



## Internacionalización de las PYME: una herramienta de análisis

JEAN-PAUL  
DAVID \*

En los últimos 40 años, las investigaciones sobre las estrategias de internacionalización de las empresas en general se han basado en el comportamiento de las transnacionales o los grandes grupos. A pesar del reciente progreso de las pequeña y mediana empresas (PYME) en la escena internacional, su proceso de internacionalización se ha estudiado poco, por lo que a menudo se ha tratado de explicar su evolución con modelos formulados para las de gran tamaño. Los enfoques clásicos, como el que enlaza la internacionalización de la empresa al ciclo de vida del producto,<sup>1</sup> no corresponden a la realidad de una empresa pequeña o mediana que evoluciona en los mercados exteriores. No obstante, en el curso del último decenio se han realizado más investigaciones al respecto gracias a las nuevas tecnologías de la información.

En el presente estudio se examina el proceso de toma de decisiones del dirigente de la PYME frente al abanico de opciones de internacionalización que se ofrecen a su empresa (exportación directa o indirecta, coempresa, inversión directa, etcétera). Asimismo, se ofrece una herramienta para la reflexión del empresario en el marco de la formulación y la validación de su estrategia de internacionalización.

El texto se divide en tres partes. En la primera, empírica, se examinan varios estudios de caso de internacionalización de las PYME. Con ello se elaboró un primer modelo sobre el cual se basan las dos partes siguientes de la investigación. La segunda

parte incluye una revisión de la literatura sobre el tema y la tercera ofrece una serie de entrevistas aplicadas a una veintena de PYME repartidas en el territorio de Quebec. Las empresas escogidas ya estaban presentes en la escena internacional (fuera de Estados Unidos) por lo menos cinco años antes y tenían ventas de unos 10 millones de dólares canadienses o más. La muestra fue muy variada, al igual que las estrategias escogidas (importación y exportación, venta de licencias o franquicias, inversiones extranjeras directas y alianzas estratégicas).

### ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME

El lugar que ocupan las PYME en la escena internacional es todavía marginal si se comparan sus intercambios comerciales, tanto en volumen como en valor, con los de las transnacionales. Para el dirigente de la PYME rebasar las fronteras implica correr riesgos y realizar inversiones crecientes. Si bien no todas esas empresas tienen el interés de trascender la frontera nacional, deben planificar un crecimiento durable de sus negocios en un mercado que no cesa de internacionalizarse.

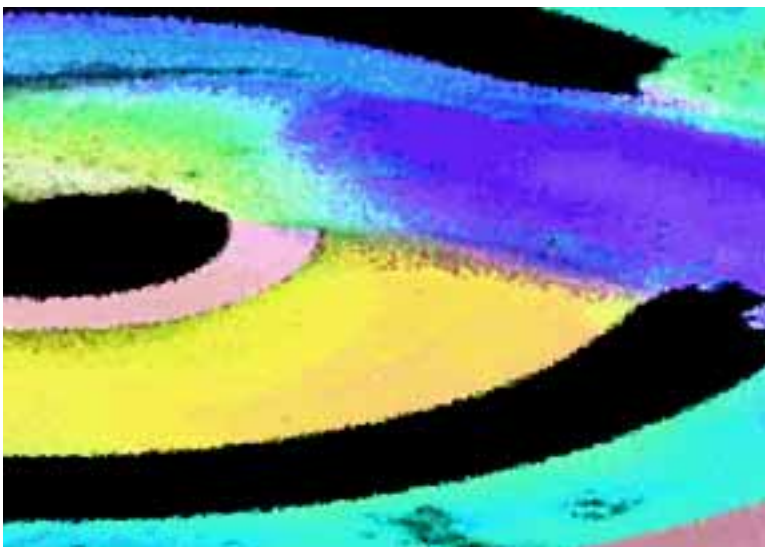
Para las PYME que evolucionan en la arena internacional, los desafíos, las opciones de mercado, los riesgos y los frenos son, en proporción, los mismos que conocen las grandes empresas. Los resultados del estudio muestran ciertas especificaciones de las PYME.

### Ventaja competitiva y fuerzas distintivas

La mayor parte de las empresas estudiadas reconoce que no pueden especular acerca de la pertinencia de transferir sus ventajas competitivas sobre el mercado exterior deseado. En

1. R. Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, 1966.

\* Profesor en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal y director general de Mercadex International Inc. <jpdavid@mercadex.ca>. Se presenta el modelo de esta empresa de asesoría en negocios internacionales. [Traducción de Juan Francisco Figueroa Duarte.]



efecto, en tanto la apreciación de la competencia extranjera no se haya efectuado, no se sabría emplear el término *ventaja* a priori. Conviene más bien hablar de fuerzas distintivas o quizá de ventajas competitivas hipotéticas (que están por verificarse). Sólo al medir a las sociedades homólogas o rivales, resulta posible relativizar o comprobar las ventajas o desventajas competitivas. En el caso de una empresa de tal envergadura que posee los recursos necesarios y tiene acceso a una abundante cantidad de información (con frecuencia pública) sobre sus rivales (informes anuales, análisis financieros y de prensa, etcétera), el ejercicio de sopesar e identificar las ventajas o desventajas resulta más fácil que entre las empresas pequeñas o familiares. De cualquier modo la PYME mantiene algunas ventajas frente a las grandes empresas, sobre todo en términos de flexibilidad y rapidez de intervención.<sup>2</sup> Falta considerar que la comparación es todavía más compleja para una PYME cuando su competencia está localizada en el extranjero.

### Productividad y competitividad

El estudio indica que es raro que la competitividad de las PYME se deba al concepto de productividad o de economías de escala. La gran mayoría de las manufactureras producen en series cortas, subcontratan algunas operaciones de producción y fabrican productos a la medida (clientelización). No obstante, cabe destacar que las PYME internacionalizadas reflejan una productividad superior a las que no lo son. Por otro lado y más allá de la productividad, el nivel de competitividad de las PYME en los

2. N. Karagozogin y M. Lindell, "Internationalization of Small and Medium-sized Technology-based Firms: An Exploratory Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, núm. 1, enero de 1998.

mercados extranjeros descansa en otros elementos, como la flexibilidad y la velocidad de intervención.

### La intuición

La mayoría de las PYME no dispone de recursos internos para realizar actividades intensivas de investigación, por lo cual es muy importante la intuición del gerente.<sup>3</sup> Sin embargo, cuando se trata de la internacionalización, tal capacidad aplicada a un mercado extranjero pierde su eficacia con rapidez. Las diferencias en materia de cultura, de reglas de juego y de prácticas de negocios ponen en tela de juicio la pertinencia del instinto del director. Las PYME que triunfan más allá de sus fronteras buscan a menudo acrecentar sus conocimientos sobre los nuevos mercados y no dudan en reconsiderar sus hipótesis y poner en duda su olfato, no obstante que éste sea de gran utilidad en el mercado internos.

### La información

Para las PYME que pretenden incursionar en otro país, el error no perdona; el proceso de internacionalización debe planificarse con cuidado porque las posibilidades de una segunda oportunidad son raras. En ciertos casos los esfuerzos de internacionalización pueden conducir a la catástrofe si no se analizan bien. Es necesario un conocimiento suficiente y previo de las perspectivas de mercado, de los riesgos y de las condiciones de éxito, a pesar de los limitados recursos financieros de los cuales disponen las PYME. Terpstra y Johanson y Vahlne reconocen por otro lado que en la mercadotecnia internacional el elevado grado de incertidumbre ligado a la expansión de los negocios hacia un nuevo mercado incrementa la necesidad de disponer de información.<sup>4</sup> Hart y Tzokas lo confirman: "Las empresas que recogen más información sobre los mercados de exportación tienden a presentar resultados significativamente superiores expresados por el cociente de ventas de exportación y las ventas globales de la empresa o por los beneficios de la exportación sobre los beneficios globales de la compañía".<sup>5</sup> La improvisación debe entonces ceder su lugar a una búsqueda precisa y estructurada de información.

3. P.A. Julien, R. Beaudoin y R. Ndjambou, "PYME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines", *Revue internationale PYME*, vol. 12, núms. 1-2, Institut de recherche sur les PYME, Université du Québec à Trois-Rivières, 1999.

4. J. Johanson y J. Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, núm. 1, 1977; V. Terpstra y B. Simonin, "Strategic Alliance in the Triad: An Exploratory", *Journal of International Marketing*, vol. 1, núm. 1, 1993.

5. S. Hart y N. Tzokas, "The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK", *Journal of Small Business Management*, West Virginia University, vol. 37, núm. 2, abril de 1999.

## La escuela de Uppsala

Según la teoría de la internacionalización por aprendizaje, la empresa aumenta su presencia en los mercados extranjeros de manera gradual y evoluciona con estrategias cada vez más complejas en función de la adquisición de conocimientos y de su experiencia en la escena internacional.<sup>6</sup> Se trata de un enfoque mecánico que propone un proceso que va desde las simples actividades de exportación, a menudo episódicas, a estrategias de internacionalización más elaboradas (por ejemplo, acuerdos de licencia, coempresa e inversión directa). Esta corriente de pensamiento refleja cada vez menos la realidad actual, en especial por lo que concierne a las PYME. Root precisa por su parte que si bien se presenta en una forma secuencial de actividades y de decisiones, el ejercicio de formulación estratégica es en los hechos interactivo y en perpetuo devenir.<sup>7</sup>

El proceso de internacionalización de la PYME no es lineal; incluso puede ser reversible (retroceso estratégico). Poisson y Zhan cuestionan la generalización del enfoque etapista. Asimismo, muchas de las PYME estudiadas revelaron que desde las primeras gestiones de internacionalización se habían puesto en marcha estrategias avanzadas. El caso de las PYME de alta tecnología es en particular revelador en este aspecto: la internacionalización se ha materializado sobre todo con la

conclusión de alianzas estratégicas. Un conjunto de factores tales como la reducción del ciclo de vida de los productos (que obliga a una amplia y acelerada difusión), la multiplicación de las tecnologías de información o el crecimiento del comercio internacional de servicios, contribuye a este fenómeno.

## UN MODELO DECLINANTE DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Debe definirse una estrategia de internacionalización para cada nueva dupla producto-mercado. Es en verdad azaroso dar por hecho que el mismo enfoque se aplicará de forma indistinta en cualquier producto o servicio que se ha de comerciar en el extranjero. Según Root la formulación de la estrategia internacional se descompone en cinco elementos: 1) la adopción de la dupla producto-mercado; 2) los fines y los objetivos asociados con el mercado meta; 3) la aplicación de la estrategia de penetración en el interior del mercado meta; 4) el plan de mercadotecnia, y 5) el sistema de vigilancia sobre el mercado meta.

El modelo que aquí se expone se ha formulado para permitir al dirigente de la PYME responder al tercer elemento de esta gestión, esto es, la definición de la estrategia de internacionalización de la PYME. La estrategia debe tomar en cuenta una multitud de variables y preguntas con respuesta asociadas a la



Fuente: Franklyn Root, *Entry Strategies for International Markets*, Maxwell Macmillan Canada, 1994, p. 23.

6. R. Poisson y Su Zhan, *Les stratégies d'internationalisation des PYME: état actuel des recherches et perspectives*, documento de trabajo, Faculté des sciences de l'administration, Universidad de Laval, Quebec, 1996.

7. F. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Maxwell Macmillan Canada, 1994.

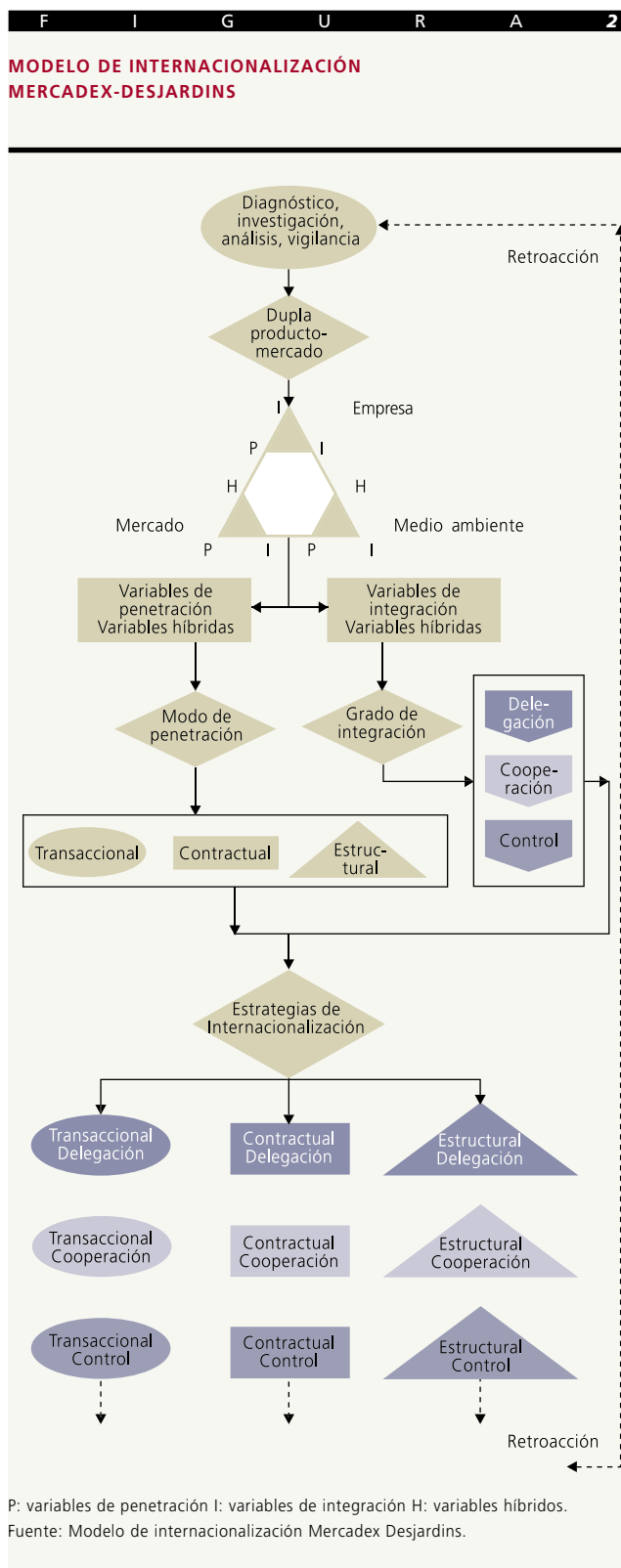
empresa, al mercado (oferta y demanda) y al medio ambiente de negocios en suelo extranjero.

Entre las variables que sirven para analizar y planificar el camino de la PYME en la escena internacional, un primer tipo permitiría definir hasta qué punto ésta puede comprometerse en el interior del país (su nivel de integración), y otro tipo determinaría su manera de ingresar (su modo de penetración).

Para ilustrar lo anterior se muestra el caso de una de las empresas que participaron en el estudio, la cual optó por una integración creciente en el extranjero en razón de su excelente conocimiento del mercado, una cierta familiarización con las prácticas de negocios y con la lengua del país receptor, así como por sus antecedentes en el comercio internacional, del control requerido en los circuitos de distribución, de la complejidad del producto y finalmente de una percepción favorable de la empresa extranjera en el país huésped. Por otro lado, esta misma empresa había previsto los enfoques contractuales (cesión de licencia, franquicia, consorcio) y estructurales (coempresa, adquisición, inversión extranjera directa) en lugar de un enfoque transaccional (exportación directa o indirecta), en función de las variables siguientes: capacidad de producción reducida, derechos de aduana elevados, costos importantes de transporte de mercancías, protección de derechos de propiedad dentro del país, estímulos fiscales a la inversión extranjera directa y legislación favorable a la concreción de alianzas.

El modelo que aquí se presenta propone, por una parte, tres niveles de integración de la PYME en el país extranjero: delegación, cooperación y control, y por otra parte, tres modos de penetrar en el país extranjero: el transaccional, el contractual y el estructural. El cruce de los dos ejes (tres niveles de integración y tres modos de penetración) dan lugar a una matriz que propone nueve opciones (estrategias) genéricas de internacionalización de la PYME. La figura 2 presenta estas opciones.

El nivel de integración (participación en el interior del mercado extranjero) de la empresa se representa por códigos de color: azul oscuro para *delegación*, azul claro para *cooperación* y azul intermedio para *control*. El modo de penetración se ilustra con figuras geométricas: el círculo para *transaccional*, el cuadrado para *contractual* y el triángulo para *estructural*. Por ejemplo, un triángulo azul claro corresponde a una estrategia de tipo estructural-cooperación (como la coempresa) mientras que un cuadrado azul oscuro, a una estrategia de tipo contractual-delegación (como el convenio de licencia). En este modelo, a mayor desplazamiento hacia la derecha (eje horizontal), más lejano es el horizonte temporal, y a mayor desplazamiento hacia abajo (eje vertical) más fuerte será la integración de la PYME en el país huésped. El cuadro 1 presenta algunos ejemplos de estrategias enunciadas a partir de las nueve combinaciones genéricas de este modelo.



## TRES NIVELES DE INTEGRACIÓN CRECIENTE

La metáfora siguiente ilustra la significación del nivel de integración en el interior del mercado extranjero. El presidente de una PYME localizada en Ecully, en las afueras de Lyon, emprende una relación de negocios con un cliente situado en Belo Horizonte, Brasil. En el viaje de reconocimiento el dirigente tendrá que haber recurrido a los servicios de un chofer para sus desplazamientos si no puede expresarse en portugués y no conoce la ciudad (nivel de delegación). Por el contrario, si habla portugués pero no conoce la ciudad, puede decidir conducir él mismo su vehículo con ayuda de un copiloto (nivel de cooperación). Por último, si se expresa bien en portugués y también se siente confiado para desplazarse por las calles de Belo Horizonte, puede conducir su vehículo sin ayuda alguna (nivel de control).

### La delegación

Las primeras experiencias (gestiones) de una empresa en escala internacional con frecuencia pasan por un socio de negocios (donador de orden, empresa de comercio exterior, etcétera) que comprará los productos y los distribuirá en el lugar. La empresa no será informada del destino final de sus productos, en particular en el caso de componentes industriales. Este enfoque permite a una PYME emprender, de manera lenta pero segura, un camino de internacionalización y obtener una primera apreciación del potencial de sus productos en los mercados exteriores.

### La cooperación

Una empresa que pretenda realizar sus negocios de manera activa en el extranjero debe considerar con seriedad la posibili-

dad de asociarse. Las asociaciones estratégicas han resultado muy importantes en la medida que las exigencias de entrada son con frecuencia superiores a los recursos de los cuales dispone la PYME. En el enfoque de cooperación, la PYME conoce relativamente bien el mercado extranjero (oferta, demanda, lengua, cultura de negocios, etcétera), pero no dispone de una red de contactos que le permita colocar sus productos. El servicio después de la venta es importante aunque una asistencia técnica de parte del fabricante pueda no parecer indispensable. No obstante, se requiere un mínimo de control sobre el producto y los circuitos de distribución. Por último, la estrategia de mercadotecnia requiere la colaboración de un socio nacional.

### El control

La PYME adopta a menudo este enfoque porque desea conservar un nivel de control superior sobre el producto (por ejemplo, en el caso de un bien complejo) y sobre los circuitos de distribución, o sea, sobre la fuerza de venta o los márgenes de intermediación. Por otro lado, puede suceder que los clientes finales exijan un canal corto (un número reducido de intermediarios), lo que motiva a la PYME a acercarse al mercado extranjero. Para aplicar un enfoque de *control*, la PYME debe disponer de un excelente conocimiento del país extranjero, de sus prácticas de negocio y de su lengua. También es importante contar con percepción local favorable en cuanto a las empresas extranjeras.

## TRES MODOS DE PENETRACIÓN DEL MERCADO

En el ejemplo del patrón de una PYME que se dirige a Belo Horizonte por cuestiones de negocios, según la naturaleza del proyecto y la frecuencia de sus visitas en Brasil, éste busca de-



## OPCIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Nivel de Integración	Modo de penetración		
	Transaccional	Contractual	Estructural
Delegación	Empresa de comercio exterior Subcontratación por un proveedor nacional que exporte	Cesión de licencia de fabricación Licencia de comercialización	Participación minoritaria en una sociedad extranjera
Cooperación	Distribuidor al seno del país meta Agente manufacturero Mayorista	Licencias cruzadas Franquicia Consortio	Coempresa ( <i>joint venture</i> ) Toma de participación cruzada
Control	Venta directa a un cliente extranjero Oficina de ventas al seno del país meta	Acuerdo de fabricación	Adquisición Inversión directa Creación de empresas ( <i>greenfield</i> )

terminar la forma ideal de disponer de un automóvil para sus desplazamientos. Con el modelo que aquí se expone, una modalidad transaccional se traduciría en la renta regular de un automóvil en Belo Horizonte. Cada vez que el dirigente fuera a este lugar, procedería al alquiler temporal del automóvil por la duración de su visita. Por el contrario, un enfoque contractual implicaría, por ejemplo, la suscripción de un contrato de renta-adquisición de un automóvil donde, a plazo (por decir, en un horizonte de tres años), el arrendador puede escoger entre comprar el vehículo, saldando el monto residual, o bien devolverlo a su propietario (es decir, el organismo financiero, el constructor o el concesionario según el caso). Por último, el modo estructural consistiría ni más ni menos que en comprar el vehículo.

### Transaccional

Se trata de un enfoque de negocios orientado al intercambio convencional de bienes y servicios, por ejemplo, la exportación o la importación directa o indirecta de productos. En este caso, las relaciones entre los socios permanecen en general limitadas tanto en el tiempo como en la relación de negocios. El modo de penetración transaccional es a veces inevitable: es el caso de los sectores donde el origen reviste un gran valor, como el champán y los perfumes franceses, la miel de arce canadiense y el tequila mexicano. Comparado con los otros dos modos de penetración, un enfoque transaccional permite un repliegue estratégico mucho más simple (barreras más débiles a la salida).

### Contractual

Derechos de aduana elevados, una reglamentación estricta, una capacidad de producción reducida y costos de transporte

altos figuran entre los numerosos motivos por los cuales se deberá recurrir a un enfoque contractual. La distinción entre este modo de entrada y el enfoque transaccional reside sobre todo en la importancia de la dimensión jurídica, que requiere la participación de abogados.

Las disposiciones del convenio en principio implican ligar a las partes contratantes (en términos de duración, de compartir recursos o de resultados). Según Muchielli los enfoques contractuales deben crear lazos más duraderos que los de mercado (transaccionales) y con menos obligaciones que las relaciones jerárquicas entre una sede social y una filial (estructurales).<sup>8</sup> Ésta es una fórmula privilegiada cuando se trata de la venta de servicios en el extranjero y de transferencias tecnológicas.

### Estructural

El modo estructural de penetración da lugar a un cambio en la organización contable de la empresa. La inversión y el carácter de permanencia se constituyen en los principales elementos distintivos de este enfoque. La empresa invertirá en un país extranjero principalmente para relocalizar su producción o aproximarse al mercado deseado. Puede suceder que la relocalización sobre fuentes de materias primas o de mano de obra calificada revista mayor importancia que la búsqueda de la proximidad del mercado (el cual puede también situarse en un tercer país). De cualquier modo, la estrategia estructural no excluye la dimensión jurídica que se encuentra en el modo contractual.

8. J.L. Muchielli, *Multinationales et mondialisation*, Seuil, 1998.

VARIABLES PARA DEFINIR EL MODO DE PENETRACIÓN Y EL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

	Empresa	Mercado	Medio Ambiente
VARIABLES DE INTEGRACIÓN	Conocimiento de los usos y costumbres del país Conocimiento de la lengua del país Conocimiento del mercado extranjero Control requerido sobre el producto	Importancia del servicio después de la venta Importancia del soporte técnico Percepción respecto a los intermediarios	Condiciones de vida en el país huésped
VARIABLES DE PENETRACIÓN	Capacidad de producción utilizada Barreras comerciales Tipo de producto (servicio) Costo de transporte y seguro de los bienes Patentes, marcas comerciales Capacidad de adaptar el producto a la demanda	Estructura del mercado Talla del mercado Grado de rivalidad importante Sector de actividad Tipo de producto (servicio) Estadio del ciclo de vida	Política fiscal Estímulos a la inversión directa Infraestructura Mano de obra local Acceso a los componentes Marco legal Acceso al mercado (ejemplo: aranceles) Protección de los derechos de propiedad intelectual
VARIABLES HÍBRIDAS (CIRCUNSTANCIALES)	Visión, intenciones, hipótesis y objetivos de la alta dirección Grado de complejidad del producto Recursos financieros	Percepción con respecto a los productos y empresas extranjeros	Riesgos políticos Distancia geográfica

El modo de entrada se determina por el costo del proyecto a mediano plazo. Como lo explica Ciborra,<sup>9</sup> la decisión entre los modos de entrada dependerá, por ejemplo, de los costos de transacción en comparación con los costos de transición (por la relocalización de una empresa en otro país). En un ámbito donde los primeros se aprecian superiores a los segundos (por decir, los costos ligados a una instalación en el extranjero), una estrategia estructural parecería la indicada. A la inversa, cuando los costos de transacción se reducen respecto a los de transición, una estrategia transaccional como la exportación parecería entonces la mejor opción.

Por último, si al mismo tiempo los costos de transacción y de transición son elevados, sería mejor una estrategia contractual como los acuerdos de licencia o las franquicias.

Por otro lado, ciertas variables adoptan un carácter híbrido respecto a los dos ejes de decisión de la formulación estratégica. Estas variables sirven para precisar al mismo tiempo el nivel de integración y el modo de penetración de la PYME en el interior del país receptor. El cuadro dos (variables que sirven para definir el modo de penetración y el nivel de integración) muestra que son determinantes los recursos financieros de la empresa, la visión compartida por la dirección y la distancia geográfica entre el país de origen y el de destino.

9. I.C. Ciborra, "Alliances as Learning Experiments: Cooperation, Competition and Change in Hightech Industries", en L. Mytelka, *Strategic Partnership, States, Firms and International Competition*, Frances Printer, 1991.

UNA HERRAMIENTA DE AYUDA PARA LA DECISIÓN

El papel de las PYME en el extranjero es todavía modesto, no obstante que su internacionalización sea una garantía de permanencia. El enfoque *etapista* (escuela de Uppsala) parece cada vez menos representativo de las PYME en vías de internacionalización. En razón de la naturaleza de los productos y servicios, y del sector de actividad en el cual evolucionan, las empresas adoptan de manera progresiva algunos enfoques más refinados, como las alianzas estratégicas, las coempresas y las inversiones directas desde sus primeras incursiones en el extranjero.

El modelo que aquí se expone proporciona una herramienta de decisión que permite aprender desde un nuevo ángulo el proceso de formulación de la estrategia de negocios internacionales de una PYME. En ese sentido, permite encaminar la reflexión y la decisión del dirigente de la PYME. No obstante, éste presenta un límite que se refiere a la tipología de las estrategias propuestas: con certeza, la empresa se encuentra en presencia de un *continuum* de opciones, de tal forma que las fronteras entre las estrategias genéricas no son impermeables, tanto al nivel de modo de penetración como al del grado de integración. La importancia relativa de las variables, así como también la incidencia de las tecnologías de información sobre la decisión estratégica de las PYME en el extranjero podrían convertirse en líneas de investigación adicionales. También sería interesante estudiar la pertinencia de esta herramienta en un marco de empresas de gran talla. 