

## Ensayos

# La internacionalización de la PYME agroindustrial por medio de las redes de cooperación empresarial

### Resumen

El objetivo de este artículo es analizar cómo las micro, pequeña y mediana empresas (PYME) mexicanas agroindustriales pueden internacionalizarse a través de las redes de cooperación empresarial internacionales que la Unión Europea ha formado. Estas redes presentan la oportunidad de incursionar en mercados extranjeros, como es el caso del mercado asiático, porque los empresarios establecen vínculos de cooperación empresarial, permitiendo que la experiencia de las empresas localizadas en el extranjero sea aprovechada por las empresas mexicanas.

### Abstract

This article sets out to analyze how micro, small and medium-sized Mexican agro-industry enterprises could become international through international networks of entrepreneurial co-operation created by the European Union. These networks offer an opportunity to break into foreign markets, such as the Asian market, whereby entrepreneurs establish co-operative business links which enable Mexican companies to take advantage of the experience of businesses located abroad.

### Abstrait

Cet article vise à analyser comment les micros, petites et moyennes entreprises mexicaines agro industrielles peuvent s'internationaliser au moyen de réseaux de coopération d'entreprises internationales créés par l'Union Européenne. Ces réseaux leur donnent l'occasion de s'introduire dans les marchés étrangers, tels que le marché asiatique, puisque les entrepreneurs établissent des relations de coopération permettant que l'expérience des sociétés étrangères soit utile aux compagnies mexicaines. Il s'agit d'une grande opportunité pour les entreprises mexicaines d'agroalimentaires.

\* Tania Elena González Alvarado

**Palabras claves:** vínculos, cooperación, competitividad, cooperadores

## Introducción

Las micro, pequeña y mediana empresas mexicanas (PYME)<sup>1</sup> del sector formal que no son de supervivencia, en su mayoría, se mantienen al margen del proceso de globalización. Si bien es cierto que algunas de éstas exportan al extranjero, por lo común, son exportaciones esporádicas con alto riesgo y concentradas en el mercado norteamericano. Por esta razón, en este trabajo se pretende mostrar que las PYME mexicanas pueden internacionalizarse a través de las redes de cooperación empresarial internacionales, incursionando en otros mercados aparte del norteamericano como es el caso del europeo y el asiático.

\* Facultad de Contaduría y Administración UNAM. División de Investigación.

<sup>1</sup> Las PYME participantes en AI-Invest son definidas por los criterios de la UE como empresas con uno a 250 empleados, un ingreso anual que no exceda de los 40 millones de euros y un balance contable que no exceda los 27 millones de euros, dentro de este grupo se considera a las microempresas que cuentan con uno a 10 empleados, por lo que PYME se refiere a micros, pequeñas y medianas empresas. Cfr. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2000:7).

La inquietud por analizar la internacionalización de la PYME mexicana a través de las redes de cooperación empresarial, así como las reflexiones que este trabajo contienen se derivan tanto de la teoría sobre cooperación empresarial como del seguimiento de 77 empresas agroindustriales mexicanas que participaron en el encuentro empresarial *Al-Partenariat 2003*, Ciudad de México.

Para demostrar que las redes de cooperación empresarial internacionales de la Unión Europea (UE) son un camino para que la PYME mexicana penetre el mercado asiático nos basamos en las siguientes premisas: 1) el establecer vínculos de cooperación con las empresas del mercado extranjero, permite que el empresario mexicano se valga de su conocimiento y experiencia disminuyendo el costo y riesgo de entrada a dichos mercados, 2) el vínculo que se establece en las redes de cooperación es reforzado por las instituciones de apoyo, conocidas como cooperadores económicos que apoyan a las PYME al afrontar las barreras de entrada, y 3) los vínculos de cooperación permiten tanto establecer relaciones empresariales múltiples como el "camuflaje" de empresarios, quienes se presentan como parte de una empresa cuando en realidad pertenecen a otra.

Pero para poder comprender estas tres premisas es importante aclarar qué es una red empresarial, qué implica la cooperación empresarial y cómo puede la PYME agroindustrial internacionalizarse por medio de las redes de cooperación empresarial internacionales.

## Definición y características de la cooperación empresarial

¿Qué es la cooperación empresarial y en qué medida facilita la internacionalización de la PYME?

De acuerdo con Demetrio Sáez y José Cabanelas la cooperación empresarial es

"[...]la fórmula organizativa dentro de las asociaciones de empresas, por la cual dos o más empresas, sin perder su personalidad jurídica, establecen voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperantes". (Sáez y Cabanelas, 1997: 18)

En otras palabras, la cooperación implica considerar a los proveedores, clientes y competidores como posibles aliados y como fuente de información, lo que promueve en un momento determinado un ambiente de mercado concertado. Los vínculos de cooperación en ocasiones se establecen por medio de acuerdos contractuales. Harrigan (en Sáez y Cabanelas, 1997:19) considera que los acuerdos de cooperación tienen como finalidad acceder a determinadas capacidades o conocimientos que posee el socio, lo que abarca tanto aspectos técnicos como comerciales. Por medio de los acuerdos de cooperación la rivalidad entre competidores da paso a cierto grado de cooperación, sin que la primera desaparezca del todo. Esta cooperación permite aumentar la competitividad de los cooperadores.

Podemos señalar como características de dicha cooperación las siguientes: selectividad, temporalidad, complementariedad, se basa en la negociación y es facilitadora. A continuación explicamos cada una.

**Selectividad.** El hecho de que sea selectiva se refiere a que las empresas dentro de la red sólo cooperan con aquellas empresas con las cuales logran determinar un objetivo común. Esto indica que el hecho de que una empresa se integre a la red no obliga a las demás empresas a cooperar con ella, al mismo tiempo que esta empresa no está obligada a cooperar con las demás. Con base en encuentros empresariales y entrevistas cara a cara las empresas seleccionarán a aquellas con las que exista complementariedad.

**Temporalidad.** La cooperación empresarial es temporal porque las empresas estarán dispuestas a cooperar de forma transitoria y sólo cuando el empresario esté convencido de que la cooperación no afecta los intereses de la empresa. El periodo de cooperación podrá prolongarse conforme los vínculos entre las empresas se estrechen y la confianza aumente. Los acuerdos de cooperación en un principio tenderán a ser de corto plazo. En la medida que las empresas involucradas en el acuerdo tengan éxito renovarán los acuerdos existentes y crearán nuevos, extendiendo cada vez más el plazo y el grado de compromiso de los mismos.

**Complementariedad.** Los empresarios estarán más motivados a cooperar con aquellas empresas con las cuales encuentren la posibilidad de complementar mutuamente sus debilidades con las fortalezas de la tercera y sus amenazas con las oportunidades. Esto se

traduce en disminuir las debilidades y amenazas aumentando las fortalezas y oportunidades.

**Negociación.** Para que una empresa coopere con otra deberá existir un periodo de negociación, por tanto, se puede decir que la cooperación es algo que se negocia, no se logra exigiendo ni como un acto solidario porque la cooperación empresarial implica el logro de mayor rentabilidad.

**Facilitadora.** Sería un error creer que la cooperación empresarial es la solución a los problemas que la empresa enfrenta o que puede eliminar los obstáculos que implica la internacionalización de la empresa. La cooperación facilita a la empresa la solución a determinados problemas porque permite que ésta se valga de terceras empresas para llevar a cabo acciones que por sí misma le serían más difíciles o prácticamente imposible, más no es la solución en sí misma.

La cooperación empresarial permite a las empresas tanto aumentar su competitividad como su rentabilidad. Si bien es cierto que las empresas en ocasiones firman acuerdos de cooperación en los que se incluyen recursos financieros es importante resaltar que un acuerdo de cooperación no se reduce a los mismos. La empresa cooperadora no debe ser vista como la fuente de financiamiento o como el mercado meta, de ser así, estaríamos fomentando el oportunismo.

Puede existir un acuerdo para representación por una o ambas partes que no involucre capital pero que facilite llegar al mercado extranjero.<sup>2</sup> La cooperación implica la reducción de los obstáculos a la internacionalización, disminución de los costos de transacción y la búsqueda de sinergias. Estos últimos pueden tener efectos positivos en una empresa como son el aumento en sus utilidades o una posición más fuerte en el mercado.

## La red de cooperación empresarial internacional

Una red se crea y crece bajo un espacio físico y en un tiempo determinado, se mantiene y fortalece en la medida que se establecen nuevas relaciones entre sus elementos y se estrechan las ya existentes, al mismo tiempo que se van integrando nuevos elementos a la misma.

<sup>2</sup> Los vínculos de cooperación son las relaciones que las empresas establecen, los acuerdos se refieren a la parte contractual o formal de dichos vínculos.

Para el establecimiento de la red se necesita un sistema de comunicación que permita transmitir y compartir aquellos recursos que cada elemento de la red requiere para el logro de sus propios objetivos; por estos recursos se integran los elementos al sistema, al mismo tiempo que esta integración les obliga a ceder parte de sus intereses para el beneficio de los otros elementos integrantes.

La red puede conectarse o establecer relaciones con otras redes; esto pasa cuando los elementos de una red establecen relaciones con los elementos de una segunda o tercera, con lo que crean entre todas, redes cada vez más grandes y complejas. Estas redes, mientras mantengan el mismo sistema de comunicación permitirán que los elementos establezcan relaciones entre sí sin importar a que red pertenezcan.

Así como las empresas al establecer vínculos forman redes; también las redes pueden conectarse o establecer relaciones con otras redes. Esto pasa cuando los elementos de una red establecen relaciones con los elementos de una segunda o tercera, con lo que crean entre todas, redes cada vez más grandes y complejas. Estas redes, mientras mantengan el mismo sistema de comunicación permitirán que los elementos establezcan relaciones entre sí sin importar a que red pertenezcan.

La forma en que se establece una red y su funcionamiento básico es aplicable a los vínculos empresariales que originalmente se dan en una localidad o territorio específico (*cluster* o distrito industrial, determinados en el tiempo y en el espacio), estos vínculos obedecen a diversas razones que no necesariamente se relacionan con la cooperación.

Las redes empresariales originalmente son locales, pero en la medida que estas redes establecen relaciones con otras logran formar redes regionales, las cuales a su vez forman redes internacionales. Si las redes locales se interconectan formando una red internacional, manteniendo un sistema para el intercambio de recursos homogéneo, entonces abren la oportunidad a las empresas de establecer vínculos de cooperación y compartir con otras de terceros países recursos técnicos, administrativos, financieros y no convencionales.

La red de cooperación empresarial internacional se encuentra formada por un conjunto de empresas de distintos países que interactúan y establecen vínculos de cooperación empresarial para compartir recursos,

para con ello cada elemento alcanzar su objetivo de internacionalizarse con mayor facilidad que actuando de forma independiente. Estos vínculos pueden ser de carácter múltiple y van a generar interdependencia entre las empresas en la medida que se fortalezcan dentro de la red.

A los recursos convencionales (técnicos, administrativos o financieros) que comparten los elementos de la red, se pueden agregar aquellos que no son convencionales. De acuerdo con Max-Neef (1998:148) estos últimos se derivan del trabajo y se manifiestan en las actividades que desarrollan las PYME, siendo entonces el trabajo, más que un recurso, un generador de recursos.

La particularidad de estos recursos es que sólo se agotan en la medida que no se utilizan, así, mientras los recursos económicos se agotan, los no convencionales abundan con una enorme capacidad de conservar y transformar la energía social para procesos de transformaciones profundas, fortalecen y enriquecen las redes de cooperación empresarial internacionales, además, estimulan la autodependencia de las redes con respecto a las instituciones que las apoyan y garantizan una mejor utilización de los recursos técnicos, administrativos y financieros.

Cabe aclarar que las redes de cooperación empresarial se forman con base en vínculos caracterizados por estrategias de cooperación: crear valor y compartirlo. Las estrategias competitivas dentro de estas redes internacionales rompen los vínculos, no los mantienen. Los vínculos se establecen, no necesariamente, por la cercanía física ni por la espontaneidad del interactuar cotidiano sino más bien, por la convicción que los empresarios tienen por cooperar, crear valor y compartirlo. Estos empresarios probablemente pertenecen a distintos países o regiones, han asistido a encuentros empresariales y la experiencia en dichos encuentros les ha mostrado que las estrategias cooperativas, en ocasiones, dan mejores resultados que las competitivas.

Al mismo tiempo que una empresa comparte recursos con otras empresas extranjeras se vale del apoyo de los organismos gubernamentales, instituciones financieras y de ONGD para vencer los obstáculos que se presentan en la búsqueda de nuevas empresas cooperadoras de otros países o regiones. Pero, ¿cuál es el objeto de formar una red de

cooperación empresarial internacional? facilitar la **internacionalización** de la PYME.

La internacionalización de la PYME por medio de las redes de cooperación empresarial es una estrategia facilitada por la Unión Europea, cuyo objetivo es lograr la participación de la PYME en mercados extranjeros. Estas redes se han convertido en la posible respuesta para insertar a las empresas al proceso de globalización comercial.

El internacionalizarse a través de las redes de cooperación empresarial es mucho más ventajoso que el proceso de internacionalización tradicional porque los vínculos múltiples permiten que un empresario mexicano pueda establecer un solo acuerdo de cooperación con dos o más empresas de diferentes países o regiones. El empresario mexicano tiene la oportunidad de establecer un vínculo con un empresario europeo de tal forma que bajo el nombre de la empresa europea obtenga beneficios que la UE concede a su PYME para incursionar en Asia.

## La internacionalización de la PYME

La internacionalización tradicional es la que por lo común siguen las transnacionales. Esta internacionalización tradicional supone un proceso a través del cual, en un primer momento, la empresa instala fuera de sus fronteras aquellas actividades más próximas al cliente final —ventas a través de la exportación— para progresar en su internacionalización asumiendo un mayor grado de compromiso —como pueden ser las inversiones directas. Las etapas que generalmente suelen seguir las empresas son: exportación ocasional, exportación regular directa e indirecta, establecimiento de filiales de venta en el extranjero y estableciendo subsidiarias de producción en el extranjero (Sáez y Cabanelas 1997:26).

La PYME difícilmente puede competir con la diversidad de negocios y la diversidad de mercados que caracterizan a la estrategia de diversificación de las transnacionales. Esta estrategia de diversificación, combinada con las estrategias de diferenciación y bajo costo por parte de la transnacional, coloca en mayor desventaja a la empresa de menor dimensión que actúa localmente o que se mantiene en un solo negocio.

La transnacional logra bajos costos por dividir el proceso de producción entre diferentes plantas, esta

división permite la especialización, una mayor productividad y en consecuencia la disminución de los costos. También involucra la aplicación de alta tecnología y el desplazar a países con bajos salarios aquellas partes del proceso que requieren del uso intensivo de mano de obra. La aplicación de alta tecnología le permite, además de disminuir los costos, ofrecer productos y/o servicios difícilmente imitados por sus competidores locales (diferenciación).

El hecho de que la PYME enfrente una competencia asimétrica con las transnacionales no significa que no pueda, a través de la exportación permanente, abarcar cada vez más mercado que actuando localmente. Al extender su mercado vía la exportación está generando nuevas oportunidades para crecer y desarrollarse como empresa. Esto significa que a largo plazo la empresa de menor tamaño que exporta, al mismo tiempo que va estableciendo estrategias de crecimiento y desarrollo, logrará establecer una filial de venta y finalmente una de producción. Por supuesto que la empresa habrá crecido lo suficiente para soportar el riesgo y costo que implican las otras etapas de la internacionalización.

El empresario que opta por incursionar en mercados extranjeros siguiendo el proceso de internacionalización de las transnacionales afronta un alto riesgo relacionado con la incertidumbre ante la falta de conocimiento de los mercados externos y la falta de experiencia en una operación de este tipo. En otras palabras, el desconocer el nuevo mercado genera incertidumbre y aumenta por tanto el riesgo que conlleva tanto las nuevas negociaciones como las estrategias que la empresa decida adoptar para posicionarse en el mercado. Adicionalmente, el empresario tendrá que vencer otros obstáculos como los financieros, comerciales, logísticos, culturales, legales al comercio y a la inversión (Dirección General de Política de la PYME 2000:6).

Estos obstáculos aunados al proceso de internacionalización tradicional convierten la internacionalización de la PYME en una tarea que en ocasiones parece imposible de lograr. Sin embargo, la internacionalización de la PYME es más fácil y se reducen estos obstáculos al establecer vínculos de cooperación empresarial.

La cooperación empresarial proporciona ventajas con respecto al proceso de internacionalización clásico, comentado anteriormente, porque la PYME mexicana

incurre en una inversión menor y en riesgo menor al respaldarse en otra PYME. Esta última puede representarle en el extranjero con la ventaja que se encuentra en el mercado al cual la primera quiere obtener acceso (Fernández y Arranz 1999:207).

Con el objeto de conocer hasta qué grado la PYME puede valerse de las redes de cooperación empresarial internacionales para participar en otros mercados, se realizó el seguimiento de 86 empresas agroindustriales que participaron en encuentros empresariales. En las entrevistas y cuestionarios aplicados a esta muestra se detectó que algunos empresarios tienen la percepción de que si un acuerdo de cooperación no involucra capital de riesgo o una alianza estratégica difícilmente pueden internacionalizarse. Esto último muestra la importancia de que las instituciones de apoyo provean crédito suficiente y capacitación a los empresarios mexicanos que se inserten en la red de cooperación. El apoyo financiero y la capacitación evitarán que los vínculos se establezcan bajo estrategias competitivas (demandar valor y arrebatarlo), es decir, que el empresario mexicano sólo se limite a demandar a la empresa extranjera financiamiento o la compra de los productos ofrecidos. Los empresarios mexicanos obtendrán mejores resultados si establecen vínculos bajo estrategias cooperativas.

Existen programas de internacionalización<sup>3</sup> que permiten a la PYME desarrollarse y exportar valiéndose de redes de cooperación empresarial en el nivel internacional en las que establecen vínculos de cooperación. Más de 35,000 empresas<sup>4</sup> han participado en encuentros internacionales, de las cuales 6,000 establecieron acuerdos de cooperación durante el periodo 1996-2001.

Estos programas cuyo objetivo es formar redes de cooperación empresarial internacionales son Al-Invest (encuentros sectoriales), Al-Partenariat (encuentros plurisectoriales) y ARIEL (búsqueda personalizada de socios).

Las empresas que forman parte de la red pueden establecer vínculos de cooperación caracterizados no

<sup>3</sup> La internacionalización de la empresa consiste en su inserción en las operaciones internacionales por medio de la exportación directa o indirecta, la inversión directa o a través de acuerdos de cooperación. Cfr. Sáez y Cabanelas (1997: 26)

<sup>4</sup> Datos estadísticos obtenidos en [http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/al-invest/index\\_es.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/al-invest/index_es.htm) <Diciembre, 2002>

sólo por alianzas estratégicas sino por transferencia tecnológica, proyectos de inversión conjunta, representación en el extranjero e intercambio de experiencias, entre otras. Estas relaciones empresariales permiten aumentar la competitividad de una empresa al convertir a su competidor internacional en un aliado que complementa sus fortalezas y oportunidades, y disminuya sus debilidades y amenazas.

De acuerdo a la primer premisa que se señaló al inicio del trabajo, la cooperación empresarial en el nivel internacional permite disminuir el riesgo que presenta penetrar en un mercado nuevo —la PYME mexicana al establecer un vínculo de cooperación con otra de diferente país se vale de la experiencia de ésta última—, al mismo tiempo que facilita la localización y posicionamiento de la empresa en un nicho de mercado. Sin embargo, las redes empresariales internacionales no eliminan del todo los obstáculos financieros, comerciales, logísticos, culturales, restricciones legales y obstáculos en la inversión directa.<sup>5</sup>

Para poder vencer estos obstáculos, como se expresa en la segunda premisa, la UE ha complementado la red empresarial internacional con el establecimiento de operadores económicos, llamados eurocentros en América Latina y coopecos (cooperador económico) en Europa. Los eurocentros y coopecos son organizaciones que tienen capacidad para formar redes, organizar encuentros empresariales y dar apoyo complementario a las empresas con el fin de vencer los obstáculos que la internacionalización presenta.

En México existen cinco eurocentros: Nacional Financiera, creado en 1995;<sup>6</sup> el Banco Nacional de Comercio Exterior, a partir de 1997; la Cámara Nacional de la Industria y de la Transformación (Canacintra); Canacintra San Luis Potosí y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Por medio del programa Al-Invest las empresas se integran en redes que les permiten establecer relaciones con otras empresas de 33 países diferentes (18 de América Latina y los 15 Estados de la Unión Europea). Los límites que por lo común tiene una red

en el tiempo y en el espacio se disminuyen a través de los vínculos que por medio de los encuentros los empresarios establezcan. Durante los encuentros empresariales los empresarios de diferentes naciones se conocen sin tener que viajar de país en país, es decir, en un foro determinado y por un periodo de tres o cuatro días las empresas tienen la oportunidad de hacer negocios con empresarios de 33 países.

Los vínculos que se establecen durante el encuentro empresarial se espera continúen después del encuentro, permitiendo a las empresas un contacto estrecho, generando nuevos vínculos de cooperación con otros empresarios que probablemente no participaron en el evento pero que ya formaban parte de la red europea o de una tercera red como es el caso de la asiática.

El programa Al-Invest cuenta con sus homólogos (Asia-Invest, MEDA, Europartenariat, TASBI, IBEX<sup>7</sup>). El programa Asia-Invest en el que ya se ha formado una red de empresas de por lo menos 18 países asiáticos y que puede facilitar la cooperación entre empresas mexicanas y asiáticas. Las tres redes (América Latina, Europa y Asia) han formado una red global cuyos vínculos no se limitan ni en tiempo ni en espacio. Los encuentros empresariales simplifican el viajar de país en país, además, los vínculos se crean y mantienen antes —el empresario asistió a otros encuentros—, durante y después de un encuentro.

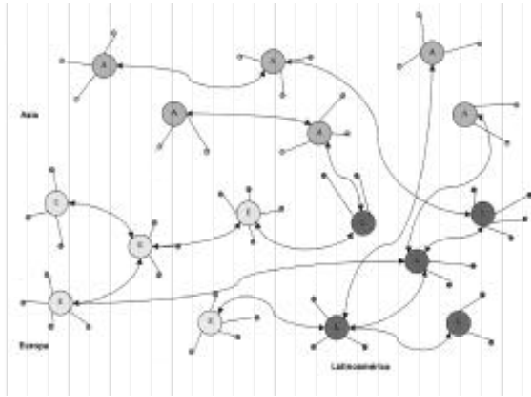
<sup>5</sup> Experiencia presentada por el eurocentro Bancomext en el encuentro empresarial Al-Partenariat 2003, Ciudad de México

<sup>6</sup> Con base en [www.euronafin.org.mx](http://www.euronafin.org.mx), fecha de consulta: febrero de 2003.

<sup>7</sup> En el programa IBEX Organiza encuentros entre grandes empresas y PYME a escala internacional. Los encuentros están orientados en función de las necesidades claramente identificadas por las grandes compañías y las capacidades específicas de las PYME que responden. Estas relaciones entre empresas están dirigidas a un sector estratégico específico (automoción, agroalimentario, textil o madera) y están destinadas, por una parte, a apoyar a las grandes empresas en la búsqueda internacional de PYME socias para necesidades concretas de cooperación y, por otra parte, a fomentar las relaciones entre grandes compañías y PYME ofreciendo a estas últimas oportunidades de contactos directos con grandes empresas interesadas en sus productos y servicios o en su competencia. Los IBEX permiten optimizar la calidad y el interés de la relación de las PYME con grandes compañías y ofrecen a los participantes un ahorro de tiempo y de compromiso financiero en relación con los salones de subcontratación tradicionales. (COM, 2001)

GRÁFICA 1  
LAS REDES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONALES  
(EUROPA, ASIA Y AMÉRICA LATINA)

Elaboración propia.



## El camino hacia el mercado asiático

A diferencia de Al-Invest, Asia-Invest<sup>8</sup> incluye un plan de familiarización con la lengua y con la cultura empresarial de los países asiáticos, financia formación práctica (sesiones y cursos de idiomas) encaminada a que las empresas europeas y asiáticas adquieran competencias empresariales y lingüísticas internacionales para poder hacer negocios juntas.

El empresario debe considerar estos programas como una posibilidad para entrar al mercado asiático, a través de la cooperación con la PYME europea y haciendo uso de los recursos no convencionales señalados por Max-Neef. Esto es importante porque México frente a la región asiática ha tenido un intercambio comercial aparentemente bajo y sin importancia en comparación con América del Norte —de acuerdo a la CEPAL, las exportaciones mexicanas cuyo destino es Asia para el 2001 representaron apenas el 0.86% con un total de 1,376,127,000 dólares, mientras que las exportaciones cuyo destino era Estados Unidos fueron en porcentaje el 88.86% y en cifras 140,645,735,000 dólares (CEPAL 2003a).

No está de más hacer notar que las exportaciones mexicanas a Estados Unidos son mayores a las importaciones, mientras que en el caso de Asia las

exportaciones mexicanas son menores. Estas cifras expresan la posibilidad de que la inversión extranjera directa que ha entrado a nuestro país sea parte de una estrategia empresarial para usarnos de plataforma y entrar al mercado norteamericano.

Este intercambio comercial tan dependiente de la economía estadounidense debe ser una motivación para que el gobierno mexicano promueva que el sector empresarial mexicano (98% PYME) busque otros mercados, como es el caso del mercado europeo, al mismo tiempo que considere la estrategia de usar a la Unión Europea como una plataforma para incursionar a otros mercados, en este caso el asiático. Parece ser que las redes de cooperación empresarial internacionales son un instrumento a la medida de dicha estrategia. Por otra parte, las relaciones comerciales que México ha mantenido con Asia pueden reforzarse aprovechando las oportunidades para que las empresas mexicanas incursionen en este continente, como ejemplo de una oportunidad se puede citar al enorme mercado chino.

China combinó el desarrollo agrícola con la pequeña industria rural y la apertura a la inversión extranjera; como consecuencia ha alcanzado sus límites ecológicos para la producción de alimentos. De acuerdo con Viglizzo (2001:68) sus rendimientos en cereales están declinando, la contaminación y la degradación de aguas y suelos aumentan, el fenómeno de la rápida urbanización-industrialización resta a la agricultura tierras y agua de riego. Si la prosperidad industrial continúa llegará a ser el mayor importador mundial de cereales, absorbiendo todos los excedentes mundiales para poder alimentar a sus aproximadamente 1,300 millones de habitantes.

En la década actual, China ha aumentado su presencia en el comercio latinoamericano y el comercio entre América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico está cada vez más determinado por el creciente protagonismo de China. Hasta hace poco Japón era el principal cliente asiático de América Latina y el Caribe, pero ahora ha sido desplazado en gran medida por China. (CEPAL, 2005: 12)

El dinamismo chino, de acuerdo con la CEPAL, ha tenido fuertes repercusiones mundiales, ya que el país se ha transformado en un gran consumidor de materias primas, minerales, energía y, en alguna medida, también de alimentos y productos industriales. China se ubica en el primer lugar como consumidor mundial

<sup>8</sup> Cfr. <http://www.dicoruna.es/ipe/ayudas/ColaboracionTerceros/aLatinaAsia/asiaInvest/progrAsInvestB.htm> Abril 2003

de carbón, estaño, zinc, cobre y cereales, y ocupa un lugar destacado en los casos de fertilizantes, hierro y acero, banano, granos oleaginosos y aceites, plásticos, equipamiento electrónico y aparatos ópticos, fotográficos y médicos, además de reactores nucleares y maquinaria. Entre 16 productos seleccionados, en 8 de ellos, el 20% o más del consumo mundial corresponde a China y en 8 de ellos China es responsable de gran parte de la demanda neta en los mercados mundiales, siendo en 15 de tales productos uno de los tres principales consumidores mundiales. (CEPAL, 2005: 21)

China representa el mercado más grande en tamaño de población y el de mayor crecimiento del mundo, con una elevada demanda de recursos naturales, abundantes en estos países. De persistir el alto ritmo de la demanda china de estos productos primarios y de recursos naturales con elaboración baja o media, los países sudamericanos experimentarán un periodo largo en que su dinámica de exportaciones y de términos de intercambio se vería fortalecida. Por otra parte, China ofrece inversiones, sobre todo en áreas de infraestructura, energía y minería, donde podría complementar el financiamiento para la realización de grandes obras en estas áreas. Un desafío interesante aquí es detectar los proyectos de infraestructura y de energía en que esa inversión pueda ser más necesaria para acelerar los plazos de puesta en práctica de tales obras, lo que no sólo permitiría reforzar el vínculo de facilitación del comercio y de las inversiones con China y con Asia y el Pacífico sino que también generaría externalidades para el propio proceso de integración. No obstante, América Latina presenta en sus intercambios con China la misma limitante que frena su comercio internacional, a saber, la elevada proporción de productos básicos y semielaborados en sus exportaciones. La actual estructura de productos, en extremo dependiente de los ciclos económicos de los países importadores, no tiende a estabilizar los ingresos de exportación. (CEPAL, 2005: 16)

Además, al ser nuevamente admitida en la Organización Mundial de Comercio, China se comprometió entre otras cosas a permitir el acceso a todas las empresas para exportar o importar mercancías, no mantener o introducir subsidios para los productos agrícolas, eliminar en un 15% las barreras al comercio de productos agrícolas y mantener un

máximo de 8.5% de subsidio a la agricultura (González 2003:305).

¿Por qué no plantearse esto como una estupenda oportunidad para las PYME mexicanas de los sectores agrícola y agroindustrial? después de todo, las relaciones que se establecen en las redes de cooperación empresarial internacionales provocadas por programas europeos han traído como resultado vínculos de cooperación, en los que una PYME de un país termina bajo la dirección de una persona o grupo de diferente nacionalidad. Esta es la tercera premisa para proponer la entrada de las PYME mexicanas a otras regiones a través de las redes de cooperación empresarial internacionales: los vínculos de cooperación permiten tanto establecer vínculos empresariales múltiples como el «camuflaje» de empresarios. Como ejemplo de esto, se puede citar a una empresa agroindustrial mexicana que se ha beneficiado de la experiencia de su directora, quien por ser alemana ha facilitado la entrada de sus productos al mercado europeo, estableciendo contactos con sus conocidos y transmitiendo su conocimiento sobre el gusto alemán con relación a los productos alimenticios, tanto frescos como procesados.<sup>9</sup>

Las empresas no compiten en forma aislada, lo hacen junto con el entorno productivo e institucional del que forman parte, de ahí la importancia de la formación de redes locales. Ante el proceso de globalización comercial se convierte en una necesidad que estas empresas locales formen parte de una red regional y a su vez de una red internacional.

## Conclusiones

El que una empresa que forma parte de la red de cooperación empresarial internacional establezca vínculos de cooperación con empresas de terceros países dependerá de la capacidad del empresario para mantener estrategias cooperativas y de su habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.

Las redes de cooperación empresarial internacionales que se han formado: América Latina, Europa y Asia funcionan bajo la misma lógica (redes empresariales que se complementan con el apoyo de los operadores para vencer los obstáculos a la internacionalización), cuentan con el mismo sistema de

<sup>9</sup> Experiencia presentada en el encuentro empresarial Al-Partenariat 2003, Ciudad de México



comunicación (encuentros empresariales y ferias especializadas que reducen el tiempo y el espacio) y la misma forma para establecer sus relaciones (vínculos de cooperación empresarial para intercambio de experiencias, convenios comerciales, etc...). Además, las tres redes de cooperación empresarial internacionales formarán una red global en la medida que las empresas insertas en las mismas establezcan vínculos de cooperación múltiples. Esto último interconectará a las tres redes. En la medida que más empresas establezcan dichos vínculos las redes se estrecharán aún más manteniendo la misma lógica para su funcionamiento: establecimiento de vínculos de cooperación empresarial.

Estas redes de cooperación empresarial internacionales que la UE ha construido a través de la última década no cuentan con barreras formales que limiten el que una empresa pueda penetrar en cualquiera de los 50 países que las conforman; en otras palabras, un empresario conciente del funcionamiento de la red, su estructura y tamaño puede considerar potencialmente la oportunidad de incursionar más allá del mercado europeo. La cooperación empresarial tampoco limita que los vínculos necesariamente se establezcan entre dos empresas, esto abre una puerta para establecer triadas empresariales (América Latina-Europa-Asia) que enriquezcan más a la PYME participante, que no sólo aproveche las oportunidades que la misma red establece, además, pueda usar a Europa como plataforma para incursionar en los terceros países con los que la UE ha establecido 91 acuerdos.

El éxito del empresario que forma parte de esta red dependerá en mayor grado del conocimiento que tenga sobre el proceso de internacionalización, de su interés por participar en los programas Al-Invest y Asia-Invest, de su disposición para establecer y mantener vínculos de cooperación con otras empresas extranjeras y de su sensibilidad para evaluar el entorno internacional. De las 86 empresas cuyo seguimiento se realizó durante dos años (2003-2005) 52 empresas crearon y/o mantuvieron vínculos con empresas extranjeras de los siguientes países: Reino Unido, España, Francia, Italia, Japón, Israel, Australia, Chile, China, entre otros más.

Este éxito puede ser alcanzado por otras empresas en la medida en que el empresario mexicano logre encontrar un nicho en el mercado extranjero, nicho que

permitirá a su empresa continuar creciendo y desarrollándose. Sin olvidar que la PYME extranjera, dentro de la red internacional, es un cooperador no es el cliente final ni la fuente de financiamiento. La PYME extranjera es el medio para llegar al mercado extranjero no el mercado meta.

Por último, las redes empresariales se han formado y las empresas extranjeras forman parte de la competencia local, así que la internacionalización es una alternativa que no debe dejar de considerarse. Estas redes facilitan a las empresas de menor tamaño su inserción en el proceso de globalización comercial

## Bibliografía

BONNET, MARCEL.

2001 *Las ayudas europeas y las Pymes: la situación en canarias, estudios y ensayos*, Santa Cruz de Tenerife, Canarias, Universidad de la Laguna, 198 pp.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

2003a *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2001-2002*, CEPAL, Santiago de Chile, 240 pp.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

2003b *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, informe 2002*, CEPAL, Santiago de Chile, 174 pp.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

2002 *Globalización y desarrollo*, CEPAL, Brasilia, 396 pp.

CUENCA, EDUARDO.

2002 *Europa e Iberoamérica*, Madrid, Síntesis, 222 pp.

DABAT, ALEJANDRO, MIGUEL A. RIVERA Y ALEJANDRO TOLEDO.

2001 "Reevaluación de la crisis asiática: espacio, ciclo y patrón de desarrollo regional" en *Comercio Exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior, México, Noviembre de 2001, Vol. 51, Núm. 11, pp. 951-969

DIDOU, SYLVIE.

1998 "Cooperación científica y tecnológica japonesa en México" en *Comercio Exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior, México, febrero, Vol. 48, Núm. 2, pp. 114-121

- FERNÁNDEZ, JUAN Y NIEVES ARRANZ.  
1999 *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*, Madrid ESIC, 282 pp.
- GIL, JAVIER ALFONSO (COORD.).  
2002 *Empresa e innovación en la Unión Europea*, Madrid, Minerva, 198 pp.
- GIRÁLDEZ, ELENA..  
2002 *La internacionalización de las empresas españolas en América Latina*, Madrid, Consejo Económico y Social, 240 pp.
- GÓMEZ, MANUEL Y JOSÉ SANAHUJA (COORD.).  
2001 *La cooperación al desarrollo en un mundo en cambio*, Madrid, CIDEAL, 376 pp.
- GONZÁLEZ, JUAN.  
2003 *China: Reforma económica y apertura externa. Transformación, efectos y desafíos. Un enfoque neoinstitucional*, México, Miguel Ángel Porrúa, 352 pp.
- KUWAYAMA, MIKIO.  
1995 "Tendencias económicas en China: significado para el comercio con América Latina y el Caribe" en *Revista de la CEPAL*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Agosto de 1995, Núm. 56, pp. 59-81
- MARTINEZ, ALFREDO Y FÉLIX LÓPEZ.  
2001 *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores, un enfoque institucional*, Oviedo, Asturias, Septem, 152 pp.
- MAX-NEEF, MANFRED.  
1998 *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, trad. de Soledad Domínguez, Barcelona, Nordan-Comunidad/ Icaria Editorial, 2ª. edición, 148 pp.
- MERCADO, ALFONSO, O. FERNÁNDEZ Y Y. AIHARA.  
1998 "La inversión japonesa y sus efectos en el comercio exterior de México" en *Comercio Exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior, México, febrero de 1998, Vol. 48, Núm. 2, pp. 125-128
- ORTEGA, ENRIQUE.  
2000 *La internacionalización a través de la exportación*, Madrid, Mundi-Prensa, 144 pp.
- PERES, WILSON Y GIOVANNI STUMPO (COORD.).  
2002 *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, México, CEPAL/ Siglo XXI, 550 pp.
- REBOLLO, ANDRÉS.  
2001 *Financiación de exportaciones con apoyo oficial*, Madrid, Pirámide/ Centro Internacional Carlos V/ Price Waterhouse Coopers, 370 pp.
- SÁEZ, DEMETRIO.  
1997 *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Pirámide, 148 pp.
- SPROUT, RONALD.  
1995 "El intercambio económico entre América Latina y las economías de Asia" en *Revista de la CEPAL*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Agosto de 1995, Núm. 56, pp. 83-96
- VÁZQUEZ, ANTONIO.  
1999 *Desarrollo, redes e innovación, lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid, Pirámide, 268 pp.
- VIGLIZZO, ERNESTO.  
2001 *La trampa de Malthus, Agricultura, competitividad y medio ambiente en el siglo XXI*, Buenos Aires, Eudeba, p.68