



TALLER SOBRE EL FOMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MYPES

Mario López Espinosa

“La internacionalización es el seguro de vida de las empresas”

José María Lacalle

“En un sistema de comercio perfectamente libre, cada país, dedica su capital y trabajo a los empleos que le son más beneficiosos, utiliza más eficazmente las facultades peculiares y distribuye el trabajo más eficaz y económicamente”

David Ricardo

“El riesgo más grande es no tomar ninguno. En un mundo que está cambiando tan rápido, la única estrategia que está garantizada a fracasar es no tomar riesgos”

Mark Zuckerberg.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”

Peter Drucker

*“Para que la globalización sea positiva, ha de serlo para **pobres** y **ricos** por igual. Tiene que aportar el mismo grado de derechos que de riquezas. Tiene que suministrar el mismo grado de **justicia** y **equidad** social que de **prosperidad** económica y de buenas comunicaciones.”*

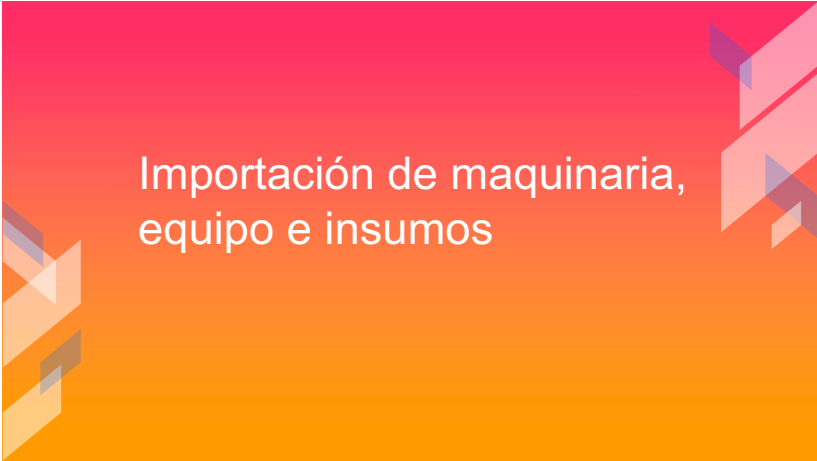
Kofi Annan

Con frecuencia en México se considera empresa internacional a aquella cuyos productos o servicios se venden en otros países. La experiencia en el mundo demuestra que esta es una apreciación equivocada. En muchos casos las empresas mexicanas se limitan a vender sus productos a alguien en el país y es ese alguien el que los comercializa en el exterior. La empresa productora continúa siendo una empresa nacional y de ninguna manera se convierte por ese hecho en una empresa internacional. La internacionalización empresarial, sin embargo, se puede lograr a través de muy diversas vertientes, algunas de las cuales pueden ser las siguientes:



1.- Importación de maquinaria, equipo e insumos.

La empresa internacional no es aquella que sólo se limita a adquirir maquinaria, equipo e insumos de importación. mucho menos si los adquiere en México de empresas representantes. La verdadera internacionalización se logra a través de la investigación a fondo, en primer término, de las diversas fuentes de suministro que actúan en los países exportadores; es la práctica que averigua previamente cuáles son los términos y condiciones en que se venden estos bienes en otras latitudes. La empresa internacional busca negociar directamente con los fabricantes y, antes de concretar una operación, establece contacto directo con otros compradores en el mundo y acuerda intercambiar información sobre los términos y condiciones de las respectivas ofertas y cotizaciones que obtienen de un mismo exportador. La empresa internacional profundiza en los estudios e investigaciones realizados en el mundo sobre la perspectiva de obsolescencia y desplazamiento tecnológico que,



Importación de maquinaria, equipo e insumos

con respecto a la maquinaria y equipo de interés, se pronostica para el mediano y largo plazos. Por lo que se refiere a la importación de insumos, conviene destacar que Las empresas realmente internacionales están obligadas a considerar al mundo como su

fuente de proveeduría de insumos y componentes.

Un grupo de micro y pequeñas empresas puede activar iniciativas de acción conjunta al contratar entre todos expertos internacionales que les brinde este tipo de servicios en forma colectiva. Las organizaciones empresariales pueden apoyar a las empresas mexicanas, que importan maquinaria, equipo e insumos, concentrando y difundiendo información sobre el particular. Los gobiernos, a nivel estatal y federal, puede no sólo ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas para acceder al financiamiento bilateral preferencial, sino brindarles además un extraordinario respaldo a través de las representaciones diplomáticas en el exterior, para llevar a cabo las investigaciones previas que se han descrito y las negociaciones correspondientes, reconociendo que para el país tan importante es que sus empresas exporten, como que compren de manera inteligente en el exterior.

2.- Importaciones de productos complementarios



Importación de productos complementarios

Las empresas internacionales buscan fortalecer la competitividad de sus ofertas productivas, complementando la gama de sus productos con algunos otros cuya procedencia es la importación. Algunas empresas industriales

y, sobre todo, algunos comercios, prefieren adquirir productos diversos y

complementarios de un sólo proveedor, sin incurrir en las complicaciones de las operaciones de tráfico internacional. Esta actitud abre nuevas oportunidades a las empresas que avanzan en la internacionalización. Una amplia variedad de opciones a través de la importación puede fortalecer la imagen de competitividad de los productos nacionales y ampliar las posibilidades de comercialización doméstica para las micro y pequeñas empresas en México.

3.- Importación de diseños de productos y servicios y de soluciones tecnológicas

Es más que evidente que el “*diseño*” se ha convertido en un factor determinante en la competitividad de casi todo tipo de productos y servicios. Un empresario internacional está obligado a estar al día de lo que acontece en el mundo en materia de diseño, relativo a su respectiva actividad productiva. Hacerlo puede ser determinante para sobrevivir y desarrollarse, como también es cierto que ignorarlo no sólo puede ser una desventaja seria, sino incluso peligrosa en mercados verdaderamente competidos.

Realizar esta investigación de manera consistente y con la profundidad aconsejable puede resultar una tarea nada fácil para quien administra una pequeña unidad



productiva, pero es absolutamente cierto que un grupo de micro y pequeñas empresas puede contratar conjuntamente a uno o varios diseñadores, diestros en la incursión cibernética, para que les proporcionen este servicio estratégico con

la suficiencia, el alcance y la oportunidad necesarias. Este puede ser también un servicio clave para las organizaciones empresariales que verdaderamente se preocupan por los intereses de las pequeñas unidades productivas. Los gobiernos, en los ámbitos federal, estatal y municipal, pueden, y probablemente deben, incorporar al diseño entre los respaldos prioritarios de sus políticas de fomento de la competitividad de sus respectivos aparatos productivos.

Una unidad productiva verdaderamente global e internacionalizada es aquella que investiga en forma cotidiana los cambios e innovaciones tecnológicas de todo tipo que van surgiendo en el mundo en su sector productivo.

En este contexto, las instituciones de fomento del desarrollo local, en los ámbitos federal y estatal, debieran buscar concertar acuerdos de colaboración con agencias y organizaciones de cooperación para el desarrollo, universidades e instituciones de promoción de exportaciones de países avanzados, y por supuesto también de los países latinoamericanos y caribeños, tendientes a identificar las innovaciones tecnológicas y mejoras técnicas desarrolladas por micro y pequeñas empresas exitosas, no sólo en la región sino en el mundo en desarrollo, que pudieran resultar de interés y de aplicación práctica para incrementar la capacidad de competencia de las pequeñas unidades productivas en su propia entidad.

Un Gobierno Estatal con un enfoque moderno e innovador de fomento del desarrollo equitativo está obligado, por ejemplo, a promover la vinculación de sus micro y pequeñas empresas con el “*Intermediate Technology Development Group*” <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/resources/organizations/IT.html> y, en particular, a su Programa “*Practical Action*” (<https://practicalaction.org>), así podrá capitalizar las mejores prácticas en el mundo en desarrollo para impulsar la innovación tecnológica de una manera realmente innovadora y más adecuada a nuestras propias realidades.



Tomando en consideración la relevancia que tienen las artesanías y la práctica del arte popular para las comunidades indígenas y los grupos marginados en México, resulta estratégico promover la vinculación

de su talento creativo con las tendencias más actuales del diseño internacional, como parte de un propósito de impulsar el acceso de sus expresiones culturales y productivas a los nichos de mercado que en México y en el exterior disponen de un nivel de cultura, entendida aquí como la capacidad de apreciación del arte, que les permite valorar la calidad y le expresión cultural de sus obras, y que disponen de los recursos suficientes para reconocer su valor y la procedencia de un “*trato justo*” en su adquisición. La promoción de centros de diseños, como un servicio común para aristas y artesanos mexicanos, puede constituir otra de las prioridades estratégicas de un política de fomento para el desarrollo equitativo.

4.- Importación de diseños para la decoración de establecimientos

Conocer oportunamente cómo son las expresiones y tendencias del diseño en la decoración de los más exitosos micro y pequeños comercios y empresas de servicios en el mundo, puede resultar determinante para los micro y pequeños comercios y



los establecimientos de servicios (*hoteles, restaurantes, tiendas, etc.*) en México. Este puede ser otro de los respaldos estratégicos de las organizaciones empresariales y de los gobiernos que, en el ámbito federal, estatal y municipal, pretenden impulsar el desarrollo competitivo de las pequeñas unidades productivas.

Este tipo de acción de internacionalización podría desprender también oportunidades relevantes para que las micro y pequeñas empresas, actuando de manera conjunta, puedan establecer acuerdos de colaboración y complementación con otras micro y pequeñas empresas de comercio y servicios de otros países del mundo.

5.- Importación de estrategias promocionales

Las empresas internacionales están muy atentas de las más actualizadas estrategias promocionales que aplican micro y pequeñas empresas de su rama de actividad en el mundo avanzado. ¿Cuáles son los nuevos mensajes motivacionales que



utilizan? ¿Cómo son las nuevas campañas publicitarias que lanzan? ¿Cuáles los

nuevos argumentos de persuasión que esgrimen en el mercado? De ellas las micro y pequeñas empresas mexicanas pueden desprender ideas, planteamientos y soluciones. Todo ello se convierte en precedente importante, en una nueva base de argumentación que puede tomarse en particular consideración al diseñar su nueva estrategia de promoción comercial para su propio mercado. Esta apertura internacional a la innovación convierte a muchas micro, pequeñas y medianas empresas en México en peligrosos adversarios para aquellas pequeñas unidades productivas que deciden ignorar lo que acontece a nivel internacional. También en este caso, grupos de micro y pequeñas empresas pueden contratar de manera conjunta uno o varios expertos en mercadotecnia internacional que realicen para ellos estas tareas. También en este campo, se presentan oportunidades de respaldo estratégico por parte de los organismos empresariales y las entidades gubernamentales de fomento que promueven el desarrollo equitativo.

Es, por lo tanto, particularmente recomendable que la estrategia estatal de fomento del desarrollo de las pequeñas unidades productivas otorgue un tratamiento prioritario a la internacionalización, con la misma significación e importancia que el resto de los respaldos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, financiamiento, soporte tecnológico, articulación productiva y promoción comercial.

6.- Exportación de bienes y servicios

Conviene reflexionar, en primer término, en porqué una empresa, aún siendo micro o pequeña, debe considerar a la exportación en sus planes de acción y en sus perspectivas de desarrollo.

La realidad internacional ha demostrado que, al transformarse, ya sea brusca o gradualmente, los mercados locales en mercados internacionales, el reto de la competitividad como estrategia de desarrollo, se presenta a todas las unidades productivas, con independencia del estrato en que se les clasifique. En este contexto la internacionalización empresarial deja de ser un simple deseo o una aspiración de largo plazo, para convertirse en una táctica urgente de sobrevivencia y protagonismo.

Debe reconocerse que la nueva e inminente realidad de una economía abierta a la competencia internacional no ofrece alternativas. La empresa mexicana de cualquier estrato o sector que pretenda permanecer activa tiene necesaria y urgentemente que incrementar sus niveles de eficiencia y competitividad. La acción no puede ya posponerse. La oportunidad cobra otra relevancia. A nivel de cada empresa, una decisión tardía puede convertirse en la última decisión empresarial.

Es claro, por otra parte, que las empresas mexicanas tienen que hacer frente al reto de la modernización no sólo para evitar que sus productos o servicios se vean desplazados en su propio mercado por oferta de importación, sino para aprovechar también las nuevas oportunidades de negocio que surgen con la incorporación irreversible de su país al proceso de globalización de la economía mundial.

El administrador de una micro o pequeña empresa debe tener también muy presente que asume la obligación de preparar a su empresa para salir adelante en el nuevo contexto de la competencia nacional, el que están forjando los hombres y mujeres de empresa que decidieron no esperar y llevan a cabo un proceso acelerado de transformación integral de su capacidad productiva y de internacionalización de su operación para incrementar los respectivos niveles de eficiencia y competitividad. La experiencia en el mundo es particularmente

elocuente en este sentido; es más que manifiesto que un competidor nacional eficiente tiende a convertirse en el más peligroso adversario de un empresario que no toma decisiones con la oportunidad y el alcance que le

Un competidor nacional eficiente tiende a convertirse en el más peligroso adversario de un empresario que no toma decisiones con la oportunidad y el alcance que le exigen las nuevas circunstancias



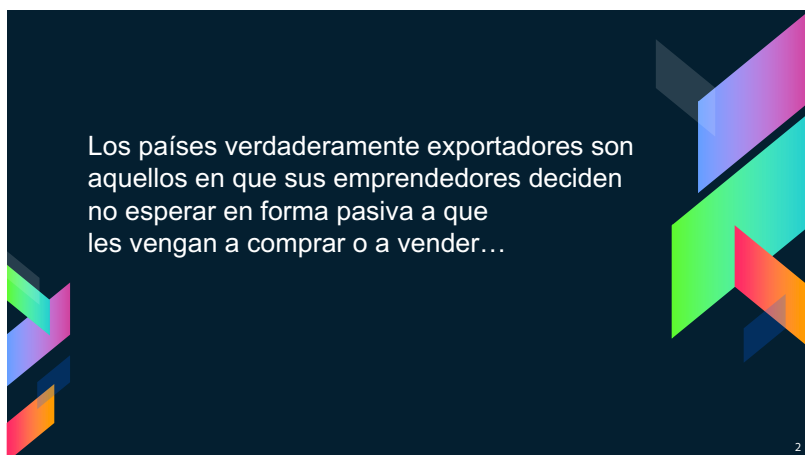
10

exigen las nuevas circunstancias. No son los productos de importación los principales responsables del cierre de muchas empresas, sino las ofertas de bienes y servicios de empresas nacionales dirigidas por verdaderos hombres y mujeres de empresa que sí aceptaron con oportunidad el reto de la eficiencia y la internacionalización y que, al alcanzar niveles de competitividad internacional, lo primero que hacen es desplazar y aniquilar a los competidores locales ineficientes e indecisos.

Ante una nueva realidad que presiona hacia la internacionalización del aparato productivo de cada país, el Gobierno, en los ámbitos federal, estatal y municipal, debieran buscar incorporar un alcance masivo a su acción de fomento, manteniendo como propósito y justificación fundamental el que todos los emprendedores, independientemente de las dimensiones de su establecimiento productivo y de la actividad o del estrato en que se le clasifique, que estén dispuestos a poner en riesgo su patrimonio, talento y esfuerzo para participar en una economía abierta sin

mayor prerrogativa y protección que su propia capacidad de competencia, tenga la oportunidad efectiva de intentarlo y, sobre todo, de lograrlo.

Las prácticas del comercio exterior y de la inversión directa han experimentado también transformaciones determinantes que sería recomendable analizar con detenimiento en un estudio más profundo para dimensionar el alcance del desafío que se presenta a México en la tercera década del Siglo XXI y precisar los matices de la estrategia para afrontarlo.

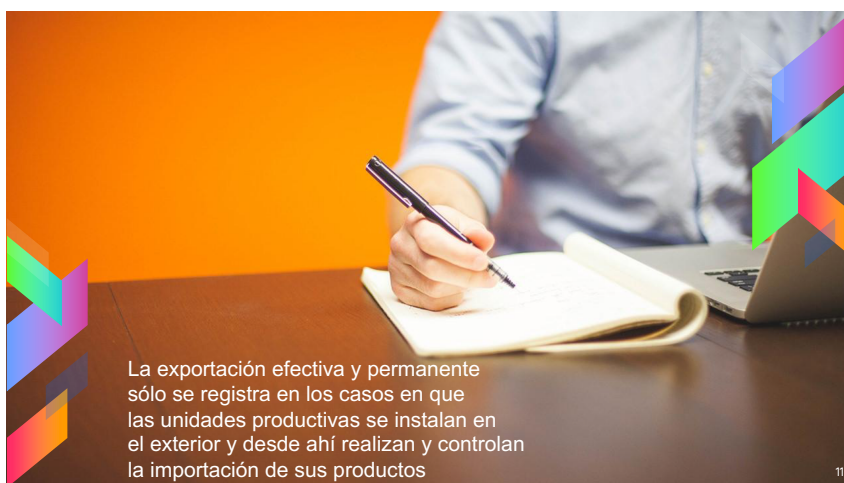


Lo que es un hecho es que, en la actualidad, los países verdaderamente exportadores son aquellos en que sus emprendedores deciden no esperar en forma pasiva a que les vengan a comprar o a vender, sino que salen a ejecutar la práctica del comercio

exterior directamente al lugar de origen o de destino, al sitio en que actúa la contraparte, como proveedor o como consumidor.

Tal parece que concebir a la exportación como una mera venta de productos más allá de las fronteras político-económicas, se ha convertido en una práctica ineficiente, sin duda vulnerable y, en algunos casos, francamente obsoleta.

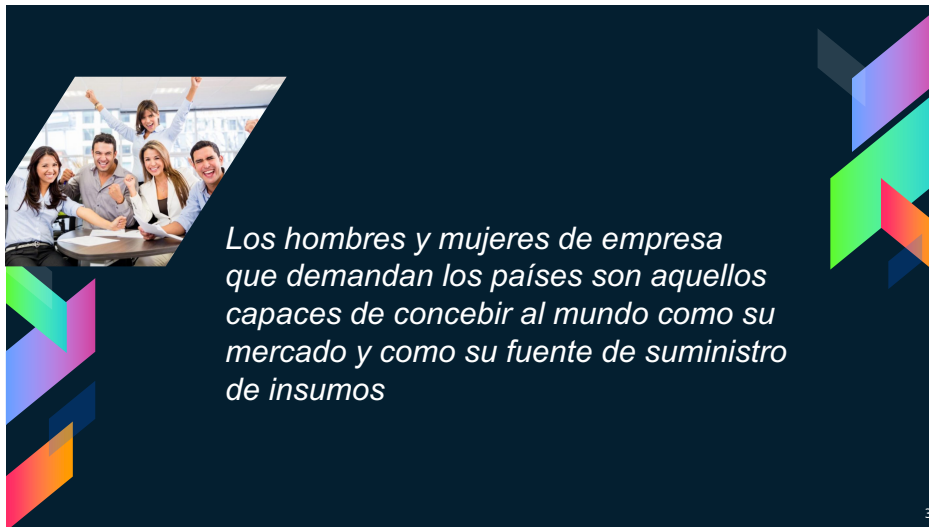
Los emprendedores y emprendedoras más eficientes e internacionales se instalan



ahora en los mercados compradores y desde ahí, no sólo controlan directamente la relación con el sistema de distribución y estimulan la demanda de sus propios productos, sino que además participan en

las decisiones mismas de su respectiva importación. La auténtica empresa exportadora en la actualidad es la que importa sus productos desde el exterior.

La aceleración vertiginosa de la innovación tecnológica, la integración de los mercados financieros y la revolución en las comunicaciones confirman

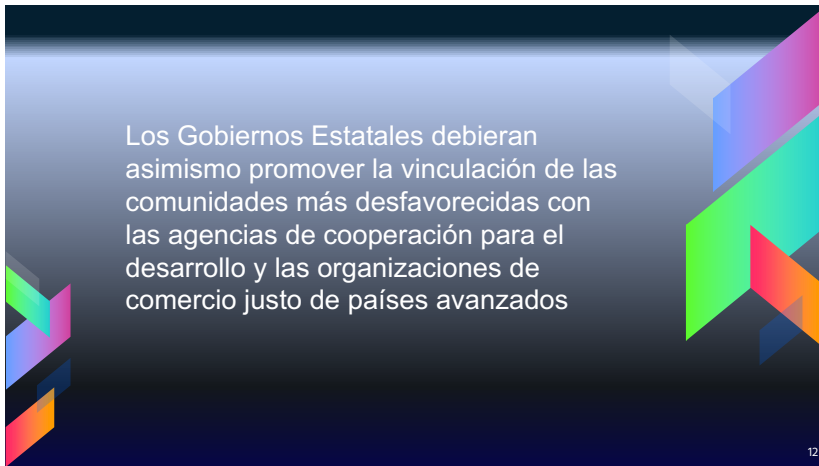


adicionalmente el carácter inevitable del fenómeno de la globalización en los ámbitos del comercio exterior y la inversión. Ante esta realidad, es manifiesto que los hombres y

mujeres de empresa que demandan los países, y por supuesto los Estados de esos países, son aquellos capaces de concebir al mundo como su mercado y como su fuente de suministro de insumos.

Tomando en consideración que, en efecto, la exportación efectiva y permanente sólo se registra en los casos en que las unidades productivas se instalan en el exterior y desde ahí realizan y controlan la importación de sus productos, las instituciones de fomento al desarrollo local debieran promover y financiar iniciativas conjuntas de grupos de pequeñas unidades productivas para establecer esquemas de promoción comercial conjunta en ciertos mercados del exterior. Este respaldo preferencial debiera de extenderse a los mexicanos que residen en los países avanzados, incluyendo en este caso el establecimiento de tiendas y centros comerciales en los que se vendan exclusiva o mayoritariamente productos de sus regiones y comunidades de origen.

Es particularmente importante reconocer la importancia del mercado de consumo que constituyen los mexicanos en el exterior, cuyo poder efectivo de compra acumulado rebasa varias veces al de los 120 millones de mexicanos que residen en el país. Los emprendedores mexicanos disponen de un aliado estratégico potencial de aproximadamente 40 millones de mexicanos emigrantes y binacionales de primera y segunda generación en la principal economía del mundo, aliado potencial que todos los países quisieran, pero que en nuestro país ha sido prácticamente ignorado. (*Un Caballo de Troya en el más grande mercado del mundo*).



Los Gobiernos Estatales debieran asimismo promover la vinculación de las comunidades más desfavorecidas con las agencias de cooperación para el desarrollo y las organizaciones de comercio justo de países avanzados, y

concertar con ellos acuerdos de colaboración para fortalecer la capacidad de exportación de las muy pequeñas unidades productivas hacia los mercados de estos países.

La promoción de exportaciones de micro, pequeñas y medianas empresas en la actualidad se constituye en un desafío, sobre todo para los gobiernos estatales, los que han estado prácticamente inactivos en este ámbito, si los comparamos con lo que han realizado los gobiernos estatales en otros países, no sólo los más avanzados, sino también los que comparten con México el grado de desarrollo productivo.

Este principio aplica a las empresas de todos los estratos, pero en especial al de las micro, pequeñas y medianas empresas, que por supuesto pueden participar con éxito en el comercio internacional. Alemania cuenta con 450,000 micro y pequeñas empresas que exportan, Italia con 200,000 y Francia con 80,000

(<https://es.ambafrance.org/Las-pequenas-y-medianas-empresas-5086>). No cabe duda de que las muy pequeñas unidades productivas pueden participar exitosamente en el comercio exterior, sobre todo si logran organizarse y colaborar para hacerlo de manera colectiva, como lo demuestra el modelo de “*Distritos industriales*” de Italia. <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Oddone.htm>.

Es conveniente reconocer que en prácticamente todos los Estados de la República, nos hemos quedado rezagados en términos promoción de la internacionalización del aparato productivo y el fomento de la actividad exportadora. En la década de los 80’s España era una economía más cerrada que México, sin embargo, en la actualidad:

Cataluña (7.6 millones de habitantes) tiene 40 oficinas en el exterior para promover la comercialización y la inversión en 110 países,

El Instituto para la Competitividad Empresarial de la Junta de Castilla y León (2.4 millones de habitantes) dispone de una completa infraestructura exterior con presencia en 18 ciudades de 15 países diferentes de Europa, África, Asia y América,

En Andalucía (8.4 millones de habitantes) la Agencia Andaluza de Promoción Exterior, con Extenda, dispone de 37 Oficinas de promoción de negocios y antenas en África, América, Asia y Europa;

En Asturias (1.0 millones de habitantes) Asturex, la Sociedad de Promoción Exterior del Principado mantiene 81 oficinas de promoción internacional.

Aragón (1.3 millones de habitantes) dispone, por su parte, de 45 oficinas en el exterior cubriendo más de 100 países,

Avante de Extremadura (1.0 millones de habitantes) opera una red de 15 oficinas en los mercados de Alemania, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Francia, Marruecos, México, Portugal, Reino Unido, Perú, Chile, China, Ecuador, Túnez, Argelia y Mauritania.

En Murcia (1.5 millones de habitantes) el Instituto de Fomento de la Comunidad Autónoma de la Región cuenta con 20 oficinas en Los Ángeles, Ciudad de México, Nueva York, Sao Paulo, Montevideo, Santiago de Chile, Tokio, Nueva Delhi, Shenzhen, Pekín, Shanghai, Taipei, Doha, Lisboa, Moscú, Varsovia, Budapest, Praga, Heidelberg y Sandillon en Francia.

El Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (2.0 millones de habitantes) cuenta con promotores propios en China(Shanghai, Beijing y Hong Kong), EE.UU (Nueva York) y Alemania, y con una consultora asociada en Japón. El Gobierno gallego (2.7 millones de habitantes) ha puesto en marcha una red de 14 oficinas Argentina, Brasil, Colombia, Francia, México y Rusia, Alemania, Miami y Shanghai, Nueva York, Londres India, Marruecos y Qatar.

En Valencia (0.8 millones de habitantes) el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial mantiene presencia en Toronto, Nueva York, Miami, México, Bogotá, Lima, Sao Paulo, Santiago de Chile, Malmo, Londres, París, Casa Blanca, Argel, Berlín, Varsovia, Moscú, Estambul, Dubai, Dehli, Seul, Tokio, Shanghai, Yacarta, Sidney y Luanda, dando apoyo en 35 mercados.

PROEXCA, de las Islas Canarias (2.4 millones de habitantes) opera 17 oficinas en Bélgica, Brasil, Cabo Verde, Canadá, China, Colombia, India, EEUU, Marruecos, Mauritania, Noruega, Reino Unido, Senegal, Portugal, República Dominicana, Suecia y Perú.

País Vasco (2.2 millones de habitantes) opera, por su parte, 13 oficinas en el exterior.

La Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (0.6 millones de habitantes) SODERCAN, mantiene presencia en México, Marruecos, Emiratos Árabes, Santiago de Chile, París y Canadá.

El Gobierno de Navarra (0.6 millones de habitantes) mantiene Centros Navarros, Casas Regionales y Asociaciones en Bolivar, Buenos Aires, Mendoza, Rosario, Chile y Francia.

Todo esto es además de la red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior que consta actualmente de 98 oficinas, desplegadas en 77 países y de la Enterprise Europe Network (EEN), la mayor red de



entidades europeas promovida y cofinanciada por la Comisión Europea para facilitar el proceso de internacionalización de las Pymes Europeas. EEN es una red en permanente expansión compuesta por 600 organizaciones especializadas en asesoramiento empresarial que proporciona cobertura en 36 países y que aglutina a 3.000 expertos repartidos por las diferentes regiones de la Unión Europea y otros 35 países entre los que se encuentran Estados Unidos, Canadá, China, Japón, India, Brasil e Israel entre otros.

México es el único país en desarrollo que mantiene frontera con una de las principales 15 potencias economías del mundo, sin embargo no tenemos conocimiento de que algún gobierno estatal haya instalado una oficina de promoción del comercio exterior y la inversión en el exterior, y sobre todo en algún Estado de

la Unión Americana, el principal Mercado y la principal fuente de inversión del Mundo.

7.- Visitas y participación en ferias internacionales

Desde luego que la participación en ferias internacionales es de significativa relevancia, aun en los casos en que no se logra concretar una operación de exportación. Esta experiencia permite conocer cuáles son las mejores prácticas, los principales competidores en el ámbito internacional, las innovaciones en el sector productivo y los términos y condiciones de negociación que prevalecen en el mundo. Pero también la simple visita a las ferias internacionales permite obtener algunos de estos beneficios para fortalecer y acelerar un proceso de internacionalización empresarial.

La visita y participación en ferias internacionales es una acción estratégica del proceso de internacionalización



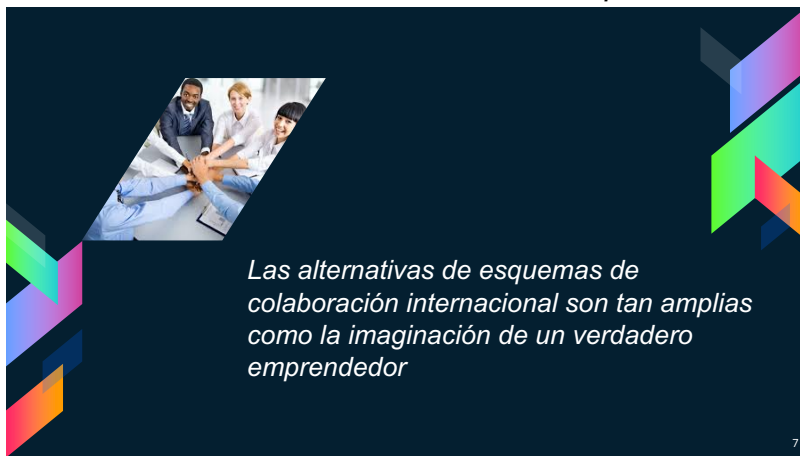
El gran experto en comercialización internacional, quizás el mejor de todos, el profesor catalán José María Lacalle, solía recomendar ampliamente la visita a las ferias internacionales, así como a las tiendas y aparadores en otros países donde se venden productos de su respectiva rama productiva.

—“Vayan simplemente a conocer los cambios e innovaciones en su sector productivo, a respirar la atmósfera de la internacionalización. Es mas, les sugiero que vayan con sus esposas y registren su personal opinión. Todavía más, les recomiendo que siempre, antes de concretar un negocio, presenten su nuevo socio comercial a su esposa y si ella les dice. “No sé, a mí no me inspira confianza” entonces no concreten operación alguna, ellas tienen un sexto sentido que si ustedes ignoran molestos tendrán que decirle algún día más adelante con voz

humilde: “Te acuerdas de aquel socio que no te inspiraba confianza, pues tenías razón”. “Esto claro, decía, con una excepción, si tu mujer conoce a la esposa del posible socio, entonces no le hagas el menor caso”

8.- Alianza estratégicas con empresas del exterior y con Estados de otros países

La alianza estratégica entre micro, pequeñas y medianas empresas de diversos países puede resultar de significativa importancia en un proceso de internacionalización. Es conveniente destacar nuevamente que la alianza estratégica no considera la relación comercial entre dos unidades productivas, se trata de acuerdos de colaboración, no para reliazar negocios entre sí, sino para relaizar negocios con terceras empresas (*Véase el Taller sobre un Nuevo Enfoque de Colaboración y Aliana Estratégica*). A guisa de ejemplo dos pequeñas empresas de países diversos que disponen de 20 metros cuadrados en sus bodegas sin utilizar y deciden prestárselos, sin pago alguno, para que ambos puedan mantener existencias en el otro país, con lo que ampliarían sus posibilidades de exportación. En otro caso, dos empresas del mismo sector productivo pueden enviarse productos a consignación para complementar ambos, y en consecuencia ampliar, su respectiva oferta de comercialización. La posibilidad de establecer acuerdos de colaboración con negocios productvos y comerciales de mexicanos en el exterior ofrece oportunidades inmejorables. (*Véase el “Taller sobre la participación de mexicanos en el exterior en el desarrollo equitativo de México”*). Las alternativas son



tan amplias como la imaginación de un verdadero emprendedor.

Por lo que se refiere a los esquemas de colaboración entre gobiernos estatales de varios países, por supuesto que en la situación actual de México no será fácil, en

términos presupuestales, el abrir oficinas promocionales en el exterior para ningún gobierno estatal, sin embargo sí podrían instrumentar de inmediato diversas acciones, como la siguiente, para impulsar la internacionalización del aparato productivo de su Entidad:

- A. Concertar, en primer término, un acuerdo con las organizaciones empresariales locales y con las universidades e institutos de educación superior con el fin de

organizar y operar un Centro de Promoción de Exportaciones e Importaciones de Productos Estratégicos.

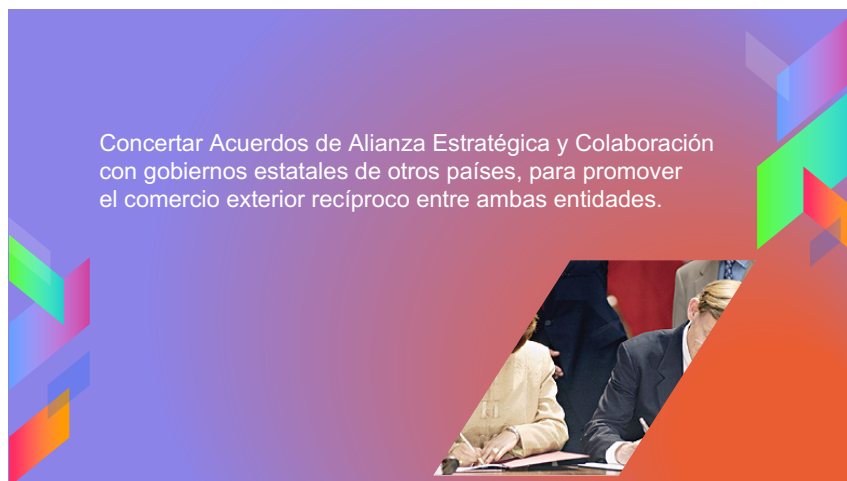
- B. Promover entre las pequeñas unidades productivas su vinculación con el movimiento internacional de comercio justo (Fair Trade), proporcionándoles asesoría técnica para cumplir con los requisitos y negociar su acceso a las diversas organizaciones que operan en el mundo. México es uno de los países en desarrollo que menos se han beneficiado de este movimiento, que está



orientado precisamente a la apertura de mercados en los países avanzados en términos y condiciones justas y equitativas para los productores de menores ingresos en el mundo. La razón que explica esta participación irrelevante es que las

cooperativas de producción y las pequeñas unidades productivas mexicanas no han recibido respaldo efectivo por parte de sus gobiernos, tanto a nivel federal, como estatal y municipal.

- C. Concertar, en paralelo y de forma gradual, acuerdos de alianza estratégica con gobiernos



estatales, o sus equivalentes en otros países, para promover el comercio exterior recíproco entre ambos estados. A través de estos convenios cada gobierno se comprometería a

realizar diversas acciones para promover en su entidad la importación de los productos elaborados en el estado del otro país. También se acordaría efectuar una evaluación semestral o anual del resultado de la balanza comercial entre los dos estados, en la inteligencia de que la entidad que haya resultado más beneficiada durante ese período, se comprometería a instrumentar un plan

emergente de promoción especial para el siguiente semestre o año, con la finalidad específica de equilibrar la relación bilateral.

Ya hemos destacado que en el comercio exterior lo verdaderamente importante es la importación y que la exportación es una mera respuesta operativa a una decisión de importar y no cabe duda que cada gobierno estatal en México está en mejores condiciones y dispone de una mayor capacidad para promover en su entidad las importaciones provenientes de Estados asociados de otros países. No cabe duda que el Gobierno Estatal de Guerrero, en acción conjunta con las organizaciones empresariales y las instituciones educativas locales, podrán promover internamente de mejor manera, con menor costo y con mayor eficacia, las adquisiciones procedentes de Estados o provincias como Puglia en Italia, o Paraíba en Brasil, o Cebú en Filipinas, o Kentucky en Estados Unidos, o Santa Fé en Argentina, o Valencia en España, o Alberta en Canadá, o Yogyakarta en Indonesia, todos ellos con entre 3 y 5 millones de habitantes. Lo harían sin duda mejor que lo que podrían hacer los exportadores de esos estados extranjeros para promover la venta de sus productos en el Estado de Guerrero. De la misma manera que los gobiernos locales externos podrían promover de mejor manera, con menor costo y con mayor eficacia, la comercialización de los productos guerrerenses en sus respectivos mercados, lo harían mejor sin duda, de lo que podrían hacerlo los exportadores guerrerenses. Y esta relación y oportunidad opera para todos los Gobiernos Estatales de México.

En un inicio los gobiernos estatales, las organizaciones empresariales y las instituciones educativas tendrían que financiar los gastos de personal y de organización de las acciones promocionales, si bien lo harían con una muy elevada productividad, ya que se trataría de una promoción conjunta de los productos de los diversos estados del exterior con los que se hubiese concertado "*Acuerdos de Alianza Estratégica*". En una segunda etapa, se podría incluso acordar la aplicación de una comisión de comercialización por las operaciones concretadas, con el fin de financiar y ampliar las respectivas acciones promocionales.

En las acciones publicitarias se podría exhortar a la población local a preferir a los productos de los estados externos asociados sobre importaciones de otra procedencia en virtud de que dichos estados están promoviendo a su vez, en paralelo, la importación en sus países de los productos del Estado mexicano socio, lo que vendría a contribuir a la generación de empleo y de actividad económica de la entidad y, en consecuencia, a reducir las expectativas de inseguridad y violencia.

Si varios Estados de la República concertaran este tipo de "*Acuerdos de Alianza Estratégica*", podrían organizarse para realizar una acción promocional conjunta, financiando de manera colectiva, por ejemplo, el establecimiento de centros

comerciales para presentar la oferta propia y la de los estados del exterior hermanados, en la zona fronteriza con los Estados Unidos. Este sería un extraordinario atractivo para incentivar a los gobiernos locales externos para participar en este tipo de acuerdos.

En el contexto de la propia alianza podría extenderse la colaboración y el hermanamiento entre las respectivas universidades e instituciones de educación superior (*intercambio de investigadores, profesores y alumnos, así como de materiales de respaldo didáctico, etc.*) así como entre las organizaciones empresariales (*promoción comercial en otros estados vecinos, coinversiones, transferencia de tecnología, acuerdos de colaboración, etc.*).

En conclusión, en la actual perspectiva corresponde a los gobiernos estatales afrontar el desafío y aprovechar la extraordinaria oportunidad que se presenta a través de la internacionalización para impulsar el desarrollo local y la competitividad del aparato productivo de sus respectivas entidades. Un reto, sin duda, a la imaginación y a la capacidad política de un Gobernador que trabaja no para la próximas elecciones, sino para las próximas generaciones.

9.- Alianzas estratégicas entre mujeres empresarias

En el "Taller sobre el Desarrollo Competitivo de las Mujeres Empresarias" se ha destacado, como una ventaja comparativa relevante la extraordinaria capacidad de respaldo solidario que muestran las mujeres emprendedoras al instrumentar

Las mujeres emprendedoras disponen de una extraordinaria capacidad de respaldo solidario para instrumentar alianzas estratégicas a nivel internacional



iniciativas de colaboración y acción conjunta. Esta capacidad se manifiesta a nivel nacional pero también en el ámbito internacional.

Las mujeres empresarias suelen estar muy dispuestas a apoyar a mujeres de otros países en su proceso de internacionalización y, de hecho, lo realizan de muy diversas maneras, por el simple hecho de ser mujeres. Comprándose entre sí, representándose en los mercados y en ferias internacionales, intercambiando información relevante, participando en campañas promocionales internacionales entre varias empresas de mujeres, facilitándose temporalmente personal técnico, elaborando conjuntamente material promocional, transfiriéndose diseños y prototipos sin costo alguno, promoviendo recíprocamente sus productos en sus respectivos mercados, proporcionándose asesoría técnica y soporte tecnológico, etc.

Conviene destacar que las mujeres emprendedoras de origen mexicano establecidas en Estados Unidos, Canadá y Europa representan una extraordinaria oportunidad para activar alianzas estratégicas con las empresas administradas por mujeres en México. Se trata de un verdadero “*Caballo de Troya*” en los principales mercados del mundo, que espera pacientemente a que las mujeres emprendedoras mexicanas y sus gobiernos asuman la iniciativa.

.....