

ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDOR INTERNACIONAL CONFIABLE COMO ESTRATEGIA PARA LA ACELERACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MIPYMES MEXICANAS

Asela Burgos Campero, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
Rosario Imelda Rojas Rendón, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
Luis Ernesto Ocampo Figueroa, Universidad de Guadalajara

RESUMEN

La presente investigación explora los resultados del Programa de Internacionalización Empresarial del Instituto de Fomento al Comercio Exterior de Jalisco (JALTRADE) y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), el cual tiene como objetivo brindar las herramientas, conocimiento, acompañamiento y vinculación para la internacionalización sostenida de MIPYMES mediante la operación de una metodología propia, diseñada con miras a la construcción de un sistema de gestión de proveedor internacional confiable que descansa sobre tres pilares: el desarrollo de competencias empresariales, la adquisición de recursos estratégicos y la formalización de un sistema de gestión para la internacionalización. Se presentan los resultados de cinco casos de intervención con empresas de diferentes sectores, tamaños y niveles de internacionalización, ubicadas en Jalisco, México. Los resultados demuestran no solo que la metodología propuesta tiene un impacto positivo en el desarrollo empresarial sino también en el desempeño internacional, y además, dada su naturaleza flexible, representa una estrategia replicable en diversos contextos.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, Recursos y Capacidades, Sistema de Gestión de Calidad, Mipymes

ESTABLISHMENT OF A RELIABLE INTERNATIONAL SUPPLIER MANAGEMENT SYSTEM AS A STRATEGY TO ACCELERATE THE INTERNATIONALIZATION OF MEXICAN MSMES

ABSTRACT

This document explores results obtained from the Business Internationalization Program of the Institute of Foreign Trade of the State of Jalisco, Mexico (JALTRADE) and the Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). The goal is to provide tools, knowledge and advice for the sustained internationalization process of MSMEs. We do this through the application of a specific methodology, designed to support a reliable international provider management system. This system is based on three fundamental pillars: training, development of resources and capabilities and a key process management system for internationalization. The results show the effects in five small companies of different sectors, sizes and different degrees of progress in their internationalization process, located in the state of Jalisco, Mexico. The only common feature of these firms was the desire of their managers to seize opportunities in international markets. The results demonstrate the proposed methodology has a positive impact on the

business development and the international performance of organizations. The results also demonstrate its flexible nature and suggest it as a strategy that can be replicated in other contexts.

JEL: F23, M16

KEY WORDS: Internationalization, Resources, Capabilities, Quality Management System, MSMEs

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al último Censo Económico del INEGI (2014), la distribución de las Unidades Económicas según la Entidad Federativa posiciona a Jalisco como el tercer Estado con mayor concentración de éstas con un porcentaje de 7.4% después del Estado de México con 12.6% y la Ciudad de México con un 9.8% convirtiendo a Jalisco es una de las zonas con una alta participación en la producción económica del país, generando alrededor de 2,064,229 de empleos, lo que representa el 7% del personal ocupado a nivel nacional. Así, la relevancia de las PyMES radica tanto en el número de unidades económicas como en la generación de empleo, teniendo una participación mayor que lo que aportan las grandes empresas, por lo que se observa un gran potencial para fomentar el desarrollo económico local si se logra una mayor productividad y competitividad de estas empresas, particularmente se evalúa la posibilidad de que éstas desarrollen las capacidades necesarias para acelerar su proceso de internacionalización. En referencia a lo anterior, dentro del contexto de comercio internacional, de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2016), solo alrededor del 1.24% de las empresas registradas están realizando alguna actividad exportadora, lo que refleja el amplio campo de acción para el Programa de Internacionalización ITESO-JALTRADE, que tiene como objetivo central precisamente ayudar a construir dentro de la empresa las condiciones necesarias para la aceleración de una internacionalización sostenida de las empresas manteniendo siempre una visión de mejoramiento de las condiciones inherentes a la empresa y su vinculación con el entorno.

Así mismo da evidencia de que aun cuando la economía mexicana presenta grandes oportunidades a nivel internacional por su amplia red Tratados de Libre Comercio (TLC's), actualmente existen 12 TLC's con más de 46 países (Secretaría de Economía, 2016), el aprovechamiento de éstos no ha traído una mejora sustancial que repercuta de manera positiva ni en la economía del país ni en el desarrollo empresarial debido a que alrededor del 80% de nuestras exportaciones se enfocan en el mercado de Estados Unidos (Secretaría de Economía, 2016a). Lo que pone de manifiesto que la actividad exportadora nacional está poco diversificada y que las PyMES necesitan contar con estrategias que les permitan desarrollar recursos y capacidades adecuadas para competir en el ámbito internacional (Maranto-Vargas, y Gómez Tagle Rangel, 2007) y más ahora que los riesgos referentes al Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) han aumentado.

En este sentido, el Centro Universidad Empresa (CUE) del Instituto de Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), en atención a su encargo de atender la problemática social del empleo y la competitividad empresarial, preferentemente en micro y pequeñas empresas, posicionándose como un Centro que promueve el aprendizaje y desarrollo para líderes que busquen abrir o fortalecer su equipo y capacidades para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad, contempla no sólo necesario sino también importante poder aprovechar esta oportunidad para intervenir con un enfoque social a la formación integral de los empresarios donde se promueva el desarrollo empresarial con sentido ignaciano, incidiendo así en la conservación del empleo y su mejoramiento contribuyendo de esta forma a un desarrollo económico y social donde “las empresas tengan la plena convicción que pueden convertirse en agentes de beneficio social y ser a la vez altamente competentes” (Morales Orozco, 2016) teniendo como alternativa aprovechar las oportunidades que los mercados internacionales brindan.

Ante estos hechos, el presente documento describe el procedimiento y estructura para el trabajo del Programa de Internacionalización en colaboración con el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE), describiendo los resultados obtenidos tras una primera etapa de intervención que duró 7 meses con un grupo de cinco empresas de diferentes sectores, tamaños y con distintos grados de avance en su proceso de internacionalización, ubicadas en el estado de Jalisco, México; cuyo único rasgo común era el deseo de sus gestores de aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales. Con este programa se pretende, no sólo la intervención y la formación empresarial sino también generar conocimiento y vinculaciones que apoyen la transformación social con el fin de encontrar medios más efectivos para ser agentes de cambio a través de la internacionalización.

REVISIÓN DE LITERATURA

El modelo de Internacionalización para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) de Jalisco que se propone está fundamentado en el desarrollo de las competencias personales y empresariales para la construcción de capacidades para la internacionalización para los beneficiarios del programa. Para promover el apoyo a la permanencia de las unidades de negocios (MIPyMES), su desarrollo, su internacionalización y, por ende, mejorar las condiciones económicas locales, se llevará a cabo un diagnóstico de capacidades de exportación y de gestión de calidad bajo los criterios de un sistema como proveedor internacional confiable (SGCIP), con ello se definirán propuestas de mejora y se conducirá la implementación de acciones que permitan a los empresarios concretar dos aspectos importantes: por un lado, gestionar el negocio con un enfoque de calidad total y por otro, confirmar las estrategias más apropiadas para que las empresas logren incursionar en mercados internacionales. Así, en la presente sección se analizan dos pilares fundamentales para el modelo propuesto: la gestión de calidad y los modelos de internacionalización de la empresa.

Gestión de la Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocada hacia el cliente (Manene, 2010). La calidad actualmente es un tema de supervivencia; tenerla representa una estrategia de vitalidad a largo plazo, una manera permanente de actuación. Ésta permite la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, eficiencia en los procesos, mayor rentabilidad y beneficios a los involucrados (Gestiopolis, 2001). La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo (Orbis, 2014). Podemos definir la filosofía de la Gestión de la Calidad Total del siguiente modo (Zamacona, 2003): por un lado, la Gestión hace alusión a que se requiere de un equipo directivo totalmente comprometido con la organización y con los objetivos que se ha trazado; la Calidad implica que se cuenta con mecanismo que permiten que los requerimientos del cliente sean captados y atendidos de manera puntual, y para considerarse “Total” es necesario que todos los miembros de la organización participen de manera activa y comprometida, incluso el proveedor, cuando esto sea posible. Para garantizar que la organización con intenciones de internacionalizarse logre la confiabilidad requerida, trabajará en algunos fundamentos de la Norma Internacional ISO 9001, con enfoque a una gestión de la calidad total: la documentación de un sistema de gestión de proveedor confiable, tener identificados y definidos la interrelación de los procesos, definir, comunicar y evaluar aspectos de dirección (gestión), definir métodos de comunicación con el cliente, asegurar el control de la producción, planificar y verificar sus compras, asegurar la preservación del producto, contar con equipo de trabajo competente y bajo condiciones adecuadas y mantener un sistema de medición y mejora.

Cada uno de los fundamentos cuenta con una serie de requisitos que deberán ser verificados para constatar su cumplimiento y aspirar a ser acreditado como proveedor internacional confiable y estar en condiciones de pasar a una segunda fase del proceso de internacionalización. La generación de estándares que garanticen la confiabilidad de la organización para dar respuesta a las necesidades de los mercados

donde quiere incursionar, bajo el modelo de gestión de calidad total, con los requisitos de un proveedor internacional confiable, en esta fase la confiabilidad estará centrada en los siguientes conceptos:

Confiabilidad operacional: Es la capacidad de un sistema de realizar sus funciones operativas específicas, relacionando la parte de activos, procesos y personas (Cabrera, 2014).

Confiabilidad de proceso: es la técnica que nos permite conocer y determinar los parámetros de las operaciones de una organización, de esta forma tener un entendimiento preciso de los mismos (Cabrera, 2014).

Confiabilidad de equipo: Conjunto de herramientas aplicadas para conducir al mejoramiento y lograr la efectividad global dentro de las organizaciones y de esta forma extender el tiempo entre fallos de un sistema o componente (Cabrera, 2014).

Confiabilidad humana: conjunto de conocimientos y técnicas que se aplican en la predicción, análisis y reducción del error humano, enfocándose sobre el papel de las personas en las áreas de diseño, operación, procesos, mantenimiento y gestión de un activo de producción (Cabrera, 2014).

Modelos de Internacionalización

El fenómeno de la internacionalización ha sido estudiado durante varias décadas por un elevado número de investigadores desde diferentes perspectivas teóricas. Sin embargo, al analizar y explicar este fenómeno, los académicos no se han puesto de acuerdo sobre las características más relevantes de tal proceso (Welch y Luostarinen, 1988). En este sentido, es posible encontrar múltiples teorías que abordan la internacionalización y sus factores determinantes, cada una centrada en uno o varios aspectos parciales del fenómeno, por lo que es posible agruparlas en bloques delimitados por la perspectiva analítica que asumen. Así, no se cuenta con una teoría capaz de explicar en su totalidad la complejidad del fenómeno de la internacionalización empresarial. Sin embargo, entendiéndolo que no existe un modelo de internacionalización perfecto, se ha decidido explorar dos modelos teóricos como posibles respuestas al por qué y el cómo de la internacionalización de las MIPyMES: el modelo Uppsala y el de las empresas *Born Global*. Esto debido a que, de acuerdo a diversas investigaciones, son los modelos que mejor explican el comportamiento de este tipo de empresas (Ocampo, 2017).

De acuerdo al modelo Uppsala, algunas firmas comienzan sus operaciones internacionales cuando aún son comparativamente pequeñas y van desarrollando sus operaciones sobre la marcha. Por lo que la suposición principal que se plantea es que la empresa primero se desarrolla en el mercado doméstico y que la internacionalización es consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El modelo Uppsala es visto como un proceso en el cual la empresa gradualmente va incrementando su participación, el cual evoluciona a través del juego que se da a partir del desarrollo de conocimiento de los mercados extranjeros y sus operaciones, por un lado, y un compromiso cada vez mayor de recursos a los mercados extranjeros, por el otro (Johanson y Vahlne, 1990). Así mismo asume que debido a que existe una falta de conocimiento de los mercados internacionales y una propensión de evitar el riesgo la empresa comienza su internacionalización por etapas comenzando hacia aquellos mercados vecinos o a mercados conocidos y que son comparativamente similares en cuanto a prácticas de negocios (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Las etapas propuestas de este modelo según los autores antes mencionados son: no contar con actividades de exportaciones regulares, exportar a través de representante independiente (agente), establecer una subsidiaria de ventas y contar con establecimientos en el extranjero. Por lo que en cada etapa las empresas van formalizando sus compromisos y modos de entrada en los mercados internacionales a través del conocimiento que se va adquiriendo en cada una de ellas. Por lo que este modelo fundamenta las oportunidades de negocios sobre el conocimiento y la experiencia que se va obteniendo y que al mismo

tiempo va reduciendo la incertidumbre que se genera al tomar la decisión de avanzar hacia un mayor grado de internacionalización. Por lo tanto, para este modelo el conocimiento es fundamental y es tratado como un recurso intangible el cual constituye el crecimiento internacional de una empresa el cual se basa en la naturaleza de sus recursos disponibles y en las oportunidades que el mercado les ofrece.

En relación a esto, Penrose (1980) menciona que las empresas crecerán apoyándose en sus capacidades, las cuales se incrementan y cambian lentamente. Por lo que los aspectos de cada estado de la internacionalización son el compromiso con el mercado y el conocimiento del mercado, los cuales suponen un efecto sobre las decisiones respecto a los recursos comprometidos en los mercados extranjeros y la forma en cómo las actividades se llevan a cabo en dichos mercado (Johanson y Vahlne, 1990). Así, este modelo pone de manifiesto que las empresas comenzarán por exportar hacia los mercados psicológicamente más cercanos, entendiendo este concepto como un conjunto de factores que dificultan el entendimiento del entorno extranjero, estos factores se pueden relacionar con diferencias en el lenguaje, culturales, en los sistemas políticos, etc. los cuales perturban el flujo de información entre la empresa y el mercado. Posteriormente las empresas al adquirir conocimientos y experiencia ingresarán en otros mercados que no son próximos psicológicamente pues los recursos antes mencionados aumentarían su confianza y posición competitiva en los mercados internacionales (Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson y Vahlne 1990; Johanson y Vahlne 2009).

Otro concepto central de este modelo es la cadena de creación, que se refiere a la hipótesis de que las empresas inicialmente emplean los modos de ingreso de bajo compromiso de recursos, como las exportaciones, y a continuación dan pasos a los modos que requieren un mayor compromiso y riesgo, donde el paso final es la producción en el extranjero (Ocampo, 2011) sin embargo tal y como lo señalan Johanson y Vahlne (2009) el modelo no especifica la forma en que la empresa podría adoptar un mayor compromiso. Sin embargo refieren que el compromiso puede bajar si el desempeño y los prospectos no son lo suficientemente prometedores, de ahí que poder identificar cuáles son los factores, entendidos ahora como recursos y capacidades, que permiten a las PyMES jaliscienses desempeñarse de forma exitosa en los mercados internacionales complementará lo que plantea este modelo. Así mismo, se han realizado estudios sobre el desarrollo exportador de las empresas de países en vías de desarrollo que comienzan sus exportaciones en aquellos mercados que son culturalmente cercanos y subsecuentemente ingresan en países desarrollados (Ford et al. 1987 citando en Johanson y Vahlne, 1990). En resumen se puede decir que dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya una amplia variedad de investigaciones empíricas, basadas en establecer los niveles del desarrollo exportador de las empresas; así mismo se constituye como pionero en la interpretación del fenómeno de la internacionalización entendido como un proceso gradual, en donde se pone especial énfasis en la naturaleza secuencial del conocimiento obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores los cuales son capaces de generar nuevas oportunidades y de reducir la incertidumbre presente en los mercados exteriores (Rialp, 1999).

En este sentido, el modelo de la escuela Uppsala ofrece un análisis dinámico de la internacionalización – y no determinista como se ha mencionado – debido a que el proceso de internacionalización será continuo en la medida en que el desempeño y las oportunidades sean favorables (Johanson y Vahlne, 2009) con base en las estrategias de entrada utilizadas y las ventajas competitivas desarrolladas. Es así que este modelo de internacionalización gradual, se asemeja a la senda de desarrollo empresarial que el Centro Universidad Empresa (CUE) ha tomado como modelo para poder diseñar metodologías que permiten operar y evaluar proyectos que tienen incidencia en el desarrollo económico y social de la región. Lo anterior pone de manifiesto, tal y como se viene comentando, que este modelo es útil para poder estudiar el desempeño internacional de las pequeñas y medianas empresas pues generalmente estas empresas comienzan su incursión en los mercados exteriores a través de exportaciones esporádicas a mercados psicológicamente cercanos que poco a poco las alientan, si la circunstancia les permite generar conocimiento y reducir la incertidumbre, a buscar formas de incrementar su grado de

internacionalización. Jones (1999) señala también que este modelo es idóneo para explicar el comportamiento de la PyME ya que por lo general este tipo de empresas responden a la propuesta de Uppsala pues enfrentan mayores limitaciones de recursos y menor experiencia internacional.

Por lo que haciendo inferencia de lo expuesto hasta el momento y con base en la revisión de la literatura, existen algunos factores como el precio, la calidad del producto, las habilidades directivas, el conocimiento de otras culturas, las relaciones generadas a través de las redes de contactos, el acceso a financiamiento para invertir en nuevas tecnologías o capital de trabajo, el incremento de la reputación de la empresa, el posicionamiento de la marca, el mejoramiento de los procesos tanto productivos como administrativos, un buen manejo de la cadena de abastecimiento, etc. que constituyen algunos de los recursos y capacidades más relevantes que se pudieran poner a prueba durante el desarrollo de este programa de internacionalización. Por otro lado, varios estudios han encontrado que empresas con poca experiencia han entrado en mercados extranjeros sin la necesidad de seguir los pasos propuestos por el modelo de internacionalización Uppsala (González, et. al 2003). Por lo que podemos inferir que el modelo *Born Global* también propuesto para el desarrollo de este programa puede ayudar a entender este otro comportamiento estratégico que la empresa tiene frente al fenómeno de la internacionalización.

Por su parte, la observación de un número importante de PyMES ha tomado la decisión de transitar hacia los mercados internacionales casi desde su inserción al mercado o a muy temprana edad de su nacimiento (Brenes y León, 2008) las cuales sugieren Rialp, Rialp y Knight (2005) comprometen un importante monto de recursos desde la creación de la empresa, por lo que estas empresa son emprendedoras y su administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento. Para Knight (1997) las empresas *Born Global* pueden definirse como aquellas empresas que ya sea desde su fundación o cercano a ésta buscan incorporar parte de sus ingresos en los mercados internacionales. Así mismo Knight y Cavusgil (1996) las definen como aquellas firmas (por lo general PyMES) que desde su fundación o poco tiempo después, usualmente orientadas hacia la tecnología, buscan operar en distintos países con el fin de generar una ventaja competitiva soportada por el uso de sus recursos.

Así mismo Knight y Cavusgil (2004) señalan que a pesar de que por lo general lo que caracteriza a la mayoría de los nuevos negocios son escasos recursos financieros, humanos y tangible, este tipo de empresas rompen con lo usual ya que aprovechan su capacidad innovadora, aprovechan sus conocimientos y capacidades para lograr un éxito considerable en los mercados extranjeros en los primeros años de evolución. Otra definición que podemos encontrar es la que hacen Oviatt y McDougall (1994) quienes definen a este tipo de empresas como la nueva empresa internacional o *The International New Ventures* (INVs por sus siglas en Inglés) y la cual es una organización de negocios que desde su inserción busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países. Brenes y León (2008) señalan que por lo general, las empresas *Born Global* se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en los sectores de alta tecnología como en los tradicionales. Derivado de esto y al observar que hay empresas dentro del programa que cuentan con ciertos rasgos del tipo *Born Global* es que se ha añadido este modelo como parte del Programa de Internacionalización pues el CUE promueve el desarrollo empresarial preferentemente de las de organizaciones micro, pequeñas y medianas de sectores tradicionales y de tecnología intermedia.

Con base en diferentes autores revisados, entre los que destacan McDougall y Oviatt (1994, 2000), Knight y Cavusgil (1996) y Rennie (1993) este tipo de empresas se internacionalizan entre los dos y seis años desde su creación. Así, de acuerdo a este modelo podemos suponer que las empresas, bajo este contexto de cambios mundiales acelerados, se saltan algunas etapas logrando en menor tiempo una internacionalización de sus actividades de tal manera que el conocimiento requerido, de igual forma se obtiene con mayor rapidez. Por otro lado, al ser este fenómeno relativamente nuevo, existe un descontrol en cuanto a contar con una definición absoluta de lo que se denomina *Born Global*. Así, podemos

encontrar en la literatura otros calificativos para este tipo de empresas siendo las más comunes: *International New Ventures*, *Global Start-ups*, internacionalización instantánea y empresas de internacionalización acelerada. Sin embargo se puede deducir que este tipo de empresas tienen un factor común que es que buscan desde su concepción incursionar en los mercados globales sin haber tenido un proceso previo de internacionalización paulatina, lo cual contradice de cierta forma lo propuesto por el Modelo Uppsala. Así mismo, existen algunos autores que ponen de manifiesto que este modelo de internacionalización carece en algunos puntos de sustento derivados del estudio de McKensey (Argyrous, 1993 citado en Wickramasekera y Bond, 2004). De igual forma, Hashai y Almor (2004) creen que mientras las *Born Global* no siguen un modelo de internacionalización clásico o por etapas, haciendo referencia al Modelo Uppsala, sí van incrementando sus compromisos hacia los mercados internacionales. Así, los sustentos teóricos que no se encuentran en la literatura actualmente se necesitan construir y tener nuevos soportes empíricos que sustenten el fenómeno de las *Born Global* (Rialp, Rialp, Urbano y Villa, 2005). Por lo anterior y siguiendo este orden de ideas, se fundamenta la pertinencia de llevar a cabo este programa de internacionalización pues puede contribuir al estudio del desempeño internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas que cumplen con las características ya sea de empresas tipo *Born Global* o las que siguen un modelo clásico de internacionalización localizadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Continuando con la visión de Oviatt y McDougall (1994) los cuales explican que existen cuatro elementos necesarios para que este tipo de empresas puedan mantenerse en el extranjero son:

La internacionalización de algunas transacciones: se distinguen aquellas transacciones que tienen lugar en la misma organización de aquellas que son regidas por el mercado.

Estructuras alternativas de control: las cuales separan las transacciones asociadas a las nuevas empresas de aquellas que ya están establecidas. Estas formas alternativas pueden ser entre otras, franquicias, contratos de licencia, incorporación a redes, etc.

Localizar una ventaja en el extranjero distinta a la que se tiene en el mercado doméstico: por lo que las empresas se internacionalizan debido a que encuentran esta ventaja al transferir algunos de los recursos tales como materia prima, productos intermedios o conocimiento, este último recurso puede ser transferido actualmente de forma rápida debido a las nuevas estructuras de comunicación a costos marginales realmente bajos.

Generar o mantener recursos únicos: por lo general este tipo de recurso es el conocimiento, el cual se puede mantener a través de patentes, derechos de propiedad, secretos industriales o conocimientos nuevos generados a través de la inversión en investigación y desarrollo (innovaciones). Así, el conocimiento puede ofrecer un valor comercial el cual se tratará de proteger con el fin de mantener por mayor tiempo esta ventaja generada.

Así mismo, estos autores identifican varios tipos de empresas *Born Global* los cuales están en función de la coordinación de las actividades de la cadena de valor, así como del número de países en los cuales están involucradas, ambos atributos van desde poco(a) hasta mucho(a) coordinación o involucramiento. Así, con base en lo que se ha mencionado, Ocampo (2011) refiere que las empresas desarrollan sus actividades en otros mercados de un modo dinámico, donde resultan menores los tiempos de espera para el aprendizaje y la generación de conocimiento, el cual puede ser aplicado a las diversas actividades y operaciones productivas de la organización, haciendo énfasis del rol que juega el emprendedor/empresario como factor clave de la rápida internacionalización de nuevas empresas. Por otro lado Rialp, Rialp y Knight (2005, 2010) mencionan que varios estudios han identificado una serie de factores internos y externos críticos en la internacionalización más temprana y el éxito de las empresas nacidas globales a la empresa que subyacen tras la emergencia y el desarrollo de estas pequeñas empresas que se internacionalizan desde su fundación o poco después.

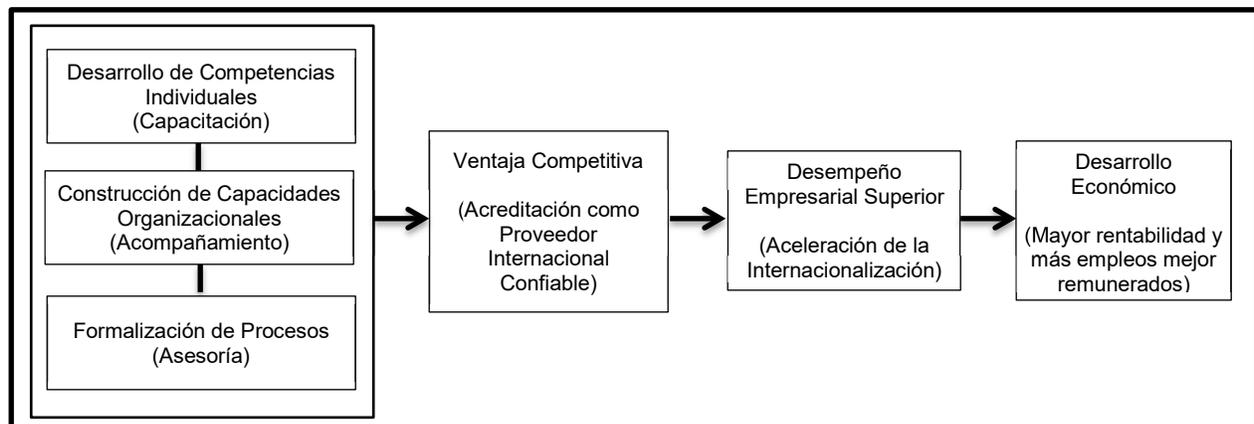
Hasta este momento, se han desarrollado los aspectos teóricos más relevantes que ponen de manifiesto que a través de la internacionalización y dadas las características tanto de las empresas que se internacionalizan de forma gradual como de aquellas que buscan internacionalizarse desde su concepción o a los pocos años de vida, ambos enfoques refieren que tanto el conocimiento como la experiencia internacional, los cuales se caracterizan por ser recursos intangibles, son factores clave que permiten a las PyMES desempeñarse de forma exitosa en los mercados internacionales. Es por esto que, uno de los objetivos de este Programa de Internacionalización busca a través de la formación y capacitación desarrollar en el empresario una visión internacional y sistémica para que no sólo se acelere la internacionalización de la empresa sino también las competencias del empresario y sus colaboradores.

Por lo que para finalizar esta revisión de la literatura que busca desarrollar el fundamento teórico para este Programa de Internacionalización, también se puede tomar en cuenta el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades ya que ésta señala que el éxito internacional, como una manifestación particular del éxito competitivo e independientemente de la ruta de internacionalización que siga la organización, estará en función de la dotación de recursos y capacidades con los que cuenta (Ocampo, 2011). Así mismo aplicando esta teoría al contexto internacional, se pone de manifiesto que existen ciertos recursos que son valiosos, únicos y difíciles de imitar, los cuales constituyen una importante fuente de ventaja competitiva sostenible, la cual permite obtener rendimientos superiores en los mercados internacionales (Peng, 2001). A continuación se presenta la descripción de la metodología empleada en el Programa de Internacionalización además de los casos en los que se implementó el modelo de aceleración al proceso de internacionalización.

METODOLOGÍA

El modelo de intervención propuesto contempla en un futuro la acreditación de las empresas participantes como un Proveedor Internacional Confiable, tarea que como se observa en la Figura 1, descansa sobre tres pilares fundamentales: la capacitación empresarial, el desarrollo y/o adquisición de recursos y capacidades y la formalización de un sistema de gestión de procesos claves para la internacionalización.

Figura 1: Modelo Básico de Aceleración de la Internacionalización



Fuente: Elaboración propia. Esta figura muestra el esquema básico de aceleración de la internacionalización propuesto, partiendo de tres campos de acción clave: la capacitación para el desarrollo de competencias individuales, el acompañamiento para la formación de capacidades organizacionales y la asesoría para la formalización de procesos, todo ello relacionado a las tareas de internacionalización.

El modelo propuesto parte de la hipótesis de que para que el proceso de internacionalización pueda madurar y sostenerse en el tiempo, debe de contar con bases sólidas que brinden a la empresa las capacidades necesarias para adaptarse a su entorno y aprovechar las oportunidades que los mercados internacionales le brindan. Así, las actividades de capacitación tienen como objetivo fundamental el

desarrollar competencias específicas vinculadas a las tareas de internacionalización dentro de la empresa entre sus gestores y colaboradores. Mientras que el acompañamiento continuo a través de un modelo de consultoría y la asesoría especializada permite la construcción de capacidades organizacionales y la formalización de procesos claves para el desarrollo de la actividad internacional de la empresa.

En su conjunto, las actividades anteriormente descritas permitirán la acreditación de la empresa como un proveedor internacional confiable, lo que se puede traducir en una fuente de ventaja competitiva que permita la aceleración del proceso de internacionalización empresarial que a su vez potenciará el desarrollo económico local al incrementar la rentabilidad empresarial y generar más empleos con una mejor remuneración. Es importante mencionar que previo al proceso de intervención se valida la intención y compromiso de internacionalización. El compromiso, la filosofía, la capacidad de aprendizaje y la disponibilidad al cambio por parte del equipo directivo pueden actuar como motor o freno a la internacionalización. El contar con una intención sustentada en el conocimiento propio de la organización es fundamental para el proceso y por ende esa conciencia debe estar acompañada por una apuesta de grandes aspiraciones y sobre todo de una gran disponibilidad de hacer cambios sustanciales en la organización. Una vez identificado un nivel de compromiso con la actividad internacional, de forma específica, el proceso de aceleración de la internacionalización contempla las siguientes etapas:

Pre-diagnóstico: para la identificación de necesidades de los empresarios, así como aspectos actitudinales.

Formación: esquema mixto de formación en competencias empresariales y personales con enfoque en la internacionalización a través de capacitaciones grupales, especializadas y en la consultoría *in situ*. Intervención integrada por el diagnóstico, la definición estratégica, la propuesta de mejora y la implementación.

Evaluación del proceso de intervención de acuerdo a los indicadores de resultados establecidos y del plan de continuidad según las necesidades de cada proyecto para buscar la acreditación como proveedor internacional confiable que permita a las empresas su rentabilidad y crecimiento e impulso a la actividad exportadora. De forma paralela se analizarán las capacidades competitivas, así como las fortalezas de la empresa para poder determinar la relación existente de éstas con los mercados extranjeros que se identificaron como posibles dentro del análisis de selección de mercados para iniciar el proceso de internacionalización, aprovechando los recursos y capacidades desarrolladas. En esta etapa se planteó un periodo de seis meses para su ejecución, tiempo en el cual se busca generar las condiciones adecuadas para la acreditación como un proveedor internacional confiable, que detone las posibilidades de la empresa de incrementar su participación en mercados internacionales.

Vale la pena mencionar que se buscó un perfil específico tanto para los empresarios como para las empresas susceptibles de participar en este programa. El perfil del empresario requerido contempla: Intención y compromiso para internacionalizarse, apertura y disposición al cambio, compromiso por aprender, disponibilidad de tiempo para consultoría y capacitación, compromiso por implementar las mejoras en la empresa y responsabilidad social por generar empleo y mejores condiciones de trabajo. Mientras que el perfil de empresa deseado es el siguiente: mínimo un año de vida, de menos de 50 empleados, que se encuentren formalmente constituidas, empresas en etapas de evolución con necesidad de estandarización de procesos, con potencial de exportación y que generen valor agregado en sus productos o servicios.

Descripción de Casos

En función de las características deseables tanto por parte de los gestores como de las empresas mismas, y tras una etapa de pre-diagnóstico, se decidió trabajar con cinco empresas cuyas características se detallan

a continuación en la Tabla 1. Es importante precisar que, a fin de conservar la privacidad de las empresas participantes, sus nombres han sido omitidos.

Tabla 1: Descripción de Casos

Empresa	Actividad	Año de Fundación	No. de Empleados	Nivel Inicial de Internacionalización	Periodo de Intervención
A	Diseño y fabricación de ropa	2010	12	Sin actividad internacional	Mayo a diciembre de 2017
B	Comercialización de armazones oftálmicos y solares	1998	23	Exportaciones regulares de alrededor del 10% de sus ventas totales a un único cliente en Costa Rica	Mayo a diciembre de 2017
C	Fabricación de muebles de madera artesanales para restaurantes	2005	49	Exportaciones regulares de alrededor del 90% de sus ventas totales a Estados Unidos	Mayo a diciembre de 2017
D	Elaboración y venta de suplementos alimenticios	1998	14	Sin actividad internacional	Mayo a diciembre de 2017
E	Fabricación y comercialización de elevadores industriales y domésticos; y estacionamientos automatizados	1990	7	Sin actividad internacional	Mayo a diciembre de 2017

Fuente: Elaboración propia. La tabla 1 describe las principales características de las empresas con las que se aplicó el esquema de aceleración de la internacionalización.

Como puede observarse en la tabla anterior, el perfil de las empresas y sus características iniciales son muy diversas, lo que permite validar que el programa de internacionalización puede ser replicado sin importar el sector y actividad empresarial que se atienda. A continuación se presentan los resultados del proceso de intervención.

RESULTADOS

Durante el proceso de diagnóstico se pudo identificar una problemática claramente diferenciada entre los casos analizados la cual es detallada en la Tabla 2. En dicha tabla se clasifican los principales hallazgos del diagnóstico realizado a cada empresa a partir de un esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como se puede observar en la Tabla 2, las circunstancias de las empresas analizadas son muy diversas, con problemáticas diferenciadas sin embargo comparten un rasgo común, limitantes para madurar su proceso de internacionalización. En este contexto se diseñaron planes de acción específicos para cada uno de los casos partiendo de los tres pilares descritos en la sección de Metodología: la capacitación, el acompañamiento para la formación de capacidades necesarias para la internacionalización y la asesoría para la formalización y documentación de procesos. El resumen del plan de acción para cada empresa se presenta a continuación.

Empresa A: Creación de catálogo en línea y uso de redes sociales, actualización de la página web para crear tienda en línea, Diseño de políticas de compra de comercio exterior para clientes de medio mayoreo y mayoristas únicamente, Capacitación del personal y asignación de personal capacitado a las áreas de comercio exterior, Diversificación de mercado nacional a través de venta a otros clientes que no sean catálogos o venta directa.

Empresa B: Identificar un nuevo mercado potencial de exportación ya que el único que tienen es Costa Rica, Acercamiento a organismos de promoción internacional para obtener beneficios de impulso y fomento, Robustecer su sistema de gestión y concluir procedimientos pendientes, Establecer manuales de procesos en áreas de importación y de exportación, Desarrollar procedimiento de venta y postventa

internacional, Registro de marca internacional para los mercados de destino, Prospección de nuevos proveedores en China y otros países validando costos logísticos y calidad del producto.

Tabla 2: Resumen del Diagnóstico de Casos

Empresa	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
A	Mercado Nacional estable, se busca la exportación para diversificar mercados no como alternativa ante un mercado en reducción. Esquema de Fabricación flexible mediante maquila Alto número de diseños por temporada por personal calificados	Dueño dispuesto al cambio de estrategias comerciales Rediseño de empaque y presentación de producto para alcanzar calidad percibida por el cliente.	Documentación parcial de procedimientos de comercio exterior Nula experiencia con negociaciones de comercio exterior Personal en proceso de capacitación de comercio exterior	Producto altamente competido lo que provoca que el factor precio sea determinante para la venta No se cuentan con canales de comercialización virtuales que permitan dar a conocer los nuevos modelos
B	Variedad de sus productos y diseños Experiencia en el ramo de armazones Marca reconocida y con registro en México Proceso de pocos pasos, sin transformación y con una cadena de mando corta Un sistema de gestión (SG) desarrollado	Diversos acuerdos comerciales con otros países susceptibles de ser aprovechados Tratado comercial del país de origen (China) con el mercado meta seleccionado Logística, cercanía para el envío de cargas Poca distancia psicológica con el mercado meta seleccionado	Descuido de la operación legal de importación Dependencia a un solo proveedor en China Ambiente laboral deficiente Falta de diseños propios Descuido en la aplicación del SG Elevada centralización en la toma de decisiones Informalidad en los procedimientos de exportación	Producto genérico fácilmente replicable por la competencia nacional e internacional Marca solo registrada en mercado nacional
C	Experiencia con clientes en Estados Unidos Variedad de sus diseños y adaptabilidad Iniciativa y disposición de aprender y mejorar Un desarrollado <i>know-how</i> del proceso productivo	Acuerdos comerciales firmados por México con otros países, que brindan principalmente beneficios arancelarios Desarrollo de catálogo de productos. (Innovar para adecuarse a las necesidades y gustos de otros países)	Desgaste generado por la alta competencia con empresas locales Desconocimiento de procesos reales de exportación Dependencia a un tercero para realizar sus exportaciones Flujo de procesos ineficiente Con un cuenta con documentación de procesos o indicadores de medición	Competidores nacionales con productos similares (miembros de la misma familia cuentan con una empresa similar) Cambios en las tendencias en moda en diseños mexicanos Marca no registrada Renegociación del TLCAN
D	Producto sujeto de protección industrial por medio de una patente de modelo de utilidad Amplia Experiencia en el mercado Producto con un amplio margen de ganancia Registrado ante COFEPRIS en México y ante la FDA en Estados Unidos	Capacidad de rediseño de imagen corporativa y virtual. Cultura de la empresa dispuesta al cambio.	Modelo de comercialización sujeto principalmente a la presentación física del dueño en eventos en México Modelo de ingresos de distribuidores no estandarizado ni controlado, riesgo de incumplimiento de obligaciones fiscales por parte de los distribuidores y fuga de capital de parte de la empresa. Página web desactualizada	Falta de controles de protección industrial que genera riesgo de fuga de información. Falta de seguimiento a clientes internacionales
E	Producto fabricado a la medida de acuerdo a los requerimientos del cliente Iniciativa, disposición de aprender y mejorar Experiencia en el medio de elevadores y similares	Extender su producto, para un mayor crecimiento del mercado nacional (innovar para adecuarse a las necesidades y requerimientos de otros países) Acuerdos comerciales firmados por México con otros países, que brindan principalmente beneficios arancelarios Directorio de proveedores logísticos que pueden brindar el servicio al país meta Demanda creciente a nivel internacional por este tipo de soluciones ante la reducción de espacios para estacionarse	No existe ningún procedimiento interno documentado que garantice la Calidad de sus procesos Todo el conocimiento del sistema de fabricación depende de unas cuantas personas Desconocimiento de procesos reales de exportación	Sistema y tecnología no patentada Competencia nacional con productos similares Renegociación del TLCAN

Fuente: Elaboración propia. La tabla 2 presenta un resumen del diagnóstico realizado a las empresas participantes del proyecto de aceleración de la internacionalización.

Empresa C: Identificar un nuevo mercado potencial de exportación, distinto a Estados Unidos, Acercamiento a organismos de promoción internacional que les permitan acercarse a nuevos compradores y cliente potenciales extranjeros, Apropiarse de su operación de comercio exterior, ya que las exportaciones las hace una comercializadora externa a la empresa, Capacitarse en materia de comercio exterior, para evitar cometer errores e incurrir en infracciones en sus exportaciones, Establecer manuales de procesos para el desarrollo del Sistema Gestión, Ajustar sistema de producción y rediseño de su *lay out* de producción, Registro de marca internacional primeramente en Estados Unidos, ya que es el país al que ya exportan, Adaptación de producto a mercados internacionales, valorar parámetros cualitativos para conocer gustos, diseños y preferencias del nuevo mercado a atender.

Empresa D: Comercialización a través de creación de contenidos virtuales y tiendas en línea, Rediseño de página web y diseño de empaque de productos (actualización de imagen corporativa), Implementación de Acuerdos de Confidencialidad en las áreas sensibles, Desarrollo de un modelo de comercialización que no dependa de la presencia física del dueño para vender, Rediseño de esquema de comisiones, pedidos mínimos y reclutamiento de distribuidores profesionales.

Empresa E: Identificar un mercado potencial de exportación, Acercamiento a organismos de promoción internacional que les permitan aprovechar los beneficios y apoyos para darse a conocer en mercados extranjeros. Fomentar la participación en ferias internacionales, Documentar y resguardar sistema de fabricación y funcionamiento de equipo, Capacitarse en materia de comercio exterior para que puedan coordinar sus exportaciones, Establecer manuales de procesos incluyendo comercio exterior como directriz en su operación, Adaptación de producto a mercados internacionales, cuidando el origen de los insumos que incorporan al producto terminado dada la variedad de proveedores que tienen.

En estricto sentido, el modelo de aceleración de la internacionalización propuesto no tiene por objetivo brindar las respuestas a las empresas apoyadas, sino que permite generar las condiciones propicias para que sean éstas, las empresas mismas, las que encuentren las estrategias más adecuadas en función de su dotación de recursos y capacidades y de los objetivos mismos que se han trazado. Así, tras la aplicación del proceso descrito se lograron resultados significativos en el desempeño de las empresas, que no pasan tan solo por la documentación de procesos claves (actividad que fue realizada en todos los casos), sino que por ejemplo, las empresas B, C y E lograron un incremento de su capacidad de producción e incremento de utilidades, mientras que la empresas A y D lograron un mejoramiento en sus sistema administrativo y ampliaron sus estrategia de comercialización tal y como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3: Descripción de Resultados de Casos

Empresa	Aumento de Utilidades	Aumento de Capacidad de Producción	Indicadores Cualitativos	Variación en la Actividad Internacional
A			Mejora del sistema administrativo Ampliación de los canales de comercialización	Expansión del mercado internacional
B	49%	10%	Mejora del sistema administrativo Ampliación de los canales de comercialización	Incremento de un 5% en exportaciones
C	534%	5%	Mejora del sistema administrativo Ampliación de los canales de comercialización	Incremento de un 17% en exportaciones
D			Mejora del sistema administrativo Ampliación de los canales de comercialización	Expansión del mercado internacional
E	4%	65%	Mejora del sistema administrativo	Logro de contratos para la exportación

Fuente: *Elaboración propia. La tabla 3 resume algunos de los resultados alcanzados por las empresas en las que se aplicó el esquema de aceleración de la internacionalización.*

Es importante mencionar que los resultados alcanzados dependen en gran medida del nivel de compromiso que las empresas adquirieron con el programa, pero además se ven afectados por factores ajenos a ellas mismas como los cambios en el entorno económico y social. Adicionalmente, los resultados presentados son el fruto de una primera fase del programa, a la cual se debe dar seguimiento en pos de lograr una internacionalización sostenida de la empresa.

CONCLUSIONES

La internacionalización de las empresas parece ser un destino natural en el contexto económico actual, al menos de aquellas que pretendan perdurar, pues ya sea consciente o inconscientemente, las empresas sin importar su tamaño y ubicación geográfica, compiten con las empresas extranjeras. En el caso de la MIPyME, esta incursión en mercados extranjeros resulta más complicada, dada su limitación en recursos, sin embargo, existen casos de empresas de este tipo que han logrado dichas incursiones de manera exitosa. En países “emergentes”, es decir con desarrollos económicos tardíos como México, la aparición, crecimiento y sostenibilidad de MIPyMES de acelerada internacionalización viene a constituir una de las piedras angulares sobre las que podría descansar el sector productivo, dinamizando en gran medida sus economías. La poca participación de este tipo de empresas en el PIB, en relación al número de unidades económicas y a su generación de empleo, indica que la internacionalización más que una opción es una imperiosa necesidad para que puedan sobrevivir, crecer y ser rentables económica y socialmente, sin perder la atención en el hecho de que la internacionalización es un proceso estratégico que debe involucrar a todas las áreas funcionales de la MIPyME, requiriendo compromiso de todos los niveles de la organización. En este sentido, se presentan los resultados de cinco casos de intervención con empresas de diferentes sectores, tamaños y con distintos grados de avance en su proceso de internacionalización, ubicadas en el estado de Jalisco, México; cuyo único rasgo común era el deseo de sus gestores de aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales.

Este proyecto parte de la idea de que un proceso de internacionalización debe gestarse de forma tal, que pueda sostenerse en el tiempo, lo que implica una reorganización de la estructura misma de la empresa con miras a generar las condiciones propicias para que dicho proceso pueda ser duradero, brindándole a las organizaciones las capacidades necesarias para adaptarse a su entorno y aprovechar las oportunidades que éste le presenta sin olvidar la responsabilidad social que caracteriza a las instituciones que apoyaron este Programa de Internacionalización. Los resultados de esta primera fase de intervención demuestran no solo que la metodología propuesta tiene un impacto positivo sobre el desempeño internacional de las organizaciones, sino que además, dada su naturaleza flexible, representa una estrategia replicable en otros contextos permitiendo desarrollar las capacidades tanto de la empresa como del empresario y sus colaboradores, esto último siendo primordial para poder acelerar las acciones de mejora y por ende la internacionalización. Es importante mencionar que para poder evaluar de manera efectiva los resultados del Programa de Internacionalización es necesario mantener un seguimiento constante de los participantes y su evolución. Es decir, se debe generar una relación de largo plazo entre ITESO-JALTRADE y la empresa con el fin de observar el desempeño que va teniendo ésta cuando ejecute en su totalidad los cambios planteados en el Plan de Acción. Así, líneas de investigación futuras deben contemplar no solo la replicación del modelo en casos de características distintas, sino que deberán contemplar el análisis longitudinal de las empresas para identificar el potencial del modelo para sostener el proceso de internacionalización en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, J. A. (2003). *Ingeniería de Confiabilidad*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Belso, J. (2003). “Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad de Valencia: modelos gradual versus acelerado” RVEH No. 8-II

Brenes, G., León, F. (2008). “Las Born Global: Empresas de acelerada internacionalización” *Tec Empresarial*, Vol. 2, No. 2, Pp. 9-19

Cabrera, L. (2014). “Ingeniería de confiabilidad”. *Gestiopolis*, Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/ingenieria-de-confiabilidad-1/>. Consultado el 12 de noviembre de 2017.

Fong, C. (2005) “La teoría de los recursos y las capacidades: Fundamentos macroeconómicos”. México, Colección: Producción académica de los miembros del SNI, Ed. Universidad de Guadalajara. Pp. 9-127

Fong, C. (2007) “La importancia de la pyme como objeto de investigación científica”. En “La pyme en México: situación actual y retos estratégicos. Universidad de Guadalajara. México.

Fong, C. y Ocampo, L. (2012) “La pyme en México, modelos de creación de empresas exitosas: el caso de las nacidas globales, las gacelas y las spin-off”. *Competitividad como elemento clave para la recuperación económica*. ISBN:978-607-9147-18-1

Gelmetti, C., (2006) “PyMES Globales: Estrategias prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas”. Ed. Ugerman. Buenos Aires.Pp. 5-269

Gestiopolis (2001). “La calidad con compromiso y como filosofía de gestión”. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-calidad-con-compromiso-y-como-filosofia-de-gestion/>. Consultado el 12 de noviembre de 2017.

González, G., Cornejo, G., Vázquez, M. (2003) “Análisis de los modelos para a internacionalización de las empresas en México” *Negocios y Mercados: Revista de divulgación y análisis*, Vol. 8 Año 4,. *Mercados y negocios*. Universidad de Guadalajara. Pp.29-40 p. 607-618.

Hashai, N., y Almor, T. (2004). “Gradually internationalizing ‘Born Global’ firms: An oxymoron? en *International Business Review*, 13:465-483

Jones, M. (1999). “The Internationalization of small high-technology firms” *Journal of international Marketing*, Vol. 7-8, No. 2-4, Pp. 15-41

Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990). “The Mechanism of internationalization.” *International Marketing Review*, 7:11-24

Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.” *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). “The internationalization of the firm: four Swedish cases”. *Journal of Management Studies*, 12:305-322

Knight, G. (1997), “Emerging paradigm for international marketing: the Born Global firm” *Doctoral dissertation*, Michigan State University.

Knight, G., Cavusgil, T. (1996). “The Born Global Firm: A challenge to traditional international theory.” *Advances in International Marketing*, Vol. 8, Pp. 645-665

Knight, G., Cavusgil, T. (2004). "Innovation, organizational capabilities and the born global firm" *Journal of International Business Studies*, 35:2, Pp. 124-141

Manene, L. (2010). "Calidad total: su filosofía, evolución, definición e implantación", Blog <http://www.luismiguelmanene.com/> Consultado el 12 de noviembre de 2017.

Maranto, D. y Gómez Tagle, R. (2007). "Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: a field study in Mexico". *Technological Forecasting and Social Change: an International Journal*. Volume 74, Issue 1, January, Pages 90-99.

Martínez, A., López, F., Fernández, M. y Tejerina, F. (2001) *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores, un enfoque institucional*. Septem Ediciones.

Ocampo, L. E., (2011) "Recursos intangibles como determinantes de la internacionalización acelerada en PyMES de Jalisco". Tesis doctoral. Universidad de Guadalajara.

Ocampo, L. E., (2017). "Internacionalización y ventaja competitiva de la PyME". En Fong, Carlos (Coordinador) *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial*. Universidad de Guadalajara. Pag. 79-108. ISBN: 978-607-742-789-6.

Orbis Corporación (2014). "La Gestión de la Calidad en las empresas del siglo XXI". Disponible en: <https://www.orbis-corporacion.com/single-post/2014/12/03/La-Gesti%C3%B3n-de-la-Calidad-en-las-empresas-del-siglo-XXI>. Consultado el 12 de noviembre de 2017.

Oviatt, B., McDougall, P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 25:1 Pp. 45-64

Peng, M. (2006) "Estrategia Global" México. Ed. CENGAGE. Pp.2-447.

Zamacona, R., (2003) "Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos". Tesis Licenciatura. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

RECONOCIMIENTO

Los autores quieren agradecer al Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE) quien aportó el 50% de los recursos monetarios para llevar a cabo esta primera etapa, así como becas del 100% para la capacitación técnica en Comercio Exterior a través de la plataforma YoExporto para los beneficiarios del Programa de Internacionalización. Al ITESO por el apoyo brindado y por siempre enseñarnos que cualquier proyecto diseñado debe de tener un enfoque social. Y al CUE por la confianza brindada para desarrollar metodologías innovadoras que permiten continuar con la senda de desarrollo empresarial de las MiPYMES.

BIOGRAFÍA

Asela A. Burgos Campero es Maestra en Negocios y Estudios Económicos por la Universidad de Guadalajara y Licenciada en Comercio Internacional por el ITESO. Es profesora titular y lidera proyectos relacionados con la formación empresarial y la internacionalización de las PyMES. Brinda también procesos de consultoría especializada para el fortalecimiento de las MiPYMES desde una visión sistémica.

Rosario Imelda Rojas Rendón es maestrante en Desarrollo Organizacional por la UNIVA y Licenciada en Recursos Humanos por la Universidad de Guadalajara. Actualmente lidera proyectos de consultoría especializada en las líneas de Empresa Familiar, Intervención en crisis, Proyectos de Economía Popular e Internacionalización de las PyMES.

Luis Ernesto Ocampo Figueroa es Doctor en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad de Guadalajara, Candidato al Sistema Nacional de Investigadores y Profesor-Investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara (CUCEA-UDG).