

Cultura empresarial e internacionalización de la pequeña empresa mexicana

Ricardo Arechavala Vargas

RESUMEN

Las pequeñas empresas mexicanas deben adaptarse rápidamente al contexto de los mercados abiertos. En este trabajo se presentan algunos resultados de una investigación¹ acerca de los procesos de internacionalización que siguen. Está basado en 250 estudios de caso desarrollados con el objetivo de conocer las formas de operar de nuestras empresas para sobrevivir en las condiciones actuales de nuestros mercados. Se analiza en particular las formas en las que las pequeñas empresas desarrollan la capacidad de exportación, pero se resalta el hallazgo de que la evidencia parece indicar que las empresas exportadoras surgen de inicio con perfiles distintos a las tradicionales.

Palabras clave: internacionalización, pequeña empresa, capacidad de exportación, adaptación, mercados abiertos.

ABSTRACT

Mexican small firms must rapidly adapt to open market contexts. In this paper we present some results of a study about the internationalization processes that they undergo. It is based on 250 intensive case studies that were conducted with the purpose of understanding our small firms modes of operation as they face current markets conditions. We analyze in particular the ways in which small firms develop their exporting capabilities, but the fact that exporting firms tend to be initiated with different profiles from traditional domestic firms is emphasized.

Keywords: internationalization, small and median enterprise (SME), exports capability, adaptation, open markets.

¹ Este estudio es parte de una línea permanente de investigación, varios proyectos de la cual han sido financiados por el CONACYT y por el COECYTjal.

Al ingresar México al GATT en 1986, se iniciaron cambios importantes en las condiciones de operación de nuestras empresas. El proceso se aceleró con la entrada en vigor del tratado de libre comercio en 1994. Era de esperarse que las pequeñas empresas mexicanas iniciaran una rápida adaptación a las nuevas condiciones de competencia: mejorar rápidamente sus procesos de producción, desarrollar esfuerzos de mercadotecnia más sofisticados y agresivos, tomar decisiones estratégicas con base en información de mayor calidad, etc.

Sin embargo, después de trece años de observar sistemáticamente el comportamiento de las pequeñas empresas en el occidente de México, lo que hemos encontrado es una inercia monumental, que las lleva a enfrentar la competencia basándose principalmente en la reducción de los costos de la mano de obra (castigando los sueldos), a descapitalizarse y a hundirse en la obsolescencia tecnológica. Tristemente, el empresario de la región no ha sabido o no ha querido enfrentar la competencia internacional mejorando agresivamente sus sistemas y procedimientos de trabajo. En un caso tras otro, se observa que las empresas llegan a la situación de encontrar mercancía extranjera que llega al país a un costo menor que el costo de producción. Ante esto, muchas empresas cierran sus operaciones de manufactura para dedicarse a importar y comercializar, mientras que otras agotan sus recursos y capital sosteniendo pérdidas continuas y crecientes, hasta que les es imposible continuar. ¿A qué se debe esto? ¿Cómo es que, mientras que en otros países las empresas se adaptan activamente a la liberalización del comercio internacional, las empresas de la región (y de México en general) simplemente desaparecen?

CULTURA EMPRESARIAL: CADENAS INVISIBLES

La industrialización de México tiene menos de cinco décadas de operar en niveles significativos. Más aún, de esas décadas, al menos en tres las condiciones económicas estuvieron definidas por mercados cerrados, bajo la política de sustitución de exportaciones, y bajo el sello de la corrupción. Las habilidades desarrolladas en ese contexto, por supuesto, no son transferibles al nuevo. Las reglas de la competencia han cambiado rápidamente. Para ser exitosa, es obvio que los procesos de aprendizaje en una pequeña empresa deben ser mucho más acelerados que los de las empresas con las que compiten.

Sin embargo, en la mayor parte de las empresas surgidas durante las décadas de los sesentas, setentas y ochentas, los empresarios probaron sus modelos de negocio en las primeras etapas, para luego asentarse en aquellas formas de operación que en su tiempo fueron suficientes. El modelo de negocios que asumieron fue solamente el necesario para asegurar un *modus vivendi* (muchas empresas fueron creadas por trabajadores que en algún momento quedaron sin empleo), o por emprendedores decididos a ser su propio jefe, a contar con un patrimonio familiar, pero poco más que eso.

A lo anterior debemos sumar el efecto de las crisis económicas. En ellas la contracción del mercado interno, la inflación, la devaluación, la corrupción y el hostigamiento de autoridades, y la baja disponibilidad de materias primas y servicios, hacen de los problemas operativos cotidianos una pesadilla sempiterna para el pequeño empresario. La reglamentación oficial y las cargas impositivas convierten la simple subsistencia en la economía formal en un reto importante. Más y más de esos empresarios encuentran cada día más viable la supervivencia en la economía informal.

Las presiones resultantes sobre las pequeñas empresas han sido violentas e implacables. La industria del calzado, la de textil y confección y la de juguetes, por ejemplo, han resentido estas presiones de manera evidente. El ingreso indiscriminado de mercancía extranjera, en condiciones de “dumping”, de contrabando o equivalentes, resta mercado a sus productos. Como era de esperarse, el proceso visto ha sido la desaparición de grandes grupos de empresas, a la manera de las mortandades que en las especies biológicas provocan los cambios en las condiciones del medio ambiente.

Las perspectivas para la pequeña empresa, por supuesto, han sido en extremo difíciles. Cualesquiera de las variables o indicadores que puedan definir su competitividad se han visto amenazados. A las condiciones económicas difíciles y el mercado interno contraído de los últimos años (y décadas) hay que sumar el ingreso de competidores extranjeros. Para muchas empresas la única salida ha sido la especialización en nichos de mercado no atractivos para empresas foráneas (es decir, los de menor valor agregado). Para otras ha sido ineludible la competencia directa con ellas, en la defensa de los mercados locales, pero recurriendo a reducir sus márgenes y dejando de invertir en nueva maquinaria, ya no digamos en innovación y tecnología. Sólo una pequeña proporción de ellas ha visto esta situación como la oportunidad para el ingreso a los mercados internacionales.

Como en otros contextos de economías en desarrollo (Zhu *et al.* 2007) los pequeños empresarios son presa de las ideas y del marco institucional que moldearon su concepción de lo que es “hacer empresa”. En la actualidad, la escasez de recursos, la falta de preparación técnica y administrativa, y la misma edad avanzada, que resta energías para enfrentar nuevos riesgos, los llevan en demasiados casos a asumir la actitud fatalista de “hundirse con el barco”. Después de las inciertas etapas iniciales de su negocio, dejaron de experimentar y de aprender, y ahora simplemente ven zozobrar su empresa, sin recursos o capacidad para desarrollar nuevas estrategias y modelos de negocio, sin la capacidad para llevarla a adaptarse a nuevas condiciones.

LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para las pequeñas empresas mexicanas es imperativo desarrollar habilidades y capacidades de nivel internacional en un tiempo asombrosamente corto. Su escasa edad y experiencia hace esto a la vez más fácil y más difícil. Es fácil en la medida su pequeño tamaño hace que procesos y estructuras operativas requieren vencer menos inercias para cambiar. Es difícil en la medida en la que no necesariamente hay la energía, la disposición a enfrentar el riesgo, las herramientas técnicas y la experiencia para guiar el cambio.

Por otro lado, las demandas que la liberalización de los mercados internacionales plantea no son privativas de México. En muchos países las empresas se adaptan para competir con empresas extranjeras, sea en su propio suelo o en los mercados foráneos. La investigación y las publicaciones sobre estos procesos se multiplica a ojos vistas en la literatura especializada internacional. ¿Qué se sabe actualmente sobre la forma en la que operan estos procesos?

A través de sus etapas de desarrollo, las empresas desarrollan rutinas, estructuras administrativas y procedimientos operativos. Cada uno de ellos está diseñado para enfrentar los retos propios de cada una de esas etapas (Hanks y Chandler 1994). Inicialmente, esas estructuras y procedimientos les permiten sobrevivir, administrar sus operaciones y competir en mercados domésticos. Conforme empiezan a enfrentar la competencia internacional, se ven obligadas a sucesivos cambios y reestructuraciones de sus rutinas y procedimientos. Investigaciones en este campo en otros países (Eriksson *et al.* 1977, Lau 1992, Bilkey y Tesar

1977, Barker y Kaynak 1992) han mostrado que procesos como el desarrollo de la capacidad de exportación, por ejemplo, son incrementales. Esto significa que las empresas que llegan a exportar de manera consistente a un conjunto diversificado de mercados internacionales desarrollan esa capacidad gradualmente. Lo hacen a través de un proceso en el que el compromiso, las capacidades administrativas y las habilidades necesarias se adquieren y substituyen paulatinamente. Cada uno de esos procesos y estructuras operativas es normalmente retenido hasta que es evidentemente insuficiente. Entonces sobrevienen cambios, con mayor o menor grado de violencia, hasta que la organización encuentra un nuevo equilibrio.

De manera similar a como ocurre en otros países (Barnhart 1994, Barker y Kaynak 1992, Sohn y Lee 1993), las condiciones económicas generales del país condicionan de manera importante este proceso. Un número significativo de empresas mexicanas ha aprovechado las oportunidades de exportación que surgen de esas condiciones. Sin embargo, como en otras regiones del mundo que también se incorporan a la globalización (Julien *et al.* 1994), no todas las empresas pequeñas mexicanas están logrando aprender y adaptarse a la velocidad suficiente para enfrentar con éxito la competencia internacional. En algunos sectores industriales (Alonso 1997, Arechavala 1996) muchas de ellas simplemente no lo están logrando.

En la propia literatura internacional se presenta un debate acerca de la importancia relativa de procesos de adaptación y desarrollo de capacidades en empresas inicialmente orientadas a mercados domésticos, frente a la que presenta la aparición de empresas desde cuyo inicio la vocación exportadora está presente (Bell *et al.* 2003, Andersson *et al.* 2004, Jones y Coviello 2005, Leonidou y Kat-sikeas 1996). ¿Se adaptan las empresas a la internacionalización, o desaparecen y son substituidas por una especie nueva?

Crisis económicas como la de 1995 han acelerado la tasa de desaparición de pequeñas empresas. Las reglas del juego han cambiado rápidamente, generando la extinción de grupos enteros de pequeñas organizaciones, a la manera propuesta por Hannan y Freeman (1977): su incapacidad para adaptarse las lleva al equivalente económico de la extinción biológica.

Por supuesto, las pequeñas empresas también cuentan con ventajas para aprovechar las oportunidades del libre comercio. Pueden tomar medidas para fortalecer su posición competitiva en los mercados locales o prepararse para exportar (Julien *et al.* 1994). Varios estudios en otros países han mostrado evidencia de

que el tamaño relativamente pequeño no necesariamente inhibe la capacidad de exportación (Bonaccorsi 1992, Calof 1993, 1994, Julien y Martin 1995, Mahone y Choudbury 1995, Christensen 1993). De hecho, una proporción importante de la literatura (Bijmolt y Zwart 1994, Eriksson *et al.* 1997, Campbell 1996, Calof y Viviera 1995, Barker y Kaynak 1992, Ogbuehi y Longfellow 1994) aportan evidencia en apoyo de la noción de que las actitudes y percepciones de los altos directivos en las pequeñas empresas son una mayor influencia en el comportamiento y compromiso de la empresa para exportar, que su tamaño.

¿Cuál es el perfil de la trayectoria que sigue la pequeña empresa mexicana al aprender a enfrentar la competencia internacional? ¿Cuál es el perfil de las empresas que escogen no enfrentar esa competencia, replegándose a nichos pequeños de mercado, que no son de interés para las extranjeras? ¿Cuál es el perfil de aquellas que deciden enfrentar esa competencia de manera directa, en los mercados locales, ya sea solas o en alianza con otras empresas extranjeras? La internacionalización de las empresas, ¿es algo que se desarrolla gradualmente, o que nace con el proyecto de empresa desde sus primeras etapas?

De más interés aún es la cuestión del perfil de aquellas empresas que deciden tomar de frente el reto y de exportar, considerándolo como una oportunidad, más que como un mal inevitable. ¿En qué medida se extiende entre nuestras empresas la adaptación a las nuevas reglas de competencia? ¿De qué manera ocurre el proceso mediante el cual desarrollan las habilidades y las capacidades necesarias, en aquellas que lo hacen? ¿Qué perfiles sucesivos adquieren, conforme desarrollan estas capacidades, y de qué manera superan las limitaciones inevitables de las cadenas productivas en las que operan?

Nuestro proyecto de investigación, en su etapa actual, se ocupa del examen de estas cuestiones. Nos hemos propuesto identificar las formas operativas por las que atraviesan las pequeñas empresas en las turbulentas condiciones actuales. Hacemos esto a través de una serie continuada de estudios de caso de pequeñas empresas en varias industrias de algunas ciudades del occidente de México.

El trabajo que aquí presentamos se encuentra en la transición de dejar el nivel esencialmente descriptivo, para establecer modelos de asociación entre las variables relacionadas con el desarrollo de las capacidades de exportación. Uno de nuestros objetivos centrales es evaluar la aplicabilidad de modelos desarrollados en países industrializados (Hanks y Chandler 1994, Hatton y Raymond 1994), con una fundamentación más teórica. En esta etapa, nuestro objetivo es establecer

una base descriptiva de las formas y estructuras operativas en las que las pequeñas empresas arraigan las habilidades adaptativas que requieren para competir internacionalmente. En lo que sigue, presentamos un esquema descriptivo que hemos desarrollado a través del conjunto de estudios de caso que realizamos, en procesos de consultoría y de investigación.

METODOLOGÍA

El esquema descriptivo que hemos desarrollado se fundamenta en una serie de estudios de caso que a la fecha cuenta con aproximadamente 250 de ellos. Se trata de descripciones operativas detalladas de empresas pequeñas y medianas en ciudades medias de los estados de Jalisco, Michoacán, Guanajuato y Aguascalientes. La mayor parte de estas empresas son negocios familiares de primera generación, en los que el dueño/fundador aún lleva las riendas de la empresa.

No se ha desplegado un esfuerzo especial por obtener una muestra representativa desde el punto de vista estadístico. Muchas barreras conceptuales, metodológicas y prácticas le quitan sentido a esa preocupación. Un primer punto es, desde luego, que no es posible conocer o definir claramente el universo de empresas del que hablamos. No se cuenta, por supuesto, con datos estadísticos confiables acerca del número y tamaño de las empresas que existen en esas ciudades (o en el país mismo) y que integrarían ese universo. Su existencia misma es demasiado inestable, y oscila en la penumbra entre la economía formal y la informal.

El siguiente punto es que, aún cuando tal información existiera, las empresas no nos reciben para realizar la investigación simplemente porque se les solicite. Una proporción desconocida, pero bien sabemos que significativamente alta, de las empresas opera total o parcialmente en la economía informal o subterránea (Alonso 1977). No cumplen, por supuesto, con la reglamentación fiscal o laboral, o sólo lo hacen parcialmente. Para ellas es imposible hacerlo y subsistir. La desconfianza hacia cualquier persona ajena a la organización puede darse por descontada.

De esta manera, conseguir acceso a, e información de, estas pequeñas empresas, es algo sumamente errático. Aún cuando se obtenga ese acceso, una gran parte de la información considerada “delicada” será siempre inaccesible

para el equipo de investigación. Esta información confidencial puede ser del área contable o administrativa, por razones obvias. Pero también puede ser del área de recursos humanos o de la de producción. Muchos de los pequeños empresarios, por ejemplo, consideran sus formulaciones y procesos como susceptibles de ser copiados y, por lo tanto, confidenciales. De ahí que, incluso en muchos de los estudios de caso realizados, haya información faltante en una o varias de las áreas funcionales examinadas.

A la fecha, nuestra serie de estudios de caso incluye empresas en sectores de agroindustria, alimentos, calzado, confección, construcción, farmacéutica, metalmecánica, plásticos y muebles, entre otros. Sus tiempos de existencia y operación se distribuyen como sigue:

Los estudios de caso parten de diagnósticos a profundidad de las empresas, para describir los procedimientos y sistemas operativos que les permiten sobrevivir y prosperar en las actuales condiciones. Estos diagnósticos se elaboran con base en una guía que explora las cinco áreas funcionales básicas de la empresa: la de administración, la de producción, la de comercialización, la de finanzas, y la de recursos humanos y organización. Por lo general, esta esquematización no corresponde cabalmente a la estructura u organigrama de las empresas, especialmente las pequeñas. Sin embargo, permite organizar la conducción de los estudios de caso en un esquema de fácil comprensión para el personal de la misma. En cada una de esas áreas funcionales, la guía conduce a la identificación y descripción de aquellas actividades, procedimientos y sistemas de importancia para la operación. La metodología seguida en la construcción de las variables a observar ha sido ya reportada en otro trabajo (Arechavala 1998).

El conjunto de las variables que se describen en cada caso incluye aquellas que, de acuerdo con resultados previos de esta investigación, determinan fuertemente el comportamiento del directivo y el perfil y desempeño de la empresa. Nuestra investigación ha mostrado la utilidad de estas dimensiones para diferenciar grados de madurez y complejidad en las formas de operar de las empresas que dirigen (Arechavala 2003).

El criterio seguido en la primera etapa fue la adecuación de nuestro esquema descriptivo a lo que **en la práctica**, tiene una repercusión en el desempeño de las pequeñas unidades productivas. También modificamos ese conjunto de variables considerando su poder discriminatorio. Es decir, su capacidad para

diferenciar entre conjuntos de empresas por la diversidad de grados de madurez y desempeño que mostrasen.

Como en la etapa previa, buscamos identificar rasgos empresariales *en la observación de prácticas reales*, más que recurrir a lo que la literatura prescriptiva afirma. Es decir, buscamos observar y comprender los fenómenos como ocurren realmente, más que hacer afirmaciones sobre lo que, en opinión de algún teórico, *debería hacer* el pequeño empresario. Existe poca teoría para identificar las características y formas de operar de empresas que están desarrollando su capacidad de exportación en nuestro medio.

De esta manera, los resultados de este trabajo nos han permitido construir una matriz que identifica niveles y capacidades distintos que pueden ocupar las empresas en cuanto a la construcción de sus capacidades de exportación. En ella se reflejan las diferencias operativas que efectivamente hemos identificado en los casos estudiados. Las diferencias son descritas en función de niveles. Las columnas de nuestra matriz indican una progresión, desde las prácticas más simples, hasta las más complejas. Estas últimas reflejan las prácticas que dan a la empresa una mayor capacidad de adaptación y un mayor nivel competitivo. En algunos casos, se trata de prácticas que coinciden con las conocidas como “de clase mundial”.

En su desarrollo, una empresa no necesariamente habrá de recorrerlas linealmente (ascendiendo nivel por nivel), pero sí puede hablarse de que su desempeño y competitividad se incrementan conforme presenta rasgos de nivel más alto.

Para los casos de empresas que el diagnóstico inicial identifica como de intención exportadora, se continúa el caso de estudio realizando entrevistas a miembros del equipo directivo. Las guías de entrevista cubren los siguientes puntos:

- Origen, trayectoria y perfil de la empresa.
- Origen de la decisión de exportar. Objetivos que la empresa persiguió al intentarlo.
- Carencias observadas en la empresa al momento de intentar concretar la exportación.
- Problemas encontrados durante el proceso y la forma en que fueron superados.
- Los puntos clave del proceso y las decisiones que fue necesario tomar.

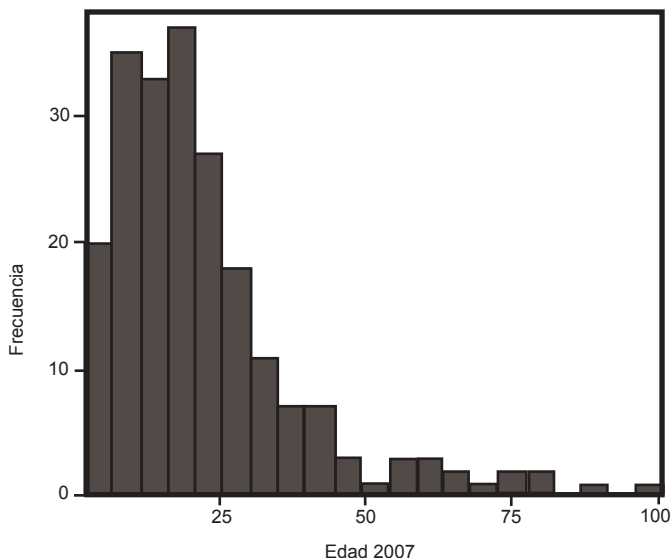
- Los cambios que resultaron necesarios en la mentalidad de los directivos y la forma en que se lograron.
- Medidas adoptadas por el equipo directivo para alinear la organización con los objetivos de exportación.
- Los valores, tanto individuales como colectivos (organizacionales), que han sostenido y orientado el proceso de cambio hacia la exportación.
- Formas y grados en los que se lograron los objetivos por los que se decidió incursionar en mercados internacionales.
- Formas y canales de comercialización que ha empleado la empresa en este proyecto. Razones por las que se fueron adoptando y éxito relativo logrado con cada una.
- Objetivos actuales de la empresa en este campo.

Las características que presentamos en las tablas siguientes no tienen la intención de ser exhaustivas, pero se tiene la intención de que sirvan predictivamente para identificar a las empresas que tendrán éxito en la internacionalización. Representan un compendio que clasifica de manera tentativa las características observadas en empresas empeñadas en el proyecto de exportar.

RESULTADOS

A lo largo de más de trece años de investigación, se ha realizado más de cuatrocientos estudios de caso de pequeñas empresas en varias ciudades y estados del Occidente de México. De esta cantidad de casos, sin embargo, se han empleado para este estudio únicamente 250 de ellos. El resto ha sido paulatinamente eliminado, conforme se ha buscado incluir únicamente aquellos casos para los que se cuenta con información suficiente y fidedigna en cuanto a sus sistemas y procedimientos de operación. Los casos eliminados incluyen casos en los que el empresario no estuvo dispuesto a proporcionar la información requerida, o bien aquellos casos en los que deficiencias metodológicas han impedido que equipos independientes de trabajo corroboren y confirmen la calidad de información, para obtener resultados equivalentes.

El promedio en el número de trabajadores por empresa en los casos estudiados es de 32.4. El rango es de 2 a 400. De manera congruente con criterios

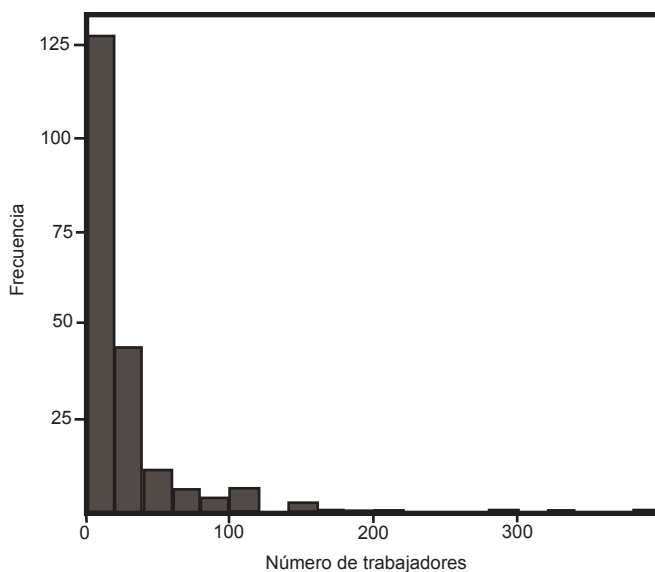
Gráfica 1. Histograma de distribución de edad de las empresas

internacionales de clasificación, en este estudio se maneja el criterio empleado por Estados Unidos y Canadá, nuestros socios en el TLC, quienes consideran empresas de menos de quinientos trabajadores como empresas pequeñas o medianas.

La figura 2 presenta la distribución de los tamaños de empresa para los casos incluidos en el estudio.

La intención exportadora en las empresas puede reflejarse en que trabajan ya para ello, que lo hacen ya incipientemente o que vienen haciéndolo de manera consistente en el pasado reciente. Sorprendentemente, la proporción de empresas que puede ser incluido en este grupo es bastante alta. 65 casos, de un total de 222 para los que se tienen datos de esta variable exportan o tienen intención de exportar. Esta proporción aparentemente ha sido constante en el tiempo, pues reproduce aproximadamente lo observado en 2001, cuando 25 casos, de un total de 80 (31%), fueron clasificados en este grupo. Nótese que incluimos casos en los que se “manifiesta interés”. Hacemos esto sin prejuzgar el compromiso o capacidad real que estos casos pueden tener para lograrlo.

Un caso típico puede servir para ilustrar por qué lo hacemos así:

Figura 2. Distribución del número de trabajadores en las empresas incluidas en el estudio

“Don Felipe maquila uniformes de trabajo para personal femenino, en la economía informal. Emplea a cinco trabajadoras. Al iniciarse el estudio de su empresa, no llevaba registro alguno de sus costos. Sin embargo, su aspiración ha sido desde hace años formalizar su operación y exportar. Como parte de la relación con su empresa, se le capacitó para llevar registros que le permitieran conocer sus costos reales. A lo largo del año que se ha trabajado con él, ha dejado de maquilar y vende su producto ya con marca propia. Inicia su contabilidad formal, para darse de alta ante la SHCP. Su compromiso con la idea de exportar se ha fortalecido. El perfil como emprendedor de Don Felipe es, precisamente, el de una persona que busca lograr sus objetivos *a pesar, y aún en el contexto de*, las condiciones económicas adversas. Las expectativas del equipo de investigación son de que logrará sus objetivos.”

Otro caso puede reflejar aún más drásticamente la ausencia de relación entre el tamaño de la empresa y las ambiciones (y posibilidades) de exportación:

Estando en casa un día, Don Carlos vio que las muñecas que su esposa hacía como pasatiempo eran bonitas, y que con frecuencia las vendía. Mientras veía cómo las hacía, se le empezaron a ocurrir ideas... Las muñecas se podían hacer en mayor número y se podían vender bien...

Después de comer, Don Carlos, su esposa, su cuñada y una vecina sacaban sus materiales de trabajo: botes de plástico, tela, listones, moños, cuentas, ojitos... y en la misma mesa se ponían a hacer muñecas.

Un día visitamos la empresa y comenzamos a trabajar con ellos en el análisis de los costos de producción de cada modelo. Sin embargo, Don Carlos estaba impaciente:

“Quiero que me ayuden a exportar”, nos dijo un día, con una decisión que nos sorprendió. “Aquí en México la gente no quiere pagar lo que las muñecas valen”.

“Mire, Don Carlos. No es tan fácil”, le dijimos. “Tome en cuenta que para exportar hay que hacerlo en grandes cantidades, hay que registrarse, hacer trámites, buscar canales de comercialización y tener mucho dinero...”

Nos escuchó con atención, y dejó de insistir en el tema. Seguimos con el trabajo, y después de algunas sesiones le mostramos algunos problemas que habíamos detectado: lo que ganaba en unas muñecas lo perdía en otras. Necesitaba revisar los costos y precios de los distintos modelos. Pasados como seis meses, Don Carlos nos mandó llamar.

“Quiero darles una noticia: ya estoy exportando”.

Con curiosidad y con gusto, le pedimos que nos contara: con el tiempo, se corrió la voz de que él quería exportar. Una persona vino a visitarlo un día, y le explicó que él hacía viajes regularmente al otro lado, pues tenía parientes allá, y que ellos podían hacerse cargo de vender las muñecas. Llevaba ya enviadas varias docenas, y el asunto iba muy bien.

Esto casos están clasificados, para los efectos de esta investigación, como de empresas exportadoras o de intención exportadora. Se les estudia con los mismos criterios que otras que efectivamente ya lo hacen sistemáticamente, y de hecho se observa que comparten con ellas rasgos empresariales semejantes. Don Felipe y Don Carlos son empresarios que fijan objetivos por arriba de lo que su medio ambiente parece facilitar. Tienen una visión de su empresa como una organización que puede crecer y madurar, y no simplemente como un *modus vivendi*. No ven su quehacer empresarial solamente como una forma de ingreso

a partir de un oficio, o como parte de un patrimonio familiar. Su concepto es el de un proyecto que se emprende, de alcances ilimitados. En etapas previas de nuestra investigación hemos observado que este rasgo es mucho mejor predictor del desempeño que el propio tamaño o la antigüedad de la empresa.

En nuestra investigación el objetivo es, precisamente, identificar aquellos rasgos que comparten las empresas exportadoras, y comparar estos rasgos con aquellos otros que las distinguen de otras, incluso de mayor tamaño, que no manifiestan el interés de exportar.

De esta manera, hemos construido la tabla que se presenta a continuación. Su estructura es semejante a la empleada para identificar los niveles operativos que emplean las empresas en las áreas funcionales ya descritas en la metodología de los estudios de caso.

Como se expuso más arriba, las capacidades de exportación se desarrollan a partir de características previas y siguiendo procesos que llevan a la empresa de la operación estrictamente local a la operación en mercados internacionales. Esta matriz refleja, por lo tanto, lo que se ha observado en los niveles que tienen las pequeñas empresas de occidente de México en el desarrollo de esos procesos y capacidades.

Por otro lado, es fácil suponer que las empresas exportadoras deben desempeñarse en un nivel más alto, en lo que se refiere a las variables operativas de las distintas áreas funcionales (Administración, Producción, Comercialización, Finanzas y Recursos Humanos y Organización) que las empresas no exportadoras. La comparación de ambos grupos en lo que se refiere a los promedios de los niveles alcanzados en esas variables es contundente: la prueba de diferencia de promedios arroja una diferencia estadísticamente significativa más allá del nivel de .001. El promedio de niveles funcionales para el grupo de empresas exportadoras es de 2.92, contra un promedio de 2.37 para las empresas no exportadoras. Estos resultados son consistentes con los de investigaciones realizadas en otros contextos y con métodos similares (Chetty y Campbell-Hunt 2004): los proyectos de exportación aceleran los procesos de aprendizaje en las empresas.

Por otro lado, las empresas *de intención exportadora* presentan también una diferencia en sus niveles promedio de operación respecto a las que no manifiestan esa intención: los promedios en este caso son de 2.69 y 2.36, respectivamente, y la significatividad estadística es mayor a .02). Esto significa, probablemente, que las empresas de intención exportadora se obligan a mejorar sus niveles operativos

Tabla 1. Capacidad de exportación

	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN	Liquidez. Necesidad de flujo de efectivo.	Necesidad de mantener ocupada la capacidad para reducir costos.	Necesidad de mantener ocupada la capacidad instalada, para reducir costos.	Perspectivas de crecimiento y expansión.	Aspiraciones de competitividad internacional.
COMPROMISO	Juega con la idea pero no ha actuado al respecto.	Reúne información. Explora. Investiga apoyos disponibles.	Reúne información. Explora. Investiga apoyos disponibles.	Ha establecido metas claras en periodos razonables.	Exportación consistente de un porcentaje de la producción.
MERCADOS	Compradores extranjeros en el país.	Mercados de menor exigencia (Centroamérica, por ejemplo).	Mercados de menor exigencia (Centroamérica, por ejemplo).	Mercados industrializados cercanos. Poca distancia geográfica. Mayor distancia cultural.	Mercados de mayor poder adquisitivo, independientemente de su distancia geográfica y cultural.
COMERCIALIZACIÓN / DISTRIBUCIÓN	No comercializa: "Le vienen a comprar."	Comercialización indirecta. Envía mercancía al extranjero a través de conocidos o familiares.	Comercialización indirecta. Envía mercancía al extranjero a través de conocidos o familiares.	Tiene contacto directo con compradores en el extranjero.	Cuenta con representante propio en el mercado extranjero o alianza con empresa foránea.
SERVICIO AL CLIENTE	Ninguno.	Únicamente responde a reclamaciones.	Únicamente responde a reclamaciones.	Presta el servicio a través de un representante foráneo.	Establece filiales. Presta el servicio de manera sistemática y según políticas propias.
CONSISTENCIA	Exporta sólo esporádicamente. Pedidos únicos, que no se repiten. Exportación fundamentalmente de muestras.	Exporta en respuesta a pedidos de un solo cliente.	Exporta en respuesta a pedidos de un solo cliente.	Consistente. Exporta con regularidad menos del 50% de su producción.	Consistente. Exporta >50% de la producción, durante al menos dos años consecutivos.
CALIDAD	Enfrenta reclamaciones y rechazos frecuentes. El cliente selecciona lo que compra y lo que no.	Satisface consistentemente los criterios definidos por el comprador extranjero.	Satisface consistentemente los criterios definidos por el comprador extranjero.	Obtiene certificación como proveedor internacional.	Liderazgo internacional.
FINANCIAMIENTO	Maquila: trabaja con materia prima propiedad de otra empresa.	Financiamiento inicial propio o de la familia. Ocasionalmente usura.	Financiamiento inicial propio o de la familia. Ocasionalmente usura.	Banca de desarrollo o comercial.	Propio. Los recursos son suficientes para autofinanciar el crecimiento.

Tabla 1. Capacidad de exportación

	1	2	3	4	5
TECNOLOGÍA	intensiva en mano de obra.	Maquinaria de segunda. Productos artesanales.	Maquinaria de segunda. Productos artesanales.	Maquinaria adquirida en ferias y exposiciones. Tecnología competitiva a nivel internacional.	Investigación y desarrollo tecnológico propios.
ESTRATEGIA	Ninguna. Atiende solamente pedidos "no solicitados" de compradores extranjeros.	Costos. Explota precio de mano de obra.	Costos. Explota precio de mano de obra.	Posicionamiento. Establece reputación propia en los mercados.	Desarrolla nuevos mercados en el extranjero.
BASES DE NEGOCIACIÓN	No comprende los términos de la negociación internacional. Pierde oportunidades.	Acepta pasivamente las condiciones fijadas por el comprador internacional.	Acepta pasivamente las condiciones fijadas por el comprador internacional.	Mejora administración interna y estructura de costos. Ofrece mejores opciones al comprador internacional.	Asegura cumplimiento de normas internacionales de calidad para obtener mejores condiciones.
DISEÑO DE PRODUCTOS	Produce lo mismo para el mercado local que para el extranjero.	Acepta diseños proporcionados por el comprador internacional.	Acepta diseños proporcionados por el comprador internacional.	Analiza tendencias del mercado en ferias y exposiciones y crea productos para atenderlas.	Crea productos que marcan tendencias en el mercado internacional.
ORGANIZACIÓN	Ninguna. El cliente extranjero es simplemente un comprador más.	Integradora, asociación o cooperativa.	Integradora, asociación o cooperativa.	Cuenta con un departamento dedicado a ventas internacionales.	Filial o comercializadora propia.

más allá de aquellas que se conforman con los mercados domésticos. El proyecto de exportación parece ser un motor central en la evolución de las empresas.

Pero las empresas que exportan, ¿inician su proceso de desarrollo de capacidades una vez que operan bien en mercados domésticos, o nacen desde un principio con vocación a los mercados internacionales? De ser cierta la primera de estas hipótesis, esto podría reflejarse en una mayor edad promedio de las empresas exportadoras respecto a las demás. Sin embargo, los datos no apoyan esta idea: la diferencia entre ambos grupos no es significativa: el grupo de empresas exportadoras tiene como promedio 24.6 años, y el grupo de empresas no exportadoras tiene una edad promedio de 21.9 años. La diferencia tendría el sentido correcto, pero no es estadísticamente significativa (su probabilidad es de .43).

Por otro lado, el tamaño promedio de las empresas dedicadas a mercados domésticos (en términos del número de trabajadores) es de 29.5, mientras que el de las empresas exportadoras es de 53.4. La significatividad estadística es, en este caso, de .04. Aparentemente, las empresas exportadoras tienden a mostrar un crecimiento más acelerado que el de las empresas orientadas sólo a mercados locales.

Esto puede significar, a reserva de encontrar mayores evidencias, que en nuestro medio se está dando el reemplazo de una población (especie) de empresas por otra: empresas de vocación hacia los mercados internacionales están apareciendo y tenderán a sustituir, al menos parcialmente, a aquellas empresas orientadas a mercados domésticos que no sean capaces de internacionalizarse.

DISCUSIÓN

Actualmente, la cantidad de casos permite hacer algunas afirmaciones acerca de tendencias observadas. Sobresale el hecho de que los perfiles de las empresas estudiadas que manifiestan intención o actividad exportadora presentan gran semejanza con patrones similares en otros países. Entre las similitudes encontramos los siguientes:

- ▶ Actitud de iniciativa frente a las circunstancias externas. Más que replegarse a nichos de mercado no amenazados por competencia extranjera, en una estrategia estrictamente defensiva, las empresas se preparan para incrementar su competitividad y aprovechar oportunidades (Julien *et al.* 1994, 1997).

- ▶ Nivel de ambición mayor que el de sus contrapartes no exportadoras. Las empresas que carecen de intención exportadora frecuentemente expresan sus objetivos como de simple subsistencia. En cambio, las empresas de intención exportadora mantienen una mentalidad de crecimiento y expansión (Eriksson *et al.* 1997, Barker y Kaynak 1992, Ditchl *et al.* 1990). Pueden incluso estar más interesadas en crecer en el mercado nacional y no necesariamente el de exportación.
- ▶ La capacidad de exportación depende fundamentalmente de la actitud y el nivel de ambición del empresario. La actitud sigue siendo el determinante más poderoso de las capacidades de exportación (Campbell 1996). No existe necesariamente una relación entre tamaño de la empresa y capacidad de exportación (Calof 1994, 1993, Bonaccorsi 1992).

Hay, sin embargo, diferencias respecto a empresas de intención exportadora reportadas en la literatura de otras naciones (Andersen 1993, Bilkey 1977, Barker y Kaynak 1992, Bonaccorsi 1992, Ditchl *et al.* 1990, Eriksson *et al.* 1997, Moini 1995, Ogbuehi y Longfellow 1994), especialmente de Norteamérica.

Las diferencias observadas en los casos de empresas mexicanas son principalmente en el sentido de la distancia cultural respecto a países anglosajones y desarrollados. Las empresas de otros países de América del Norte tienden a exportar con mayor naturalidad a mercados anglosajones y europeos. También, su relativa mejor posición en lo referente a tecnología e integración de cadenas productivas hace que enfrenen menos barreras para la exportación.

Como hemos señalado en otros trabajos, se da entre las empresas estudiadas una clara tendencia a mostrar conjuntos de características que representan perfiles típicos (Arechavala 1996, 1998, 2003). Hemos señalado que no es evidente una clara asociación de la edad y el tamaño de las empresas con su grado de madurez, o perfil evolutivo. Una empresa relativamente joven, puede mostrar niveles excepcionalmente altos de madurez. Otro caso, de mayor antigüedad, puede mostrar rasgos incipientes en extremo, para muchas de sus funciones. Otra empresa puede presentar niveles relativamente bajos en algunas de las variables, y significativamente alto en otras.

En el conjunto general de empresas se presentan frecuentemente casos en los que niveles avanzados en uno o varias de los rasgos tienden a mostrar niveles dispares. Lo mismo sucede para el subconjunto de las de intención exportadora.

Esto es, ocurre que una empresa pueda encontrarse en los niveles incipientes respecto a su motivación para exportar, por ejemplo. A pesar de ello, puede haber evolucionado a niveles más altos en cuanto a sus fuentes de financiamiento para ello. Sin embargo, en la mayoría de los casos las características tienden también a variar de manera conjunta, integrando perfiles típicos.

La ausencia de relación entre tamaño, edad y nivel de madurez que hemos reportado en otros trabajos para la población de pequeñas y medianas empresas en el occidente de México, es aún más evidente para las empresas de intención exportadora. Para éstas últimas, la edad y tamaño de la empresa tienen prácticamente nula relación con su nivel de aspiración o su capacidad para ingresar en mercados internacionales: el tamaño o la antigüedad no son una limitante para la vocación exportadora.

La internacionalización de las empresas, por lo tanto, no parece ser una etapa nueva para empresas de gran experiencia. La discusión entre el modelo de etapas incrementales conocido como el modelo de Uppsala (Andersson *et al.* 2004) y el modelo de las empresas “nacidas globales” parece encontrar en México más evidencia a favor de estas últimas. Esto, empero, no significa que empresas de mayor experiencia en mercados domésticos decidan iniciar proyectos de exportación. Estos resultados simplemente apuntan a una menor probabilidad de que suceda.

Probablemente el hallazgo más significativo hasta este momento ha sido la sorprendente cantidad de empresas pequeñas dispuestas a emprender el camino de la exportación. La gama es amplia. Abarca desde empresas que tienen la intención, sin tener idea clara de los niveles de eficiencia que se requieren, hasta empresas que tienen una gran experiencia en ello. Desde empresas que exportan prácticamente de una manera pasiva (acatando decisiones de comercializadores extranjeros, por ejemplo), hasta empresas que desarrollan marca e identidad propias en los mercados extranjeros.

Una de las limitaciones principales de este estudio es que, aunque las matrices empleadas parecieran sugerirlo, todavía no es posible concluir procesos evolutivos a partir de estos datos. Para lograr eso será necesario observar longitudinalmente los procesos de desarrollo de la capacidad de exportación. En esta etapa es necesario reconocer que los niveles sucesivos que se plantean en las matrices representan fundamentalmente bases comparativas entre casos. No es posible todavía considerarlas como reconstrucción de las transiciones que siguen

empresas particulares en su proceso de internacionalización. Esta tarea espera etapas posteriores del proyecto. No es posible todavía, por lo tanto, evaluar la importancia relativa de los procesos de adaptación, por oposición al surgimiento de nuevas empresas que nacen de inicio con vocación exportadora. Los casos estudiados hasta el momento proporcionan evidencia de ambos procesos, es importante evaluar su importancia relativa en distintos sectores y giros, por ejemplo, de manera que puedan hacerse generalizaciones que respalden decisiones de política económica a nivel regional o nacional.

Las dificultades ya mencionadas más arriba en cuanto a considerar los casos estudiados como una “muestra representativa”, impiden fundamentar generalizaciones desde el punto de vista estadístico. Por otro lado, consideramos que la comprensión de los rasgos y formas operativas que les permiten sobrevivir y desarrollar capacidades de exportación deben comprenderse en el contexto del perfil, giro e historia de cada una de las organizaciones. Sin embargo, la cantidad de casos estudiados a la fecha permite plantear algunas generalizaciones para categorías de empresas, giros, mercados, etc. Eventualmente llegaremos hasta el punto de elaborar un instrumento que permita observar las variables de interés en gran escala.

CONCLUSIÓN

En su conjunto, nuestros resultados presentan un panorama halagador. En las condiciones actuales, de nuestra enésima crisis y estancamiento económicos, es agradable observar la voluntad exportadora de una parte significativa de empresarios. Son más de los que inicialmente sospechamos.

Cuando iniciamos nuestro proyecto rápidamente aprendimos que no todas las empresas tendrían la capacidad de adaptarse. Muchas habrían de desaparecer, para ser sustituidas por otras de nueva estirpe. Gradualmente nos damos cuenta de que, en efecto, los espacios abiertos por la desaparición de las empresas no competitivas son ocupados por empresas de nuevo perfil.

¿Qué significan estas investigaciones para la política económica regional, por ejemplo? ¿Cómo deben impulsar los organismos gubernamentales y de fomento la competitividad de las empresas? De acuerdo con nuestros resultados, ciertamente preliminares, la competitividad de las empresas de la región debe

impulsarse más por el apoyo al surgimiento de empresas de vocación exportadora, que esperando que empresas dedicadas a mercados domésticos decidan emprender proyectos internacionales.

En la labor que realizamos en el Instituto para la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDIT*pyme*) de la Universidad de Guadalajara, frecuentemente encontramos que la relación de conocimiento e investigación pronto se convierte en relación de apoyo y consultoría. Las capacidades técnicas de investigadores y estudiantes se ponen a prueba constantemente. Al enfrentar estos retos se hace evidente que los recursos de las universidades son enormes. Investigadores, profesores y estudiantes tienen mucho qué hacer para apoyar la labor de empresas exportadoras.

¿O considera alguien todavía más importante resolver problemas ficticios, tomados de los libros de texto? Existe una necesidad enorme de investigación y comprensión de estos procesos y de apoyo a empresas que, con pocos recursos, tienen ambiciones grandes. Una mínima voluntad de pertinencia debe hacer que las universidades asuman un papel más responsable que incluye, como mínimo, investigaciones para comprender mejor el perfil de las empresas exportadoras y los procesos que conducen a ello, así como programas de consultoría que apliquen este conocimiento a la solución de problemas reales y concretos en las empresas. Los beneficios para los propios estudiantes, profesores e instituciones, para los empresarios y para el país, son incalculables.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. A. (1997). “Efectos del TLCAN en la Microindustria del Vestido de Tlaxcala, México”, *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 2: 103-110.
- ANDERSEN, Otto (1993). “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, núm. 2: 209-231.
- ANDERSSON, S., J. Gabrielsson y I. Wictor (2004). “International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms”; *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21, núm. 1: 1-21.

- ARECHAVALA, Ricardo (1996). “El Futuro de la Industria del Calzado. ¿Existen Opciones?”, en *Carta Económica Regional*, Universidad de Guadalajara, núm. 47, pp. 19-27.
- (1998). “Formas De Operación De Las Pequeñas Empresas En El Occidente De México: Los Retos De La Competitividad En Mercados Abiertos”, *Revista de la Facultad de Contaduría y Administración*, Núm, 189: 66-84, UNAM.
- (2003) “Presiones Competitivas y Desarrollo Empresarial: Móviles y Limitaciones del Aprendizaje y la Adaptación en Pequeñas Empresas”, *Administración y Organizaciones*, vol. 5, núm. 10: 27-43. Universidad Autónoma Metropolitana.
- BARKER A. Tansu, KAYNAK, E. (1992). “An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters”, *Asia-Pacific International Journal of Marketing*, 4,1: 27-36.
- BARNHART, Katherine (1994). “Micro-business Hits the Big Time: The Future of Small Business in a Globalizing México”, *Business Mexico* 4,1: 62-65.
- BELL, J., R. MCNAUGHTON, S. YOUNG y D. CRICK (2003). “Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization”, *Journal of International Entrepreneurship*,1: 339-362.
- BILKEY W., y G. TESAR (1977). “Export Behavior of Smaller-Sized Winsconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, núm. 1: 93-98.
- BONACCORSI, Andrea (1992). “On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity”, *Journal of International Business Studies*, 23,4: 605-636.
- CALOF, J. L. (1994). “The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, núm. 2: 367-387.
- (1993). “The Impact of Size on Internationalization”, *Journal of Small Business Management*, vol. 31, núm. 4: 60-69.
- CAMPBELL A. J. (1996). “The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment”, *Journal of Small Business Management*, 34, 3: 50-58.

- CHETTY, S. y C. CAMPBELL-HUNT (2004). “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach” *Journal of International Marketing*, vol. 12, núm. 1: 57-81.
- CHRISTENSEN, Sandra L. 1993. “Is There a Role for Small Business in the Northamerican Free Trade Area?”, *Business Forum*, 18,1: pp. 44-46.
- DITCHEL, E., KOEGLMAYR, H. G., MUELLER, S. (1990). “International Orientation as a Precondition for Export Success”, *Journal of International Business Studies*, vol. 21, núm. 1: 23-40.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGÅRD, A. (1997). “Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process”, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, núm. 2: 337-60.
- HANKS, S. H. y G. CHANDLER (1994). “Patterns of Functional Specialization in Emerging High Tech Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, núm. 2: 23-36.
- HANNAN, M. T. and FREEMAN, J. H. (1977). The Population Ecology Of Organizations, *American Journal of Sociology*, vol. 82, núm. 5: 929-964.
- HATTON, L., y B. RAYMOND (1994). “Developing Small Business Effectiveness in the Context of Congruence”, *Journal of Small Business Management* vol. 32, núm. 3: 76-89.
- JONES, M. y N. COVIELLO (2005). “Internationalization: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time”; *Journal of International Business Studies*, vol. 36, núm. 3: 284-303.
- JULIEN, Pierre-André (1994). “Globalisation de l'économie et PME”, Communication – 39ième Conférence annuelle mondiale du Congrès international de la petite entreprise. Strasburg France 27-29 juin 1994. Tiré à part no. 94-05, Groupe de Recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Université du Québec à Trois Rivières.
- y M. MARTIN (1995). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- , JOYAL A. y DESAHIES, L. (1994). “SME's and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?”, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, núm. 3: 52-64.
- , C. RAMANGALAHY (1997). “A Typology of Strategic Behavior Among Small and Medium-Sized Exporting Businesses. A Case Study”, *International Small Business Journal*, vol. 15, núm. 2: 33-50.

- KAYNAK E. y V. KOTHARI (1984). "Export Behavior of Small and Medium Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers", *International Management Review*, vol. 24, núm. 2: 61-69.
- LAU HO FUK (1992). "Internationalization, Internalization, or a New Theory for Small, Low-Technology Multinational Enterprise?", *European Journal of Marketing*, vol. 26, núm. 10: 17-31.
- LEONIDOU, L. C., y C. S. KATSIKEAS (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 3: 517-551.
- MAHONE, C. E. y P. K. CHOUDHURY (1995). "Small and Medium Sized Manufacturers and Traders", *Multinational Business Review*, vol. 3, núm. 2: 17-26.
- MOINI, A. H. (1995). "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-stage Model", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, núm. 3: 9-25
- OGBUEHI, A. y T. A. LONGFELLOW (1994) "Perceptions of U.S. Manufacturing SME's Concerning Exporting: A Comparison Based on Exporting Experience", *Journal of Small Business Management*, vol. 32, núm. 4: 37-46.
- SOHN JIE AE y LEE YOO LIM (S/F). "Small Business: Too Weak to Survive?", *Business Korea*, vol. 10, núm. 8: 24-28.
- ZHU, H., M. HITT y L. TIHANY (2007). "The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities"; *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17, núm. 2: 1-26.