internacionalizarse, a esta se le conoce como Ubicación Estratégica.

La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa.

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario realizar un estudio detallado de algunos factores, entre los que destacan, la proximidad al mercado y a los clientes, la distancia a las áreas de influencia tales como zonas comerciales, la densidad de la población, la pirámide de población por edades, el nivel de renta de los residentes así como el nivel de formación o educación. Dotación de servicios e industrial de la zona, suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que se vaya a implantar, posibilidades de acceso a las materias primas y compradores y cercanía de proveedores.

Una vez checado lo anterior, se deben valorar otros factores como las posibles respuestas o reacciones de los competidores ante la entrada de un nuevo negocio, así como las estrategias de negocios desarrolladas por los establecimientos de las zonas, es decir, si se compite vía precios o vía diferenciación y comprobar que la estrategia de la empresa encaja y puede hacer frente a las otras empresas.

Si el mercado en el que se desea operar tiene vínculos con el actual (mercado conexo o relacionado), la orientación básica de la estrategia será extender el mercado; si lo que se pretende es introducirse a un mercado completamente nuevo, la tarea será expandirse, por otra parte si se desea continuar con el mismo mercado, pero cambiar productos, servicios o tecnologías, la labor fundamental será desarrollarlos. Si aquellos están relacionados con los actuales (conexos), se trata de una forma de integración horizontal, pero si se busca introducir nuevos productos, servicios o tecnologías, lo principal es encaminarse a la innovación técnica.

La integración horizontal es una estrategia que adopta una compañía cuando busca ofrecer sus productos o servicios en diferentes mercados. Al igual que en el caso de integración vertical se trata de una opción existente en la dirección estratégica de empresas a la hora de plantear el crecimiento de las mismas.<sup>32</sup>

La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Para ello, esta puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales puede autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o de la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce, como lo puede ser el tener sus propias bodegas o centros de distribución; realizar el transporte de las mercancías o la venta al consumidor final.<sup>33</sup>

La estrategia general será la diversificación si la empresa decide moverse de manera simultánea a otros mercados y otros productos, servicios o tecnologías. La estrategia puede ser congénica si estos últimos se relacionan con los actuales, o de conglomerado, si se expande a nuevos. Finalmente si la empresa decide mantener su mercado y sus productos, servicios o tecnologías, debe, sobre todo, seguir una estrategia de penetración que le permita ganar una mejor posición.

---

<sup>32</sup> Economipedia, “Integración horizontal”, disponible en <http://economipedia.com/definiciones/integracion-horizonta.html> (2015) (Consultada el 19 de julio de 2018).

<sup>33</sup> Isaza Juan José, “Que es integración vertical e integración horizontal,” *bien pensado*, disponible en <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizonta/> (23 de junio de 2016) (Consultada el 30 de julio de 2018).

En cuanto a la ubicación, es crucial que las empresas traten de mover su negocio en dirección de lo que se puede denominar la estrategia-país. Es decir, al definir el país en su conjunto el rumbo de su economía, las empresas deberán buscar un alineamiento con esa estrategia global para capitalizar mayores beneficios. En términos generales, la estrategia-país se orienta a promover y desarrollar ventajas comparativas, como la educación, la creación de infraestructura, el marco regulatorio para la actividad empresarial, etc.

En cuarto lugar es preciso mencionar otro tipo de estrategias que sin duda alguna son cruciales si la empresa que desea internacionalizarse desea tener éxito en el exterior, ya que este tipo de estrategias son las que distinguirán el producto o servicio de las demás, estas son las Ventajas Competitivas.

La empresa tiene un conjunto de competencias distintivas en las que se basa para aprovechar la ubicación estratégica elegida. Es decir, tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla y conocimientos o habilidades que domina, lo que adecuadamente explotado le dará una o más ventajas frente a la competencia. Por ello una empresa debe buscar y acrecentar al máximo los aspectos que pueda dominar y que le permiten lograr una posición de fuerza frente a sus competidores y desarrollar así ventajas competitivas.

En las ventajas competitivas se pueden distinguir tres grandes categorías que son muy importantes para alcanzar el éxito en esta misma, la primera de ellas es el tamaño o la escala de las operaciones, la segunda categoría es el acceso a recursos o clientes y por último las restricciones a la competencia.

El tamaño o escala de las operaciones se refiere a las economías de escala y el factor de experiencia, conceptos íntimamente ligados, estos se refieren a la posibilidad de reducir costos por unidad aumentando el volumen de producción por periodo o incrementando la producción acumulada (experiencia).

La economía de escala es un modelo empresarial que se emplea en diversas áreas o sectores de la industria, principalmente si la apuesta estratégica de una compañía es la producción masiva de muchas piezas a la vez. La fórmula que

sustenta este modelo es relativamente sencilla: los costos generales de una cadena de producción disminuirán en la medida en la que aumente el número de productos o artículos fabricados en cada ciclo.<sup>34</sup>

El acceso favorable a recursos o clientes puede presentarse mediante la integración vertical hacia atrás, es decir, cuando la compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos, con vínculos más estrechos en las operaciones con los proveedores; controlando cierto factor productivo clave, o dominando determinadas habilidades o conocimientos de los que carece la competencia.

El acceso preferencial a los clientes se adquiere si se tiene prestigio o imagen de marca que haga que el consumidor prefiera el producto de cierta empresa y que no esté dispuesto a cambiar de marca o que el costo de hacerlo sea muy grande. Otra opción es ofrecer una gama mayor de artículos complementarios.

La última categoría son las restricciones a la competencia, esta se refiere a las barreras de tipo legal (patentes, reglamentaciones, etc.) o del desarrollo de una base tecnológica en cierta actividad, como el control de los canales de distribución.

Es importante mencionar otro tipo de estrategias, estas son las Estrategias Funcionales. Una empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas que supone un proceso que incluye la concepción y el diseño del producto; la implantación del sistema de manufactura; la obtención de materias primas; el uso de mano de obra; la planeación de la organización del producto; la producción misma, y hacer llegar el artículo terminado a los consumidores.

Las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en que se divide la empresa. Así las estrategias funcionales más habituales en una empresa son las siguientes: En primer lugar se encuentra la estrategia de producción que es definir el tipo de sistema productivo a

---

<sup>34</sup> OBS Business School, “Economía de escala: definición y tipos,” disponible en <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/economia-de-escala-definicion-y-tipos> (2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).

utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, características técnicas de los productos y procesos de almacenamiento.

A este tipo de estrategia también se le conoce como de operaciones, se refiere al modelo de decisiones o cursos de acción que la organización necesita para producir bienes y servicios. La estrategia de producción muestra la dirección en que la producción o función operativa de una empresa deben tomar.<sup>35</sup>

En sexto lugar se encuentra a considerar la estrategia comercial o de marketing, esta estrategia consiste en determinar qué acciones tendrá la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado, como las características comerciales del producto, determinación de los precios, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas y canales de distribución más adecuados.

Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de la empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que se va a dirigir, definir el posicionamiento de marca que se quiere conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix ( producto, precio, distribución y comunicación).<sup>36</sup>

La siguiente es la estrategia financiera, aquí la empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el costo asociado a las mismas.

Esta estrategia puede definirse como las practicas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente

---

<sup>35</sup> Sarkissian Alfred, "Estrategia de producción," *Cuida tu dinero*, disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13117013/estrategia-de-produccion-01> de febrero de 2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).

<sup>36</sup> Espinosa Roberto, "Estrategias de Marketing, concepto, tipos y ejemplos," *Roberto Espinoza. Welcome to the new marketing*, disponible en <http://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> (16 de enero de 2015) (Consultada el 19 de julio de 2018).

cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.<sup>37</sup>

La siguiente estrategia es la de Investigación, Desarrollo e innovación, mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc.

La penúltima estrategia pertenece a la estrategia de recursos humanos, esta consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación, capacitación y motivación.<sup>38</sup>

En este proceso, que puede concebirse como la cadena de valor de una empresa, aparecen ciertas competencias distintivas en determinadas actividades. Las ventajas competitivas se pueden adquirir con eficacia gracias a la forma en que se realizan determinadas actividades dentro de la empresa. Para ello, en la estrategia funcional es esencial identificar las actividades en las que la empresa tiene posibilidad de distinguirse, para concentrar esfuerzos y recursos en el fortalecimiento de aquellas y coordinarlas eficientemente con las demás funciones.

Finalmente, es conveniente mencionar a las Estrategias de Integración. La globalización exige que las empresas vean el mundo entero como mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso como espacio para localizar la producción y distribución de sus productos. Este fenómeno resalta el valor de ciertas capacidades empresariales, disminuye el valor de otras y genera la necesidad de desarrollar nuevas.

---

<sup>37</sup> Codjia Marquis, “Definición de la estrategia financiera,” *Cuida tu dinero*, disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera> (01 de febrero de 2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).

<sup>38</sup> Sanchis Palacio Joan Ramón, “Estrategia Funcional”, *Wolters Kluwer*, disponible en [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASnjM3NztlUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASnjM3NztlUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE) (s/f) (Consultada el 16 de mayo de 2018)



Las empresas deben primero determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas o que capacidades requieren y como adquirirlas, luego tienen que saber manejar la incertidumbre competitiva creada por enfrentar nuevos competidores y una dinámica diferente de interacciones estratégicas. Estos retos se pueden enfrentar con vinculaciones estratégicas entre empresas. Las alianzas estratégicas es una de las características principales del ámbito industrial del mundo. Las empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas clave vinculándose con empresas de capacidades complementarias o uniendo sus recursos con empresas que posean capacidades similares.

En la actualidad las ventajas competitivas de una empresa recaen más en su habilidad para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo, que en la posesión de activos individuales. Por ello las alianzas estratégicas desempeñan un papel prominente en el fortalecimiento de la competitividad.

Los vínculos pueden fortalecer las actividades en la cadena productiva de las empresas participantes, ya sea ampliándolas a fases anteriores o posteriores de esa cadena (verticales), permitiendo la operación en actividades relacionadas (horizontales) o incluir un grupo de productos tecnológicos o servicios (conglomerados).

Asimismo, las alianzas pueden entrañar alguna forma de propiedad, total o parcial, entre las empresas participantes o ser un simple acuerdo de cooperación que no implique ningún tipo de control de propiedad. Finalmente las vinculaciones pueden ser de índole local, es decir, entre empresas de la misma región, nacional, es decir, entre empresas del mismo país, o internacional.

Son distintas las formas de cooperación entre empresas. La más común es el modelo de competencia típico en que cierto número de empresas proveedoras compiten entre sí para surtir a una gran empresa. El efecto de la competencia es una disminución de precios, pero en cuanto a calidad y lealtad de los proveedores el resultado es, por lo general, el deterioro. Otra forma de vincular a las pequeñas y medianas empresas con las grandes, es la subcontratación para que aquellas produzcan componentes específicos. En este modelo las pequeñas y medianas

empresas pueden tomar la forma de filiales, empresas propiedad de la compañía madre o de asociadas., o de empresas independientes.

Una tercera forma se aplica al complejo de empresas concentradas en determinado territorio que producen bienes similares o están integradas verticalmente y cada una realiza alguna de las actividades en la cadena de valor. Cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran; en conjunto se comportan como una gran empresa al aprovechar las ventajas de la escala en operaciones, pero conservan la flexibilidad que da la independencia de las unidades que la integran.

Existen ciertas consideraciones que se deben tener para elegir a un socio en una alianza estratégica:

1.- El socio debe poseer la tecnología, escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar.

2.- El asociado no debe ser tan fuerte o tan débil, de forma que la alianza resulte muy desequilibrada o inestable; debe haber cierta complementariedad equilibrada.

3.- Ambas partes deben compartir una concepción de estrategia internacional que sea compatible con las empresas y sustente la coordinación requerida.

4.- El riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor debe ser bajo, esto es, que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte.

5.- De antemano debe haber una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales: la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compite de forma independiente.

6.- Los estilos y las normas de organización deben ser similares o compatibles para facilitar la colaboración.<sup>39</sup>

Con lo anterior señalado se pretende hacer énfasis en que si las PyMEs optan por aplicar un modelo de negocio bajo una alianza estratégica con otras empresas, claro está que debe haber complementariedad entre ambas, es decir, habrá procesos que a una de las empresas se le dificultará hacer en comparación con la otra, y es ahí, cuando la empresa socia debe complementarse y hacer ese proceso faltante, y en este tipo de cuestiones es cuando realmente habrá un óptimo funcionamiento para que ambas empresas puedan crecer en cuanto a los procesos que les estaban haciendo falta o que simplemente no podían llevarlos a cabo.

#### 1.4- EXPERIENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS PYMES FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN.

Como ya se mencionó en el capítulo pasado, la internacionalización es un proceso muy importante para una empresa que realmente quiera abrir su mercado y trascender nuevas fronteras, es decir, expandirse a otros países y ser mundialmente reconocida, como ya se explicó también, para que una empresa lleve a cabo un proceso de internacionalización exitoso debe conocerse a sí misma a la perfección y en base a ello llevar a cabo ciertas estrategias que mejor se les acomode para lograr un proceso exitoso.

Hay muchas empresas que han sabido aprovechar estas estrategias para ser mundialmente reconocidas y tener éxito a nivel internacional, en este capítulo se mencionarán tres ejemplos de PyMEs que han sabido llevar a cabo de manera exitosa ciertas estrategias y tener éxito a lo largo de todo el mundo, o bien, la mayor parte del mundo.

La firma de joyería Tous cuenta con presencia internacional en buena parte del mundo. La estrategia de internacionalización de la firma cuenta con un valor firme

---

<sup>39</sup> Loyola Alarcón J. Antonio, "Estrategias empresariales frente a la globalización económica," *BANCOMEXT*, pp. 459-461, disponible en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/359/9/RCE9.pdf> (mayo de 1994) (Consultada el 16 de febrero de 2018).

pero poco habitual en muchas empresas: la capacidad de dar marcha atrás si las cosas no van bien. La empresa ha apostado por crecer en mercados en los que pueda consolidarse, y abandonar aquellos que no están lo suficientemente maduros, para volver a ellos, solo cuando cambien las circunstancias. Esto le ha reportado vender ya el 50% de su producción fuera de España, y con previsiones de crecer un 10% más.

La internacionalización de Tous comenzó en 2002 y la empresa ya está presente en Sudamérica, Rusia, Polonia, Arabia Saudita y Estados Unidos. Estar presente en mercados exteriores forma parte de la estrategia de crecimiento de la empresa, que comenzó a desplegarse cuando esta comenzó a transformar su estructura para dejar de ser una empresa puramente familiar.

La experiencia les indica que la clave del éxito está en la elección del socio local. Ellos siempre buscan y en ocasiones simplemente encuentran, un socio, alguien que conozca bien el país para que resulte más fácil instalarse, superar las trabas burocráticas (trámite ante el país al que se pretende llegar) y conocer de primera mano su idiosincrasia (comportamiento o costumbres sociales).<sup>40</sup>

En esta empresa, se puede observar que optaron por la estrategia corporativa, porque supieron detectar los mercados correctos y desechar los que no les eran rentables, para de ahí generar el éxito deseado y una segunda estrategia muy importante es cuando ellos buscan un socio, que a su vez es una estrategia de integración y esto les permite de alguna manera evitarse problemas de restricciones a la competencia que alguna empresa puede ocupar en contra de esta empresa, ya que como se mencionó, el socio que ellos encuentran conoce perfectamente el país al cual se pretende llegar.

Otro ejemplo sin lugar a duda muy importante es la empresa llamada Belcorp, una empresa peruana de cosmética, ésta inició su expansión internacional en 1985 con la apertura de una operación en Colombia. Desde entonces ha venido abriendo

---

<sup>40</sup> EAE Business School, "Tous: Internacionalización adaptada a cada mercado," disponible en <https://www.eaeprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-cada-mercado> (s/f) (Consultada el 21 de febrero de 2018).

mercados en otras naciones de América y hoy está presente en 15 países, en algunos de los cuales tiene plantas como Colombia, Ecuador y México. En total, emplea a 8000 colaboradores.<sup>41</sup>

Las razones que llevaron a Belcorp a internacionalizarse, más allá de obtener beneficios económicos, fue conseguir eficiencia productiva y ventaja tecnológica; además, de mejorar su red de distribución y contacto con los proveedores y clientes.

Belcorp, en los años 90's, apertura su primera planta en Colombia en la provincia de Tocancipá con el objetivo de buscar menores costos de producción, distribución y producir más volúmenes. La ubicación de esta provincia es importante para Belcorp debido a que se encuentra en una zona industrial con grandes áreas para la instalación de fábricas y cerca de la ciudades de Bogotá en donde se ubica su oficina principal; de este modo, la cercanía entre la planta y la oficina facilita el control, supervisión y organización de las operaciones productivas. Al mismo tiempo, contribuye en la logística de la empresa.

A partir del año 2012, la empresa fue desarrollando proyectos de expansión debido a la gran demanda de mercado y las exportaciones. En 2014, se inaugura un nuevo centro de distribución en la misma provincia con el fin de incrementar su capacidad de despacho. Esta estrategia representa un paso adelante en el proyecto de Belcorp, ya que con ello busca fortalecer sus operaciones en ese país y brindar continuidad a los planes de crecimiento en América Latina.

También, esta empresa instaló un centro de innovación y desarrollo el cual se ubica a lado de la planta que tienen en Tocancipá y busca fortalecer la producción en ese país. Esta empresa abrió su primera planta en México en la ciudad de Querétaro a finales del 2015. La ubicación es estratégica debido a que se encuentra en medio del país, muy cerca de la capital y al puerto más comercial de México: Veracruz. Es así, que les permite facilitar la distribución y exportación de su producción a todas las ciudades mexicanas y países de Centroamérica.

---

<sup>41</sup> Destino Negocio, "Las empresas peruanas llegan a otros países," disponible en <http://destinonegocio.com/pe/mercado-pe/las-empresas-peruanas-llegan-a-otros-paises/> (2015) (Consultada el 2 de febrero de 2018).

La decisión de abrir esta planta en México se debe a que este país es el segundo mercado más grande de cosméticos en Latinoamérica y proyecta ser uno de los que más crecimiento presente a nivel mundial en los próximos años. La cercanía cultural que comparten ambos países ayudo a esta empresa a entrar al mercado mexicano, lo cual ha facilitado el adecuarse a las costumbres y formas que poseen los empresarios mexicanos para llegar a su público objetivo, el mercado mexicano es un campo que ofrece muchos beneficios en la incursión de las operaciones de la empresa Belcorp, puesto que colinda con el principal mercado del mundo: Estados Unidos.<sup>42</sup>

Esta empresa en primera instancia, dando un análisis con las estrategias previamente expuestas, recurre a una estrategia corporativa, ya que es una empresa que pretende disminuir costos de producción y distribución y crear más volumen de productos, recurre a lo que se le conoce como un negocio x volumen, que esta categoría se encuentra dentro las estrategias corporativas, y aunado a esto, también emplea un lugar de manera inteligente para situar su empresa cerca de la oficina principal por la cercanía en las operaciones, y asimismo, supo escoger el mercado al cual quería incorporarse, cuando lo hizo por ejemplo con México, ya que como se comparten costumbres y cultura distinta, no tuvieron problemas en esa parte.

También emplea una estrategia de ubicación estratégica, ya que la empresa busco expandirse y colocarse de manera inteligente al momento de incursionar en México, puesto que se situó en un lugar en el que quedaba cerca de un puerto comercial muy importante, como es en Veracruz, donde fácilmente podían dar a conocer y exportar sus productos de una manera rápida y segura.

Es coherente señalar un último ejemplo de otra empresa que ha sabido ocupar las estrategias mencionadas de manera correcta y ha sabido aprovechar el éxito y transformarlo en más éxito. Es el caso de la empresa llamada Cosentino, una

---

<sup>42</sup> Jamanca Orellana Josefina Paola y Rospigliosi Mendoza Marcela Stephany , “Análisis comparativo de las estrategias de internacionalización de las empresas Belcorp y Yanbal International en Colombia, México y Estados Unidos en los últimos 5 años y su influencia en el sector femenino,” *REPOSITORIO ACADÉMICO UPC*, pp. 31- 36 , disponible en <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621419/5/TSP+COSMETICOS+-++BELCORP+Y+YANBAL.pdf> (diciembre de 2016) ( Consultada el 26 de febrero de 2018).

empresa de origen española, que inicio como un negocio familiar, transformándose a una empresa multinacional, gracias a la innovación.

Grupo Cosentino, se ha caracterizado desde sus inicios por una decidida voluntad de impulso en su expansión internacional. Esta política se ha basado, en los últimos años, en el establecimiento de Cosentino Centers, un nuevo concepto que ofrece un mejor servicio al cliente. Actualmente, Grupo Cosentino cuenta con más de 70 Cosentino Centers repartidos en 17 países de todo el mundo.<sup>43</sup>

Inicialmente, el negocio de Cosentino consistía principalmente en la extracción de piedra natural, que era transformada y distribuida a los marmolistas. Estos eran quienes daban forma al producto terminado para su posterior instalación al cliente final, tanto en productos de construcción como de reforma. Así la década de los 80 fue una época de bonanza para la compañía generando beneficios y llevando a sus gestores a reflexionar sobre las opciones de expansión internacional existentes.

En una primera etapa de expansión, se apostó por un crecimiento orgánico, fundamentado a exportaciones a países europeos como: Alemania, Bélgica, Reino Unido y Francia, éstos se convirtieron en los primeros mercados extranjeros a los que se dirigió Cosentino.

No obstante, y debido a que la piedra natural tenía sus limitaciones en cuanto a producción y diseño, esta empresa inició un proceso de reflexión que lo llevo a concluir, que en un mercado altamente competitivo, era necesario apostar por la calidad y por productos que pudieran destacarse en la mente del consumidor. Como consecuencia de eso, se llevó a cabo un proceso de innovación que desembocó a principios de los 90, en la creación por parte de la empresa de un producto diferencial basado en las superficies de cuarzo, llamado Silestone, que es el nombre como se le conoce actualmente a la marca, propiedad del Grupo Cosentino, a su vez, Silestone es un material compuesto en un 94% de Cuarzo Natural. Es un

---

<sup>43</sup> COSENTINO, “Grupo Cosentino recibe el “premio a la internacionalización Club de Exportadores e Inversores Españoles,” disponible en <https://www.cosentino.com/es/blogs-news/grupo-cosentino-recibe-el-premio-a-la-internacionalizacion-club-de-exportadores-e-inversores-espanoles/> (10 de noviembre de 2011) (Consultada el 16 de mayo de 2018).

material usado para las superficies lisas que se colocan encima de los muebles de cocina y baños y para recubrimientos de paredes.<sup>44</sup>

Silestone se convirtió en el producto estrella de la compañía. Con esto la compañía se abrió por primera vez a otros mercados como: Canadá, Israel, Bélgica, Italia, Singapur, Corea del Sur y Argentina. La fortaleza del producto, además, llevó a conseguir por primera vez acuerdos de exclusividad con los distribuidores de dichos países.

La experiencia adquirida en la comercialización de Silestone en el mercado internacional demostró a los gestores de Cosentino que no solo poseían un producto diferenciado, sino que su marca tenía un notable reconocimiento, con todo esto, la empresa comienza con una nueva etapa, con el objetivo de convertirse en un grupo multinacional. Para ello se trabajó en una profunda transformación del modelo de negocio, dando a conocer su nuevo producto estrella, es decir, Silestone, cuyo primer paso hacia la internacionalización es la creación de la primera filial de la compañía en un país diferente al de origen.

Dicha filial creada en Estados Unidos en 1997, invirtió en activos fijos comerciales y productos, suministrando a grandes cadenas como Home Depot, Lowe's o Sears. De este modo la marca Silestone se introdujo en el gran mercado estadounidense, llegando a contar con más de ochenta grandes distribuidores que ponían el producto a disposición de cientos de marmolerías en todo el país.

No obstante, una de las conclusiones de esta experiencia fue que los grandes acuerdos de distribución, pese a permitir una rápida penetración en el mercado, implicaban perder control sobre la marca. Es por ello que el grupo, para poder abordar con garantías una internacionalización más global, y con los ojos puestos en Brasil, Reino Unido, Alemania y otros países europeos, apuesta por un nuevo modelo de distribución propia: el Cosentino Center. Esta innovación en el canal de distribución revoluciona la comercialización tradicional, en la cual los almacenes eran puros puntos de aprovisionamiento para los clientes. A partir de este momento,

---

<sup>44</sup> SILESTONE, "Qué es Silestone," disponible en <https://www.silestone.es/que-es-silestone> (s/f) (Consultada el 25 de julio de 2018).



Cosentino involucra en el canal a los arquitectos, diseñadores, mueblistas, instaladores y marmolistas, generando demanda permanente de Silestone, a través de las encimeras de cocina, o bien a través de los baños y de otras marcas del grupo.

Por tanto, Cosentino se constituye como un ejemplo de éxito gracias a su capacidad de anticiparse a los cambios y de marcar tendencia, tanto en la calidad de sus productos Silestone como en sus canales de distribución y acercamiento al consumidor. Hoy Cosentino, es una marca de referencia en los mercados internacionales que continúa su proceso de expansión, consolidando su posicionamiento como una de las empresas de origen familiar que más y mejor han sabido comprender la necesidad de innovación como palanca de crecimiento en un entorno multinacional con competidores de alcance global.<sup>45</sup>

Con los tres ejemplos ya mencionados, se puede observar que si una empresa está preparada para los retos que supone un proceso de internacionalización, se pueden lograr muchos de los objetivos que cada compañía tiene previstos. Si se emplean correctamente las estrategias empresariales ya mencionadas, se pueden librar muchos obstáculos a los que una PyME está expuesta al momento de incursionar en un mercado diferente al de origen y derivando en una exitosa internacionalización.

---

<sup>45</sup> Enric Ricart Joan, Llopis Jaume, Garrido Amaia y Tonijuan Gemma, “Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo,” *Iberglobal. Portal para la internacionalización de la economía*, pp. 68 – 70, disponible en [http://www.berglobal.com/Archivos/internacionalizacion\\_argumentos\\_estrategias\\_iese.pdf](http://www.berglobal.com/Archivos/internacionalizacion_argumentos_estrategias_iese.pdf) (s/f) (Consultada el 08 de marzo de 2018).

## 2- PROBLEMÁTICA A LA QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES MEXICANAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI.

Las pequeñas y medianas empresas en México son de gran importancia ya que ayudan a la economía dando empleo a casi el 72% de la población y contribuyendo aproximadamente con el 52% del producto interno bruto (PIB).<sup>46</sup>

En la actualidad además de contribuir al crecimiento económico, también apoyan a la generación de empleos y al desarrollo regional y local. A pesar de ser muy importantes en la economía, las PyMEs no cuentan con los recursos necesarios para desarrollarse plenamente, ahora están enfrentando un problema más grande: la globalización, que como ya se mencionó, en términos generales, es el proceso a gran escala de la información, las tecnologías, disminución de costos y transporte, consiguiendo que las empresas se establezcan en otros países siendo aún más competitivas y que se eliminen trabas al comercio internacional. Gracias a este fenómeno, muchas de las PyMEs se han visto seriamente afectadas debido a que

---

<sup>46</sup> EXCELSIOR, “La importancia de las Pymes,” pp. 1 -2, disponible en <https://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf> (22 de noviembre de 2010) (Consultada el 03 de marzo de 2019).

hay mucha competitividad con las empresas trasnacionales y muchas de las PyMEs no tienen suficientes recursos para competir en el mercado.<sup>47</sup>

**Tabla 1.**



Fuente: CONDUSEF, “LAS PYMES EN MÉXICO, Comportamiento de las Micro, pequeñas y medias empresas,” México, 2011.

En la tabla 1 se puede afirmar que de acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), las PyMEs además de que efectivamente fomentan en un 72% el empleo en México y contribuyen con el 52% del PIB, la tabla revela que las pequeñas y medianas empresas representan más del 95% del total de empresas del país, ya que existen cerca de 4.3 millones de PyMEs y representan casi el 99% del total de compañías en nuestra nación.

Las PyMEs se enfrentan a diferentes problemáticas no solo en México sino en todo el mundo, estas complicaciones van desde su administración hasta la falta de productividad. Los inconvenientes más comunes de las PyMEs son por falta de escasos recursos, estructura financiera inadecuada, falta de atención a la calidad, los recursos humanos son poco calificados y todos estos problemas hacen que su productividad sea insuficiente.

En la actualidad, es común que las pequeñas y medianas empresas mexicanas tengan contacto con sociedades o clientes ubicados fuera del país, a través de las diversas cámaras y/o asociaciones a la que están inscritas. Mediante estos canales,

<sup>47</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, “Criterios de estratificación de las empresas”, en *Administración de pequeñas y medianas empresas*, ed Rodríguez Valencia Joaquín, (CENGAGE learning, 2002), 32.

la PyME puede saber comúnmente si existe una necesidad o un mercado extranjero que puede llegar a cubrir. Es decir, no forzosamente las PyMEs consideran obligatorio el exportar sus bienes o servicios, ya que esta decisión debe tomarse si la empresa en cuestión está segura de que el entrar a un nuevo mercado será benéfico para ella.<sup>48</sup>

Un ejemplo de lo ya mencionado es el Directorio de Exportadores (DIEX), principal instrumento de los promotores en México en el exterior, permite a compradores de todo el mundo conocer de manera confiable y actualizada la oferta exportable mexicana para realizar contactos y apoyar sus operaciones, las 24 horas los 365 días del año. El DIEX constituye el mejor medio de promoción internacional gratuito que las PyMEs mexicanas deben aprovechar. Como se mencionó en el párrafo anterior, muchas de las PyMEs mexicanas se ayudan de este instrumento para crear un vínculo con personas de otros países y mediante este instrumento ellos pueden tener una mejor visión acerca de si les conviene incursionar en un mercado extranjero o mejor no hacerlo.<sup>49</sup>

Las PyMEs mexicanas actualmente se han visto en grandes dificultades debido a la globalización, ya que con esto se han establecido grandes empresas en nuestro país ocasionando que muchos de los establecimientos cierren. De acuerdo a Konfio, una empresa *fintech* especializada en el otorgamiento de créditos en línea para pequeños y medianos negocios, se dio a la tarea de analizar las condiciones que enfrentan las PyMEs en México, con el objetivo de determinar los factores que frenan su crecimiento.

El reporte muestra los resultados obtenidos de 513 empresarios mexicanos que participaron en la encuesta, la cual está dividida en 4 partes enfocadas a información del negocio, financiamiento y crédito, planes y crecimiento, e industria *fintech* que este último concepto significa por sus siglas en inglés *finance and technology*.

---

<sup>48</sup> Deloitte, “El impulso que las pymes necesitan para exportar,” disponible en <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/exportacion-para-pymes.html> (26 de julio de 2017) (Consultada el 09 de septiembre de 2018).

<sup>49</sup> ProMéxico, “DIEX- DIRECTORIO DE EXPORTADORES,” disponible en <https://diex.promexico.gob.mx/> (s/f) (Consultada el 09 de septiembre de 2018).

La primer limitante que se encuentra dentro de una Planeación estratégica y escalabilidad, es la problemática en la velocidad de crecimiento y escalabilidad, ya que cerca de un 50% de las empresas encuestadas muestran que su producción o el tamaño de su base de clientes no ha logrado escalar con el paso de los años; dando como resultado la falta de crecimiento en el volumen de ventas que generan anualmente. Otro punto negativo es la dificultad para aterrizar planes estratégicos y ejecutarlos, ya que el 70% de los negocios, no importando su antigüedad, dice estar enfocado en aspectos tácticos y de corto plazo como: crecer sus ventas, expandir puntos de venta y servicio al cliente, mismos que no se ven reflejadas en sus resultados de negocio.

En cuanto a los retos de cómo acelerar el crecimiento de las PyMEs mexicanas están la falta de acceso a crédito, la competitividad frente a las grandes empresas y una dificultad para aterrizar planes de negocio, éstos son los principales desafíos de los empresarios.

**Tabla 2.**

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
FALTA DE ACCESO A CRÉDITO	70.7%	68.6%	57.1%
COMPETENCIA	8.94%	9.73%	22.90%
DIFICULTAD PARA ATERRIZAR PLANES DE NEGOCIO	8.54%	8.41%	11.4%
FALTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO	6.91%	8.41%	5.71%
GASTOS EXCESIVOS	4.88%	4.87%	2.86%

Fuente: Konfio, "Reporte de crédito pyme," México, 2018.

De acuerdo a la tabla 2 se pueden observar diferentes problemáticas a las cuales se enfrentan las PyMEs en nuestro país, en la parte de acceso a crédito tienen un mayor impacto las micro empresas con un 70.7%, en cuanto a la competencia las medianas empresas tienen un mayor impacto con un 22.90%, en el tercer apartado, las medianas empresas nuevamente están a la cabeza con un 11.4%, en cuanto a una falta de control administrativo, las pequeñas empresas están a la cabeza con un 8.41% y en el apartado de gastos excesivos las micro empresas están a la cabeza con un 2.88%.

A pesar de que el 100% de los encuestados mencionó tener claro el uso que le dan a un crédito antes de solicitarlo, solo el 50.48% lo utiliza realmente para alcanzar objetivos estratégicos. Según éste reporte se encontraron 4 principales hallazgos gracias a la opinión de 500 empresarios encuestados y de expertos en finanzas y PyMEs:

El primero de ellos denota que las empresas mexicanas no han logrado alinear sus planes estratégicos de largo plazo con sus objetivos tácticos e inmediatos. Este sector enfoca sus recursos en la operación del día a día, descuidando aquellas actividades que generarán un impacto mayor a largo plazo.

El segundo hallazgo menciona que en los negocios en etapas tempranas, existe un desconocimiento por parte de los dueños de las PyMEs sobre programas de financiamiento del Gobierno y los fondos de capital semilla. La atracción de capital debe ser una prioridad estratégica para el negocio. Con ellos, los emprendedores podrán afinar su visión y planes de largo plazo, con la experiencia y consejo de inversionistas.

El tercer hallazgo denota que la falta de acceso a crédito es el principal freno del crecimiento de las PyMEs, sin embargo las empresas que tienen acceso no lo utilizan para alcanzar sus objetivos estratégicos. El crédito es usado para cubrir una falta de liquidez y no en proyectos de crecimiento.

El último punto demuestra que los dueños de PyMEs mexicanas están olvidando incluir en su estrategia la adopción de nuevas tecnologías y la atracción de talento; herramientas que serán fundamentales para impulsar el crecimiento exponencial del negocio. Al incluir estos aspectos en sus planes, lograrán mejorar sus procesos, ofrecer mejores productos y servicios y consolidar su oferta de valor.<sup>50</sup>

En México, un negocio vive apenas unos 7.7 años en promedio; en los últimos años, desaparecieron 1.6 millones de empresas, lo que representa el 37% del total que se tiene registrado en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

---

<sup>50</sup> Konfio, “Reporte de crédito pyme,” disponible en <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme> (2018) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).

El INEGI desarrolló una línea de investigación Demografía Económica, cuyo objetivo es dar a conocer los principales indicadores de fenómenos relacionados con los niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México.

**Tabla 3**

SECTOR	PROBABILIDAD DE SUPERVIVENCIA DURANTE EL PRIMER AÑO DE VIDA	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (AÑOS DE VIDA FUTURA)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8
Los tres sectores	0.64	7.7

Fuente: INEGI, "Esperanza de vida de los negocios en México," México,

Los indicadores de demografía económica tienen comportamientos diferentes por sector de actividad, se advirtió que para el sector manufacturero casi 7 de cada 10 negocios llegan con vida al cumplir el primer año, para los sectores comercio y servicios privados no financieros este indicador se reduce a poco más de 6 de cada 10 que ingresan a la actividad económica.

En la tabla 3 se afirma que en cuanto a la esperanza de vida al nacer, los negocios manufactureros son los que tienen más alto este indicador: 9 años y medio por vivir en promedio. Le siguen los servicios financieros no financieros con 8 años. Los de mayor volatilidad son los comerciales con 6.6 años de vida. Y como ya se mencionó, el promedio general de los tres sectores en conjunto se estima en 7.7 años de vida al nacer.

Los indicadores de demografía económica tienen diferentes comportamientos dependiendo del tamaño de los negocios. La probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños. Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas se encontró que cuatro de cada 10 negocios mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años. Esta probabilidad decrece

conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño.<sup>51</sup>

Una de las razones por las cuales muchas de estas PyMEs desaparecieron es por no tener un plan de negocios, ya que éste ayuda a visualizar el mercado meta, el valor agregado del producto o servicio a ofrecer, que canales de distribución y comercialización son los idóneos, así como establecer presupuestos y procesos para facilitar la operación.

Existe un modelo que le permite a las PyMEs realizar un plan de negocio en menos de 5 minutos de manera rápida y visual, es el Modelo Canvas. El modelo de negocios canvas se trata de tomar en cuenta cuáles son las áreas más importantes y que una empresa debe de tomar en cuenta para conseguir ingresos.<sup>52</sup>

Con este sistema se planea ahorrar tiempo y dinero a la hora de diseñar un producto o servicio y se puede evitar tener los problemas mencionados en el párrafo anterior y que por lo que muchas empresas desaparecen. Cuando una empresa piensa en crear un modelo de negocio muchas veces ocupan mucho tiempo en una planificación y una estrategia. Se debe conocer perfectamente el producto o servicio que se busca ofrecer, los beneficios a corto/medio plazo, que estimación de ingresos se obtendrán y varios datos más. Con este modelo de negocio se puede comprobar la viabilidad de una idea en cuestión de minutos o aumentar la eficacia de una empresa ya creada.

La cualidad más destacada de este modelo de negocio es el sentido común ya que los planes de negocios extensos y complicados a menudo no dan con la clave de lo que puede funcionar en una empresa. Este modelo se compone de 9 bloques.

El primero de ellos es una propuesta de valor, aquí se destaca que hace único al producto de la PyME en cuestión de precio, forma, rapidez, etc., en adición a este se

---

<sup>51</sup> INEGI, “Esperanza de vida de los negocios,” pp. 15 – 20, disponible en [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_02\\_38.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf) (18 de febrero de 2015) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).

<sup>52</sup> Mañez Rubén, “Modelo canvas: cómo hacer tu modelo de negocio,” *Marketing and web*, disponible en <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/> (03 de diciembre de 2017) (Consultada el 05 de marzo de 2019).



encuentran los segmentos de clientes, aquí se tiene que tener claro qué tipo de personas van a comprar el producto o servicio, en tercer lugar se encuentran los canales, aquí se tiene que formular una pregunta y esa es ¿Cómo se va a entregar la propuesta de valor?, en cuarto lugar se encuentra la relación con los clientes, aquí debe especificarse qué efecto se le va a causar a los clientes con la marca, también se encuentra las fuentes de ingresos, aquí se tiene que tener claro cómo van a pagar los clientes y que formas de pago son las más usadas, otro punto importante son los recursos clave, aquí se tienen que tomar en cuenta los recursos que se deberán consumir para desarrollar la actividad, el séptimo bloque se denomina actividades clave, estas son el conjunto de acciones que debes hacer para ofrecer tu producto. Por ejemplo, transporte, distribución, publicidad. El octavo bloque son los socios clave, en ese punto se debe identificar que proveedores son necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa, y como último punto se encuentra la estructura de costos, ahí se deben analizar los costos fijos de la empresa e intentar minimizarlos ya que el objetivo es hacer un modelo de negocio rentable.<sup>53</sup>

Otra de las principales razones por las cuales las PyMEs desaparecen, es por una falta de visión a largo plazo, pero con resultados en lo inmediato, esto a su vez impide el crecimiento entre pequeños empresarios, muchas veces en las PyMEs se preocupan mucho por la rutina diaria y los empresarios desatienden la capacidad creativa de sus trabajadores, cuando ésta ofrece muchas veces las mayores ventajas frente a los competidores.

De acuerdo a Héctor Lozano Moreno, director de *CoSphere Consulting Group*, una firma reconocida en la planeación e implementación de soluciones estratégicas de negocio, considera que en un cambio de paradigmas de los negocios, debe pensarse la necesidad de olvidar la competencia para detonar las capacidades de una empresa. Explicó que muchas veces, el exceso de preocupaciones no dejan ver más allá a las empresas, puesto que se encuentran entrampadas en una lucha por alcanzar la diferenciación y ventajas competitivas que, al paso del tiempo, terminan por hacerlas fracasar.

---

<sup>53</sup> Trabajar Desde Casa, “Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos,” disponible en <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/> (s/f) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).

Por ello él considera, que es preciso atender la conjunción de los objetivos de la empresa con las expectativas de los trabajadores, lejos de atender a la competencia porque “siempre va a poder hacer algo mejor” ese pensamiento. Según el experto, propone que se atiendan tres prioridades en las organizaciones: impulsar una política de valores enfocada a preservar el futuro de la empresa, trabajar en el desarrollo de los empleados para potenciar sus capacidades y coordinar con base en un liderazgo inspirador que mueva el cambio.<sup>54</sup>

Muchas de las PyMEs en México no suelen capacitarse y por tanto no se cuenta con los conocimientos necesarios en diferentes ramas como la legal, financiera, fiscal y operativa y con todo ello no se puede dar un crecimiento óptimo del negocio.

Según la Encuesta Nacional para la Productividad y Competitividad (ENAPROCE) 2015, que realizó el INEGI, el 85% de las empresas en México tiene el deseo de crecer, pero no todas lo logran. Esta encuesta revela que el 14% del personal de las microempresas, tienen educación superior; 11% de ellas ofrecen capacitación, pero el resto no lo hace porque no cree necesario o porque piensa que las habilidades de su personal son suficientes.

En cuanto a las pequeñas empresas, se señala que el 51% de su personal tiene educación superior, 4 de cada 10 realizan acciones de corrección de problemas en sus procesos y acciones para evitarlos en el futuro. La encuesta también señala que las medianas empresas, cuentan con un nivel de capacitación de sus colaboradores alto (74% de ellos lo hacen). Pero sin embargo no se cuenta con un total de empleados que se capacitan o son capacitados en las MiPyMEs en México.<sup>55</sup>

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (Condusef), una mala administración es la causa por la que el 43% de las PyMEs mexicanas cierran. Por ello, gestionar el capital, fijar salarios,

---

<sup>54</sup> Entrepreneur, “La falta de visión a largo plazo impide el crecimiento de las pymes mexicanas,” disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/260344> (17 de junio de 2008) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).

<sup>55</sup> Álvarez Samantha, “LA falta de capacitación, el financiamiento y la burocracia frena a las MIPYMEs,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/emprendedores/2016/07/13/la-falta-de-capacitacion-el-financiamiento-y-la-burocracia-frena-a-las-mipymes> (13 de julio de 2016) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

controlar el flujo de efectivo entre otras cuestiones, son actividades que requieren especialistas y herramientas que les den el seguimiento adecuado.

También existe una ausencia de un análisis estratégico, ya que al no contar con información exacta, confiable y en tiempo real, que indique el desempeño de la compañía, llevará a su vez a una incorrecta toma de decisiones.<sup>56</sup>

Uno de los análisis fundamentales en los que se debe basar una adecuada planeación estratégica es buscar las debilidades de la empresa e identificar los problemas que enfrenta en el mercado para poder convertirlos en oportunidades. Analistas y consultores recomiendan escuchar tanto al cliente, para saber qué es lo que quiere, como a los miembros que conforman el capital humano para saber qué es lo que necesitan; sin embargo, eso puede ser tomado como un arma de doble filo, pues muchas veces el mismo cliente no sabe lo que quiere y puede ocasionar que se inviertan dos de los recursos más valiosos en el mundo de los negocios: el tiempo y el dinero.

Una planeación estratégica buscará, en primer lugar y como más adelante se mencionará, crear una cultura organizacional de tal manera que los empleados se comprometan más con la empresa mejorando su potencial, reduciendo costos y ofreciendo productos o servicios más competitivos en el mercado, las metas deben ser medibles y alcanzables, y muchas veces estas características no se cumplen en las PyMEs, principalmente la ausencia de una cultura organizacional y es uno de los principales problemas a los que están expuestas las PyMEs en México, y lejos de traer beneficios, solo incurren en problemas.<sup>57</sup>

Además también se encuentra una carencia en recursos tecnológicos y esto no les permite mejorar su proceso de producción, pero la realidad del porque no pasa lo anterior, es que muchas de las PyMEs al solicitar un crédito lo usan para cubrir la

---

<sup>56</sup> Sánchez Gilberto, “Siete errores que impiden el desarrollo de las pymes en México,” *TechTarget*, disponible en <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/Siete-errores-que-impiden-el-desarrollo-de-las-PyMEs-en-Mexico> (s/f) (Consultada el 15 de agosto de 2018).

<sup>57</sup> Lemus Ruíz Daniel Alejandro, “Beneficios de la planeación estratégica sobre el control interno de una PyME,” *Colegio de Contadores Públicos de México*, pp. 2 - 3, disponible en [https://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos\\_ganadores/trabajos\\_decimo/2do.pdf](https://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos_ganadores/trabajos_decimo/2do.pdf) (s/f) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

falta de liquidez en vez de invertir en maquinaria o expandir su negocio, este grupo de empresas prioriza los objetivos a corto plazo, como la compra de materia prima, inventarios y servicio al cliente, y destinan la mayor parte de su capital a cubrir sus necesidades, muchas veces las empresas no le toman importancia a la tecnología e innovación, este problema la mayoría de las veces es más un conflicto al interior de las PyMEs que porque no se les facilite algún tipo de crédito.<sup>58</sup>

Otro de los problemas más comunes es la falta de estimulación y responsabilidad de los trabajadores para sacar adelante la producción. Este último punto es muy importante, ya que según la encuesta 'Motivaciones del mexicano en el trabajo', en México, la razón principal que orilla a los colaboradores a buscar otro empleo es la falta de desarrollo y/o crecimiento en la empresa, seguido por un descontento en su salario y una mala relación con los jefes y el tercer elemento que importa a los profesionistas es el ambiente de trabajo, "la forma en que me tratas" en el desempeño diario tiene un peso importante al elegir quedarse o no en una organización. Muchas veces por estas razones, no existe una motivación o estimulación por parte de los trabajadores en realmente hacer su trabajo de la manera óptima y por lo tanto no se obtienen los objetivos previstos. Lo anterior es uno de los principales problemas que se tiene en una PyME cuando existe una ausencia en una cultura organizacional al interior de las empresas.<sup>59</sup>

Por otro lado también se tiene la falta de financiamiento, aunque en el párrafo anterior se mencionó a los créditos que se les facilitan a las PyMEs mexicanas, existe un problema ya que muchos de esos créditos no son otorgados fácilmente ya que muchos de ellos cuentan con altas tasas de interés. De acuerdo al Subsecretario de Inversión y Fomento industrial de la Secretaría de Economía y Trabajo (Sedet), Samuel Peña Guzmán, señaló que las tasas de interés en el país superan el 13%

---

<sup>58</sup> Meza Rodríguez Elizabeth, "Pymes adquieren créditos para cubrir falta de liquidez," *EL ECONOMISTA*, disponible en <https://www.economista.com.mx/empresas/Pymes-adquieren-creditos-para-cubrir-falta-de-liquidez-20180130-0042.html> (30 de enero de 2018) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>59</sup> Vargas Hernández Ivonne, "Motivación laboral: mitos y realidades," *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades> (30 de agosto de 2011) (Consultada el 15 de agosto de 2018).

anual, mientras que en otros países, principalmente en Europa, las tasas rondan el 2% anual.

El Funcionario también señaló que el 80% de las PyMEs reciben financiamiento por parte de sus mismos proveedores, mismos que dan financiamiento a 30,60 o 90 días, y no permite realmente una flexibilidad y aunado a ello, existe muchas veces un desconocimiento de productos y servicios financieros, y sobre las instituciones que ofrecen créditos para ellos, provoca que se den por vencidos o que recurran a créditos con intereses muy elevados, lo que los lleva a sobrevivir con deudas que resultan impagables.<sup>60</sup>

También está la falta de aplicación de estrategias empresariales, que como ya se mencionó en el primer capítulo, son de vital importancia para un proceso de internacionalización exitoso, si se incurre en la falta de ellas, las PyMEs están expuestas a más problemas al momento de incursionar a un nuevo mercado y lo más grave del asunto, es que como no están suficientemente preparadas, no logran afrontar esos retos con éxito y eso les puede llevar muchas veces en un fracaso que en el peor de los casos puede derivar en el cierre o la quiebra de la empresa.<sup>61</sup>

En el presente capítulo se mencionará en primer lugar, a lo que se le conoce una PyME en nuestro país y se abordará cuál es la importancia de este tipo de empresas para la economía de este, de igual manera se mencionará la problemática a la que se enfrentan las PyMEs en México al momento de querer llevar a cabo un proceso de internacionalización, dentro de un enfoque basado en la globalización y la competitividad al interior de las empresas y posteriormente se mencionarán algunos ejemplos de cómo la ausencia de una cultura empresarial puede afectar a las PyMEs mexicanas al momento de buscar un proceso de internacionalización exitoso.

El objetivo del capítulo es reconocer la problemática a la cual se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en nuestro país al momento de buscar un proceso

---

<sup>60</sup> García Daniela, “Alerta Sedet por falta de financiamiento a pymes,” *MILENIO*, disponible en <http://www.milenio.com/negocios/alerta-sedet-por-falta-de-financiamiento-a-pymes> (01 de febrero de 2018) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>61</sup> Aguilar Martínez María Mercedes y Martínez Alvarado Kristel Ivonne, “Las PYMES ante el proceso de la Globalización,” *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, disponible en [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html#\\_ftn8](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html#_ftn8) (2013) (Consultado el 30 de mayo de 2018).

de internacionalización exitoso e identificar cuáles son las debilidades que se tiene en muchas de las PyMEs mexicanas en cuanto a una ausencia de una cultura empresarial, se pretende generar conciencia de que en la mayoría de las veces la forma de operar de muchas PyMEs en nuestro país no es la óptima y es por ello que muchas veces no logran alcanzar las metas establecidas.

## 2.1- SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LAS PYMES MEXICANAS EN EL SIGLO XXI.

Aunque solamente se debiera dar la definición de las pequeñas y medianas empresas, es importante añadir la definición de las micro y grandes empresas, para tener un panorama más claro acerca de cómo definir las de acuerdo a su tamaño y cuál es la importancia de cada una de ellas en nuestra nación.

De acuerdo a la Secretaria de Economía (SE), Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.<sup>62</sup>

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Microempresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>63</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Pequeñas empresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también poseen un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa. Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.<sup>64</sup>

Por último, se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos. Una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales dependen de cada país.<sup>65</sup>

Las grandes empresas se componen de la economía de escala, esta se da cuando la compañía disminuye sus gastos operativos al crecer. En este caso, cuanto más cantidad produzca, el costo por la fabricación de los productos resultara inferior para la empresa.<sup>66</sup>

Hoy en día la importancia de las PyMEs es muy necesaria para apoyar la economía del país con la propuesta de crear condiciones y continuidad con lo establecido al crecimiento de los microempresarios. Para México el contar con PyMEs es una gran oportunidad, porque eso indica que la población está buscando

---

<sup>64</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Medianas empresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>65</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Grandes empresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>66</sup> Economía simple.net, “Definición de Economía de escala,” disponible en <https://www.economiasimple.net/glosario/economia-de-escala> (2016) (Consultada el 15 de agosto de 2018).

su propia forma de salir adelante y contribuir con un incremento en la economía mexicana.

## 2.2- RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES EN MÉXICO DURANTE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI. UN ENFOQUE EN CUANTO A LA GLOBALIZACIÓN Y AUSENCIA EN UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica no son ajenos a la pequeña y mediana empresa mexicana, pues está inmersa en ellos, por lo tanto, el análisis de competitividad es ineludible, así como los esfuerzos de mejora en ésta tanto a nivel de empresas como de sector o país, puesto que se ha constituido en el motor de la dinámica empresarial, orientado a la consolidación de empresas en el mercado local para posicionarse en mercados externos.

La mejora de competitividad como país, debe de ser una condición ineludible para no rezagarnos con relación a otros países con los cuales competimos por la preferencia de los mercados. Las empresas, que como ya se mencionó, a través de un adecuado proceso de gestión estratégica, crean ventajas competitivas y consolidan ventajas comparativas; esto constituye la base de la adaptación de estrategias empresariales orientadas a la innovación y desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología, capacitación de capital humano, entre otras.

La situación que vive nuestro país, a partir del momento en que se incorpora al proceso mundial de globalización, ha agudizado más los problemas de la PyME de tal manera que es necesario a corto plazo encontrar los medios y recursos que le permitan sobrevivir, crecer y ser más competitiva.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Ramírez Juárez Jorge y Marín Santos Lucila, "La mejora de la competitividad de las PYMES mexicanas en el nuevo siglo, mediante la Gestión Estratégica," *Academia de Ciencias Administrativas A.C.*, pp. 407 – 408, disponible en [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Competitividad\\_de\\_las\\_PyMES.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Competitividad_de_las_PyMES.pdf) (s/f) (Consultada el 24 de octubre de 2017).



Existen varios retos a los que deberán enfrentarse las PyMEs mexicanas, sin embargo, se plantea como uno de los principales, el factor cultural pues, al superarse y mejorarse este aspecto, se podría implantar de una manera más fácil la nueva cultura de negocios internacionales, ya que las empresas mexicanas no se han caracterizado por tener una cultura empresarial fuerte y peor aún, en algunas organizaciones mexicanas pareciera que no cuentan con una cultura dentro de ellas, situación que limita su participación en los negocios internacionales, debido a que en la actualidad el aspecto humano, así como el cultural dentro de la organización son los principales factores para mejorar la competitividad internacional de las empresas mexicanas.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los sentidos: económica, comercial, financiera, etc., y oportunidades, en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez y para el cual es necesario que las empresas mexicanas redefinan su cultura, es necesario que las compañías adopten la nueva cultura de negocios internacionales, la cual les permitirá adaptarse rápidamente al cambio y competir con más éxito.

La globalización no es una amenaza para las empresas de nuestro país, si no que les invita a un desafío de supervivencia, donde se debe tener una mentalidad positiva, de mejora continua, de innovación y de una constante capacitación; es decir, estar en la vanguardia ante un mundo competitivo. Aunque haya en ocasiones cosas malas y cosas buenas, las PyMEs necesitan tener las herramientas para que puedan salir de los problemas con éxito, y eso solo lo podrán conseguir estando mejor preparadas para saber cómo actuar en cada problema que se pueda presentar y teniendo una base sólida al interior de la empresa en cuanto a los trabajadores y a

como se les pueda incentivar para que saquen sus mejores ideas y como un equipo puedan afrontar dichos retos.<sup>68</sup>

Esta nueva cultura tiene muchas características entre las que destacan principalmente el que los directivos valoren profunda y honestamente los constituyentes básicos que sostienen su negocio; es decir, que realmente se interesen por sus clientes, sus accionistas y sus empleados, no únicamente por alguno de ellos, que valoren la iniciativa en todos los niveles de la organización, que deleguen responsabilidades y traten de lograr que exista cero o mínima burocracia dentro de la organización formando además equipos de trabajo multifuncionales procurando en todo momento la confianza y comunicación entre todos los empleados de la empresa.<sup>69</sup>

Por otra parte, las empresas tendrán que hacer cambios radicales, para enfocar todo con base a procesos de alto valor agregado, bajo sistemas de información de alta tecnología, que permitan realizar una toma de decisiones sobre la base de optimización de recursos, cada vez más escasos, aceptando la incertidumbre y que estamos en un mundo mecánico y predecible, porque la globalización no solo significa una mayor competencia entre las empresas, sino una visión diferente de los empresarios, un cambio de mentalidad.

En el plano internacional y en nuestro país, las industrias se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas excepcionales, estos son algunos ejemplos de lo que las PyMEs mexicanas deberían hacer para obtener resultados más significativos.

En el momento en que las empresas diseñan e implantan sus estrategias de ajuste, toman en cuenta seriamente las tendencias de la economía mundial y la

---

<sup>68</sup> Díaz Hernández Rony Brayan, “Efectos de la globalización en las Empresas Mexicanas. Ensayo,” *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/efectos-la-globalizacion-las-empresas-mexicanas-ensayo/> (20 de abril de 2017) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>69</sup> Benítez Escobar Georgina, “Los retos de las pymes mexicanas frente a la globalización,” *Academia mexicana de Costos, A.C. Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*, disponible en <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/176.doc> (s/f) (Consultada el 21 de agosto de 2018).

agresiva competencia internacional. Sin embargo, lo más importante es que reconocen que ya no es posible mantenerse aisladas de los procesos económicos en que suceden en el mundo. Para realmente lograr un cambio de mentalidad, es necesario incentivar a los trabajadores de una empresa, se les puede incentivar con actividades recreativas dentro de las instalaciones de trabajo, es decir, que los trabajadores saquen de alguna manera el estrés que el trabajo les ocasiona todos los días, para lograr un cambio significativo desde el interior de una empresa para poderlo proyectar hacia el exterior generando mejores resultados.<sup>70</sup>

La globalización y la competitividad están orillando a que las empresas modifiquen su cultura empresarial y que así mejoren las posibilidades que tienen las PyMEs de sortear con éxito los desafíos que conlleva a convivir en la aldea global. Para empezar, es necesario conocer los aspectos que conforman una cultura organizacional o empresarial para lograr entender la definición y el proceso de la gestión del cambio. Una cultura organizacional se compone de creencias, valores, hábitos, costumbres y experiencias aplicadas a todos los componentes de una compañía.

El comportamiento de la empresa se verá afectado en la manera en la que se administren o apliquen esas normas, creencias y hábitos. Generalmente lo que determina una cultura organizacional es la misión, la visión y las metas organizacionales, todas regidas por determinados valores y criterios de comportamiento.

Para que lo anterior se cumpla, es ideal que en las organizaciones haya una cultura de reconocimiento, crecimiento, tanto profesional como personal y comunicación. Cuando las personas se sienten reconocidas y sienten que tienen

---

<sup>70</sup> Álvarez L. Norma, Aspe A. María Luisa, Blum V. Roberto, Hodara B. Joseph, Rodríguez D. Cristina, Rubio F. Luis, Torres R. Martha y Vergara A. Luis, “El reto de la Globalización para la industria mexicana,” *Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.*, pp. 6- 8, disponible en [http://cidac.org/esp/uploads/1/El\\_reto\\_de\\_la\\_globalizaci\\_n\\_para\\_la\\_industria\\_mexicana\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/El_reto_de_la_globalizaci_n_para_la_industria_mexicana_PDF.pdf) (s/f) (Consultada el 17 de agosto de 2018).

gran impacto en su empresa, su productividad incrementa y la cultura de compromiso se impone.<sup>71</sup>

Un plan estratégico debe ser congruente con cultura organizacional, estos dos conceptos no deben ser analizados de forma independiente, sino recogiendo en todo momento su interrelación, ya que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede depender en gran medida de la relación entre la cultura y el plan estratégico.

Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque este futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.<sup>72</sup>

Por un lado, el plan estratégico destaca las direcciones de desarrollo de la cultura organizacional, que significa que ésta última está estratégicamente orientada. Además el plan estratégico para ser realizado y lograr sus objetivos, depende de que la cultura lo favorezca o lo permita, si el plan estratégico no permite desarrollar y potenciar la cultura, resulta imposible que se logren los resultados esperados.<sup>73</sup>

Existe un fenómeno dentro de muchas organizaciones llamado “miopía empresarial”. Muchas organizaciones padecen de miopía, y como es el caso de las personas, su principal síntoma es generar una limitación en la capacidad de visión a larga distancia. Las empresas al igual que las personas tienen ciertos ciclos o etapas que van desarrollando a lo largo de su vida. Primero se crean, luego crecen, posteriormente llegan a una etapa de madurez y el siguiente paso depende de las decisiones que se tomen y puede ser tan predecible como variable, ya que ese ciclo puede culminar con la finalización o cierre de empresa o bien el siguiente paso, de la

---

<sup>71</sup> Dueñas Cristancho Felipe, “8 pasos para gestionar el cambio de la cultura organizacional,” *ascendo.blog*, disponible en <https://blog.acsendo.com/8-pasos-gestionar-cambio-la-cultura-organizacional-2/> (14 de enero de 2016) (Consultada el 17 de agosto de 2018).

<sup>72</sup> Marciniak Renata, “Gestión empresarial,” disponible en <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/> (07 de enero de 2013) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>73</sup> Marciniak Renata, “La relación entre la cultura organizacional y el plan estratégico,” disponible en <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/27/la-relacion-entre-la-cultura-organizacional-y-el-plan-estrategico/> (27 de agosto de 2013) (Consultada el 17 de agosto de 2018).

mano de una buena gestión estratégica puede convertirse en un nuevo momento de crecimiento y expansión.

Cuando las organizaciones llegan a su máxima etapa de maduración, generalmente han creado estándares que se aplican día a día, como por ejemplo, que han encontrado su zona de confort y por ende tienden a estancarse. Esto en el corto plazo no significa algo negativo, lograr una estabilidad empresarial puede ser un objetivo difícil de alcanzar y por ello, es que no se hace menos para no perder, ni se hace más para no arriesgar. Sin embargo esa comodidad, esa estabilidad, no significa tampoco un síntoma positivo, ya que cuando se consigue aquel punto, las empresas tienden a bajar la guardia y a largo plazo se convierte en un riesgo de pérdida

Es allí cuando se empieza a hablar de miopía al interior de las organizaciones debido a que se autogenera una limitación visual en las expectativas y metas de la compañía, se reduce el campo de visión respecto a lo que se podría y tal vez debería hacer para seguir creciendo, para ser más competitivo.<sup>74</sup>

Este fenómeno está perjudicando a muchas empresas en nuestro país, ya que el hecho de no contar con una adecuada cultura organizacional, esto deriva en una falta de una correcta planeación estratégica, y a su vez en muchas de las PyMEs se sufre de una miopía empresarial. En conjunto los tres factores ya mencionados hacen que las PyMEs padezcan de debilidades que pueden terminar en muchos casos no teniendo éxito al momento de querer expandir la actividad comercial de la empresa a otros países y no teniendo un proceso de internacionalización exitoso.

Aún y cuando la mayoría de empresas mexicanas son PyMEs, esa característica puede presentarles grandes oportunidades, pues la globalización no implica necesariamente que el pez grande se coma al chico, sino que el más eficiente desplace al ineficiente. Como ya se mencionó, las PyMEs pueden sacar ventaja de

---

<sup>74</sup> Herrera Cristhian, “¿Qué tanta miopía tienen las organizaciones?,” *Colombia Digital*, disponible en <https://colombiadigital.net/opinion/blogs/blog-colombia-digital/item/6738-que-tanta-miopia-tienen-las-organizaciones.html> (20 de marzo de 2014) (Consultada el 17 de agosto de 2018).

su menor tamaño en relación con las grandes empresas ya que esto les genera beneficios con que las grandes compañías no cuentan.

Por ejemplo, una PyME puede estar más cerca de sus clientes, esta es una de las ventajas más evidentes, eso les posibilitará conocer con más facilidad sus necesidades y ofrecer un servicio más individualizado e incluso establecer relaciones personales y de apego con sus usuarios. Otra ventaja es que las PyMEs son más flexibles, ya que cuentan con una estructura más sencilla, tendrán mayor capacidad de adaptarse a los cambios. Además les ayudará, a encontrarse más cerca de sus clientes, lo que les permitirá conocer variaciones del mercado antes que nadie.

También las PyMEs tienen mayor facilidad para detectar y aprovechar nichos de mercado, la PyME puede satisfacer necesidades muy específicas de sus clientes que una gran empresa, o no detectará, o no tendrá interés en cubrir. Las PyMEs son más rápidas tomando decisiones, ya que en la capacidad de decisión normalmente recaerá sobre una persona o un grupo reducido, ello hará que sean mucho más ágiles tomando resoluciones que las grandes empresas, en las que con frecuencia ciertas decisiones requieren activar complejos mecanismos de decisión.

También será más fácil vincular al personal con la empresa, ya que la mayor cercanía con la dirección y una visión más global del negocio (en las grandes empresas el trabajo de cada empleado es menos integral y más especializado) hará que resulte más fácil conectar emocionalmente al trabajador con los objetivos de la empresa. Con frecuencia, ello aumentará su motivación, y por ende su productividad. Otra ventaja de las PyMEs es que todo mundo se conoce, ya que dentro de una pequeña o mediana empresa es más fácil formar vínculos y conocer las cualidades de los demás. Eso puede aprovecharse para aumentar el rendimiento y formar mejores equipos de trabajo y finalmente existe una comunicación más sencilla ya que al estar más próximos, será más fácil que los distintos integrantes de la empresa

se comuniquen entre sí. Ello posibilitará que las nuevas ideas fluyan y los problemas se resuelvan en equipo.<sup>75</sup>

La experiencia empresarial deja claro, que no siempre lo grande es lo que deja mayores utilidades. La tendencia de las grandes empresas internacionales es, paradójicamente, dividirse en varias empresas con administraciones cada vez más independientes, aunque comunicadas a través de una avanzada tecnología. Estas compañías se han dado cuenta que para competir con pequeñas empresas, que tienen más rapidez de movimientos, tienen que comportarse como pequeñas empresas de rápidos movimientos.

En las empresas mexicanas se adoptó una cultura proteccionista, la cual busca favorecer a los productos y servicios de un país, imponiendo limitaciones a las importaciones. Se habla de proteccionismo cuando un gobierno emprende acciones y políticas que restringen el comercio internacional con la intención de proteger a sus empresas y empleos de la competencia externa.<sup>76</sup>

De manera más clara el proteccionismo es una política comercial establecida por un gobierno que tiene como finalidad proteger la industria nacional ante la competencia ante el extranjero con la aplicación de aranceles u otro tipo de restricción a la importación.

De esta manera, el proteccionismo supone un comercio internacional con impedimentos, al contrario de una situación de libre comercio o libre mercado. En situaciones de libre mercado es posible que la industria nacional se vea perjudicada, ya que a un país le podría resultar más barato comprar en el extranjero, que producirlo internamente. Esto tiene el riesgo de que la producción nacional de dicho bien acabe desapareciendo, para que ello no ocurra, se pueden llevar a cabo medidas proteccionistas. Sin embargo, las medidas proteccionistas pueden

---

<sup>75</sup> Izquierdo Robin, “7 ventajas y 7 desventajas de ser una pyme,” *integriaims*, disponible en <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes/> (09 de octubre de 2017) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).

<sup>76</sup> Banco Base, “¿Qué es el proteccionismo en el comercio internacional?,” *Grupo Financiero BASE*, disponible en <https://blog.bancobase.com/comercio-internacional-que-es-el-proteccionismo> (10 de febrero de 2017) (Consultada el 22 de agosto de 2018).

perjudicar la competencia, provocando que los productos nacionales sean más caros y a veces, incluso de peor calidad.<sup>77</sup>

El proteccionismo disminuyó o en algunos casos eliminó por completo la competencia entre los diversos productores, quienes contaban con un mercado prácticamente cautivo y eso a su vez hacía que el consumidor recurriera a las economías de escala que era la importación ilegal o de contrabando. Esto se menciona porque la cultura empresarial mexicana está profundamente afectada por nuestra cultura nacional e histórica.

Además en la mayoría de los aspectos nuestra tradición dista mucho de lo que sería la nueva cultura de negocios global, la cual está buscando un liderazgo empresarial, delegación de responsabilidades, valores dentro de la organización que ayuden a promover el trabajo en equipo, la iniciativa, confianza y creatividad; y sobre todo que exista un alto grado de motivación en todos los participantes y niveles de la organización; todo lo cual ayudará a que la empresa se adapte mejor y más rápidamente a los sucesos y cambios tan inesperados que se dan en la actualidad.

El fenómeno de la globalización en la actualidad ha tenido mayor fuerza y en consecuencia mayores repercusiones. El primer impacto de la globalización fue permitir a las compañías internacionales que tuvieran una ventaja sobre otras compañías que todavía tenían una orientación nacional; pero ahora, cualquier cosa a la que una empresa pueda tener acceso a distancia ya no es una ventaja competitiva porque actualmente todo mundo tiene acceso a ello.

El resultado es una situación mundial donde los competidores van parejos; hoy en día una compañía debe obtener los suministros de la ubicación que tenga el menor costo, colocar las plantas de producción en naciones de mano de obra barata. Sin embargo, las empresas que ganarán los mercados serán aquellas que sobresalgan en el manejo de su gente, aquellas que cuenten con una cultura dentro de sus organizaciones que les permita adaptarse rápidamente a los cambios inesperados y responder a ellos.

---

<sup>77</sup> Cabello Ana, "Proteccionismo," *Economipedia*, disponible en <http://economipedia.com/definiciones/proteccionismo.html> (2015) (Consultada el 20 de septiembre de 2018).



Es así, como en este mundo altamente competitivo y cambiante, la disposición para introducir nuevas estrategias y prácticas, constituye una verdadera necesidad y es una realidad el hecho de que en muchas empresas las ataduras que impiden la introducción de esos cambios son culturales.

Esa resistencia al cambio, apatía o simple desconfianza puede estancar a las empresas mexicanas y con seguridad va a permitir la entrada a empresas competidoras en mejores condiciones. En México, la alternativa se encuentra en crear una nueva cultura empresarial basada en la motivación de los empleados, en su creatividad, confianza, lealtad, trabajo, iniciativa, entusiasmo, logrados a través de la creación de un ambiente de trabajo agradable, participativo, donde se deleguen responsabilidades; existan líderes en toda la organización que impulsen los procesos continuamente; existan valores que enaltezcan a los empleados, a la organización y al trabajo en equipo, para que la gente se sienta orgullosa del lugar donde trabaja y deje a un lado la burocracia, apatía y egoísmo.<sup>78</sup>

### 2.3- PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL EN LAS PYMES MEXICANAS. UN ENFOQUE EN LA FALTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Los casos que se presentarán a continuación denotan una ausencia de una planeación estratégica formal y continua en la gestión empresarial de las organizaciones. Lo anterior significa que las empresas se concentran en la operación del día a día, que como ya mencionó, no cuentan con una visión a largo plazo muchas de las veces las PyMEs en nuestro país.

En cuanto a la orientación estratégica se puede decir que aunque las empresas han formulado su visión y misión en los casos en los que se han observado esfuerzos por mostrar evidencias de planeación formal (escritos), parece que estos se limitan a formulaciones escritas que no se hacen explícitas en términos de objetivos estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo.

---

<sup>78</sup> Escobar Benítez Georgina, “Los retos de las pymes mexicanas frente a la globalización,” *Academia Mexicana de Costos, A.C. Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*, disponible en <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/176.doc> (s/f) (Consultada el 07 de junio de 2018).

Es importante señalar que una de las variables en el éxito o fracaso de las PyMEs analizadas es la influencia positiva o negativa de los cambios en variables del entorno. Como ejemplo, se pueden mencionar a empresas a las que favoreció el crecimiento del sector de la construcción en una época y desfavoreció por su decrecimiento en otra. Sucede igual con cambios en los ámbitos tecnológico, político, ambiental y socio cultural.

En cuanto a variables del micro entorno (aquellas fuerzas o agentes externos que ejercen influencias positivas o negativas en las empresas) entre las que se pueden considerar los proveedores, los intermediarios y mercado, en general, a algunas empresas les favorece su relación con los proveedores e intermediarios, que en un momento dado son beneficiosas y en otros son desfavorables en términos de dependencia o independencia.

Si algo le falta a las empresas mexicanas es estrategia. Las PyMEs se concentran en el día a día y esto les lleva a quedarse estancadas, o en el peor de los casos, morir. Esto es esencial, porque las empresas dejen de lado la planeación a mediano y largo plazo, hace que sacrifiquen aspectos tan importantes como el crecimiento en el futuro. Un indicador que demuestra qué tanto las PyMEs mexicanas están enfocadas en el día a día es para qué utilizan los créditos que piden.

Konfio, que es una empresa de la cual ya se habló anteriormente, una empresa *fintech* especializada en el otorgamiento de créditos en línea para pequeños y medianos negocios, y que además levanto 1700 millones de pesos en inversión de capital de serie C y deuda, en el capital de serie C es la etapa en la cual la empresa ya empieza a funcionar como un negocio consolidado y el objetivo de esta es aportar liquidez para posibles adquisiciones, el desarrollo de nuevos productos o preparar el terreno para una salida a bolsa.<sup>79</sup>

Según konfio, sostiene que más de la mitad de los negocios enfoca sus necesidades de financiamiento en cubrir necesidades a corto plazo y no perder

---

<sup>79</sup> Konfio, “¿Quiénes somos?,” disponible en <https://konfio.mx/tips/inversion-serie-c/> (s/f) (Consultada el 20 de septiembre de 2018).

liquidez. La mitad de las compañías que solicitan un crédito no lo usa para alcanzar objetivos estratégicos.<sup>80</sup>

Existen dos actitudes en cuanto a la orientación estratégica de las empresas. En primer lugar el deseo de crecer rápidamente, que se basa en el atesoramiento del capital mediante una inversión subsecuente, situación que en un principio es rentable y la actitud contraria está caracterizada por el objetivo de crecer lentamente o solamente sobrevivir. En este caso las empresas optan por operar con un perfil bajo. Este tipo de comportamiento está ligado con los proyectos de vida de los dueños de las empresas que generalmente son los gerentes de las mismas y esto puede interferir con el pensamiento de algunos empresarios ya que tienen propósitos personales que son diferentes a los de la organización y eso impide que se le dé la importancia necesaria a la orientación de sus organizaciones.

Un segundo punto a observar es la gestión de la innovación, está muy extendida la creencia de que la innovación debe tratarse como una actividad en si misma al margen de las operaciones de negocio. También hay una multitud de gestores y propietarios de pequeñas empresas que consideran que su negocio no es apto para la innovación. La innovación requiere un replanteamiento completo de los procesos de gestión de una empresa; es decir, la manera en que planifica, presupuesta, organiza, asigna recursos, mide los resultados, contrata y remunera.<sup>81</sup>

Una dificultad que resta puntos a la creatividad que puede tener un mexicano, por ejemplo, es la falta de organización, el hacer las cosas sin pensarlas realmente bien, sin tener claro como diferenciar el producto o servicio. Existen diferentes formas de innovar un negocio. Tal es el caso de 'Modelos de Negocio', esto es, nuevas formas de ofrecer o distribuir un producto o servicio. También se puede trabajar este concepto a través de adicionar algo a un producto existente o lograr su reposicionamiento, y reducir sus costos.

---

<sup>80</sup> Maldonado. F. Mariana, "Falta de estrategia. La ausencia del largo plazo de los planes," *EL UNIVERSAL*, disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/falta-de-estrategia-la-ausencia-del-largo-plazo-en-los-planes> (20 de marzo de 2018) (Consultada el 22 de agosto de 2018).

<sup>81</sup> Martínez Miguel Alberto, "El reto de la innovación en las pymes mexicanas," *ClickBalance*, disponible en <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/la-innovacion-en-las-pymes-mexicanas/> (11 de mayo de 2018) (Consultada el 22 de agosto de 2018).

Para crear una cultura de innovación se debe empezar desde el director hasta el último empleado. Sean pocos o muchos colaboradores, tienen que saber el objetivo que se desea conseguir generando nuevas ideas. Innovar, es un proceso que consiste en generar ideas para resolver o clarificar problemas.<sup>82</sup>

Esta responsabilidad por lo general recae en los socios o dueños de la empresa que no delegan dicha función internamente, ya que cuando existe alguna actividad innovadora se recurre a asesoría externa, y muchas veces el procedimiento que siguen los gerentes de las PyMEs para generar nuevas ideas de productos o procesos es acudir a ferias internacionales o revistas especializadas o la visita directa a empresas en el exterior.

La parte de recursos humanos es muy importante, estos son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, en pocas palabras, son las competencias que poseen las personas en la organización, se puede afirmar que entre más capacitada o más competencias tengan las personas que trabajan en una empresa, mayor será su rendimiento y resultados satisfactorios, trayendo como consecuencia una mayor competitividad y empleabilidad.

La competitividad de las PyMEs en México y de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas.<sup>83</sup>

Como ya se mencionó, la gestión de recursos humanos es primordial para el éxito de una empresa y sin embargo muchas de las PyMEs en nuestro país no le toman la importancia que debieran, se puede mencionar que las PyMEs por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano, en términos específicos no formulan una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área. Las actividades operativas muchas veces se realizan de manera informal, por

---

<sup>82</sup> Hernández Vargas Ivonne, “5 Básicos de la innovación en las pymes,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/emprendedores/2011/10/24/5-basicos-de-la-innovacion-en-las-pymes> (25 de octubre de 2011) (Consultada el 22 de agosto de 2018).

<sup>83</sup> Huerta Granados óscar, “La Importancia de los Recursos Humanos en las PYMES,” *Universidad Regiomontana*, disponible en <http://www.ineur.mx/es-es/laimportanciadelosrecursoshumanosenlaspy.m.aspx> (2018) (Consultada el 23 de agosto de 2018).

ejemplo, el reclutamiento de personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal actual o conocidos de los directivos de la empresa, muchas veces las entrevistas son personales, se basan en la verificación de referencias, la contratación se hace utilizando la asesoría de un asesor externo o de una persona que se encarga del personal de la empresa, la inducción no se tiene planeada y por lo consiguiente muchas veces se hace una interacción con el jefe inmediato y no se cuenta con mecanismos para medir el grado de adaptación del personal nuevo en la empresa.

Salvo la preparación en el sitio de trabajo para hacerse práctico en una labor específica, la capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta, no existen indicadores ni evaluación de los logros del entrenamiento, muchas veces no existen indicadores para determinar el nivel salarial frente a su industria.

A lo que se refiere a la gestión de mercado, se puede determinar que las PyMEs generalmente carecen de un plan de mercadeo formal a corto, mediano y largo plazo. Una de las dificultades que más se da entre los empresarios es definir a que mercados dirigirse y con qué productos específicos, muchas veces se crean productos sin preguntarse antes cuales de estos pueden ser rentables para la empresa. Muchas veces esto sucede por falta de información al interior de la empresa.

Una estrategia de mercadeo requiere la visión del empresario. Si bien el empresario PyME se envuelve muchas veces en el día a día, pensar en el mediano y largo plazo es también necesario. Los esfuerzos de mercadeo no deben ser vistos como gastos sino como inversiones. Una estrategia de este tipo requiere mucho más que solo conceptos como visión y estar conscientes del largo plazo. Esto se tiene que respaldar con duras metas que sean cuantificables, alcanzables y que tengan plazos. Se tiene que investigar exhaustivamente el mercado, la competencia y al cliente.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> DINERO, “Mercadeo para pyme,” disponible en <https://www.dinero.com/pais/articulo/mercadeo-para-pyme/13359> (18 de agosto de 2003) (Consultada el 23 de agosto de 2018).

También se encuentra la gestión de logística y producción, muchas veces las PyMEs presentan una subutilización de los equipos dada la tendencia de trabajar sobre pedidos. En cuanto a la logística muchas veces se observan deficiencias en los procesos de producción y a instalaciones no adecuadas por su ubicación o reducido tamaño. Hay por otra parte, un manejo inadecuado de los inventarios tanto de materias primas como de productos terminados.

Como siguiente punto se encuentra la gestión ambiental, esta se define como el conjunto de acciones o medidas que se toman a favor del medio ambiente, y tiene una importancia capital para la compañía, ya que una correcta gestión ambiental refuerza la imagen de la empresa.

Hay consecuencias mucho más allá de esa buena imagen corporativa que genera una buena gestión ambiental, también debe ayudar a ahorrar recursos y racionalizar su uso, muchas de estas empresas pueden ser sancionadas si no cumplen con esta gestión quedándose fuera de programas de ayudas y subvenciones.<sup>85</sup>

En cuanto a la gestión ambiental se observa que en las empresas muchas veces no se encuentra una cultura de protección del medio ambiente, por ejemplo se encuentra un mal manejo de residuos sólidos, ya que este solamente se hace para rescatar aquellos elementos que poseen algún valor comercial para la empresa. Aunque la empresa otorga las dotaciones exigidas por la ley, esto se lleva a cabo básicamente por cumplir las estipulaciones legales y no porque se tenga un estudio del nivel de riesgos que puedan enfrentar sus empleados y en cuanto al manejo de las materias primas, existe poca conciencia entre trabajadores en lo relativo al impacto ambiental que los mismos puedan generar.

En cuanto a la gestión de comunicación y sistemas de información se puede observar que hay una tendencia generalizada de las PyMEs a realizar procesos de comunicación informales, ya que muchas veces no existe una agenda muy precisa con los temas a tratar en las reuniones, en cuanto a los sistemas de información

---

<sup>85</sup> Emprende pyme.net, “Importancia de la gestión ambiental de la empresa,” disponible en <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-gestion-ambiental-de-la-empresa.html> (2016) (Consultada el 23 de agosto de 2018).

muchas veces no existe un detalle explícito y formal sobre procesos de producción, documentación de éxitos o fracasos, procesos de innovación, etc. Muchas veces se suele tener la falta de participación del personal de la organización en procesos de innovación y toma de decisiones.

Un punto muy importante a analizar, es la gestión financiera, aquí se observa en general un descuido relativo al análisis de la información contable y en algunos casos se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, situación que impide realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas. Muchas veces se realizan inversiones como una oportunidad de crecimiento pero a costa de la rentabilidad en el corto plazo y de la viabilidad de la empresa a largo plazo.

En cuanto a la función de financiación se observa que no existen estudios que soporten el endeudamiento y la ampliación de capital pagado. Estos son solo la consecuencia de la necesidad de invertir y a su vez la necesidad de invertir es la consecuencia del crecimiento en ventas. No hay proyectos ni se encuentran documentadas las estrategias de crecimiento de las empresas, solo se utiliza la financiación según las necesidades propias de la situación que viven día a día las empresas. Muchas veces se piden créditos a corto plazo ya que no se responde a una planeación financiera o fiscal.

Se puede observar que las PyMEs tienen una problemática integral, dicha problemática tiene orígenes tanto en las influencias del entorno, como en deficiencias de gestión interna. Existe un paradigma manejado por los dueños: empresarios – gerentes de las PyMEs con respecto a “querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas, por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, también como ya se mencionó, influye mucho el entorno, hay deficiencias en la gestión interna y por

ultimo hay una incapacidad para asociarse y formar clusters que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar la competencia nacional y trasnacional.<sup>86</sup>

### 3- PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MEXICANAS.

A lo largo de este trabajo de investigación, se han mencionado una serie de desafíos a los cuales las PyMEs mexicanas tienen que enfrentarse. Muchos de estos retos no son culpa del fenómeno de la globalización ya que se tienen al interior de las empresas. Como ya se mencionó, en muchas empresas existe una carencia de una cultura organizacional generando como resultado una mala gestión empresarial. Éste es uno de los principales factores por la que muchas PyMEs mexicanas no logran un proceso de internacionalización exitoso.

Pero no todo el panorama es negativo en una PyME en nuestro país, ya que así como se tienen desventajas mayormente al interior de la empresa, también hay muchas opciones de las que las PyMEs pueden beneficiarse y lograr un proceso de internacionalización exitoso; pueden utilizar un entorno cambiante y aprovechar el proceso de globalización para transformarlo en una ventaja; es decir, no verlo como una desventaja sino como una ventaja.

Las PyMEs mexicanas tienen diferentes opciones para competir, una primera puede ser el aliarse a grandes empresas trasnacionales, siendo su proveedor de productos o servicios. En nuestro país se puede acudir a ferias y exposiciones especializadas en desarrollo de proveedores en donde las PyMEs se acercan a grandes trasnacionales para realizar sinergias de negocios.

Los objetivos que impulsan a una empresa a cooperar por medio de alianzas estratégicas con otra u otras pueden englobarse en dos finalidades, el primero se define como objetivo de defensa o supervivencia, en este, a través de la alianza se persigue conseguir la supervivencia de la empresa; se trata de un propósito dirigido a impedir la pérdida de eficacia y el segundo es el objetivo ofensivo, en este, la

---

<sup>86</sup> Zapata Guerrero Edgar Enrique, "Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos," *Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*, pp. 121 – 130, disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf> (01 de diciembre del 2004) (Consultada el 07 de junio de 2018).



empresa desea alcanzar una ventaja competitiva a través de la alianza. La finalidad consiste en el aumento de la eficacia.

A partir de la realización de alianzas estratégicas se pueden alcanzar beneficios como son economías externas, efecto de aprendizaje, mejoría en la utilización de equipamientos, puesta en marcha de técnicas de gestión más modernas, economías de escala, reducción del riesgo, transferencia del *know-how*, una mejor competitividad de los socios reduciendo la probabilidad de fracaso en operaciones posteriores, disposición de recursos, una mejoría en la posición estratégica en las empresas en los mercados competitivos y evitar la duplicidad de esfuerzos en la consecución de un proyecto.

Una de las razones por las que las PyMEs mexicanas implementan alianzas estratégicas es porque esperan ampliar sus recursos técnicos y operativos. De este modo, su objetivo es aumentar la productividad y se centran en la innovación tecnológica y actividades del negocio principal; la finalidad que se persigue es ampliar el alcance geográfico, reducir costos, mejorar la fabricación y buscar nuevos sistemas de redes.<sup>87</sup>

Una segunda opción en la que las PyMEs pueden internacionalizarse es vía *outsourcing* o subcontratación, ya que muchas grandes empresas deciden contratar a personal calificado para realizar tareas que quizá no son prioridades para la empresa contratante y deciden contratar a terceros para que ellos realicen cierta actividad. El *outsourcing* permite poner la confianza en otros organismos para poder cumplir con algunos factores de la empresa y así dar un servicio más especializado a sus clientes.<sup>88</sup>

El *outsourcing* permite a la empresa enfocarse principalmente en el negocio y no consumir recursos humanos y financieros en otras áreas que no son estratégicas

---

<sup>87</sup> Ortiz Ozuna Mayra Yazmin, "Alianzas estratégicas en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de la industria de la construcción de la vivienda afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con sede en Monclova Coahuila," *Revista Global de Negocios*, pp. 53 – 54 , disponible en <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v5n5-2017/RGN-V5N5-2017-5.pdf> (2017) (Consultada el 29 de octubre de 2018).

<sup>88</sup> ESERP Business School Law School, "Outsourcing en las empresas," disponible en <https://es.eserp.com/articulos/la-importancia-del-outsourcing-en-las-empresas/> (2018) (Consultada el 29 de octubre de 2018).

para su actividad principal. Así se logra un mayor rendimiento al evitar distracciones innecesarias.<sup>89</sup>

Otra razón por la cual las grandes empresas deciden apostar por el *outsourcing* es por el tema de costos, muchas veces las grandes compañías deciden no contratar directamente a su personal y deciden hacerlo por este método, ya que disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, debido a que corren por cuenta de la empresa contratada, y si a la empresa contratante no le gustan los servicios de algún trabajador puede pedir que lo cambien y no despedirlos ellos mismos, ya que podría generar un gasto extra al momento de despedir a dicho miembro, teniendo en cuenta que deben pagarles lo correspondiente a un finiquito o a una liquidación entre otros gastos.

Otra opción es atacar a los nichos de mercados desatendidos por estas empresas globalizadas. Las PyMEs deben especializarse en un nicho de mercado que tenga una característica distintiva que no sea fácilmente imitada o copiada, o especializarse en un segmento de mercado que por su volumen no sea atractivo a las grandes empresas pero que su poco volumen se pueda ver compensado por un alto margen de ganancia.<sup>90</sup>

En este capítulo se mencionarán en primera instancia una serie de programas que se brindan al interior de nuestro país, esto con el objetivo de identificar cuáles son los más importantes o los que podrían ofrecer una mayor ayuda para las PyMEs mexicanas, y que son fundamentales para lograr un crecimiento de forma más sencilla, es decir, desde el proceso de creación de un negocio hasta realizar un proceso de internacionalización exitoso y por último se mencionarán algunas experiencias de empresas mexicanas que se han internacionalizado a lo largo de su trayectoria, ejecutando de forma correcta una serie de estrategias empresariales al interior y exterior de la misma, logrando un proceso de internacionalización exitoso.

---

<sup>89</sup>hiberus TECNOLOGÍA “10 razones por las que el outsourcing es conveniente para tu empresa,” disponible en <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/> (27 de octubre de 2017) (Consultada el 26 de noviembre de 2018).

<sup>90</sup> Alfaro Ramos Alfredo Elías, “Grandes empresas vs pequeñas empresas en el marco de la apertura latinoamericana,” *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/grandes-empresas-vs-pequenas-empresas-marco-apertura-latinoamericana/> (27 de octubre de 2011) (Consultada el 29 de octubre de 2018).

### 3.1- PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO QUE BRINDA LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y PROMÉXICO EN AYUDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

A lo largo del presente trabajo de investigación se ha abordado toda la problemática a la cual se enfrentan las PyMEs en un plano primeramente internacional y en segundo plano a nivel nacional. Es muy cierto, que el fenómeno de globalización es un tema fundamental en el contexto de las PyMEs. En nuestro país se tiene conocimiento por la mayoría de los residentes, que se encuentran programas impartidos por la Secretaría de Economía y por ProMéxico para las PyMEs en nuestra nación, cuyo propósito es apoyar a las pequeñas y medianas empresas, y muchos de estos también apoyan a las micro empresas.

Con diversos fondos y programas, la Secretaria de Economía promueve el fortalecimiento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del país. Al buscar su profesionalización, estos programas se encuentran dirigidos a diversas actividades productivas, pasando por los emprendedores sociales y llegando hasta las organizaciones que no tienen acceso a la banca comercial.<sup>91</sup>

#### 3.1.1- FONDO PYME.

En primer lugar, se cuenta con el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) como un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores, con el propósito de promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Para ser beneficiado por el FONDO PYME se tiene que ser ciudadano mexicano y estar constituido legalmente como empresa. Asimismo, si se desea ser apoyado en algún proyecto se debe pertenecer a una incubadora de negocios.

---

<sup>91</sup>EL ECONOMISTA, “¿Sabes cuales son los programas de apoyo a las Pymes?,” *el empresario.mx*, disponible en <http://elempresario.mx/actualidad/opciones-mipymes> (29 de diciembre de 2010) (Consultada el 27 de junio de 2018).

El apoyo clasifica a las empresas que ayuda en cinco grandes grupos. El primero de ellos son los emprendedores, es decir, mujeres y hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea ganadora. En la mayoría de los casos no poseen suficiente experiencia empresarial, tecnología y capital.

El segundo grupo al cual apoyan son a las microempresas, que pueden destacar en nuestro país las papelerías, farmacias, tiendas de abarrotes, tortillerías, panaderías y comercio al menudeo. Para todos ellos existen opciones como las micro financieras.

También apoya a las PyMEs, que son empresas altamente productivas y constituyen uno de los ejes principales de actividad económica nacional, ya que son los proveedores más importantes de los grandes corporativos. En este segmento, el FONDO PYME busca integrar a las empresas a las cadenas productivas y así fortalecer su capacidad competitiva.

Otro grupo apoyado por este instrumento son las empresas gacelas, estas forman parte de las PyMEs. Su característica principal es su velocidad de crecimiento, alrededor de un 35% en ventas anuales y el 30% en generación de empleos. Con el tiempo, estos negocios elevarán la demanda de servicio a otras PyMEs, el desarrollo de nuevas tecnologías y la participación en mercados extranjeros.

Por último, el FONDO PYME apoya a las empresas tractoras, son aquellas que fomentan el crecimiento y desarrollo económico a nivel macro. La mayoría son grandes firmas a nivel nacional o internacional, por ejemplo, cadenas comerciales y hoteles, entre otras. En México representan un mercado fundamental para el crecimiento y apuntalamiento de las PyMEs.<sup>92</sup>

Dentro de este apoyo se encuentra el Sistema Nacional de Garantías, facilitando el acceso al financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas en condiciones y plazos competitivos. Este apoyo es muy interesante ya que las empresas que no cuenten con suficiente recursos económicos, pueden optar por utilizar este método con una comodidad de plazos al momento de pagar el adeudo.

---

<sup>92</sup> ENTREPRENEUR, "Fondo Pyme," disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/263743> (12 de octubre de 2010) (Consultada el 31 de octubre de 2018).

También se encuentran los Programas Emergentes, cuyo objetivo es impulsar la recuperación económica en las zonas afectadas por desastres naturales mediante el otorgamiento de crédito en condiciones preferenciales y esquemas crediticios no tradicionales, a las MiPyMEs que hayan interrumpido la actividad económica.

El Gobierno del Estado integra un censo de MiPyMEs siniestradas para evaluar el monto del daño y la estimación del apoyo; posteriormente, la delegación federal de la Secretaría de Economía apoya en la integración del censo y verifica la existencia de los daños y de la empresa, después, el Gobierno del Estado solicita al Consejo Directivo del FONDO PYME el apoyo correspondiente y por último, el Consejo Directivo del FONDO PYME, de acuerdo a su disponibilidad presupuestal, aprueba el monto de apoyo y define el tipo de esquema a instrumentar.<sup>93</sup>

También dentro de este apoyo se encuentra una Asesoría Financiera, cuyo objetivo es apoyar a las MiPyMEs en el diagnóstico de sus necesidades de financiamiento y en la gestión para obtenerlo, ya que, muchas de las empresas mexicanas no cuentan con una cultura organizacional, y una asesoría financiera siempre es útil, porque demasiadas veces no se cuenta con el conocimiento necesario sobre como emplear de manera correcta los recursos económicos de la empresa.

Dentro del FONDO PYME también se encuentran los Proyectos Productivos. Su función es financiar proyectos de inversión que fortalezcan la competitividad de las MiPyMEs; como medio para detonar la creación y conservación de empleos y el desarrollo regional, este apoyo es muy útil, ya que con este se fortalecen las PyMEs y esto mismo crea ventajas para la población siendo así más competitiva y dando mejores resultados.

Asimismo, dentro del apoyo se encuentra un programa llamado Promoción, cuya finalidad es otorgar apoyos destinados a difundir y promover los esquemas y mecanismos para el desarrollo de la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el acceso a distintas expos y eventos.

---

<sup>93</sup> FONDO PYME, "Programa Emergente," *Secretaría de Economía*, pp. 1 – 3, disponible en <http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/programaemergente.pdf> (s/f) (Consultada el 31 de octubre de 2018).

Asimismo apoya a la formación y consolidación de los emprendedores, con la participación del sector empresarial y diversas instituciones públicas y privadas.

El apoyo cuenta con otro programa llamado Centros México Emprende, cuyo objetivo es brindar servicios y apoyos públicos o privados para MiPyMEs, de manera integral, accesible, ágil y oportuna, de acuerdo con su tamaño y potencial, en un solo lugar. El planteamiento del mismo es de mucha utilidad ya que independientemente del tamaño de la empresa, ellos tienen una estrategia definida y buscan el método de cómo poder ayudar a las PyMEs de acuerdo a sus posibilidades, pudiendo así ampliar sus horizontes.

FONDO PYME también cuenta con una Capacitación y Consultoría Empresarial, este es un instrumento que permite a las MiPyMEs ser más rentables y productivas, mediante la identificación de programas de intervención empresarial especializada, dirigida a una o varias de las áreas sustantivas de la empresa.

Por último, ofrece un servicio que se le conoce como PyME-Jica, la función de esta es ofrecer servicios de consultoría con consultores generalistas especialistas en PyMEs, en donde aplican herramientas japonesas para la implementación de mejoras inmediatas a bajos costos, esta herramienta es fundamental si el deseo de la empresa es expandirse, es decir, internacionalizarse, ya que con un apoyo de un especialista en la materia y aplicando herramientas internacionales, es una combinación ideal para una empresa a la cual le interese mejorar a un bajo costo.<sup>94</sup>

Quizá una desventaja de este apoyo es el hecho de que ofrecen convocatorias bastante especializadas que permiten a los empresarios aclarar mejor sus ideas; es decir, si tienen en mente un crecimiento de su empresa; pueden decidir a través de la información de cada convocatoria que es lo que más les conviene; por ejemplo si es conveniente para su empresa tener presencia en el mercado internacional o seguir creciendo dentro del país.

---

<sup>94</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “FONDO PYME,” *Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, disponible en [http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/index\\_b.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/index_b.asp) (28 de junio de 2018) (Consultada el 28 de junio de 2018).

Es aquí precisamente donde surge una desventaja o limitante de este apoyo, ya que para que el proyecto solicitado sea aprobado debe estar bien sustentado; no solo en las características actuales de la empresa en cuestión si no en la visión a futuro; es decir, si la empresa en cuestión tiene oportunidad de cumplir con la meta del proyecto, pero si es el caso de un emprendedor que no tiene una visión clara acerca de su negocio o si simplemente no se tiene claro si se quiere seguir en el plano nacional o tratar de internacionalizarse puede ser más difícil que se le otorgue el apoyo.<sup>95</sup>

### 3.1.2- FONDO NACIONAL DE APOYO PARA EMPRESAS DE SOLIDARIDAD (FONAES).

Un segundo apoyo que se les brinda a las PyMEs mexicanas es el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad (FONAES), un órgano dependiente de la Secretaría de Economía que atiende proyectos productivos en zonas de alta marginación con el objetivo de contrarrestar de manera importante la grave situación de desempleo y de exclusión social que padecen. Se trata de una labor titánica, pues nuestro país cuenta con muchísimas regiones donde la marginación ha sido la única historia desde hace siglos.

FONAES apoya a emprendedores individuales y a grupos productivos de escasos recursos que no cuentan con acceso a financiamientos o a la banca comercial. Generalmente son personas de población rural, campesinos, indígenas y grupos de áreas urbanas marginadas. Éste apoyo sin duda alguna es fundamental, ya que existen muchas personas que son muy inteligentes y que por diversas situaciones no cuentan con los recursos suficientes para salir adelante, este apoyo ayudará a que este tipo de personas puedan llevar a cabo el negocio que tienen pensado hacer.

El objetivo del programa es la formación de capital productivo a través del apoyo para proyectos viables y sustentables, sobre todo a aquellos que tengan sentido social y de equidad. Se apoya, por ejemplo, a grupos y empresas de mujeres con

---

<sup>95</sup> Estevez Antonia, “¿Buscas financiamiento para el plan de crecimiento de tu empresa y no sabes si elegir un fondo PyME o un crédito PyME? Te ayudamos a decidir, *opencap*, disponible en <http://www.opencap.mx/fondo-pyme/> (10 de octubre de 2017) (Consultada el 31 de octubre de 2018).

proyectos productivos, a empresas de campesinos pobres, a empresas que benefician a personas con discapacidad y a empresas urbanas que tengan un impacto social en su entorno.

Dentro de FONAES se pueden encontrar una gran variedad de apoyos para abrir o ampliar un negocio. Por ejemplo, se puede acceder a apoyos para negocios encabezados por mujeres o personas con discapacidad; apoyos para garantizar créditos para abrir o ampliar un negocio; apoyos para el desarrollo y consolidación de las organizaciones sociales que promuevan la creación y fortalecimiento de empresas sociales y muchos otros apoyos.

Otro de los objetivos del apoyo es generar e impulsar asociaciones productivas para llevarlas a la formalización de sus actividades. La Secretaría de Economía organiza dos veces por año la expo FONAES para que todos los beneficiarios de este programa acudan a vender sus productos y servicios.

En el caso de empresas donde la mitad de sus empleados sean personas con discapacidad, el apoyo puede otorgar hasta el 90% del capital requerido, y en el caso de empresas constituidas por mujeres, puede ser hasta del 80%. Lo único que se debe de hacer es comprobar que se tiene capacidad productiva, organizativa y empresarial.<sup>96</sup>

Sin embargo, el programa cuenta con algunas desventajas que quizá no son un problema grave pero pueden ser inconsistencias en el apoyo, una de ellas es que en relación con los indicadores orientados a resultados, se encontró que el programa no cuenta con indicadores adecuados que permitan identificar los resultados y efectos sobre la población objetivo.

---

<sup>96</sup> López Loyola Jesús Eduardo, “Fonaes, una opción para emprendedores pobres,” *Forbes*, disponible en <https://www.forbes.com.mx/fonaes-una-opcion-para-emprendedores-pobres/> (6 de junio de 2013) (Consultada el 28 de junio de 2018).



En síntesis, el programa FONAES se caracteriza por tener múltiples problemas de diseño, planeación, cobertura, focalización y operación, por lo que se podría recomendar ampliamente una revisión integral del mismo.<sup>97</sup>

### 3.1.3- PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL MICROEMPRESARIO (PRONAFIM).

Otro apoyo que se les brinda especialmente a las y los microempresarios en nuestro país, es el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), de la Secretaría de Economía, impulsa el emprendimiento y la consolidación de los negocios de los y las microempresarias.

El apoyo busca brindar herramientas de financiamiento y educación empresarial. Específicamente, el programa promueve el otorgamiento de microcréditos productivos y el desarrollo de capacidades financieras y empresariales. La dispersión de los apoyos se logra a través de Instituciones de Microfinanciamiento y/u Organizaciones. El instrumento canaliza recursos a estas aliadas en forma de líneas de crédito y/o subsidios para el desarrollo de nuestra población objetivo es el fortalecimiento del sector.

El programa también contribuye a fomentar la transparencia y eficiencia del sector de las micro finanzas para incentivar la oferta de productos más competitivos al microempresario. Se otorga especial atención a la mujer y a zonas especiales (carentes de servicios financieros y/o atendidos por programas transversales del Gobierno de la República), de esta manera el PRONAFIM promueve un país incluyente y generador de mejores condiciones para el desarrollo de los y las microempresarias de México.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Esquivel Hernández Gerardo, “Resumen Ejecutivo de la Evaluación Externa de Consistencia y Resultados del Programa Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), *EL COLEGIO DE MÉXICO*, pp. 4 – 6, disponible en [https://www.economia.gob.mx/files/transparencia/fonaes\\_eval\\_2007.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/transparencia/fonaes_eval_2007.pdf) ( marzo 2008) (Consultada el 31 de octubre de 2018).

<sup>98</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “¿Quiénes somos?,” disponible en <http://fommur.gob.mx/articulo/http-www-pronafim-gob-mx-articulo> (s/f) (Consultada el 28 de junio de 2018).

El programa brinda apoyos crediticios, en forma de líneas de crédito estratégicas, a instituciones microfinancieras (IMF) para que ellas otorguen microcréditos a la población microempresaria en mejores condiciones a las que existen en el mercado.

Una institución microfinanciera o IMF son empresas morales o fideicomisos legalmente constituidos que pueden solicitar apoyos al programa, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en las reglas de operación vigentes y que entre sus objetivos se encuentre el otorgamiento de microcréditos productivos. El microcrédito productivo es un préstamo de monto pequeño con plazos de pago cortos que se pueden otorgar de manera individual o grupal para iniciar o hacer crecer un negocio. Los créditos inician desde \$500 pesos y pueden llegar a un máximo de \$80,000 pesos, los pagos son semanales, catorcenales, quincenales o mensuales y la fecha límite para liquidar la deuda es entre 3 o 4 meses.<sup>99</sup>

Se pueden citar algunas desventajas con respecto a este programa, una de ellas es que para la obtención del crédito tiene que ser mediante un grupo solidario. Se considera una desventaja porque al ser esto, uno de las participantes del grupo puede fallar en cumplir con su obligación de entregar el respectivo pago y por lo tanto los otros participantes del grupo deben hacerse responsables ante esa falta asumiendo el adeudo del integrante que haya faltado.

Existe también una falta de facilidad para la obtención del crédito. La mayoría de microfinancieras proporciona los créditos solo a mujeres que ya cuentan con un negocio o que puedan comprobar que pueden sustentar el pago del préstamo que se les proporcione por medio de un negocio rentable. Lo que muchas veces excluye a personas con posibilidad de emprender un negocio.

Por último, existe una estricta revisión de los documentos que se presenten. Las microfinancieras presentan una estricta revisión para que las personas puedan obtener el financiamiento; en caso de estar mal en algún documento, se rechazarán

---

<sup>99</sup> Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la mujer rural, “Preguntas frecuentes,” *SECRETARÍA DE ECONOMÍA*, pp. 1 – 3, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/298664/Preguntas\\_frecuentes\\_2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/298664/Preguntas_frecuentes_2018.pdf) (2018) (Consultada el 31 de octubre de 2018).

y deberán comenzar nuevamente con el proceso, lo cual se convierte en algo tedioso para los candidatos y como consecuencia muchos desisten del crédito.<sup>100</sup>

Como ya se mencionó, colaborando en el apoyo a las PyMEs en nuestro país también se encuentra ProMéxico, este organismo del gobierno federal es el encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación en México en la economía internacional, apoyando al proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país, la internacionalización de las empresas mexicanas y la coordinación de acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera directa al país.<sup>101</sup>

### 3.1.4- RED DE EXPORTACIÓN.

La Red de Exportación RedEx, es una asociación formal de empresas del mismo sector productivo o producto, preferentemente con el mismo canal de distribución, que se integran para mejorar su competitividad y sus exportaciones, promoviendo sus bienes y servicios en el exterior, mediante acciones conjuntas de promoción internacional y reduciendo los riesgos y costos para facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

ProMéxico estableció el Programa Nacional de Conformación y Consolidación de Redes de Exportación RedExporta, para que las PyMEs mexicanas se integren a una RedEx “hacer sinergias y competir”, de tal forma, ProMéxico se presenta como el organismo promotor de sus exportaciones y líder para desarrollar modelos de negocios que contribuyan al incremento de las mismas en el país, mediante la conformación y consolidación de mecanismos de asociación empresarial (Redes de Exportación de Promoción, Redes de Exportación de Venta, Consorcios de Exportación, Integradoras de Exportación y Asociaciones de Exportaciones por sector o por producto) que permitan generar ventajas competitivas, que no podrían alcanzar las empresas PyMEs de forma individual.

---

<sup>100</sup> Lozano Yécora M.A. Estefanía, Cornejo Huerta Paola Edith, Ruiz Rendón M.C José María, “Ventajas y desventajas del acceso al fideicomiso del Fondo de Micro Financiamiento a mujeres rurales en Quecholac Puebla,” *Universidad Veracruzana*, pp. 95 – 96, disponible en <https://www.uv.mx/icp/files/2018/02/Num05-Art07.pdf> (21 de marzo de 2016) (Consultada el 31 de octubre de 2018).

<sup>101</sup> PROMÉXICO, “Acerca de ProMéxico,” disponible en <http://www.promexico.mx/> (2017) (Consultada el 09 de octubre de 2018).

La metodología de ProMéxico para la formación de Redes de Exportación está formada por cuatro etapas, mismas que se dividen en dos fases de acuerdo al desarrollo de cada Redex. La fase número uno de conformación, consta de las primeras etapas: prospección, preparación, e implantación, siendo la fase número dos la etapa de consolidación.

Dentro de la fase 1, se encuentra la primer etapa llamada prospección, se conforma por cinco pasos fundamentales, con los que se crearán cimientos para la conformación de las Redes de Exportación. El primer paso de la primer etapa es la identificación de Nichos de Mercado y Oferta Exportable, ahí se checa el listado de empresas en integrarse a la Red de Exportación, una vez definida la Red de Exportación y las empresas interesadas a integrarse, se deberá realizar un Seminario de Sensibilización para los empresarios, ahí se identifican a los candidatos, posteriormente se aplica una ficha técnica para conocer la experiencia exportadora de cada empresa y se da la contratación de un consultor para Red de Exportación.

La segunda etapa es la preparación de las empresas – Diagnóstico y Planeación. Una vez que se ha contratado al consultor se hace un estudio de mercado de competitividad del sector, se preparará una cita con empresarios y se elaborarán cursos para las empresas asociadas de acuerdo a sus necesidades.

La tercera etapa es la implantación, aquí habrá reuniones de formación de la Red de Exportación, existirá una definición jurídica, un reglamento interno y fondo de aportaciones, en cuanto a la definición jurídica más adecuada, se recomienda que las empresas a asociarse deban solicitar asesoría jurídica de un abogado especializado en temas fiscales. Asimismo, se llevarán a cabo actividades promocionales y la contratación del Gerente de Exportación.

Dentro de la fase dos se encuentra la cuarta etapa que es la consolidación, el Gerente deberá enviar a las Oficinas de ProMéxico en México (OMEX) con copia al coordinador del programa RedExporta, el Programa de Promoción Internacional con las acciones promocionales del año, para definir con la institución cuales serían los apoyos y servicios que ProMéxico podría otorgar en el año en curso.

Con el fin de promoverse en el exterior, se recomienda la creación de una sola marca y nombre que identifique a la Red de Exportación. Asimismo, deben participar en ferias de carácter internacional en el sector interesado, se organizará una misión empresarial al país donde apunta la investigación, debe de existir negociaciones con contrapartes en el exterior y finalmente apertura de oficinas en el exterior, esto con el objetivo de funcionar como una empresa local, actividad que en muchos mercados representa la diferencia y posibilidades de éxito en su entrada al mercado, aunque cabe aclarar que no todas las empresas se aventuran por abrir una empresa en el exterior.<sup>102</sup>

### 3.1.5- CADENAS GLOBALES DE VALOR (CGV).

ProMéxico cuenta también con otro apoyo llamado las Cadenas Globales de Valor (CGV), estas cadenas son, en otras palabras, una medida en el intercambio de mercancías en el que los productos se elaboran en varios países y a través de manos de trabajos locales; por lo que los productos dejan de estar “Hechos en” algún país y se convierten en “Hechos en el mundo”.

El fenómeno de las CGV, estudiado rigurosamente por la Organización Mundial del Comercio (OMC), comienza con la concepción del producto mediante la investigación y desarrollo, la fabricación de los componentes, el ensamble o integración y la distribución y comercialización, mediante cada una de las empresas transnacionales repartidas en todo el mundo. El resultado es la conformación de cadenas de producción internacionales, en donde nadie es dueño de uno solo de los procesos y todos forman parte de ellos.

Las CGV son las que ofrecen nuevas perspectivas de crecimiento, desarrollo y empleo; principalmente desde que los mercados internacionales estarán dependiendo de la capacidad de importar insumos de alta calidad y de proporcionar servicios objeto de comercio internacional.

---

<sup>102</sup> PRO MÉXICO, “Programa Nacional para el Desarrollo de Redes de exportación de PyMes mexicanas,” *REDEXPORTA*, disponible en <http://www.promexico.mx/es/mx/redexporta> (2017) (Consultada el 28 de junio de 2018).

En México, por ejemplo, se ha buscado un camino para nuevos mercados que se logren incorporar en la competencia mundial; es decir, que al invertir en la investigación y desarrollo, se planea desarrollar una cadena de valor que provea cuidados al medio ambiente así como un sistema productivo capaz de brindar empleos a personas locales con conocimientos en sus áreas. Esto requiere por tanto de proveedores y diseñadores que tengan la sabiduría de sus tierras para su mejor uso sustentable.

Se trata, de alguna de manera, de una política de apoyo en que la red comercial de México se vuelva atractiva para el extranjero, tal como Europa, Asia, Sudamérica, entre otros; en que los técnicos, ingenieros, agricultores, granjeros o pescadores logren generar alternativas de desarrollo con medidas ecológicas; en que se ofrezca una ventaja de competitividad fuerte en que los clusters, inviertan en sitios mexicanos gracias a su infraestructura y visión.<sup>103</sup>

Quizá una desventaja si se puede observar de ese modo, es que las Cadenas Globales de Valor son en realidad a nivel regional, ya que la operación se centra en tres puntos: Norteamérica, Europa y Asia del Este. Las primeras dos regiones son principalmente puntos de demanda y la tercera de suministro, aunque esta podría ir cambiando pues China sigue moviendo su economía hacia un crecimiento orientado al consumidor.<sup>104</sup>

La dinámica de la cadena depende de los intereses del grupo de firmas líderes que la coordinan y controlan, las posibles clasificaciones de las empresas y países como integrantes de la cadena podrían estar en función de su posición con respecto al líder, su aportación y participación en el flujo de valor total de la red, etc. Estas clasificaciones son funcionales con el análisis de las cadenas en particular. Sin

---

<sup>103</sup> Ecoosfera, “Cadenas Globales de Valor ¿Qué son y Por qué son importantes para la biodiversidad de México?,” disponible en <https://ecoosfera.com/2017/01/cadenas-globales-de-valor-que-son-y-por-que-son-importantes-para-la-biodiversidad-de-mexico/> (01 de agosto de 2017) (Consultada el 28 de junio de 2018).

<sup>104</sup> Stephenson Sherry M. , “Cadenas globales de valor: la nueva realidad del comercio internacional,” *International Centre for Trade and Sustainable Development*, disponible en <https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/cadenas-globales-de-valor-la-nueva-realidad-del-comercio-internacional> ( 24 de febrero de 2015) (Consultada el 01 de noviembre de 2018).

embargo, parecen un tanto simples cuando se enmarca el concepto de cadena en la discusión del desarrollo, que es lo que estas pretenden.<sup>105</sup>

Como se puede observar, existen diferentes programas de apoyo impartidos por estas dos dependencias gubernamentales a lo largo del país, si bien, no todos los apoyos ya mencionados van encaminados a exportar un producto o servicio, son de gran utilidad para las empresas que van comenzando con un negocio o tengan el plan de ampliarlo, ya que si se hace un uso correcto de la ayuda de estos apoyos, se pueden lograr grandes cosas, en cuanto a que una persona como emprendedora logre obtener conocimientos con ayuda de consultores especializados en el tema, acceda a obtener apoyo financiero, pueda dar a conocer lo que ofrece su empresa, y sobre todo acceda a desarrollar una cultura organizacional al interior de su empresa, y una vez bien informado acerca de lo que conlleva tener un negocio, alcance crecer como empresa y posteriormente llegue a conseguir un proceso de internacionalización exitoso, con una mejor preparación y sacando provecho de todos estos apoyos que brindan estas dos dependencias.

### 3.2- EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE EMPRESAS MEXICANAS HACIA UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EXITOSO.

Las estrategias empresariales son uno de los factores más importantes para que las PyMEs puedan afrontar las diferentes adversidades a las que están expuestas en el ámbito de negocios. Las PyMEs a nivel internacional dependiendo del país en el que se encuentren sufren varias problemáticas al interior y exterior de las mismas, estos problemas se dan por diversas razones, la globalización, estrategias empresariales mal empleadas o nulas, el personal no está bien calificado, no existen los suficientes incentivos para los trabajadores, entre otras razones.

Hablando específicamente de las PyMEs mexicanas, las empresas no cuentan muchas veces con los recursos necesarios para salir adelante o les es muy difícil

---

<sup>105</sup> Sandoval Seyka, “Cadenas Globales de Valor y Desarrollo,” disponible en <http://seykaeconomiaymas.blogspot.com/2011/05/cadenas-globales-de-valor-y-desarrollo.html> (2010) (Consultada el 01 de noviembre de 2018).

contar con ellos, como es la ausencia de algún crédito o algún préstamo, se cuenta con el desconocimiento de programas de apoyo para ellas, pudiendo ser éste un factor muy importante y que les sería de mucha ayuda para que este tipo de empresas puedan salir adelante, existe el factor de la competencia con empresas grandes, que muchas veces las PyMEs por un desconocimiento sobre las ventajas que pueden tener ante las grandes compañías, piensan que no pueden competir contra las grandes firmas.

Pero existen dos puntos que son realmente fundamentales para entender la problemática de las PyMEs en nuestro país, uno de ellos es la ausencia de una cultura organizacional al interior de la empresa y el segundo son una ausencia o un uso incorrecto de las estrategias empresariales en muchas de las PyMEs, y este último genera que muchas de las PyMEs fracasen al momento de querer incursionar en otros mercados.

Las estrategias empresariales hablando específicamente en nuestro país, son una parte importante si se desea tener un proceso de internacionalización exitoso, ya que, si se tiene un conocimiento acerca de cómo funcionan correctamente, se puede estar preparado para una futura problemática o bien para hacerle frente de una manera exitosa a la competencia. Así como hay muchas PyMEs mexicanas que cuentan con un desconocimiento de las estrategias empresariales, hay otras empresas mexicanas que han sabido implementarlas de manera correcta, derivando en una internacionalización exitosa.

Grupo Bimbo como se le conoce actualmente, empezó con cuatro camiones, distribuyendo pan entre las tiendas de comestibles de la Ciudad de México. Hoy Grupo Bimbo tiene más de 126,000 empleados y dos millones de puntos de venta en 19 países.

Una de las principales estrategias empleadas por Grupo Bimbo es la innovación, en los años cuarenta invirtió en un nuevo tipo de envasado de celofán para conservar la frescura de sus productos, en octubre de 2012 inauguró en México su primer campo de turbinas de viento, con el que produce energía limpia para sus plantas.



Ellos ocuparon una estrategia defensiva/ofensiva, es decir, se dirigieron a los consumidores mexicanos que ya vivían en Estados Unidos y que ya conocían sus productos, pero más adelante se dieron cuenta que debían convertirse en un actor local y debían competir con las marcas estadounidenses, ellos se adelantaron a que las marcas entraran en nuestro territorio.

Grupo Bimbo le da mucha importancia a los bajos costos, ya que según el *Chief Executive Officer (CEO)* afirma que en la industria alimentaria la clave actual es el bajo costo. Bimbo ofrece prioridad a los clientes, el *CEO* de esta empresa visita cada año a los consumidores, visita supermercados y les hace preguntas sobre sus decisiones de compra, esa cultura de contacto con los consumidores es vital para las empresas.

Se han dado cuenta que existen diferencias en Latinoamérica, por ejemplo, el pan envasado es mucho más popular que el recién hecho en México y también se dieron cuenta que en Argentina prefieren los grandes supermercados, y esa visión permitió adaptar su estrategia de distribución, ya que es muy importante el conocimiento local del mercado al cual quieren llegar.

Bimbo no ocupa una estrategia global ya que es muy importante tener el conocimiento de que en cada país son diferentes los consumidores, si el negocio es rentable en un país no tiene porqué serlo en otro y ellos han sabido tropicalizar sus productos a lo largo de los diferentes países donde tienen presencia. También esta empresa le da mucha importancia a los nuevos empleados de platicarles de donde viene la empresa y hacia dónde quiere llegar, es decir, se asegura de que los empleados conozcan más sobre la empresa y que se sientan cómodos en la misma dándoles un sentido de pertenencia en la compañía.<sup>106</sup>

Otro ejemplo de una empresa de origen mexicano que empleó de manera correcta las estrategias empresariales que mejor les convino es Mabe, en un inicio los directivos de esta empresa decidieron que era necesario extender su capacidad productiva. Como resultado la empresa cuenta con plantas productivas

---

<sup>106</sup> Grupo bimbo, "De México al mundo," disponible en <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/de-mexico-al-mundo> (Marzo de 2013) (Consultada el 27 de noviembre de 2018).

manufactureras en Argentina, Ecuador, Colombia, además de las que tiene en México.

El director de la cadena de valor en Mabe menciona que al comprar esas plantas, fortalecieron su cadena de valor. Según Manuel Valencia, Director de la Licenciatura de Relaciones Internacionales del Tecnológico de Monterrey, menciona que los desarrollos tecnológicos en ese rubro de empresas son globales, los principales desafíos para estas firmas radican en la ejecución del negocio, es decir, entender cuáles son los principales distribuidores de cada mercado, como se le da el financiamiento a esos distribuidores y cuáles son los canales más apropiados de venta.

La empresa emplea mayormente proveedores globales en vez de locales ya que tienen la capacidad de adaptarse a los diferentes mercados y además ofrecen grandes volúmenes a precios más bajos. Pero en ciertos insumos si emplea proveedores locales ya que suelen darle beneficios en la flexibilidad en los mercados y les permite reaccionar mejor en cuanto a distribución, tiempos, costos y otros aspectos.

Cuando Mabe necesita buscar a un nuevo fabricante para surtirse de cierta materia prima, se fija sobre todo en la competitividad del productor y en que tenga una cultura constante de productividad e innovación, se fijan en proveedores con experiencia previa y que cumplan con ciertos estándares de calidad ya que son productos de consumo. Esta empresa está convencida de la mano de obra en México ya que hay una oferta de calidad en cuanto a este aspecto.<sup>107</sup>

Grupo Televisa es otro ejemplo de cómo una empresa mexicana se supo internacionalizar de manera exitosa. El éxito de esta gran empresa radica en todas las alianzas estratégicas que hizo esta gran compañía antes de internacionalizarse y después de hacerlo.

---

<sup>107</sup> pressreader, "Mabe in México," *Expansion*, disponible en <https://www.pressreader.com/mexico/expansion-m%C3%A9xico/20170615/283248802926618> (15 de junio de 2017) (Consultada el 27 de noviembre de 2018).

En su estrategia de internacionalización, en 1976 Televisa compró el 20% de las acciones de la *Spanish International Corporation (SICC)*, que contaba con emisoras de la cadena *Spanish International Network (SIN)* creada en 1962. Esta operación le permitió crear Univisión, empresa con la que iniciaría la exportación de programas a Estados Unidos.

En muy pocos años la cadena *SIN* experimentó un gran crecimiento: de 16 estaciones en 1979 pasó a 240 en 1983, entre emisoras propias y afiliadas, con las que logró a finales de ese año la cobertura total del mercado televisivo en español dentro de Estados Unidos.

La relación que mantiene con el gigante venezolano, el Grupo Cisneros es en dos vías, como aliados de *News corporation* y socios de Univisión. A través del *EMI Music* mantiene una alianza con *Time – Warner*, otro de los seis grandes conglomerados del mundo.

Así también cuentan con una relación con Telmex, ya que además de la presencia accionarial de Carlos Slim en Grupo Televisa, son varios los negocios que ambas empresas mantienen en común. Televisa es considerada como un “gigante global” de la industria, por ser la gran empresa trasnacional mexicana de la industria cultural, mantiene operaciones y presencia en muchos países del mundo en tanto exportadora y mediante inversiones directas.<sup>108</sup>

Otra empresa que ha sabido emplear de manera adecuada las estrategias empresariales a lo largo de su historia es Cinépolis, el crecimiento acelerado de esta empresa se debió a un círculo virtuoso, es decir, Cinépolis reinvierte cerca de 90% de sus utilidades, y es por ello que pasó de tener 1,000 salas en 2003 a 3,000 en 2012 en 10 países.

Ellos consideran que es necesario conocer al público, ya que consideran que para vender no basta con tener una gran idea y que ésta empate con las necesidades de los clientes potenciales, la idea debe ser revolucionaria e incluso crear una nueva

---

<sup>108</sup> Mancinas Chávez Rolsava, “El desarrollo de grupos de comunicación en México: El caso del Grupo Televisa,” *RAZÓN Y PALABRA*, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n59/varia/rmancinas.html> (2007) (28 de noviembre de 2018).

necesidad. Cinépolis ha implementado en muchas de sus salas de lujo, alimentos gourmet y que son muy fáciles de comer en la oscuridad.

También el tema de costos es algo muy importante para ellos, ya que en octubre de 2013 las salas de Cinépolis contaron con tecnología digital de proyección, lo que les ayudó a reducir el gasto aproximadamente de 2,500 millones de pesos anuales en copias de celulosa y que se tenía esperado mejorara la experiencia de los consumidores al ver una película.

La tropicalización es un tema que se debe tener presente si se desea incursionar en algún mercado diferente al de origen, y Cinépolis lo ha llevado a cabo de manera exitosa, ya que no importando si la receta es infalible en el mercado de origen, ellos invierten tiempo y atención al conocimiento del nuevo público para ofrecerles mayor comodidad en su ambiente de acuerdo al país en el que se encuentren.

Alejandro Ramírez, Director General de Cinépolis menciona que en México por ejemplo, las bebidas alcohólicas representan entre el 2 y 3% del total de los tickets de consumo en cines, mientras que en Estados Unidos este concepto ronda entre 30 y 40% de consumo, y comenta que este tipo de datos dan pauta sobre qué aspectos se deben desarrollar en el nuevo mercado al que se está incursionando.<sup>109</sup>

Como se puede observar, el conocimiento de las estrategias empresariales es fundamental en las PyMEs mexicanas y en el resto del mundo, ya que si al interior de la misma existe una cultura organizacional entre todos los integrantes, mejor será el resultado que se manifieste al exterior, se puede generar un mayor entendimiento entre los empleados y los grandes mandos de una empresa y en conjunto se pueden crear grandes cosas, en un ambiente donde no solo el jefe opine acerca de cuál estrategia deben ocupar, sino que todos aporten una opinión y vean en equipo que estrategia o qué conjunto de estrategias se deben tomar para seguir teniendo éxito en el mercado de origen o investigar qué conjunto de estrategias les adecua mejor para incursionar en un nuevo mercado. Las empresas anteriormente comentadas no

---

<sup>109</sup> Mendoza Escamilla Viridiana, “Cinépolis revela el secreto de su éxito,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/emprendedores/2012/09/14/cinopolis-revela--secretos-de-su-exito> (18 de septiembre de 2012) (Consultada el 28 de noviembre de 2018).

se mencionaron por alguna razón en específico, ya que el objetivo es tomar en cuenta la importancia de las estrategias empresariales y que si se aplican de manera correcta, las empresas pueden tener éxito primeramente en su lugar de origen así como en un proceso de internacionalización.

### CONCLUSIONES.

En función de la hipótesis expuesta, se puede concluir que los supuestos se cumplen. La ausencia de una cultura organizacional es un factor que puede complicar el tener éxito en un país distinto al de origen ya que implica que los que laboran en dicha PyME no conozcan los valores de la empresa; tradiciones; interacción entre ellos mismos; entre otros factores y esto dificulta el tener una estrategia bien implantada. Como se demostró en el capítulo 2, muchas empresas carecen de una planeación estratégica ya que lo que se busca con ésta es crear una sólida cultura organizacional de tal manera que los empleados se comprometan con la empresa mejorando su potencial, reduciendo costos y ofreciendo productos o servicios más competitivos en el mercado. Sin embargo, en México, la falta de una cultura organizacional es un problema que está arraigado en muchas de las PyMEs y es un gran factor de fracaso al momento de querer lograr un proceso de internacionalización de manera exitosa.

Lo que los altos directivos de las PyMEs mexicanas deben hacer es tratar mejor a los empleados de las empresas; dotar a los trabajadores de incentivos cuando realicen una labor de manera correcta dándoles cierto grado de motivación para que decidan realizar aún mejor sus labores; deben valorar profunda y honestamente los constituyentes básicos que sostienen su negocio; que se interesen más en los clientes, accionistas, si es que los llegaran a tener, y en los empleados, delegando de manera correcta las responsabilidades a quienes laboran en la empresa.

La falta de estrategias empresariales es otro punto fundamental que las PyMEs deben tomar en cuenta ya que darán la pauta a seguir para llegar a los objetivos que se tienen en mente. Toda empresa que desee incursionar en un mercado distinto al de origen es muy importante que tenga en cuenta una previa planificación estratégica; hay ciertos tipos de estrategias que son muy importantes de acuerdo a el giro de la empresa y a los objetivos que se deseen lograr y son fundamentales si se quiere tener éxito tanto en el país de origen como en un país distinto al de origen, de lo contrario muchas empresas tanto en México como en otros países podrían fracasar en el intento.

Como se demostró en el capítulo 2, las PyMEs mexicanas se enfrentan a varias limitantes que les impiden subsistir en el mercado y una de ellas es la falta de una planeación estratégica ya que muchas veces no logran alinearla con sus objetivos tácticos e inmediatos, ya que se enfocan muchas veces en la operación del día a día descuidando aquellas actividades que podrían generar un impacto mayor a largo plazo.

Lo que las Pequeñas y Medianas Empresas deberían hacer para mejorar este punto es que los directivos de las mismas se preparen con consultores profesionales que les puedan asesorar acerca de la importancia de las estrategias empresariales y que les ayuden a decidir qué estrategia les conviene más de acuerdo al giro de la empresa y a los objetivos que se desean alcanzar. Quizá para un directivo su objetivo es simplemente tener éxito en el país de origen, pero quizá para otro el éxito es conseguir triunfar como empresa en un país distinto al de origen o en varios países a lo largo del mundo.

La mayoría de los directivos de Las PyMEs mexicanas y los emprendedores presentan un cierto desconocimiento acerca de los programas de fomento a las Pequeñas y Medianas Empresas. Muchos emprendedores que no cuentan con ningún tipo de experiencia en el ámbito empresarial, al empezar con un negocio propio fracasan, en primera instancia, debido a que muchas veces desconocen los apoyos que se les pueden brindar a este tipo de empresas o negocios propios con la finalidad de otorgarles apoyos crediticios para que puedan invertir de manera ideal

en los mismos; es decir, para que inviertan en maquinaria si fuera necesario, maquinaria que les pueda ayudar a reducir costos y tiempo en un plazo no tan largo de manera que en un futuro cercano se puedan observar los beneficios a favor de la empresa o negocio. Otro punto por el cual fracasan es porque muchos de estos apoyos le dan cierta preferencia a negocios que ya cuentan con experiencia, volviendo más complicado el apoyar a empresas sin experiencia. Por otro lado, si fuera el caso de un negocio o empresa ya establecido, el objetivo de algún apoyo crediticio puede ir encaminado a otras finalidades, como pagar algunas deudas que se tienen pendientes; invertir en maquinaria; pagarle a otras empresas para que les ayuden a realizar actividades que la empresa decide no realizar ya que no son actividades prioritarias de las mismas pero que son importantes en los procesos para ofrecer un buen producto o servicio; tal es el caso de la subcontratación o *outsourcing*, ya que como se demostró en el capítulo 1, las grandes compañías optan por este método ya que conocen las ventajas de dejar algunos de sus trabajos en manos de otras firmas especializadas en ciertos servicios y tareas. En el capítulo 3 se demostró que este método es muy usado principalmente por las grandes compañías ya que permiten poner la confianza en otros organismos que cuentan con personal calificado para realizar tareas que no son prioritarias para las empresas.

Otro punto importante a considerar es que cuando las PyMEs mexicanas, principalmente las que ya tienen un negocio establecido, cuando se les otorga un apoyo crediticio se demostró que casi la mitad de los encuestados utilizan estos apoyos para planes realmente estratégicos mientras que la otra mitad no utiliza de manera idónea el apoyo; es por eso que se abordó el término de miopía empresarial en el capítulo 2, ya que la mayor parte de los emprendedores o altos directivos no cuentan con una planeación a largo plazo; entran en una zona de confort y por ende tienden a estancarse, por esa razón cuando obtienen un crédito deciden no invertirlo en innovar para mejorar la empresa o negocio en cuestión por el miedo a arriesgar o simplemente porque no se está lo suficientemente comprometido con la empresa.

Diversidad de programas de apoyo que brindan distintas dependencias gubernamentales en el país presentan ciertas ventajas así como desventajas,

muchos de ellos presentan muchos trámites burocráticos volviendo muy difícil el otorgar un apoyo a las PyMEs mexicanas; asimismo, muchos deciden apoyar a empresas que cuentan con experiencia en el mercado que a emprendedores que van empezando con algún negocio y que no cuentan con ningún tipo de experiencia.

Lo que se debería hacer es un trabajo conjunto entre el gobierno y las PyMEs mexicanas; es decir, que las dependencias que imparten estos programas de apoyo encaminados a ayudar a las Pequeñas y Medianas Empresas le den mayor difusión a los mismos; así como los emprendedores y los altos directivos de las empresas se comprometan a buscar asesoría profesional con consultores especializados en la materia con el propósito de elegir el apoyo que más les convenga, así como asistir a ferias en donde se den a conocer los fomentos que existen y que se imparten en ayuda a las PyMEs mexicanas.

Estos tipos de programas de apoyo a las PyMEs mexicanas deberían volver más fácil el trámite para obtener un apoyo crediticio ya que también se vuelve una razón por la cual muchos altos directivos y emprendedores deciden renunciar a cierto apoyo. Por otro lado, los beneficiarios de estos fomentos deben aprovechar de manera idónea estos apoyos, ya que obtenerlos no es tarea fácil, lo ideal sería aprovecharlos de manera correcta ya sea invirtiendo en la empresa o negocio; usándolo para pagar deudas; para pagar capacitaciones externas de los empleados si así lo demanda la empresa o negocio; entre otras cuestiones. La fortaleza de las Pequeñas y Medianas Empresas se basa principalmente en estar preparados en todo aspecto en su interior, donde cada uno de los que laboran en la misma sepan los valores; objetivos; donde la interacción entre los miembros de la misma sea la ideal; que exista comunicación entre los altos directivos y los empleados de todas las áreas; donde estén correctamente capacitados ante cualquier situación que pueda generar algún problema para poder afrontarlo de manera segura; donde se tengan claros los objetivos de la misma y que se les incentive a los empleados cada que se cumple una meta; donde exista el conocimiento de los retos a los que se pueden enfrentar si lo que se desea es incursionar en un país distinto al de origen pero también que se tengan claro las ventajas que se pueden llegar a tener si consiguen



tener éxito y sobre todo que las PyMEs entiendan que el éxito no se consigue por sí solo, siempre o la mayoría de veces se necesita de otras empresas para poder salir adelante y es ahí donde las grandes empresas que algún día fueron PyMEs y apoyaron a otras grandes empresas para poder salir adelante, ahora les toca apoyar a las PyMEs que apenas van empezando.

Una posible línea de investigación puede ser la importancia de la Investigación y Desarrollo e innovación (I + D + i), ya que dentro del mundo de los negocios es la fase en la vida del producto y en este caso, del negocio. Esta actividad puede impactar de manera positiva en el crecimiento de la empresa, al lograr satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Ya que muchas veces, los empresarios o altos directivos de las empresas piensan que la investigación es innecesaria por el hecho de ser ellos los que conocían todos los fenómenos de su mercado.

Innovar es una actividad rentable por definición aunque no exenta de riesgos. El poder disponer de productos innovadores o nuevos en los mercados nacionales o internacionales o el poder producir con maquinas y equipos de alta tecnología que supongan una novedad en la empresa o sencillamente, equipos nuevos y distintos a los actuales, permitirá a la empresa una mayor capacidad de reacción ante las innovaciones de la competencia.

## FUENTES CONSULTADAS.

### Bibliografía

1. Munuera Alemán José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel, “Estrategias de expansión internacional,” en *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*, ed. Munuera Alemán José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel. (Madrid: ESIC, 2007), 210-246.
2. Rodríguez Valencia Joaquín, “Criterios de estratificación de las empresas”, en *Administración de pequeñas y medianas empresas*, ed Rodríguez Valencia Joaquín, (CENGAGE learning, 2002), 32.
3. Soto Pineda Eduardo y L. Dolán Simón, “El impacto de la globalización en las PYMES,” en *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI*, ed. Soto Pineda Eduardo, Soto Eduardo y L. Dolán Simón, (México: THOMSON, 2004), 2-17.

### Sitios web

1. ABC Economía, “Las principales ventajas de la internacionalización empresarial,” *BusinessGoOn*, disponible en <https://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html> (02 de noviembre de 2015) (Consultada el 05 de marzo de 2018).
2. Aguilar Martínez María Mercedes y Martínez Alvarado Kristel Ivonne, “Las pymes ante el proceso de la globalización,” *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, disponible en [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html#\\_ftn8](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html#_ftn8) (2013) (Consultado el 30 de mayo de 2018).
3. Alfaro Ramos Alfredo Elías, “Grandes empresas vs pequeñas empresas en el marco de la apertura latinoamericana,” *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/grandes-empresas-vs-pequenas-empresas-marco-apertura-latinoamericana/> (27 de octubre de 2011) (Consultada el 29 de octubre de 2018).
4. Banco Base, “¿Qué es el proteccionismo en el comercio internacional?,” *Grupo Financiero BASE*, disponible en <https://blog.bancobase.com/comercio-internacional-que-es-el-proteccionismo> (10 de febrero de 2017) (Consultada el 22 de agosto de 2018).
5. Benítez Escobar Georgina, “Los retos de las pymes mexicanas frente a la globalización,” *Academia mexicana de Costos, A.C. Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*, disponible en <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/176.doc> (s/f) (Consultada el 21 de agosto de 2018).
6. Buján Pérez Alejandro, “Teoría Económica,” *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*, disponible en <https://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica.htm> (09 de mayo de 2018) (Consultada el 18 de diciembre de 2018).

7. Cabello Ana, "Proteccionismo," *Economipedia*, disponible en <http://economipedia.com/definiciones/proteccionismo.html> (2015) (Consultada el 20 de septiembre de 2018).
8. Cluster de la Industria Gráfica de la comunidad valenciana, "Establecimiento de filiales de venta", disponible en <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/establecimiento-de-filiales-de-venta> (2011) (Consultado el 18 de julio de 2018).
9. Cluster de la Industria Gráfica de la Comunidad Valenciana, "Exportación ocasional," *Apoyo a la Internacionalización de la Industria Gráfica de la Comunidad Valenciana*, disponible en <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/exportacion/exportacion-ocasional> (2011) (Consultada el 18 de abril de 2018).
10. Codjia Marquis, "Definición de la estrategia financiera," *Cuida tu dinero*, disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera> (01 de febrero de 2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).
11. Conde Sánchez Samantha, "Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles" *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/> (07 de septiembre de 2019) (Consultada el 05 de marzo de 2019)
12. Connect americas, "Consortios de exportación, ¿una solución práctica para exportar?," disponible en <https://connectamericas.com/es/content/consorcios-de-exportacion-%C3%B3n-%C2%BFuna-soluci%C3%B3n-pr%C3%A1ctica-para-exportar> (2015) (Consultada el 18 de julio de 2018).
13. COSENTINO, "Grupo Cosentino recibe el "premio a la internacionalización Club de Exportadores e Inversores Españoles," disponible en <https://www.cosentino.com/es/blogs-news/grupo-cosentino-recibe-el-premio-a-la-internacionalizacion-club-de-exportadores-e-inversores-espanoles/> (10 de noviembre de 2011) (Consultada el 16 de mayo de 2018).
14. Deloitte, "El impulso que las pymes necesitan para exportar," disponible en <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/exportacion-para-pymes.html> (26 de julio de 2017) (Consultada el 09 de septiembre de 2018).
15. Destino Negocio, "Las empresas peruanas llegan a otros países," disponible en <http://destinonegocio.com/pe/mercado-pe/las-empresas-peruanas-llegan-a-otros-paises/> (2015) (Consultada el 2 de febrero de 2018).
16. Díaz Hernández Rony Brayan, "Efectos de la Globalización en las Empresas Mexicanas. Ensayo," *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/efectos-la-globalizacion-las-empresas-mexicanas-ensayo/> (20 de abril de 2017) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
17. DINERO, "Mercadeo para pyme," disponible en <https://www.dinero.com/pais/articulo/mercadeo-para-pyme/13359> (18 de agosto de 2003) (Consultada el 23 de agosto de 2018).
18. Dueñas Cristancho Felipe, "8 pasos para gestionar el cambio de la cultura organizacional," *ascendo.blog*, disponible en <https://blog.ascendo.com/8-pasos-gestionar-cambio-la-cultura-organizacional-2/> (14 de enero de 2016) (Consultada el 17 de agosto de 2018).
19. EAE Business School, "Tous: Internacionalización adaptada a cada mercado," disponible en <https://www.eaprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-cada-mercado> (s/f) (Consultada el 21 de febrero de 2018).
20. EAE Business School, "Ventajas y desventajas de la internacionalización de una empresa," disponible en <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-de-una-empresa> (s/f) (Consultada el 7 de febrero de 2018).
21. Economía simple.net, "Definición de Economía de escala," disponible en <https://www.economiasimple.net/glosario/economia-de-escala> (2016) (Consultada el 15 de agosto de 2018).
22. Economipedia, "Integración horizontal", disponible en <http://economipedia.com/definiciones/integracion-horizontal.html> (2015) (Consultada el 19 de julio de 2018).

23. Ecoosfera, “Cadenas globales de valor ¿Qué son y Por qué son importantes para la biodiversidad de México?,” disponible en <https://ecoosfera.com/2017/01/cadenas-globales-de-valor-que-son-y-por-que-son-importantes-para-la-biodiversidad-de-mexico/> (01 de agosto de 2017) (Consultada el 28 de junio de 2018).
24. Emprende pyme.net, “Importancia de la gestión ambiental de la empresa,” disponible en <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-gestion-ambiental-de-la-empresa.html> (2016) (Consultada el 23 de agosto de 2018).
25. Emprende pyme.net, “La importancia de las PYME en la economía,” disponible en <https://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html> (2016) (Consultada el 10 de marzo de 2019).
26. Escobar Benítez Georgina, “Los retos de las pymes mexicanas frente a la Globalización,” *Academia Mexicana de Costos, A.C. Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*, disponible en <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/176.doc> (s/f) (Consultada el 07 de junio de 2018).
27. ESERP Business School Law School, “Outsourcing en las empresas,” disponible en <https://es.eserp.com/articulos/la-importancia-del-outsourcing-en-las-empresas/> (2018) (Consultada el 29 de octubre de 2018).
28. Espinosa Roberto, “Estrategias de Marketing, concepto, tipos y ejemplos,” *Roberto Espinoza. Welcome to the new marketing*, disponible en <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> (16 de enero de 2015) (Consultada el 19 de julio de 2018).
29. Estevez Antonia, “¿Buscas financiamiento para el plan de crecimiento de tu empresa y no sabes si elegir un fondo PyME o un crédito PyME? Te ayudamos a decidir, *opencap*, disponible en <http://www.opencap.mx/fondo-pyme/> (10 de octubre de 2017) (Consultada el 31 de octubre de 2018).
30. Flores Kelly Jorge, “México 2050: ¿Y las PyMEs qué?,” *Forbes*, disponible en <https://www.forbes.com.mx/mexico-20150-y-las-pymes-que/> (25 de abril de 2017) (Consultada el 10 de marzo de 2019).
31. Gil Susana, “Globalización,” *Economipedia*, disponible en <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html> (2018) (Consultada el 19 de diciembre de 2018).
32. GrupCarles, “¿En qué consiste el contrato de “Piggy Back” para empresas exportadoras?,” disponible en <http://www.gcarles.com/es/piggy-back-exportacion/> (24 de octubre de 2017) (Consultada el 18 de julio de 2018).
33. Grupo Bimbo, “De México al mundo,” disponible en <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/de-mexico-al-mundo> (Marzo de 2013) (Consultada el 27 de noviembre de 2018).
34. Herrera Cristhian, “¿Qué tanta miopía tienen las organizaciones?,” *Colombia Digital*, disponible en <https://colombiadigital.net/opinion/blogs/blog-colombia-digital/item/6738-que-tanta-miopia-tienen-las-organizaciones.html> (20 de marzo de 2014) (Consultada el 17 de agosto de 2018).
35. hiberus *TECNOLOGÍA* “10 razones por las que el outsourcing es conveniente para tu Empresa,” disponible en <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/> (27 de octubre de 2017) (Consultada el 26 de noviembre de 2018).
36. Huerta Granados óscar, “La Importancia de los Recursos Humanos en las PYMES,” *Universidad Regiomontana*, disponible en <http://www.ineur.mx/es-es/laimportanciadelosrecursoshumanosenlaspym.aspx> (2018) (Consultada el 23 de agosto de 2018).
37. Isaza Juan José, “Que es integración vertical e integracion horizontal,” *bien pensado*, disponible en <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/> (23 de junio de 2016) (Consultada el 30 de julio de 2018).

38. Izquierdo Robin, “7 ventajas y 7 desventajas de ser una pyme,” *integriaims*, disponible en <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes/> (09 de octubre de 2017) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
39. Konfio, “¿Quiénes somos?,” disponible en <https://konfio.mx/tips/inversion-serie-c/> (s/f) (Consultada el 20 de septiembre de 2018).
40. Konfio, “Reporte de crédito pyme,” disponible en <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme> (2018) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).
41. Lodeiro Amado Francisco Javier, “Estrategia empresarial y estrategia corporativa: Definiciones, diferencia y ejemplos,” *Academia de Inversión*, disponible en <https://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/> (17 de septiembre de 2013) (Consultada el 16 de mayo de 2018).
42. Mancinas Chávez Rolsava, “El desarrollo de grupos de comunicación en México: el caso del Grupo Televisa,” *RAZÓN Y PALABRA*, disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n59/varia/rmancinas.html> (2007) (28 de noviembre de 2018).
43. Mañez Rubén, “Modelo canvas: cómo hacer tu modelo de negocio,” *Marketing and web*, disponible en <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/> (03 de diciembre de 2017) (Consultada el 05 de marzo de 2019).
44. Marciniak Renata, “Gestión empresarial,” disponible en <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/> (07 de enero de 2013) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
45. Marciniak Renata, “La relación entre la cultura organizacional y el plan estratégico,” disponible en <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/27/la-relacion-entre-la-cultura-organizacional-y-el-plan-estrategico/> (27 de agosto de 2013) (Consultada el 17 de agosto de 2018).
46. Marcos Rodríguez Loren Altagracia, “La cultura organizacional,” *Escuela de organización industria*, disponible en <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>, (27 de febrero de 2012) (Consultada el 17 de abril de 2019).
47. Martínez Catherine, “¿Cuáles son los Elementos del Estado?,” *lifeder.com*, disponible en <https://www.lifeder.com/elementos-del-estado/> (2018) (Consultada el 18 de diciembre de 2018).
48. Martínez Miguel Alberto, “El reto de la innovación en las pymes mexicanas,” *ClickBalance*, disponible en <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/la-innovacion-en-las-pymes-mexicanas/> (11 de mayo de 2018) (Consultada el 22 de agosto de 2018).
49. Naciones Unidas, “Replanteamiento de la Globalización,” disponible en <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>, (s/f), (Consultada el 30 de enero de 2018).
50. Navarro Eduardo, “Estrategia empresarial para Pymes,” *gestiopolis*, disponible en <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-pymes/> (20 de mayo de 2005) (Consultada el 11 de diciembre de 2012).
51. Next International Business School, “Estrategia Internacional,” disponible en <http://www.nextibs.com/in-company/estrategia-internacional/> (s/f) (Consultada el 16 de febrero de 2018).
52. OBS Business School, “Economía de escala: definición y tipos,” disponible en <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/economia-de-escala-definicion-y-tipos> (2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).
53. PRO MÉXICO, “Programa Nacional para el Desarrollo de Redes de exportación de PyMes mexicanas,” *REDEXPORTA*, disponible en <http://www.promexico.mx/es/mx/redexporta> (2017) (Consultada el 28 de junio de 2018).
54. ProMéxico, “¿Qué es la internacionalización?,” disponible en <http://www.promexico.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion> (2017) (Consultada el 11 de diciembre de 2018).

55. PROMÉXICO, “Acerca de ProMéxico,” disponible en <http://www.promexico.mx/> (2017) (Consultada el 09 de octubre de 2018).
56. ProMéxico, “DIEX- DIRECTORIO DE EXPORTADORES,” disponible en <https://diex.promexico.gob.mx/> (s/f) (Consultada el 09 de septiembre de 2018).
57. PYMEX, “Ventajas y desventajas de la Exportación Directa,” disponible en <https://pymex.com/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/ventajas-y-desventajas-de-la-exportacion-directa> (s/f) (Consultada el 30 de octubre de 2017).
58. Sánchez Gilberto, “Siete errores que impiden el desarrollo de las pymes en México,” *TechTarget*, disponible en <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/Siete-errores-que-impiden-el-desarrollo-de-las-PyMEs-en-Mexico> (s/f) (Consultada el 15 de agosto de 2018).
59. Sanchis Palacio Joan Ramón, “Estrategia Funcional”, *Wolters Kluwer*, disponible en [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEA MtmSBFIjTAAASNjM3NztlUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQOGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEA MtmSBFIjTAAASNjM3NztlUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQOGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE) (s/f) (Consultada el 16 de mayo de 2018).
60. Sandoval Seyka, “Cadenas Globales de Valor y Desarrollo,” disponible en <http://seykaeconomiaymas.blogspot.com/2011/05/cadenas-globales-de-valor-y-desarrollo.html> (2010) (Consultada el 01 de noviembre de 2018).
61. Sarkissian Alfred, “Estrategia de producción,” *Cuida tu dinero*, disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13117013/estrategia-de-produccion> (01 de febrero de 2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).
62. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “¿Quiénes somos?,” disponible en <http://fommur.gob.mx/articulo/http-www-pronafim-gob-mx-articulo> (s/f) (Consultada el 28 de junio de 2018).
63. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “FONDO PYME,” *Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, disponible en [http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/index\\_b.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/index_b.asp) (28 de junio de 2018) (Consultada el 28 de junio de 2018).
64. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Grandes empresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
65. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Medianas empresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
66. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Microempresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
67. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Pequeñas empresas,” disponible en <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa> (2010) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
68. Serrano Laura, “Pymes vs Grandes empresas”, *Work Place*, disponible en <http://www.eligeworkplace.com/pymes-vs-grandes-empresas/> (24 de mayo de 2016) (Consultado el 12 de julio de 2018).
69. SILESTONE, “Qué es Silestone,” disponible en <https://www.silestone.es/que-es-silestone> (s/f) (Consultada el 25 de julio de 2018).
70. Stephenson Sherry M. , “Cadenas globales de valor: la nueva realidad del comercio internacional,” *International Centre for Trade and Sustainable Development*, disponible en <https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/cadenas-globales-de-valor-la-nueva-realidad-del-comercio-internacional> ( 24 de febrero de 2015) (Consultada el 01 de noviembre de 2018).



71. Trabajar Desde Casa, “Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos,” disponible en <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/> (s/f) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).

## Documentos Electrónicos

1. Álvarez L. Norma, Aspe A. María Luisa, Blum V. Roberto, Hodara B. Joseph, Rodríguez D. Cristina, Rubio F. Luis, Torres R. Martha y Vergara A. Luis, “El reto de la Globalización para la industria mexicana,” *Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.*, pp. 6 – 8, disponible en [http://cidac.org/esp/uploads/1/El\\_reto\\_de\\_la\\_globalizaci\\_n\\_para\\_la\\_industria\\_mexicana\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/El_reto_de_la_globalizaci_n_para_la_industria_mexicana_PDF.pdf) (s/f) (Consultada el 17 de agosto de 2018).
2. Arnoldo Araya Leandro, “El Proceso de Internacionalización de Empresas”, *Tecnológico de Costa Rica*, pp. 18 – 24, disponible en [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580) (2009) (Consultado el 18 de julio de 2018).
3. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador, “Las PyMEs y su rol el Comercio Internacional,” pp. 3 – 6, disponible en [https://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](https://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf) (s/f) (Consultada el 27 de febrero de 2019).
4. E. Reyes Giovanni, “Teoría de la Globalización: bases fundamentales,” pp.44 – 47, disponible en <file:///C:/Users/Alejandro/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLaGlobalizacion-5029712.pdf> (junio de 2001) (Consultada el 28 de febrero de 2019).
5. Enric Ricart Joan, Llopis Jaume, Garrido Amaia y Tonijuan Gemma, “Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo,” *Iberglobal. Portal para la internacionalización de la economía*, pp. 68 – 70, disponible en [http://www.iberglobal.com/Archivos/internacionalizacion\\_argumentos\\_estrategias\\_iese.pdf](http://www.iberglobal.com/Archivos/internacionalizacion_argumentos_estrategias_iese.pdf) (s/f) (Consultada el 08 de marzo de 2018).
6. Esquivel Hernández Gerardo, “Resumen Ejecutivo de la Evaluación Externa de Consistencia y Resultados del Programa Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), *EL COLEGIO DE MÉXICO*, pp. 4 – 6, disponible en [https://www.economia.gob.mx/files/transparencia/fonaes\\_eval\\_2007.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/transparencia/fonaes_eval_2007.pdf) ( marzo 2008) (Consultada el 31 de octubre de 2018).
7. EXCELSIOR, “La importancia de las Pymes,” pp. 1 – 2, disponible en <https://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf> (22 de noviembre de 2010) (Consultada el 03 de marzo de 2019).
8. FONDO PYME, “Programa Emergente,” *Secretaría de Economía*, pp. 1 – 3, disponible en <http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/programaemergente.pdf> (s/f) (Consultada el 31 de octubre de 2018).
9. Jamanca Orellana Josefina Paola y Rospigliosi Mendoza Marcela Stephany , “Análisis comparativo de las estrategias de internacionalización de las empresas Belcorp y Yanbal International en Colombia, México y Estados Unidos en los últimos 5 años y su influencia en el sector femenino,” *REPOSITORIO ACADÉMICO UPC*, pp. 31 – 36, disponible en <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621419/5/TSP+COSMETICOS++BELCORP+Y+YANBAL.pdf> (diciembre de 2016) ( Consultada el 26 de febrero de 2018).
10. Ianni, Octavio, “Teorías de la globalización,” citado en Ortíz Aranda Marcela Ximena, “Los matices de la Globalización,” pp. 207 – 209, disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141115624014> (1 de junio de 2007) (Consultada el 28 de febrero de 2019).
11. INEGI, “Esperanza de vida de los negocios,” pp. 15 – 20, disponible en [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_02\\_38.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf) (18 de febrero de 2015) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).
12. Lemus Ruíz Daniel Alejandro, “Beneficios de la planeación estratégica sobre el control interno de una PyME,” *Colegio de Contadores Públicos de México*, pp. 2 – 3, disponible en

- [https://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos\\_ganadores/trabajos\\_decimo/2do.pdf](https://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos_ganadores/trabajos_decimo/2do.pdf) (s/f) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
13. Loyola Alarcón J. Antonio, “Estrategias empresariales frente a la globalización económica,” *BANCOMEXT*, pp. 459 – 461, disponible en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/359/9/RCE9.pdf> (mayo de 1994) (Consultada el 16 de febrero de 2018).
  14. Lozano Yécora M.A. Estefanía, Cornejo Huerta Paola Edith, Ruiz Rendón M.C José María, “ventajas y desventajas del acceso al fideicomiso del Fondo de Micro financiamiento a mujeres rurales en Quecholac Puebla,” *Universidad Veracruzana*, pp. 95 – 96, disponible en <https://www.uv.mx/icp/files/2018/02/Num05-Art07.pdf> (21 de marzo de 2016) (Consultada el 31 de octubre de 2018).
  15. Morales López Marta, “Difusión de los programas gubernamentales a las Pymes del sector restaurantero, para la internacionalización de la comida mexicana,” *Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 55 -58, disponible en <http://132.248.9.195/ptd2018/mayo/0773902/Index.html> (mayo de 2018) (Consultada el 26 de febrero de 2019).
  16. Ortiz Ozuna Mayra Yazmin, “Alianzas Estratégicas en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de la Industria de la construcción de la vivienda afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción con sede en Monclova Coahuila,” *Revista Global de Negocios*, pp. 53 – 54, disponible en <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v5n5-2017/RGN-V5N5-2017-5.pdf> (2017) (Consultada el 29 de octubre de 2018).
  17. Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la mujer rural, “Preguntas frecuentes,” *SECRETARÍA DE ECONOMÍA*, pp. 1 – 3, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/298664/Preguntas\\_frecuentes\\_2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/298664/Preguntas_frecuentes_2018.pdf) (2018) (Consultada el 31 de octubre de 2018).
  18. Ramírez Juárez Jorge y Marín Santos Lucila, “La mejora de la Competitividad de las PYMES mexicanas en el nuevo siglo, mediante la Gestion Estratégica,” *Academia de Ciencias Administrativas A.C.*, pp. 402 – 408, disponible en [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Competitividad\\_de\\_las\\_PyMES.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/Competitividad_de_las_PyMES.pdf) (s/f) (Consultada el 24 de octubre de 2017).
  19. Romero Luna Isidoro, “las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial,” *SciELO*, disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362006000300003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003) (31 de mayo de 2016) (Consultada el 27 de febrero de 2019).
  20. Sánchez José, “Pymes,” *CONDUSEF*, pp. 25 – 27, disponible en <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2015/180/cuento.pdf> (s/f) (Consultada el 10 de marzo de 2019).
  21. Zapata Guerrero Edgar Enrique, “Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos,” *Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*, pp. 121 – 130, disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf> (01 de diciembre del 2004) (Consultada el 07 de junio de 2018).

## Notas periodísticas

1. Agencia EFE, “Apple anuncia una masiva repatriación de capitales”, disponible en <https://www.efe.com/efe/usa/economia/apple-anuncia-una-masiva-repatriacion-de-capitales/50000106-3495425> (17 de enero de 2018) (Consultada el 19 de julio de 2018).
2. Álvarez Samantha, “La falta de capacitación, el financiamiento y la burocracia frena a las MIPYMES,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/emprendedores/2016/07/13/la-falta-de-capacitacion-el-financiamiento-y-la-burocracia-frena-a-las-mipymes> (13 de julio de 2016) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).



3. Economiadehoy.es, “Las pymes y la globalización,” disponible en [https://www.economiadehoy.es/noticia/29100/#comentar\\_noticia](https://www.economiadehoy.es/noticia/29100/#comentar_noticia) (23 de marzo de 2018) (Consultada el 19 de diciembre de 2018).
4. EL ECONOMISTA, “¿Sabes cuales son los programas de apoyo a las Pymes?,” *el empresario.mx*, disponible en <http://elempresario.mx/actualidad/opciones-mipymes> (29 de diciembre de 2010) (Consultada el 27 de junio de 2018).
5. EL ECONOMISTA, “La globalización y su efecto en las pymes,” *el empresario .mx*, disponible en <http://elempresario.mx/analisis/globalizacion-y-su-efecto-pymes> (16 de noviembre de 2006) (Consultada el 30 de enero de 2018).
6. ENTREPRENEUR, “Fondo Pyme,” disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/263743> (12 de octubre de 2010) (Consultada el 31 de octubre de 2018).
7. Entrepreneur, “La falta de visión a largo plazo impide el crecimiento de las pymes mexicanas,” disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/260344> (17 de junio de 2008) (Consultada el 18 de septiembre de 2018).
8. García Daniela, “Alerta Sedet por falta de financiamiento a pymes,” *MILENIO*, disponible en <http://www.milenio.com/negocios/alerta-sedet-por-falta-de-financiamiento-a-pymes> (01 de febrero de 2018) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
9. Hernández Vargas Ivonne, “5 Básicos de la innovación en las pymes,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/emprendedores/2011/10/24/5-basicos-de-la-innovacion-en-las-pymes> (25 de octubre de 2011) (Consultada el 22 de agosto de 2018).
10. López Loyola Jesús Eduardo, “Fonaes, una opción para emprendedores pobres,” *Forbes*, disponible en <https://www.forbes.com.mx/fonaes-una-opcion-para-emprendedores-pobres/> (6 de junio de 2013) (Consultada el 28 de junio de 2018).
11. Maldonado. F. Mariana, “Falta de estrategia. La ausencia del largo plazo de los planes,” *EL UNIVERSAL*, disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/falta-de-estrategia-la-ausencia-del-largo-plazo-en-los-planes> (20 de marzo de 2018) (Consultada el 22 de agosto de 2018).
12. Mendoza Escamilla Viridiana, “Cinépolis revela el secreto de su éxito,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/emprendedores/2012/09/14/cinopolis-revela--secretos-de-su-exito> (18 de septiembre de 2012) (Consultada el 28 de noviembre de 2018).
13. Meza Rodríguez Elizabeth, “Pymes adquieren créditos para cubrir falta de liquidez,” *EL ECONOMISTA*, disponible en <https://www.economista.com.mx/empresas/Pymes-adquieren-creditos-para-cubrir-falta-de-liquidez-20180130-0042.html> (30 de enero de 2018) (Consultada el 19 de septiembre de 2018).
14. pressreader, “Mabe in México,” *Expansion*, disponible en <https://www.pressreader.com/mexico/expansion-m%C3%A9xico/20170615/283248802926618> (15 de junio de 2017) (Consultada el 27 de noviembre de 2018).
15. Universia México, “¿Por qué trabajar en una pyme es una buena idea?,” disponible en <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/03/22/1012715/que-trabajar-pyme-es-buena-idea.html>, (22 de marzo de 2013) (Consultada el 22 de mayo de 2018).
16. Vargas Hernández Ivonne, “Motivación laboral: mitos y realidades,” *EXPANSIÓN*, disponible en <https://expansion.mx/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades> (30 de agosto de 2011) (Consultada el 15 de agosto de 2018).