

## VIII Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata, Buenos Aires, Argentina, 23 al 25 de noviembre de 2016

### "LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYME ARGENTINAS EN LA POSCONVERTIBILIDAD"

*Lautaro Vinsennau, Mg.<sup>1</sup> - Hugo Edmundo Marconi, Mg.<sup>2</sup>*

#### 1. INTRODUCCIÓN

La etapa de crecimiento que atravesó la economía mundial durante la década de los ochenta se caracterizó por una internacionalización y globalización progresiva de la actividad económica a consecuencia de las corrientes turísticas, o culturales, y los nuevos sistemas de comunicación e información, que reflejan un aumento de los flujos comerciales y financieros.

Así, el proceso de globalización está determinando cambios trascendentales en la tecnología, la organización industrial y la división internacional del trabajo. Como resultado de ello asistimos a un fenómeno de “fragmentación” de los sistemas productivos que presenta dos dimensiones complementarias. Por un lado, desde una perspectiva espacial, los procesos de producción se escinden en diversas fases o bloques de funciones que se desarrollan de manera separada en diferentes localizaciones de la geografía mundial. Por otro lado, desde una perspectiva funcional, las grandes compañías están externalizando frecuentemente determinadas actividades o procesos hacia las PYME<sup>3</sup> especializadas. De este modo, funciones que previamente eran desarrolladas

---

1 Licenciado en Relaciones Internacionales, Magister en Administración, Ayudante Diplomado de Comercio Internacional, Facultad de Ciencias Humanas - Universidad Nacional del Centro de la Prov. de Buenos Aires, Paraje Arroyo Seco s/n - C.P. B7000GHG – Tandil - Buenos Aires – Argentina, Correo electrónico: lautarovinsennau@gmail.com

2 Contador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Relaciones Internacionales, Profesor Adjunto de las asignaturas “Comercio Internacional” e “Integración Económica y Regionalismo”, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Prov. de Buenos Aires, Paraje Arroyo Seco s/n, C.P. B7000GHG, Tandil, Buenos Aires, Argentina, Correo electrónico: hemarconi@gmail.com



dentro de los límites organizativos de una misma empresa, pasan a ser abordadas por varias organizaciones que se coordinan mediante transacciones en el mercado (Romero Luna, 2009).

Estas dos tendencias de fragmentación –espacial y funcional– están determinando un cambio en el papel de las grandes corporaciones transnacionales en la economía mundial. Ellas están recortando en ocasiones su actividad como “productores” globales para convertirse en “compradores” y “coordinadores” globales. Así, grandes corporaciones frecuentemente especializadas en funciones intensivas en conocimiento, como el diseño, la Investigación y Desarrollo (I+D) y el marketing, externalizan funciones relacionadas con la producción física hacia PYME en países en desarrollo, encargándose de la coordinación de toda la cadena de valor.

Como explica Romero Luna (2009),

“en esta nueva realidad donde además los factores de producción gozan de mayor movilidad a través de las fronteras, el ámbito nacional no es ya el más idóneo para la adopción de determinadas decisiones sobre la asignación de recursos productivos y la comercialización de los productos, lo que muestra la necesidad de fortalecer la cooperación y el desarrollo de estrategias integradas tanto a nivel macro como también a nivel micro”.

En décadas recientes cada vez más compañías han comenzado a operar fuera de sus mercados domésticos, exportando bienes a clientes extranjeros y comenzando un proceso de inversión extranjera directa<sup>4</sup>.

En general, cuando las empresas deciden operar en los mercados extranjeros, deben enfrentar un grado considerable de incertidumbre: no tienen conocimiento sobre las regulaciones locales y requerimientos legales; no tienen certeza sobre el tamaño de la demanda extranjera ni de la adecuación de sus productos a los gustos locales (Paola Conconi, André Sapir, Maurizio Zanardi; 2015).

---

3 En el presente trabajo, se definirá a las PYME, siguiendo lo establecido por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional en el Art. N° 1 de su Resolución 21/2010. Ministerio de Industria de la Nación. Disponible en: <https://goo.gl/GBefft>

4 A partir de ahora IED.



Estas situaciones influyen directamente en las decisiones que las empresas toman sobre la IED y lleva a que las mismas decidan concretar un proceso de inserción internacional gradual, sirviendo a los mercados extranjeros a través de las exportaciones antes de decidir si invertir allí.

Si bien esta es una forma de actuar común de las PYME a nivel mundial, en los últimos años, las empresas de las economías emergentes han pasado a ser un actor de relevancia en los flujos de IED, con una presencia cada vez más creciente de involucramiento en un proceso de inserción internacional productiva.

Así, de acuerdo a lo planteado por Aulakh (2007), las empresas de países emergentes han pasado por al menos tres etapas en las últimas décadas:

- Etapa 1: caracterizada por la expansión internacional en otros mercados de países en desarrollo
- Etapa 2: asociada con la internacionalización a partir de formar parte de la red de proveedores de multinacionales establecidas
- Etapa 3: está ocurriendo desde hace algunos años, en la cual las multinacionales<sup>5</sup> de países en desarrollo se lanzan solas a la conquista de los mercados.

En el caso de la Argentina, sólo un puñado de empresas de gran envergadura lograron alcanzar la tercer etapa, especialmente durante la época de convertibilidad en los '90. Fueron once: Arcor, Bagó, Bemberg, FV-Ferrum, Impsa, Impsat, Pérez Companc, Sancor, Socma, Techint, YPF.

De acuerdo a Kosacoff y Ramos (2010), coexistían diferentes motivaciones para las IED:

1. Búsqueda de recursos (YPF y Pérez Companc);
2. Búsqueda de mercados (Arcor, Bagó, Bemberg, FV-Ferrum, Impsa, Impsat, etc.);
3. Búsqueda de eficiencia;
4. Búsqueda de activos estratégicos. Las empresas compartían un ciclo evolutivo con distintas fases, en cuyo tránsito se fueron acumulando elementos, para desembocar en la IED. Algunas especificidades de la IED emanaron del acelerado proceso de privatizaciones y de desregulación de la economía argentina a inicios de los años noventa. En el proceso de internacionalización se verificó una creciente jerarquía de mecanismos de asociación y cooperación con otras empresas.

---

<sup>5</sup> A partir de ahora MNEs.



Por su parte, durante la posconvertibilidad, las PYME de la Argentina se vieron beneficiadas por las políticas monetarias y macroeconómicas implementadas, más precisamente a partir del año 2002. Inclusive, se produjo una reconstitución del tejido productivo, un aumento del PBI y una importante recuperación del empleo y la inversión.

Sin embargo, en general, las PYME de la Argentina se han quedado entre la primera y la segunda etapa descritas por Aulakh (2007), y rara vez se han aventurado a intentar alcanzar la tercera. Cuando lo hicieron, decidieron quedarse dentro de la región de confort del MERCOSUR que en definitiva no es más que otro mercado emergente y una extensión del mercado doméstico.

La situación planteada nos lleva a considerar cuáles son las motivaciones y estrategias de inserción internacional analizados por la literatura, cómo fue el desempeño internacional durante los '90, qué cuestiones abrieron el camino durante el período de posconvertibilidad y cuáles han sido los obstáculos que enfrentan las PYME para aumentar su grado de productividad e iniciar un proceso de inserción internacional que incluya algún grado de IED.

## 2. MOTIVACIONES, ESTRATEGIAS Y DIFICULTADES DE INSERCIÓN INTERNACIONAL

### 2.1 Motivaciones

Las razones por las cuales una empresa perteneciente al segmento PYME decide iniciar un proceso de inserción internacional, pueden variar de acuerdo a las condiciones de contexto globales y locales, de acuerdo al sector al que pertenece, al *Know-How* que posee o inclusive la necesidad de buscar nuevos rumbos donde expandirse. Pero en general, los motivos para la internacionalización de empresas de mercados emergentes se centran en dos orientaciones Aulakh (2007):

- *Explotación de activos*: es un supuesto fundamental típico de los modelos occidentales de expansión internacional a partir del cual la empresa ya posee la tecnología y el conocimiento asociado a la producción que necesita para satisfacer las necesidades de los mercados extranjeros, y la internacionalización es emprendida con el fin de explotar su stock de



Know-How existente o “ventajas de propietario”. Es por ello que la internacionalización es considerada como un proceso de transferencia del conocimiento de la firma a través de las fronteras ya se trate de conocimiento subyacente de la tecnología, producción, marketing u otras actividades.

- *Búsqueda de activos*: previamente a trasladarse a mercados internacionales, las firmas necesitan actualizar sus *Know-How* tecnológicos y científicos para poder estar habilitado para ofrecer productos en concordancia con el creciente avance de las necesidades de los mercados internacionales.

Generalmente, la internacionalización inversa puede actuar como punto de inicio para la actividad Internacional (Aulakh, 2007). Por lo tanto, de acuerdo a esta visión, la internacionalización de empresas de economías emergentes se encuentra también motivada por objetivos de aprendizaje que permiten a estas firmas superar los obstáculos iniciales relativos a los recursos por la existencia de vacíos tecnológicos, y las desventajas de los “recién llegados” en mercados internacionales.

Asimismo, la generación de estrategia por parte de las empresas se ve influenciada por tres principales perspectivas, las cuales influyen en su motivación para convertirse en globales:

- *Industry-based view*: consiste en que las condiciones de la industria en gran medida determinan la estrategia y el desempeño de la firma (Yamakawa, Peng y Deeds, 2008). Es conocida por su rigor en la identificación de fuerzas externas a nivel industria. De acuerdo al Industry-based view, la estrategia de internacionalización de empresas y su desempeño dependen fuertemente del grado de competitividad de la industria en particular. Debido a la competencia en los mercados de economías emergentes, algunas industrias pueden tornarse competitivamente intensas a nivel doméstico y ello puede llevar a las empresas a buscar dinero en el exterior para evitar sucumbir ante competidores dominantes. Es por ello que Yamakawa, Peng y Deeds (2008) consideran que un alto grado de competencia en la industria local motiva a algunas empresas a internacionalizarse desde economías emergentes a economías desarrolladas.
- *Resource-based view*: sugiere que los diferenciales propios de la firma son los que orientan la estrategia de la misma. Se destaca en la identificación de fortalezas y debilidades internas de nuevos emprendimientos. Asimismo, permite examinar los recursos y capacidades de la



firma que diferencian en gran medida al comportamiento de internacionalización de las empresas.

Existen tres elementos del Resource-based view que pueden llevar a que las empresas de economías emergentes ingresen a economías desarrolladas:

- *Aprendizaje organizacional a través de IED*: El potencial de aprendizaje y transferencia de conocimiento y su transformación más allá de los mercados de economías desarrolladas genera motivación para la inversión en DE en lugar de en EE: ello es motivado por una necesidad constante de innovación y exploración de nuevas oportunidades en contraposición de la explotación de las ventajas actuales. Respecto de ello Mathews (2006 en Yamakawa, Peng y Deeds, 2008) indica que la internacionalización de las empresas de economías emergentes no necesariamente está basada en poseer grandiosos activos, sino que se basan en la habilidad para apalancar su capacidad de aprendizaje organizacional.
- *Capital de riesgo (VC)*: las actividades vinculadas a capital de riesgo se han internacionalizado crecientemente y han impactado en el comportamiento de las empresas. De esta manera, las empresas de economías desarrolladas que tienen VC en economías emergentes (EE) tienen su foco estratégico en asistir a estas inversiones. De esta manera, las empresas que tienen VC en DE ayudarán a las empresas de EE que recibieron inyección de capital a mejorar su efectividad gerencial, a desarrollar una red y con la probabilidad de ingresar a los mercados desarrollados.
- *Alianzas estratégicas*: pueden ser una estrategia efectiva para que las empresas superen deficiencias de capacidad cuando se expanden internacionalmente. Yamakawa, Peng y Deeds (2008) consideran que, en el caso del ingreso a economías desarrolladas, es importante asociarse con empresas pertenecientes al país anfitrión debido a los beneficios altamente valorables, en contraposición con aquellas de economías emergentes, en cuanto a infraestructura, clientes, competencia, aprendizaje, contactos, entre otros.

## 2.2 Estrategias



Un proceso de internacionalización profundo implica considerar al menos dos modalidades posibles (Klossek, Linke y Nippa, 2012):

- *Adquisición*: la adquisición de instalaciones aporta a los fabricantes la oportunidad de asegurarse “tecnología y/o marcas rápidamente” para adelantarse a acciones similares por parte de los competidores y para agregar diferenciación y ventajas de marca a la existente ventaja en cuanto a los costos. Ello implica, principalmente, motivos de “búsqueda de activos estratégicos”. Asimismo, denota la motivación por “escapar” o evadir presiones competitivas en el país de origen, las cuales fueron creadas por rivales nacionales o globales que ingresaron al mercado a través de políticas de apertura hacia inversiones aunque también permite el fortalecimiento de la competitividad internacional de las MNEs a través de la transferencia de prácticas gerenciales modernas. También es elegida como alternativa para buscar nuevas posibilidades de invertir el capital “libre” (sin inversión determinada) con o sin colaboración de fondos gubernamentales.
- *Inversión en nuevas instalaciones* (Greenfield investment): las firmas están dirigidas a explorar motivos de “búsqueda de mercados” y se expanden orgánicamente a través de la inversión en nuevas instalaciones.

Además de los motivos de “búsqueda de mercados”, algunos también buscan adquirir factores y venderlos o usarlos en el país de origen, llamándose motivos de “activos estratégicos” o de “búsqueda de recursos” (Klossek, Linke y Nippa, 2012).

Asimismo, en la construcción de la orientación estratégica y el establecimiento de ventajas competitivas de las multinacionales, las mismas toman en cuenta estos marcos de referencia:

- La teoría de “Propiedad/Ubicación/Internalización” también llamada “ownership / location / internalization (OLI)” está basada en la experiencia de empresas internacionales grandes, predominantemente norteamericanas y exitosas que fácilmente pueden encontrar recursos y las capacidades para expandirse internacionalmente si así lo deciden.

En función de ello, las ventajas que las firmas internacionales obtienen al extender sus operaciones al exterior son (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007):



- *Ventaja propietaria*: existen ventajas potenciales derivadas de extender sus activos al extranjero, tales como marcas o tecnologías propietarias, las cuales aportan energía y poder para tolerar a los competidores domésticos en los mercados anfitriones.
- *Ventaja de ubicación*: existen ventajas potenciales derivadas de ser capaz de integrar las actividades a través de regiones en el mundo con muy diferentes costos de factores y recursos.
- *Ventaja de internacionalización*: existen ventajas potenciales derivadas de la generación de economías a escala y alcance a partir de la internacionalización de actividades traspasando fronteras, las cuales se dispersarían - de otro modo- entre numerosas empresas.

En general, la mayoría de las empresas (especialmente las PYME), inician su proceso de inserción internacional a partir de la teoría de internacionalización por etapas o “*Uppsala model*” (Johanson & Vahlne, 1977). La misma indica que el camino de expansión es lento e incremental, con bucles frecuentes vinculados al aprendizaje experimental. Señala que el hecho de convertirse en una multinacional resulta difícil debido a la falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros. Como respuesta a ello, las empresas se internacionalizan de manera incremental: empiezan en países donde encuentran las menores dificultades debido a que se encuentran próximos en función de una “distancia psicológica” al país de origen y las empresas pueden usar sus conocimientos actuales para operar en ellos.

Analizando tales modelos se puede decir que la característica más llamativa de la internacionalización de las “recién llegadas” MNEs de economías emergentes es que no poseen estas ventajas OLI para comenzar. Ellas se dan cuenta que deben internacionalizarse para poder obtener los recursos -y clientes- que necesitan para construir sus ventajas en forma acumulativa, al contrario que la perspectiva tradicional (que apunta a la expansión internacional para explotar sus actuales recursos)

Cuando deciden invertir en el extranjero, las MNEs raramente tienen a mano recursos tales como tecnología propietaria, capital financiero, marcas, gerencia experimentada. Asimismo, para las EMNEs ya no existe la posibilidad de esperar y quedarse protegido en su país de origen, debido a que



ello es ha sido erosionado por la liberalización del mercado, el corto período entre producción y venta y la necesidad de incrementar la producción para controlar los costos para asegurarse la supervivencia.

De esta manera, las MNEs de países en desarrollo son consideradas como “recién llegadas” o “latecomers” debido a que recién hace poco tiempo que comenzaron a multinacionalizarse, siendo primeras las empresas de países desarrollados. Algunas lecciones para los “recién llegados” (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007):

- a. Capacidad de identificar y asegurarse un mercado para sus productos mucho antes de tener la escala necesaria para suplirlo. Esto es descripto por Perlmutter (1969 en Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007) como mentalidad “geocéntrica” en lugar de mentalidad etnocéntrica (hacer las cosas iguales que en el país de origen) o policéntrica (hacer cosas imitando a los locales).
- b. Estar abiertas a la posibilidad de “ser empujadas” a la economía global, es decir, planificar y realizar acciones -previamente- como si estuvieran allí al considerar a los vacíos institucionales como oportunidades de negocio.

Otra motivación importante para ingresar a países desarrollados consiste en el aprendizaje y la experiencia. Es por ello que la necesidad de incorporar aprendizaje y experiencia puede ser vista como una manera de tratar de reducir la distancia psicológica hacia otros mercados. Si bien en el largo plazo pueden prepararse para entrar a estos mercados, en el corto plazo a través de la adaptación a múltiples presiones de isomorfismo tratan de superar lo que se da por llamar como “derecho de piso” o el “costo por ser extranjero” también denominado “Liability of Foreignness” (LOF) (Klossek, Linke y Nippa, 2012). Ello implica todos los costos adicionales en los que incurre una empresa operando en un mercado extranjero que no los debe afrontar una empresa local, tales como falta de información sobre los consumidores o competidores locales o la preferencia de éstos sobre marcas o productos. Uno de los indicadores clave de ser foráneo es la distancia cultural.

Las estrategias para reducir el LOF de las MNE en otros países, consisten en:



- *Estudios de factibilidad de mercado* (Due Diligence): Estos estudios son maneras regulares de preparar el ingreso al mercado y reducir la incertidumbre sobre el mercado y sus principales “jugadores” ex ante”.
- *Construcción de la reputación y mejora de la confiabilidad*: consiste en resaltar la integridad tanto dentro (a los stakeholders) como fuera de la empresa a través de la construcción de reputación y confiabilidad. Para ello es importante generar conexiones gubernamentales y sociales en el país anfitrión.
- *Experiencia Previa* (Recolección de experiencias de asociatividad): Las prácticas gerenciales pueden estar influenciadas por experiencias previas en mercados de países desarrollados. Asimismo, los gerentes o empresas que se conocen mutuamente por un largo período van a colaborar más eficiente y efectivamente entre sí debido a las rutinas que mantienen a lo largo de los años. Esta relación puede surgir a través de la asociatividad, a partir de cual los socios se ayudan en la obtención y transferencia de competencias y conocimiento, y colaboran en procesos de integración.
- *División de control*: el incremento de la complementariedad entre socios queda en evidencia al momento de analizar el porcentaje de control de los gerentes. En función de ello, las empresas a menudo instalan sistemas de “liderazgo dual” que abarcan gerentes de ambas culturas con diversas características.
- *División de trabajo*: Así como a nivel gerencial existe la división en cuanto al control, dicho concepto puede ser trasladado al trabajo. Este sistema puede facilitar y dirigir las relaciones de trabajo interculturales, así como promover y promover la generación de una cultura organizacional que articule el ambiente de la empresa.
- *Rol del empleado clave*: se distingue la presencia de una asistente de equipo cuya función se encuentra cerca del gerente general, y que tiene funciones el actuar como un puente cultural para integrar diferentes culturas y estilos de trabajo representando un “pegamento social” que mantiene juntos a los empleados generando cohesión y la retención de empleados a lo largo del tiempo.

Otra estrategia particular y de avanzada en materia de multinacionalización se llama el Abordaje del “trampolín”, “Springboard” o “Springboarding”.

De acuerdo con Luo y Tung (2007),



“las empresas de países emergentes utilizan la expansión internacional como un “trampolín” para adquirir recursos estratégicos y reducir sus limitaciones institucionales y de mercado en su país de origen. Al hacerlo, ellas se sobreponen a su desventaja de “recién llegado” al escenario global, se muñen de herramientas para evitar barreras comerciales estrictas, alivian sus limitaciones institucionales domésticas, aprovechan el tratamiento preferencial de los gobiernos y se preparan para competir en múltiples mercados, a través de una serie de medidas agresivas tomadoras de riesgos, mediante la adquisición agresiva de activos críticos de MNEs maduras a fin de compensar su debilidad competitiva”.

Estos esfuerzos están sistematizados de tal manera que los pasos para “usar el trampolín” están deliberadamente diseñados como un gran plan para facilitar el crecimiento de la empresa y como una estrategia a largo plazo para establecer su posición competitiva de una manera más sólida en el mercado global. Tales pasos son recursivos debido a que las actividades de trampolín se caracterizan por ser recursiva (la misma acción puede beneficiar o perjudicar las ventajas competitivas de la firma) y orbitales (las actividades en el exterior están fuertemente integradas con aquellas en el país de origen).

Esta cualidad recursiva es la que distingue los comportamientos de “trampolín” (springboard) de los de “Salto de rana” (leapfrog):

- *Salto de rana* (leapfrog): normalmente utilizado por “recién llegados” para ponerse al nivel competitivo de los “primer llegados”, mientras se evitan riesgos de obsolescencia tecnológica y difusión de tecnología propia a rivales al mismo, así como el costo extra de educar un mercado cambiante (Dore, 1990 en Luo y Tung, 2007). Generalmente no implica las dimensiones recursivas y orbitales de las operaciones internacionales, siendo solo una parte del complejo y orbital proceso de internacionalización.
- *Trampolín* (springboard): busca una estrategia más extensiva más allá de las ventajas de “recién llegado” y vincula la expansión internacional de una empresa con su casa matriz. Se basa en considerar que la viabilidad a largo plazo y el éxito de las MNEs (multinacionales de mercados emergentes) radica en su habilidad para apalancar sus competencias centrales en su país de origen, simultáneamente con la exploración de nuevas oportunidades en el exterior, de forma integrada (consistente con la teoría de las capacidades dinámicas).



Normalmente las MNEs no dependen de ningún camino y no son evolucionarias (o incrementales) al seleccionar modos de entrada y ubicación de proyectos. En lugar de ello, sus inversiones en el exterior pueden atribuirse a muchas presiones, como posición de “recién llegado”, presencia fuerte de competidores globales en su mercado doméstico, cambios rápidos en el desarrollo tecnológico y productivo, entre otros.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LAS MULTILATINAS Y LAS PYME ARGENTINAS

#### 3.1 *Las multilatinas*

A pesar de su larga tradición como exportadoras, muchas de las empresas en Latinoamérica se han convertido en multinacionales (MNEs) recientemente, dándose a llamar “Multilatinas”.

La demora en su surgimiento en el ámbito global como generadoras de IED externa resulta disparadora de algunas características:



- Las Multilatinas se toman mucho tiempo para convertirse en MNEs, lo cual refleja dificultades adicionales y la necesidad de ventajas sofisticadas para establecer sus IED.
- Las Multilatinas, según Cuervo-Cazurra (2008) se demoran mucho tiempo en convertirse en MNEs debido a que necesitan desarrollar ventajas sofisticadas propias para multinacionalizarse. Esto no significa que eviten los mercados extranjeros, sino por lo contrario, se han convertido en internacionales a través de sus ventas al exterior; siendo común en los países en desarrollo producir en su país de origen y exportar, en lugar de producir en múltiples países.

De esta manera, la demora en convertirse en MNE refleja las dificultades de hacer negocios en el exterior; cuestión destacada por el modelo de internacionalización incremental y que aumenta cuando las mismas quieren llevar a cabo IED (inversión extranjera directa).

Uno de las dificultades que deben enfrentar las MNE es la falta de conocimiento necesario para operar en el exterior:

- Por un lado, el modelo indica que la falta de conocimiento sobre mercados extranjeros representa un impedimento para la internacionalización de la firma.
- El conocimiento necesario para exportar y convertirse en internacional difiere del conocimiento necesario para establecer una IED y convertirse en multinacional; el cual requiere mucho más nivel de detalle y conocimiento específico en cómo operar a través de las fronteras, cómo competir en otro país y como operar en un nuevo contexto internacional.

Asimismo, Cuervo-Cazurra (2008) señala que para convertirse en MNE se requiere resolver otras dificultades adicionales:

- La firma necesita poder transferir los recursos productivos al país: no siempre es posible dadas dificultades físicas o legales.
- La empresa necesita asegurarse de que puede transferir la ventaja asociada a los recursos al nuevo país: las diferencias entre consumidores y competidores pueden hacer que una ventaja asociada a un recurso en el país de origen sea obsoleta en otro.
- La compañía necesita evitar transferir una desventaja al nuevo país: un recurso desarrollado en un país puede ser incompatible en otro. Asimismo, la empresa puede ser sujeto de una



desventaja por ser extranjero debido a que las personas o gobiernos pueden no querer al país de origen y discriminar a la misma.

- La firma puede que no solo esté falta de conocimiento pero que también requiera recursos necesarios para operar a mayor escala, para completar la industria, o para operar en un contexto institucional nuevo, generando costos adicionales por expansión, ser nuevo o ser extranjero.

Para poder superar estas dificultades, las empresas necesitan tener una ventaja competitiva superior que ayude a compensar sus dificultades en el exterior. Sin embargo, muchas Multilatinas estudiadas tardaron en poder desarrollar su competitividad a niveles internacionales debido a:

- Muchos países de los que emergen tenían barreras altas para el comercio y restricciones a las empresas extranjeras, lo que limitaba la competición internacional, reduciendo los incentivos de las firmas para desarrollar su propia competitividad.
- Asimismo, los países en desarrollo tienen altos niveles de regulación, normas poco claras para operar e instituciones pobremente desarrolladas, lo que implica cargas adicionales y limitaciones al desarrollo de la competitividad de estas empresas.

Las Multilatinas son inducidas a convertirse en MNEs luego de cambios en su país de origen debido a reformas estructurales, llevándolas a actualizar su competitividad a nivel internacional. Como resultado deben superar dificultades en establecer la IED y convertirse en MNEs (Cuervo-Cazurra, 2008).

### ***3.2 Las PYME argentinas***

El aporte de las PYME tanto en América Latina como en Argentina no se reduce sólo al crecimiento económico, sino a la capacidad de generar empleo, a la adaptabilidad al cambio, o inclusive capacidad innovadora.

Sin embargo, las características de las PYME de la Argentina en general atentan contra un proceso eficiente de inserción internacional. Algunas características esenciales de las PYME (aún vigentes hoy en día en mayor o menor medida), y que permiten comprender y analizar su desempeño internacional, podrían sintetizarse de acuerdo a lo desarrollado por Gabriel Yoguel (1996):



1. Las PYME son *predominantemente empresas familiares*. Una alta proporción de las PYME (70%) son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial.
2. La mayoría de las PYME industriales *no son empresas recién llegadas al mercado*, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado. Las empresas “nuevas” son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación.
3. En las PYME convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.
4. Las empresas medianas argentinas tienen *un tamaño de ocupación promedio cercano a 50 personas estables*.
5. Las PYME registran generalmente bajo nivel de inversiones y una trayectoria tecnológica con varias situaciones de “stop and go”.
6. La *gestión empresarial de las PYME es centralizada y restringida* a los dueños de las empresas, con evidencias de predominio de las habilidades “sustentadas en la fabricación”.
7. Las PYME han tendido a ampliar su mix de producción como respuesta a la situación de crisis de los últimos años, manteniendo un alto nivel de *integración vertical*.
8. Las PYME *se orientan casi únicamente hacia el mercado interno*. Las PYME tienen un claro sesgo de orientación productiva hacia el mercado interno nacional. Las empresas PYME orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia regional o local, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.
9. Dado el tipo de productos, procesos o bienes que fabrican las empresas, la mayoría de las PYME vende su producción a otras firmas, no ingresando directamente al mercado final consumidor.
10. La mayoría de las PYME *carece de estrategias empresariales a mediano plazo*. El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo, un número muy importante de PYME tienen una escasa comprensión de esto.

Sumado a esto, las PyME argentinas deben enfrentar una serie de obstáculos y fallas para su accionar en el mercado interno y especialmente en la internacionalización, que de acuerdo a lo que se han sostenido en el tiempo en la realidad argentina podrían ser considerados estructurales. Los mismos son sintetizados por Bekerman, Wiñazky y Moncaut (2013) en los siguientes puntos:



- La presencia de *economías de escala* determina que las grandes empresas soporten menores costos unitarios por producto, lo cual las hace más competitivas frente a las de menor dimensión.
- La presencia de una fuerte *heterogeneidad tecnológica* existente entre las firmas permite que aquéllas que logren mayores avances en las técnicas de producción puedan disminuir costos, conquistar mercados y obtener ganancias extraordinarias. Nuevamente, son las empresas más grandes las que tienen la posibilidad de soportar los costos de la investigación y desarrollo y continuar con el avance de las tecnologías ya adquiridas.
- Las *asimetrías de información* relevantes para el mercado determinan que los altos costos de acceder a información sobre potenciales compradores pueden tornar no rentable la exportación para las PYME.
- Las *fallas en el mercado crediticio*. Éstas se relacionan con los mayores costos relativos que enfrentan los bancos y financieras en el proceso de búsqueda de información y evaluación de pequeños proyectos, así como también con las condiciones y requerimientos para otorgar créditos, que incluso llevan a la autoexclusión de algunas empresas.
- La existencia de *fuertes costos de transacción*, vinculados a la distancia, el embalaje y las tarifas sobre el comercio.
- La *incertidumbre* ante la dificultad de conseguir proveedores confiables, la volatilidad de la demanda y el costo de mantener stocks puede ser minimizada por las empresas más grandes a través de la integración vertical. Mediante la gestión y planificación centralizada pueden reducir los costos de transacción, la incertidumbre y las fallas de coordinación.
- También existen fallas del mercado vinculadas con la *capacitación*. Las empresas requieren personal capacitado para gestionar las exportaciones. Son las grandes las que están en mejores condiciones que las PYME para “internalizar” los beneficios de la capacitación.



## 4. PROCESOS DE INSERCIÓN DURANTE LOS '90

La desintegración del entramado sectorial, la expulsión de mano de obra y la redistribución regresiva del ingreso, un perfil crecientemente volcado hacia la explotación de ventajas comparativas naturales y al aprovechamiento de nichos privilegiados por las políticas públicas (como la industria automotriz y otras actividades de ensambladura o de enclave), y crecientes niveles de concentración productiva y centralización del capital inscritos en una aceleradísima extranjerización, fueron parte del panorama macroeconómico que reinó el contexto de las PYME durante los '90.

Siguiendo lo expuesto anteriormente, Bekerman, Wiñazky y Moncaut (2013) consideran que la siguientes fueron algunas de las características generales del contexto global y económico durante los '90:

- La estructura exportadora experimentó una primarización importante, destacándose los commodities y los bienes intercambiados en el marco de un comercio administrado.
- Fuerte sesgo importador a lo largo de todo el período.
- Crecimiento en la cantidad de empresas exportadoras.
- Los destinos más dinámicos – sobre todo para las MOI (Manufacturas de Origen Industrial) – fueron los países integrantes del Mercosur (tanto para empresas grandes como para PYME).
- La situación de las MOA (Manufacturas de Origen Agropecuario) fue la opuesta, revelando así las ventajas competitivas que, aún hoy, el país sigue exhibiendo en este segmento de productos.
- Elevada concentración del monto exportado en pocas empresas de gran tamaño
- El crecimiento de las exportaciones PYME resultó más dinámico que el de las grandes empresas; a partir de 1993 (de la mano del atraso en el tipo de cambio), se revirtió esta tendencia y las ventas externas de las firmas grandes ganaron participación en el total exportado (pasaron del 79% del total en 1993, al 85% en 1999).
- El problema argentino de aquel entonces no era tanto el nivel de apertura exportadora de estas empresas – medida como la proporción de ventas totales que está dirigida al mercado exterior – sino la proporción de PYME que participaban del negocio exportador.



Ante este contexto mencionado, las PYME argentinas exitosas llevaron adelante una serie de estrategias Bekerman, Wiñazky y Moncaut (2013):

1. Diferenciación de productos y la adaptación a las necesidades planteadas por los clientes;
2. Diversificación de sus exportaciones, superando los destinos tradicionales, junto con una diversificación de su cartera de clientes y la reducción de su exposición interna;
3. Aprovechamiento de la apertura importadora para incrementar el contenido de insumos y partes del exterior y para importar tecnología;
4. Coeficiente de exportaciones superior al promedio de las PYME;
5. Nivel de productividad superior al promedio de la industria manufacturera;
6. Mejora de la eficacia de los canales de distribución utilizados y el empleo de la figura del agente, representante, distribuidor u otra que resultara funcional a sus necesidades de penetración en los mercados externos;
7. Predominio de empresas medianas dentro de las PYME exportadoras exitosas, lo que estaría marcando la existencia de un tamaño mínimo para desarrollar un proceso exitoso de inserción externa;
8. Importancia del sendero evolutivo y de los procesos de aprendizaje, teniendo en cuenta que se requiere tiempo de maduración para que se traduzca en una ventaja competitiva (muy probablemente, este sendero evolutivo comenzó a construirse en los años '80 y se consolidó en los '90);
9. Inserción externa que ha sido un proceso de largo plazo sustentado en ventajas competitivas específicas a las firmas y no en la dinámica de los sectores a los que pertenecen;
10. Profesionalización de la gestión del comercio exterior, disponiendo de una estructura formal y con recursos humanos calificados;
11. Acciones de inteligencia comercial que llevaron a cabo en forma continua y coherente, estableciendo previamente un plan de trabajo, y dispusieron de los medios de difusión adecuados para dar a conocer su oferta exportable en el exterior;
12. Lanzamiento de nuevos productos dentro de su canasta exportable;
13. Certificación – por parte importante de las PYME exitosas – de la norma de calidad ISO 9001 y la implementación de una política de calidad, estableciendo laboratorios internos;
14. Introducción – por casi la mitad de las PYME exitosas – de cambios en el funcionamiento interno con relación a la organización del trabajo, habiendo realizado – por parte de dos tercios de estas empresas – actividades de capacitación en forma continua;



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

15. Establecimiento de vínculos importantes, en muchos casos informales, con otras empresas y también la implementación de estrategias asociativas, agrupándose en consorcios de exportación.



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

## 5. PROCESOS DE INSERCIÓN DURANTE LA POSCONVERTIBILIDAD

Luego de que Argentina abandonara la convertibilidad, a principios del año 2002, el proceso productivo del país fue cambiando radicalmente. El impacto que tal medida de política económica tuvo sobre los sectores productivos y el desempeño sectorial no ha sido menor. En su gran mayoría los sectores exportadores se vieron beneficiados por la devaluación de la moneda y las PYME exportadoras no fueron la excepción. Así lo refleja el aumento de sus exportaciones en más del 50% entre los años 2002 y 2005, alcanzando un valor total de 4.100 millones de dólares.

Dicha devaluación permitió que el sector industrial recuperara su rentabilidad y mejorase su competitividad en los mercados internacionales. El desempeño de este sector fue determinante en la recuperación del nivel agregado de actividad y exhibió las tasas de crecimiento más elevadas de la etapa que comenzara con el cambio de precios relativos (Bekerman, Wiñazky y Moncaut, 2013).

De acuerdo a Kulfas (2009),

“Desde el punto de vista de la actividad industrial el despegue fue muy significativo. La cadena textil -indumentaria recuperó su dinamismo y en pocos años superó el nivel de actividad previo a la decadencia que se iniciara a comienzos de los noventa. Las industrias alimenticias, de la madera y muebles, calzado, papel y cartón y la metalmecánica mostraron un crecimiento que parecía impensable hace cuatro o cinco años. En esta etapa, la creación de nuevas empresas (en su mayoría pequeñas y medianas) se expandió a tasas que duplicaron los niveles de la crisis y fueron muy superiores a los mejores años de la década pasada. La probabilidad de supervivencia de estos nuevos emprendimientos es también mayor a las de aquellos que se creaban en la década del noventa. La evidencia empírica indica que los núcleos industriales que tuvieron un buen desempeño en la década pasada pudieron profundizar su crecimiento.

Por su parte, ramas que se encontraban virtualmente estancadas o en decadencia, como textil e indumentaria, metalmecánica, maquinaria y equipos, tuvieron un fuerte crecimiento durante la postconvertibilidad. Por otra parte, prácticamente no se ha producido la aparición de nuevas ramas (el software podría ser una excepción a la regla, si bien había empresas en dicho sector, el despegue de la actividad comienza con la reorientación que tiene lugar durante la post-convertibilidad). Asimismo, la rentabilidad de las PYME exportadoras ha sido casi el doble que la obtenida por aquellas empresas orientadas exclusivamente al mercado interno, de acuerdo con la CERA7. Sin embargo, al analizar el conjunto de las PyME industriales, se llega a corroborar que las ventas al mercado interno aumentaron más que las exportaciones.



Como consecuencia de esto, la participación de las exportaciones en las ventas totales de las PYME industriales (exportadoras) es similar a la registrada en la segunda mitad de la década del '90. Así podría concluirse que la devaluación no permitió superar el nivel de apertura exportadora de las empresas PYME que oscilaba en torno del 17-21% en esos años (con el excepcional caso de 2010, donde la apertura exportadora llegó al 22%)”.

Adicionalmente, en el período 2003-2012, dentro del sector PYME, ganaron participación las empresas medianas en detrimento de las pequeñas. En consecuencia, Argentina ha experimentado luego de la crisis de 2001, una etapa de crecimiento económico y reconstitución de su tejido productivo, el PBI ha crecido en un 50%, con una importante recuperación en los niveles de empleo e inversión. Además, el cambio en los precios relativos creó un sesgo favorable hacia los sectores productivos, observándose en el aumento de la participación de las actividades productivas en el PBI desde un 35% promedio durante la década pasada, tomando como referencia el período 1993 – 1998, a un 45% promedio entre 2003 y 2007 (Kulfas; 2008).

En este proceso de mejora del sector de bienes transables y de las condiciones de competitividad, se ha producido un gran estímulo hacia la inserción internacional y la sustitución de importaciones. A pesar de esto, no todas las PyME han aumentado o sostenido su capacidad exportadora, situación que responde a la complejidad y diversidad que distingue a las empresas de éste tipo. Por lo tanto, es de suma relevancia considerar las diferentes regiones, sus estructuras productivas y factores que determinan el grado de desarrollo de cada una de ellas.

Bekerman, Wiñazky y Moncaut (2013) concluyen que,

“Además de abarcar a casi todos los sectores productivos, el proceso de recuperación que comenzó a partir de 2002-2003, en gran medida, fue motorizado por las empresas pequeñas y medianas de todo el país. En efecto, el fuerte incremento de producción de aquellos sectores conformados, en su gran mayoría, por PyME, mostró la gran capacidad de reacción de estas firmas para concretar las nuevas oportunidades que se abrieron a partir de la devaluación, tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales. Desde la devaluación, además de incrementarse la rentabilidad para la producción de bienes transables internacionalmente, hubo un aumento de la competitividad de los mismos en el mercado interno respecto de la competencia importada. Con relación a las exportaciones, la mejora en la rentabilidad del negocio exportador permitió que más PyME industriales comenzaran a incursionar en los mercados externos con cierta regularidad a partir de 2003, siendo los países del Mercosur y del Mercosur ampliado el principal destino de sus ventas externas”.



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

*www.iri.edu.ar*



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

## 6. CONCLUSIONES

Las PYME argentinas tienen características inherentes y únicas que son también un reflejo de su cultura y su sociedad. Son además muy sensibles a los cambios coyunturales tanto domésticos, regionales o incluso internacionales. Consideradas actores claves para la economía nacional, pues tienen una gran capacidad de creación de empleo y construcción de redes tanto horizontales como verticales, así como también de cadenas de valor competitivas.

Sin embargo, ciertos obstáculos (que podrían ser considerados estructurales), como la falta de capacitación del personal, acceso a financiamiento, distancia cultural con los posibles destinos de IED, tradición familiar y conservadora, falta de instrumentos públicos de promoción, atentan directamente contra las posibilidades de crecimiento o inserción internacional de las PYME.

Sumado a esto, son las grandes empresas de la Argentina las que lideran el proceso de inserción internacional, con unas pocas PYME que en general trabajan dentro de la “zona de confort” que representa la región del MERCOSUR.

Eso sucede principalmente porque la mayoría de las PYME se concentran en el mercado doméstico y por ende tienen graves problemas para sobrevivir en el mercado abierto. Sólo un puñado de ellas forman parte de una red de relaciones internacionales, que, si bien no crean gran cantidad de empleo, desarrollan nuevos productos e innovaciones.

Aquellas PYME argentinas que iniciaron un proceso de inserción internacional, han optado la mayoría de las veces por seguir una estrategia o modelo similar al propuesto por Johanson y Vahlne en 1977, el Uppsala. Seguir un proceso con el estilo Uppsala implica cumplir con una serie de etapas que frenan la posibilidad de alcanzar una internacionalización exitosa.

Si bien las etapas permiten a las empresas ir “aclimatándose” a la idea de internacionalizarse, en general, las PYME argentinas no logran alcanzar las fases superiores. Eso se debe a que la mayoría de ellas muchas veces se conforma con la posibilidad de colocar parte de su producción en un mercado extranjero, que generalmente pertenece a la “zona de confort” mencionada anteriormente.

Si bien la década de los '90 generó algunos problemas para las PYME ya sea por la falta de capacidad competitiva contra la importación masiva de productos (consecuencia de la apertura



comercial neoliberal), o por el “ancla cambiaria” que significó el período de convertibilidad, lo cierto es que algunas lograron sobrevivir y aprovecharon al máximo las posibilidades que les brindó el período de posconvertibilidad.

Durante ese período de posconvertibilidad, las PYME argentinas recuperaron terreno en el mercado doméstico, sobre todo por el incentivo que implicó la devaluación de la moneda que hizo más atractiva la posibilidad de iniciar un proceso de internacionalización. Sin embargo, las políticas macroeconómicas implementadas en la Argentina y destinadas a no provocar el deterioro del poder adquisitivo de la población, terminaron generando un atraso cambiario que se profundizó a partir del 2009.

Sumado a esto, a partir del año 2012, el gobierno nacional comenzó a aplicar una serie de políticas destinadas a defender la industria nacional. Si bien dio resultado y permitió que la mayoría de las empresas lograran sobrevivir, también generó complicaciones en la obtención de insumos fundamentales para el proceso productivo.

Al igual que la pendulante economía argentina, las PYME han atravesado momentos de prosperidad y momentos de crisis casi con igual frecuencia, creando una especie de círculo vicioso. Esa oscilación tan característica termina generando una gran incertidumbre y aversión al riesgo en los empresarios, y limita las posibilidades de éxito de un proceso de inserción internacional exitosa. Así, sería posible afirmar que las PYME argentina deben enfrentar a diario obstáculos y fallas del mercado que son estructurales.

A veces la escala de productividad de ciertas PYME es baja y por lo tanto temen ingresar a competir a un mercado extranjero. Una posible solución a esta dificultad podría ser la inversión, sumada una política fiscal más laxa que permita a las empresas un re – equipamiento tecnológico para elevar el nivel y volumen de producción.

Por otra parte, las PYME argentinas podrían mejorar su capacidad competitiva si: a) se centran en funciones productivas específicas (para dominar el terreno de la innovación y lograr una mayor eficiencia de costos); b) operan en una red cooperativa para colaborar con otras empresas en la producción de productos más complejos.



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

A este respecto podría decirse que se ha abierto una puerta últimamente para las PYME (factible de ser analizada en un próximo trabajo), la de la conformación de consorcios. Los mismos pueden ser una herramienta útil para aquellas empresas PYME que quieren iniciar o expandir sus exportaciones.

Un consorcio de exportación es una “alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas (ONUUDI, 2004)”.

Este agrupamiento para enfrentar los obstáculos de la internacionalización incrementa la escala de producción, permite reducir los costos, facilita el desarrollo tecnológico, despierta mayor interés en los potenciales compradores y sobre todo ayuda a lograr una reducción del “costo de inexperiencia”.

Sin lugar a dudas, las posibilidades de inserción internacional con IED de las PYME argentinas se encuentran totalmente vigentes. No es imposible vencer las fallas y obstáculos estructurales del mercado. Para ello es necesario una aplicación de políticas públicas de promoción, alcanzar una mayor y mejor capacitación de los recursos humanos, reducir la brecha tecnológica y generar alianzas con entre sectores para enfrentar colectivamente la aventura de competir en los mercados globales no sólo a partir de las exportaciones, sino también a partir de la IED.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- AULAKH, P (2007): “Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance”. *Journal of International Management*. vol.13. p. 235-240.
- BEKERMAN M., WIÑAZKY M. Y MONCAUT N. (2013) “La inserción internacional de las empresas PYME y los consorcios de exportación en la Argentina. Fortalezas y asignaturas pendientes”. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas Año 4 N° 7*. p. 43-75. Disponible en: <https://goo.gl/cvkZV4>
- BONAGLIA F., GOLDSTEIN A. Y MATHEWS J. (2007) “La acelerada internacionalización de los mercados emergentes multinacionales: el caso del sector de línea blanca”. *Journal of World Business*. vol. 42 p.369-383. Disponible en: <https://goo.gl/1mQQ0L>
- CONCONI P., SAPIR A., ZANARDI M. (2015): “The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI”. *Journal of International Economics*. vol. 99. p. 16–30. Disponible en: <https://goo.gl/5p8Tde>
- CUERVO CAZURRA, A. “The multinationalization Of developing countries MNEs the case of Multilatinas”- *Journal of International Management*. vol. 14. p. 138 -154. Disponible en: <https://goo.gl/8ilV5m>
- JOHANSON J. y VAHLNE J.E. (1977) “The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”. *Journal of International Business Studies*. vol. 8. P. 23-32. Disponible en: <https://goo.gl/RaEHmn>
- KLOSSEK A., LINKE B. M., NIPPAA M. (2012): “Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness”. *Journal of World Business*. vol.47. p. 35–44.
- KOSACOFF B. y RAMOS A. (2010): “Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad”. *Universia Business Review*. 1er cuatrimestre p. 56-73. Disponible en: <https://goo.gl/8zbSWR>
- KULFAS M. (2009): “Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas”. CEPAL. Buenos Aires. Disponible en: <https://goo.gl/6y9zDT>



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

- LUO Y. y TUNG R. L. (2007) “Expansión internacional de empresas de mercados emergentes: una perspectiva de trampolín”. *Journal of International Business Studies*. vol.38. p. 481-498.
- ONUDI (2004) “Guía de los consorcios de exportación”. Viena. Disponible en : <https://goo.gl/h12bco>
- ROMERO LUNA, I. (2009): “PYME y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo”. *Revista Análisis económico*. México DF. p. 200. Disponible en: <https://goo.gl/Ove8uv>
- YAMAKAWA Y., PENG M.W. y DEEDS, D.L. (2008) “What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?” - *ENTREPRENEURSHIP Theory & Practice*. p. 59 – 82. Disponible en: <https://goo.gl/hO0OX4>
- YOGUEL G. (1996): “Estrategias de cooperación empresarial de las pymes argentinas y brasileñas a principios de los noventa”. CEPAL. Disponible en: <https://goo.gl/YkDzsP>

