Metamorfosis de la Pyme internacional

Leydi Estela Balam Aguilar
Gabriel Alejandro Rodríguez Cedillo

El comercio global exige de las pequeñas y medianas empresas toda su atención en el trazo de estrategias que tomen en cuenta la forma en que se conducen los mercados internacionales. ¿En qué se diferencian esas estrategias tradicionales de las nuevas?

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) forman parte de la vida económica del ciudadano promedio en México. Estas unidades económicas desempeñan un papel sustancial en el impulso de la economía nacional, pues en el país 94.9% de los establecimientos son de tamaño micro; 4.9% son pequeños y medianos (Pyme), y 0.2% son grandes, por lo que generan una significativa cantidad de empleos. De igual manera, es relevante mencionar que al momento de contratar personal las Mipyme tienden a mostrar una mayor disposición hacia individuos en situación de vulnerabilidad. A pesar de su relevancia, enfrentan diversos desafíos derivados de la limitación de recursos y la escasa información (Inegi, 2020).

Es esencial reconocer la fuerza colectiva que representan las Mipyme en la economía de cualquier país; su importancia no se percibe con la misma claridad desde una perspectiva individual. Como apuntó Martínez (2023), desempeñan una función vital al promover el avance social en el país, garantizan empleos formales, capacitación y condiciones laborales seguras para los trabajadores. En conjunto, es factible que aborden los desafíos estructurales que obstaculizan su crecimiento, entre otros, la baja productividad, la falta de acceso a financiamiento y las excesivas barreras burocráticas.

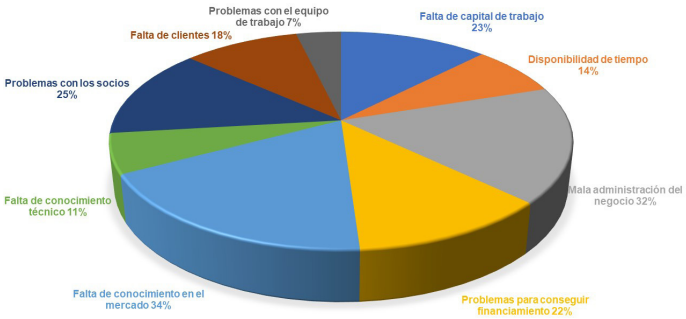
Por esto, es fundamental enfocarse en la reducción de riesgos y la resolución de problemas con el fin de prolongar la longevidad de las Pyme en México. De acuerdo con el Censo Económico del Inegi (2020), estas empresas tienen una esperanza de vida promedio de 7.8 años. No obstante, abordar un problema es una tarea ardua si la empresa en cuestión no está consciente de su existencia o carece de una comprensión precisa de la naturaleza de dicho problema. Lo anterior se convierte en un desafío crítico para muchas empresas que, lamentablemente, fracasan al enfrentar las dificultades.



Foto de Matheus Bertelli en Pexels.

Si bien existen múltiples motivos que contribuyen al fracaso empresarial, la falta de información es uno de los principales. Contrario a la creencia popular de que la información no es determinante, es evidente que un cierto nivel de conocimiento resulta indispensable para preservar la vitalidad de una empresa y evitar que su ciclo de vida se acorte. Aunque no existe una fórmula infalible para garantizar el éxito empresarial, sí existen medidas para prevenir el fracaso o al menos para aumentar las probabilidades de éxito, en este sentido, el conocimiento desempeña un papel importante, tal como lo señalan las estadísticas (véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Principales motivos de fracaso



Fuente: Elaboración propia con base en Asociación de Emprendedores de México (2021).

Las estrategias empresariales cambiantes

El conocimiento acerca de la evolución de las estrategias que utilizan las Pyme es escaso. Aunque las estrategias tradicionales que se proponen para lograr la internacionalización (agregar elementos al producto que se ofrece, adoptar modelos preestablecidos) van de la mano con el crecimiento de la empresa, éstas ya no son de uso frecuente, pues cada organización tiene necesidades y capacidades distintas que demandan estrategias innovadoras (véase Tabla 1).

Tabla 1. Estrategias tradicionales y estrategias innovadoras

Estrategias tradicionales	Estrategias innovadoras
Teoría monopolística Se refiere a un tipo de competencia en la que las empresas ofrecen productos similares, pero diferenciados, lo que les permite tener cierto poder de fijación de precios, aunque compiten en el nivel internacional entre sí.	**Estrategias adaptativas** Son enfoques flexibles que permiten a las empresas ajustarse a las variadas condiciones de mercados extranjeros mediante la adaptación de productos, operaciones y otras estrategias.
Teoría de internacionalización Se enfoca en el proceso y las razones por las que una empresa quiere expandir sus operaciones en mercados extranjeros, al considerar factores como recursos, mercados y ventajas competitivas.	**Motivaciones para innovar** Las empresas necesitan reconocer sus motivos para desarrollar nuevas soluciones para el mercado internacional, como la demanda, las oportunidades de negocio, los avances científicos, entre otros.
Paradigma ecléctico Se plantea cuatro puntos a evaluar para conocer el estatus de la organización y si la empresa realmente es competente para la internacionalización: 1. La empresa debe contar con ventajas propias para presentarse en mercados externos. 2. Al contar con dichas ventajas, deben ser capaces de exportarlas por sí mismas en lugar de venderla a otros países. 3. Debe ser rentable localizar las plantas de producción en el exterior. 4. Para realizar una inversión directa al exterior debe estar en concordancia con su estrategia a largo plazo.	**Estrategias dependientes de la demanda** Se centra en responder a las necesidades y preferencias del mercado extranjero, ajustando productos y servicios para satisfacer la demanda local.
Modelo de la ventaja competitiva Se basa en la explotación de recursos, habilidades y ventajas únicas de una empresa en mercados internacionales, buscando mantener una posición líder y sostenible.	**Por requisitos** Implica desarrollar productos, procesos y estrategias específicas para cumplir con las necesidades y regulaciones de mercados extranjeros.
Modelo Uppsala Se centra en el aprendizaje gradual y la expansión progresiva de las empresas en mercados extranjeros, basándose en la acumulación de conocimiento y experiencia.	**Financiamiento** Se requiere conocer el financiamiento con el que cuenta la empresa y así determinar su alcance internacional en el corto y mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia con base en Contreras y Vargas (2017); Frohmann, Mulder, Olmos y Urmeneta (2016).



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

Es necesario analizar profundamente la empresa para que al evaluar la internacionalización tome la mejor decisión según, entre otros aspectos, el producto y la cadena de suministros. En el contexto mexicano, generalmente el primer paso es la exportación, donde la industria manufacturera destaca como líder en este proceso. Por ello, es esencial que las empresas se enfoquen en la calidad y la innovación para sobresalir en los mercados internacionales.

Al analizar las tendencias del comercio internacional de México, Estados Unidos de América se coloca como la primera opción, gracias a las ventajas derivadas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y a la proximidad geográfica con el vecino país, además de su extenso y diverso mercado. Una estrategia para competir en este mercado internacional es la creación de productos de alta calidad que se destaquen en el mercado global en lugar de competir en función de precios.

Además de las mencionadas estrategias, existe un modelo que contempla acciones precisas a seguir si se quiere internacionalizar una empresa

Para destacar en los mercados internacionales, las Mipyme deben tener una comprensión profunda del entorno empresarial en el que operan. Esto implica la recolección de información sobre clientes, competidores y otras partes interesadas. La disponibilidad de datos se traduce en una mayor capacidad para desarrollar estrategias que mejoren la competitividad y fomenten la innovación.

Modelo de la Mariposa

El modelo de internacionalización de la mariposa es un enfoque teórico que se utiliza para describir el proceso de internacionalización de una empresa como un proceso altamente dinámico y no lineal, en el que las conexiones entre diferentes mercados y actores pueden ser tan complejas como las alas de una mariposa.

Este modelo sugiere que las empresas pueden tener múltiples rutas de expansión internacional y que la toma de decisiones y las interacciones entre empresas, mercados y otros factores pueden estar interconectadas y, a menudo, son impredecibles. Se enfatiza la importancia de adaptarse a las condiciones cambiantes y aprender de las experiencias internacionales a medida que la empresa se expande.

La propuesta, sintetizada en la Tabla 2, se relaciona con el ciclo de desarrollo de una mariposa y el ciclo vital de las pequeñas empresas, así como lo que requieren estas últimas en cada paso.

Tabla 2. Modelo mariposa para el desarrollo de una pequeña empresa

Ciclo vital de la mariposa	Ciclo vital de la pequeña empresa	Pasos
Deposita sus huevos	Se plasma la idea y empieza el desarrollo de un prototipo. Comienza la construcción, por ejemplo, de un almacén de los instrumentos de gestión, que estará en función de las cualidades de la empresa y su perspectiva de acción.	En este paso, con el trabajo en equipo y la identificación de las primeras funciones se inicia las acciones para consolidar la alta dirección.

Ciclo vital de la mariposa	Ciclo vital de la pequeña empresa	Pasos
Larvas u orugas	La pequeña empresa se debe nutrir de toda la información tanto cuantitativa como cualitativa, debe desarrollar sus propias acciones de inteligencia, pero no sólo hablamos de datos, sino de información obtenida del procesamiento de estos para empezar a tomar las primeras decisiones. Lo que se busca es ampliar el inventario de información a su alcance, así como generar la propia. En esta etapa es posible disminuir los riesgos al tomar decisiones de acción, pues se tiene un perfil detallado del contexto donde se delimitó líneas rojas y se estableció sus líneas negras. La primera se refiere a las áreas que conllevan elevados riesgos; la segunda a las áreas donde no sólo el riesgo es mínimo, sino que la propia empresa es fuerte.	Las primeras acciones por realizar deben encaminarse al desarrollo de las áreas estratégicas que fortalezcan la cadena de valor de las decisiones en la empresa, que permitan aprovechar las oportunidades de un contexto cambiante.
Pupa o crisálida	Se tiene a la empresa formada, aunque sólo opera en su mercado interno; está conociendo su capacidad, sus fortalezas, y los resultados de sus primeras decisiones. En esta etapa, la pequeña empresa se enfrenta a los pocos competidores que tienen una fortaleza similar. Hay que recordar que este proceso, al igual que la mariposa, es donde empieza la metamorfosis: pasar de una empresa local a una internacional.	Con la operación en su entorno local, la empresa se va fortaleciendo. Empieza la identificación de los factores críticos*, así como su puesta en marcha.
Fase adulta	Se dan los primeros pasos de internacionalización. A través de las primeras experiencias la empresa puede fortalecerse para controlar los factores críticos. La cadena de valor de la toma de decisiones se sustenta en el área de inteligencia y permite suavizar el proceso de internacionalización. Los riesgos disminuyen y las oportunidades se amplían.	Aquí los factores críticos locales se depuran para lograr la especialización, y dan paso a que se formen nuevos factores críticos que permitan el desarrollo de largo plazo de la pequeña empresa.

*Factor crítico: cualidades de la empresa que le generan ventaja relativa respecto de sus competidores.

En suma, las pequeñas empresas que deseen lograr un proceso de internacionalización exitoso deben reenfocar su forma de pensar y centrarse en un pensamiento estratégico que no es lineal. Para enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de ventajas, es necesario que los emprendedores distingan dos factores trascendentales: el conocimiento de la organización y los factores críticos de la competencia.

Así, el inicio para la internacionalización de una pequeña empresa debe ser el desarrollo de un área de inteligencia para generar y administrar información. La combinación de calidad e innovación, en conjunto con la información, podrá llevar a que las Mipyme mexicanas destaquen en el escenario global y logren un crecimiento sostenible.

Referencias

Asociación de Emprendedores de México (2021, junio). Radiografía del Emprendimiento en México 2020. Asociación de Emprendedores de México. <https://n9.cl/sjoa2>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020, 16 de julio). Inegi presenta los resultados definitivos de los censos económicos 2019 [Comunicado de prensa 305/20]. <https://n9.cl/7kify>

Contreras, K. y Vargas-Hernández, J. (2017). Estrategias de internacionalización de las Pymes mexicanas, en función de La Alianza del Pacífico. *Sapienza Organizacional*, 4 (7), pp. 9-26. <https://n9.cl/afqqt>

Frohmann, A. Mulder, N., Olmos, X. y Urmeneta, R. (2016, noviembre). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. CEPAL. <https://n9.cl/twpo5>

Martínez, S. (2023, 28 de junio). La importancia de las mipymes en la economía mexicana. BlogExpansion. <https://n9.cl/9usey>

Lic. Leydi Estela Balam Aguilar
Facultad de Economía
Universidad Autónoma de Yucatán
balamaguilarleydiestela@gmail.com

Dr. Gabriel Alejandro Rodríguez Cedillo
Facultad de Economía
Universidad Autónoma de Yucatán
Gabriel.rodriguez@correo.uady.mx