



Fundación EU-LAC / CERALE / Institut des Amériques

Dra. Florence Pinot de Villechenon (coord.)

# La Internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa



**CERALE**  
Centre d'Études et Recherche  
Amérique Latine Europe  
ESCP Europe Business School

**Institut des  
Amériques**



## FUNDACIÓN EU-LAC, ABRIL 2017

Hagedornstraße 22

20149 Hamburgo, Alemania

[www.eulacfoundation.org](http://www.eulacfoundation.org)

### EQUIPO INVESTIGADOR:

Sergio Postigo y María Fernanda Tamborini

*Universidad de San Andrés (Argentina y Uruguay)*

Edson Riccio, *Universidade de São Paulo (Brasil)*

Soledad Etchebarne, *Universidad de Chile*

Luz Marina Ferro y Juana García Duque, *Universidad de los Andes (Colombia)*

Luis Umaña, *INCAE (Costa Rica)*

Wilson Araque J., coordinador, *Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador,*

Andrés Arguello y Roberto Hidalgo

Norma Hernández Perales, coordinadora, *TEC de Monterrey (México),*

Marianela Adriaenséns, Elvira Naranjo, Marcia Villasana, Bertha Cárdenas,

Ana Meraz, Alfonso Benito, José Maraboto y Miguel Flores

Vanina Andrea Farber, *Universidad del Pacífico (Perú)* y

Florence Pinot de Villechenon, *CERALE e Institut des Amériques*, a cargo del diseño,

coordinación e implementación del estudio con la colaboración de Humberto López

Rizzo, *CERALE y Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne*

**GRAPHIC DESIGN:** Tina Jochemich, Jona Diedler

**IMPRESIÓN:** Scharlau GmbH

**DOI:** 10.12858/0317ES



Nota: Este estudio ha sido financiado por la Fundación EU-LAC y por el Institut des Amériques. La Fundación EU-LAC es financiada por sus Estados miembros y por la Unión Europea. El contenido de esta publicación es responsabilidad únicamente de los autores y no se puede considerar como el punto de vista de la Fundación EU-LAC, de sus Estados miembros o de la Unión Europea.

Este libro se publicó en Abril de 2017.

Esta publicación tiene derechos de autor, si bien puede ser reproducida libremente por cualquier medio con fines educativos o para llevar a cabo acciones de promoción, mediación o de investigación siempre y cuando la fuente se cite apropiadamente. Los titulares de los derechos de autor solicitan que se les comuniquen los usos mencionados con el fin de evaluar su impacto. Para la reproducción de este texto en cualquier otra circunstancia, su uso en otras publicaciones, o su traducción o adaptación deberá obtenerse el permiso previo por escrito de la editorial.

En tal caso le rogamos se comunique con nosotros mediante nuestro correo electrónico: [info@eulacfoundation.org](mailto:info@eulacfoundation.org)



# TABLA DE CONTENIDO

<b>PRÓLOGO</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUCCION</b>	<b>11</b>
1.1. Historia	11
1.2. Equipo investigador	13
1.3. Metodología	14
1.4. La muestra	15
<b>2 PERFIL DE LOS EMPRESARIOS LATINOAMERICANOS</b>	<b>19</b>
2.1. Dirigentes entrevistados – Nivel de formación por país y por sector	20
<b>3 LAS PYMES LATINOAMERICANAS ANTE LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>25</b>
3.1. Innovación y certificación	25
3.2. Capacitación	28
<b>4 LAS PYMES LATINOAMERICANAS Y LA INTERNACIONALIZACION</b>	<b>29</b>
4.1. Salida al mercado internacional	29
4.2. Organización de la actividad internacional en la empresa	30
4.3. Modalidades de internacionalización	32
4.4. Determinantes del proceso de internacionalización	35
4.5. Factores facilitadores de la internacionalización	37
4.5.1. Los programas de apoyo	42
<b>5 LAS PYMES LATINOAMERICANAS Y EL MERCADO EUROPEO</b>	<b>47</b>
5.1. Dificultad de acceso	47
5.2. La Unión Europea y las exportaciones de las pymes latinoamericanas	51
5.3. Barreras para la internacionalización en Europa	54
5.4. Factores de éxito y de fracaso en Europa	58
<b>6 CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>



# PRÓLOGO

El presente estudio fue realizado por CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe) - ESCP Europe Business School, a solicitud y con el apoyo de la Fundación EU-LAC y del Institut des Amériques.

Las PyMEs conforman gran parte del tejido empresarial europeo y latinoamericano. Su contribución a la riqueza nacional y a la generación de empleo es ampliamente reconocida y justifica la atención que les brindan todos aquellos que trabajan para desarrollar la competitividad y el empleo.

En un mundo globalizado como el nuestro, el desarrollo de la PyME va de la mano con su internacionalización, es decir, toda modalidad de vinculación con el exterior. Este estudio de índole cualitativa se centra, precisamente, en la internacionalización de la PyME latinoamericana a partir de una muestra de nueve países<sup>1</sup>. Basados en las entrevistas de empresarios-dirigentes de 225 PyMEs, se analizan sus capacidades - las vinculadas con la experiencia del dirigente y aquellas relacionadas con la organización de la actividad así como los procesos de innovación y de capacitación internos – para posteriormente adentrarse en el proceso de internacionalización.

El objetivo del estudio es analizar las barreras que las PyMEs latinoamericanas deben superar para acceder a los mercados internacionales y a sus cadenas de valor e identificar los factores susceptibles de propiciar la asociación birregional

La internacionalización es tratada desde varios ángulos: modos de contacto con los mercados externos, proceso de salida - causas y determinantes -, programas de apoyo y mercados destinatarios. Se brinda una atención particular a los obstáculos tal y como los perciben los empresarios-dirigentes. Tratándose de un estudio cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de la relación estratégica birregional mediante el reforzamiento de la cooperación empresarial y la expansión de empresas birregionales, se incluye la percepción de los empresarios latinoamericanos del mercado europeo y la ponderación atribuida a las dificultades por vencer. El texto se completa con un rastreo de los factores de éxito y de fracaso en el mercado europeo.

<sup>1</sup> Tratándose de un análisis exploratorio, el estudio no cubre la totalidad de la región sino que se limita a nueve países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

Por último, el documento concluye sugiriendo algunas vías para el desarrollo y/o consolidación de políticas públicas selectivas.

Las PyMEs latinoamericanas están en una fase temprana de internacionalización: dominan las modalidades básicas como exportación e importación, las alianzas estratégicas son pocas y la inversión extranjera directa es prácticamente nula. Esta escasa diversificación de su interacción con los mercados exteriores penaliza su inserción en las cadenas globales de valor y no favorece el upgrading en las mismas.

Con el fin de acelerar el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y de estimular su interacción con las europeas, el diseño e implementación de políticas públicas ad hoc se presentan como un área de oportunidad para todos aquellos actores cuya misión es fomentar y reforzar las capacidades y las aptitudes de la PyME.

En materia de políticas públicas pueden identificarse dos campos de acción - la formación y la información - susceptibles de ser pensadas e implementadas a nivel regional y birregional.

En materia de formación, se sugiere promover las formaciones técnicas destinadas a reforzar las capacidades del personal; estimular la apertura internacional favoreciendo los intercambios de estudiantes y las estancias en otros países así como las prácticas empresariales; y favorecer las formaciones que permitan desarrollar las capacidades gerenciales y la visión estratégica de los dirigentes de PyMEs así como sus habilidades interculturales y de negociación.

En cuanto a información se refiere, se recomienda ofrecer espacios de intercambio de experiencias de internacionalización que permitan aprender de los demás; no escatimar esfuerzos en informar sobre los mercados exteriores; comunicar más y mejor acerca de los acuerdos de libre comercio; y, hacer que los dispositivos de ayuda resulten de fácil uso para las PyMEs para que estas recurran naturalmente a ellos.

En suma, resulta pertinente reforzar todas aquellas iniciativas susceptibles de afinar la reactividad de los dirigentes y futuros dirigentes de PyMEs y acrecentar su capacidad de iniciativa fuera de las fronteras.

El crecimiento de las economías latinoamericanas ha registrado un desempeño pobre o nulo en el último bienio, con lo cual las mejoras en materia de competitividad se presentan como un tema acuciante para gobiernos y empresarios. El fin del ciclo de auge de las materias primas (commodities) posiciona inexorablemente a los actores de la región ante nuevos desafíos que transitan, entre otras vías, por un mayor y mejor relacionamiento

con la economía global. La identificación de las fortalezas y debilidades de las PyMEs latinoamericanas en su acercamiento al mercado europeo debería arrojar luz sobre las posibilidades de la mayor cooperación birregional en el campo económico, en el que los actuales acuerdos comerciales y aquellos por venir necesitan una traducción concreta en colaboraciones y asociaciones entre empresas de ambos continentes.

Florence Pinot de Villechenon

Directora de CERALE y miembro del Consejo Científico del Institut des Amériques



# INTRODUCCION

## 1.1. Historia

Las PyMEs constituyen un eslabón clave de las economías latinoamericanas y europeas. Su contribución a la generación de riqueza y de puestos de trabajo es innegable. No obstante, su participación en la internacionalización de las economías es heterogénea y ofrece amplios márgenes de mejora, teniéndose en cuenta las fuertes presiones que imponen los avances tecnológicos y las presiones competitivas de la economía globalizada.

Consideradas desde la perspectiva de la relación Unión Europea-CELAC, las PyMEs latinoamericanas y europeas son actores naturales y principales de dicha relación, tal como lo refleja el documento publicado conjuntamente por la CEPAL y la Fundación EU-LAC en 2015 titulado “CELAC – Unión Europea. Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las PyMEs”. La imbricación de individuos, de estrategias y de intereses que la colaboración entre ellas es capaz de generar constituye un elemento decisivo del diálogo birregional. Prueba de ello es la incorporación de las Cumbres Empresariales al mecanismo de las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno UE-CELAC a partir de 2006. Precisamente, el tema de la V<sup>o</sup> Cumbre Empresarial (Bruselas, 2015) fue “Europa, América Latina y el Caribe: promover la promoción de un crecimiento inclusivo y sostenible mediante el fortalecimiento del papel de las Pequeñas y Medianas Empresas”.

En el Plan de Acción UE-CELAC 2015, se hacen varias referencias a la promoción de las PyMEs. En el Capítulo 8, sobre “Inversiones y espíritu empresarial con vistas a un desarrollo sostenible”, se indica que se debe “facilitar las condiciones que favorecen el espíritu empresarial y la innovación, suprimen obstáculos, crean capacidades y aumentan la competitividad de pequeñas y medianas empresas (pyme) y de nuevos operadores sociales de la economía”, y se proponen varias actividades e iniciativas de cooperación.<sup>2</sup>

CERALE (Centre d’Etudes et de Recherche Amérique latine Europe de ESCP Europe Business School, miembro del Instituto de las Américas) inició sus investigaciones sobre

<sup>2</sup> Plan de Acción UE-CELAC 2015, pp. 20-23. [https://eulacfoundation.org/es/system/files/EU-CELAC%20action%20plan\\_es\\_corr.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/EU-CELAC%20action%20plan_es_corr.pdf)

PyMEs en el año 2010 con un estudio sobre las PyMEs francesas presentes en México, que se completó con un estudio equivalente sobre el desempeño de las PyMEs mexicanas en el exterior con un foco en Europa. El enfoque adoptado en dicha oportunidad se ha mantenido en las ulteriores investigaciones, vale decir un análisis de índole cualitativa basado en entrevistas a empresarios directivos de PyMEs.

Este enfoque permitió explicitar las fortalezas, las limitaciones y los retos de los empresarios a la hora de encarar el proceso de internacionalización de sus respectivas empresas. Un primer informe se editó en 2012 bajo el título *Les PME à l'international* que comprende los siguientes capítulos: «L'internationalisation des PME françaises en Amérique latine: regards sur le Mexique», «Les PME de Jalisco à l'international : l'expérience de l'industrie tequilera» y «Un estudio exploratorio de la internacionalización de la PyME de México». Ver <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2014/03/RapportPME-France-Mexique-oct2012.pdf>.

En una segunda etapa, se extendió el estudio a doscientas PyMEs del sur de Europa (Francia, Italia, España y Portugal) presentes en Brasil, primer mercado latinoamericano visto desde Europa. El estudio titulado *Les PME à l'international. L'internationalisation des PME d'Europe du Sud au Brésil*, ofrece una versión francesa de los hallazgos de esta investigación. <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2015/03/Reporte-PyMEs-FR.pdf>.

Con el patrocinio del Instituto de las Américas, de la Fundación EU-LAC y de CAF Banco de Desarrollo de América Latina, CERALE organizó un seminario en febrero de 2014 en el que se presentaron los primeros resultados sobre Brasil, así como algunos análisis de la problemática “PYMES” desde el ángulo latinoamericano que se recogen en el informe titulado *Las PyMEs actores del diálogo entre Europa y América Latina. Internacionalización e inserción en la cadena de valor global : análisis desde Europa y desde América Latina*. Dicho estudio fue presentado en diferentes foros académicos y empresariales y fue objeto de diversas publicaciones<sup>3</sup>. Una versión ampliada en español se encuentra igualmente disponible en <http://cerale.eu/?p=1717&preview=true>.

Por su parte, la Fundación EU-LAC está reforzando a través de su programa de actividades con PyMEs y de su trabajo a nivel sub-estatal sobre los Polos de Competitividad sus actividades vinculadas a la relación económica entre la UE y los países de CELAC, con enfoque en las siguientes temáticas: PyMEs, internacionalización, competitividad, innovación, desarrollo sostenible, cambio climático, así como capacitación profesional

<sup>3</sup> “European SMEs and the Brazilian market: the key role of social networks”, Salvador Elisa, Pinot de Villechenon Florence y López Rizzo Humberto in *European Business Review*, Volume 26, Issue 4 ; “Le Brésil est-il accessible aux PME? », Pinot de Villechenon F. et López Rizzo H. in *Accomex* n°110-111, p. 81-83, abril de 2014 y “PyMEs europeas y latinoamericanas: el reto de internacionalizarse en el otro continente” in *EU-LAC Foundation Electronic Review*, special issue on SME, junio de 2014.

y acceso a financiamiento. Entre sus objetivos figura trabajar sobre aquellos factores susceptibles de acelerar la competitividad birregional y, más particularmente, sobre las características empresariales determinantes para emprendimientos birregionales. Una vez identificados estos factores, el objetivo es trabajar a nivel de los territorios sub-estatales y conjuntamente con los varios actores - gobiernos locales, empresas y organizaciones gremiales, centros de producción de conocimiento e instituciones financieras – para favorecer su desarrollo.

En este contexto y a fines de 2014, CERALE inició una tercera fase con el apoyo de la Fundación EU-LAC y del Instituto de las Américas. Esta consistió en el estudio de las PyMEs latinoamericanas y su desempeño en los mercados exteriores y, más particularmente, en el mercado europeo, y es el objeto del presente informe.

## 1.2. Equipo investigador

Para llevar a cabo la investigación, CERALE movilizó a sus socios académicos en América Latina y se constituyó el siguiente equipo investigador:

- Sergio Postigo y María Fernanda Tamborini, Escuela de Administración y Negocios - Universidad de San Andrés (Argentina y Uruguay)
- Edson Riccio, Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo (Brasil)
- Soledad Etchebarne, Facultad de Economía y Negocios – Universidad de Chile (Chile)
- Luz Marina Ferro y Juana García Duque, Escuela de Administración y Negocios – Universidad de los Andes (Colombia)
- Luis Umaña, INCAE (Costa Rica)
- Wilson Araque J., coordinador, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, Andrés Arguello y Roberto Hidalgo (Ecuador)
- Norma Hernández Perales, coordinadora, TEC de Monterrey (México), Marianela Adriaenséns Rodríguez, Elvira Elena Naranjo Pliego, Marcia Nelly Villasana Pliego, Bertha Elizabeth Cárdenas Hinojosa, Ana Isabel Meraz Espinoza, Alfonso Ernesto Benito Fraile, José Manuel Maraboto Quepons y Miguel Angel Flores Cárdenas
- Vanina Andrea Farber, Escuela de Posgrado - Universidad del Pacífico (Perú)
- y
- Florence Pinot de Villechenon, CERALE – ESCP Europe e Institut des Amériques, a cargo del diseño, coordinación e implementación del estudio con la colaboración de Humberto López Rizzo, CERALE y Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

### 1.3. Metodología

El estudio se inscribe en la estrategia promovida por la Fundación EU-LAC para la cooperación entre PyMEs de ambas regiones. De allí el énfasis puesto en el enfoque de corte cualitativo basado en la entrevista de empresarios dirigentes de PyMEs.

El objetivo del estudio es analizar las barreras que las PyMEs latinoamericanas deben superar para acceder a los mercados internacionales y a sus cadenas de valor e identificar los factores susceptibles de propiciar la asociación birregional.

El estudio se sustenta en 225 entrevistas semi-dirigidas realizadas en su mayoría por vía telefónica o Skype, y llevadas a cabo por los miembros del equipo entre enero de 2015 y junio de 2016. Para ello se preparó un cuestionario-guía único que incluye preguntas de opción múltiple con respuestas medidas mediante escalas de Likert de cinco puntos (1 – 5, de menos importante a más importante) a fin de ponderar el grado de importancia del tópico en cuestión; y algunas preguntas abiertas destinadas a capturar las percepciones de los dirigentes. El cuestionario, elaborado por CERALE, se articula en torno a cuatro ejes principales: 1) Información general sobre la PyME, 2) Proceso de internacionalización, 3) Políticas de apoyo a la internacionalización y 4) Percepción del mercado europeo.

Las entrevistas se han aplicado a personas directamente relacionadas con el proceso de internacionalización de la empresa, como ser los dirigentes (propietarios, accionistas) o bien el responsable del área internacional (exportaciones y otras modalidades). Las lenguas utilizadas fueron el español y el portugués. La duración de las entrevistas fue, en promedio, de 60 minutos. Los datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS versión 19. Sumando la realización de las 225 entrevistas y su procesamiento se totalizaron 625 horas sin contar el diseño de la investigación, su monitoreo y el análisis de los resultados a cargo de CERALE.

## 1.4. La muestra

Tratándose de un análisis exploratorio, el estudio no cubre la totalidad de la región sino que se limita a nueve países latinoamericanos - Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay - y a los siguientes sectores: agroindustrias, automotriz y aeronáutico, energías renovables y tecnologías medioambientales, turismo e industrias creativas.

Huelga señalar que, ya inmersos en el trabajo de campo y en el posterior análisis de los resultados, CERALE procedió a una reclasificación de los sectores del siguiente modo:

- Tecnologías de la Información y de la comunicación (TIC)
- Industrias creativas: incluye diseño de muebles y de prendas, artesanado, publicidad, videojuegos.
- Farmacia, salud y cosmética: incluye insumos para medicamentos, alimentos saludables, establecimientos de salud.
- Turismo: incluye hoteles y hostales, servicios turísticos, servicios de consultoría.
- Extracción, transformación y comercialización de materias primas vegetales, animales, forestales y mineras (ETC): incluye el sector cafetero, del cacao y pesquero, aserraderos, la fabricación de muebles industriales.
- Alimentos y bebidas: comprende los bienes listos para el consumo. Ejemplo: café premium, vinos, productos del mar.
- Equipos industriales: incluye la producción de piezas para determinadas industrias (automotriz, aeronáutica y otros), la producción de electrodomésticos y de acondicionadores, la producción de maquinaria agrícola y otros componentes industriales.
- Energías, reciclado y tecnologías ambientales: comprende la producción de bienes (equipos, software...) y de servicios (consultoría, soluciones ambientales)
- Servicios y soluciones para empresas: se incluyen en esta sección la logística, las actividades de consultoría, los servicios de ingeniería y de mantenimiento y la construcción.

La muestra de PyMEs a entrevistar fue constituida a partir de listas provistas por la Fundación EU-LAC y sus socios de los Polos de Competitividad latinoamericanos. Por consiguiente, se trata de una muestra no probabilística en la medida en que las PyMEs entrevistadas forman parte de los polos de competitividad de las industrias mencionadas anteriormente y ya han iniciado sus actividades de internacionalización, han tenido alguna experiencia o se encuentran próximas a iniciarlas.

---

**Cuadro 1. Distribución sectorial**

---

Energías, reciclado y tecnologías ambientales	4,5%
TIC	6,7%
Industrias creativas	7,1%
Turismo	7,6%
Farmacia, salud y cosmética	8,9%
ETC	14,3%
Servicios y soluciones para empresas	15,2%
Alimentos y bebidas	17,0%
Equipos industriales	18,8%

---

**Cuadro 2. Número de empleados**

---

	0 < 10	11 - 49	50 - 249	+ 250
TIC	13%	67%	13%	7%
Industrias creativas	25%	63%	12%	0%
Farmacia, salud y cosmética	15%	50%	35%	0%
Turismo	24%	47%	29%	0%
ETC	12%	23%	52%	13%
Alimentos y bebidas	10%	37%	42%	11%
Equipos industriales	3%	41%	33%	23%
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	0%	78%	22%	0%
Servicios y soluciones para empresas	16%	38%	37%	9%

**Cuadro 3. Volumen de facturación**

	< 500.000 USD	500.000 - 1 millón USD	1 - 2 millones USD	2 - 10 millones USD	10 - 50 millones USD	Más de 50 millones USD
TIC	53%	7%	13%	20%	7%	0%
Industrias creativas	63%	25%	6%	6%	0%	0%
Farmacia, salud y cosmética	17%	12%	18%	41%	6%	6%
Turismo	41%	23%	6%	18%	12%	0%
ETC	23%	16%	0%	32%	29%	0%
Alimentos y bebidas	22%	17%	11%	30%	17%	3%
Equipos industriales	10%	16%	16%	24%	26%	8%
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	38%	25%	0%	25%	12%	0%
Servicios y soluciones para empresas	26%	26%	10%	22%	13%	3%



## 2 PERFIL DEL EMPRESARIO LATINOAMERICANO

**Cuadro 4. Dirigentes entrevistados - Franja etaria por país y por sector**

	Edad Promedio		Edad Promedio
Argentina	47 (24 - 69)	TIC	41 (29 - 55)
Brasil	38 (26 - 59)	Industrias creativas	42 (27 - 67)
Chile	48 (30 - 64)	Farmacia, salud y cosmética	49 (27 - 69)
Colombia	45 (25 - 68)	Turismo	49 (32 - 65)
Costa Rica	46 (25 - 69)	ETC	47 (25 - 72)
Ecuador	46 (27 - 69)	Alimentos y bebidas	43 (24 - 70)
México	43 (25 - 72)	Equipos industriales	44 (26 - 63)
Peru	46 (28 - 67)	Energías, reciclado y tecnologías ambientales	45 (31 - 64)
Uruguay	45 (35 - 70)	Servicios y soluciones para empresas	45 (25 - 69)

Se registra el promedio y entre paréntesis los extremos observados.

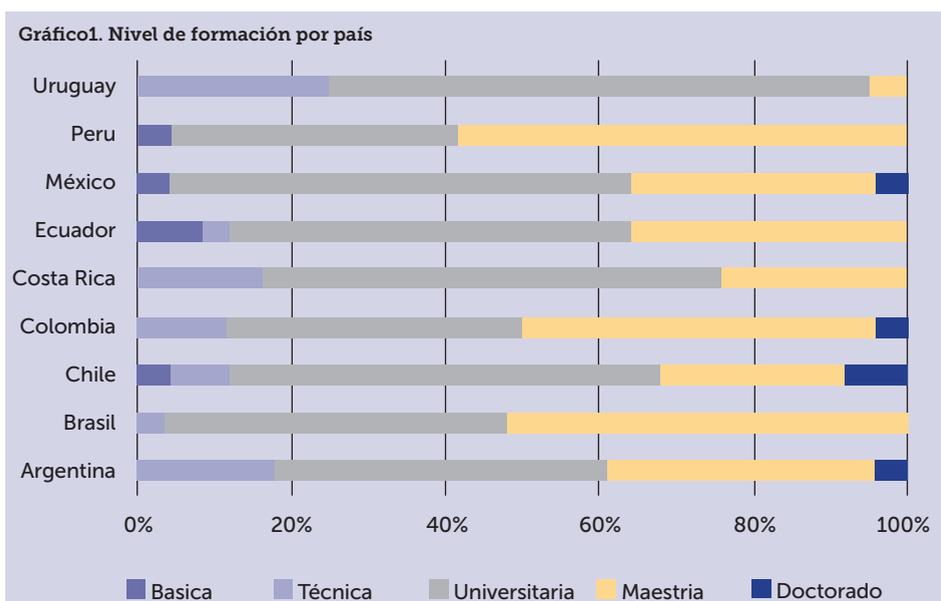
Según la muestra, la edad promedio de los empresarios latinoamericanos gira alrededor de los 45 años. El universo de los dirigentes cubre un espectro amplio de 25 a 72 años. Nótese que diez años separan en promedio al empresario brasileño del chileno y que Brasil es el país que tiene el empresariado más joven, tal vez por el hecho de disponer de una economía considerada pujante y dinámica hasta los años recientes y de un tejido empresarial muy diversificado.

Nótese también, siempre según la muestra, que tanto las TIC como las industrias creativas exhiben una edad promedio inferior a los demás sectores. La mayor facilidad de los jóvenes para absorber lo nuevo puede explicar este hecho, tratándose de sectores de desarrollo reciente basados en habilidades y competencias vinculadas con las nuevas tecnologías.

## 2.1. Dirigentes entrevistados – Nivel de formación por país y por sector

En promedio, más del 80% de los empresarios latinoamericanos entrevistados dispone de un título universitario. Una comparación con las muestras europeas previamente analizadas por CERALE destaca que los empresarios europeos cuentan con más años de formación universitaria ya que la mayor parte de ellos tiene una maestría.

En cuanto a sectores de actividad se refiere, los más intensivos en conocimiento (TIC, energías y salud) exhiben un grado académico superior (maestrías y doctorado).

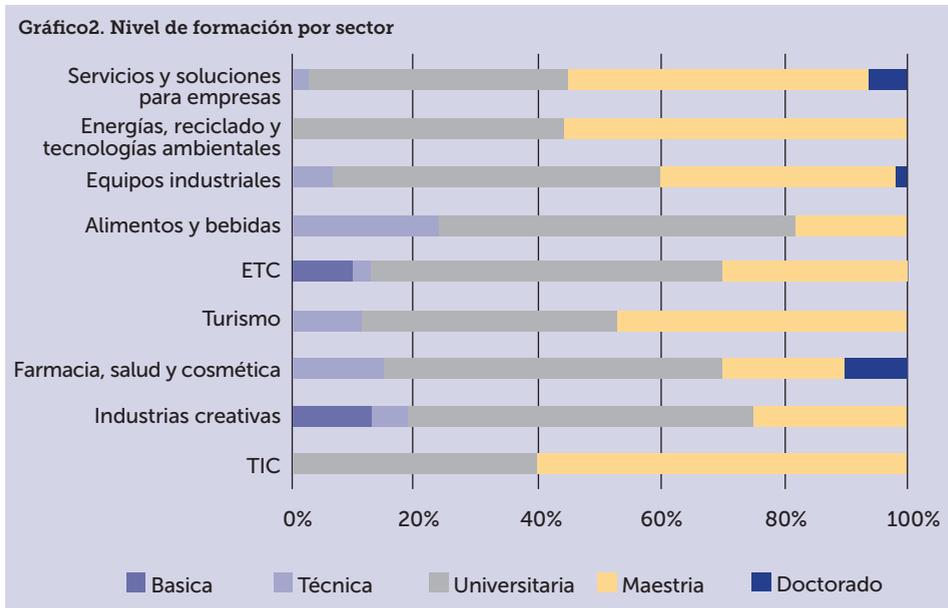


La totalidad del empresariado mexicano entrevistado habla inglés, lo que no sorprende considerando la proximidad geográfica y la fuerte imbricación de las economías mexicana y estadounidense. Sorprende que un tercio del empresariado costarricense y colombiano sólo hable español. Brasil (junto con Uruguay y Chile) ostenta un alto número de empresarios políglotas concentrados en lenguas neolatinas (español, francés e italiano).

Los sectores TIC e industrias creativas ostentan un dominio importante del inglés y de una tercera lengua. Uno de cada tres empresarios del sector turístico es políglota, siendo el manejo de lenguas extranjeras una competencia intrínseca de dicho sector.

“El idioma, los contactos y la inversión necesaria para establecerse hacen de Europa un mercado difícil, a excepción de España donde el idioma nos facilita mucho las cosas.”

(PyME argentina, sector salud, cuyo gerente sólo habla español y no tiene experiencia en el exterior)



“Creo que las barreras idiomáticas son las más importantes, ser capaces de comunicar lo que se quiere hacer es fundamental pero es algo válido no sólo para el mercado europeo sino en todo el mundo.”(PyME chilena proveedora de soluciones ambientales, gerente con estadías en Portugal y en Italia, por estudio y por trabajo)

“El europeo es un mercado con variedad de idiomas (alemán, francés, inglés...) pero se pueden manejar las negociaciones en inglés.”(PyME colombiana, sector cafetero, gerente con un nivel básico de inglés adquirido en Canadá)

“Los factores de éxito son: el conocimiento del mercado, tener dominio amplio de las legislaciones y las tarifas, así como conocer varios de los idiomas hablados en Europa.” (empresa costarricense, sector turismo, gerente general que habla tres idiomas y con experiencias en EEUU, Panamá e Italia)

**Cuadro 5a. Dirigentes entrevistados – Habilidades lingüísticas por país y por sector**

	Sólo lengua vernácula	Inglés	3 o más lenguas
Argentina	17%	83%	26%
Brasil	16%	72%	44%
Chile	8%	92%	44%
Colombia	31%	69%	19%
Costa Rica	36%	64%	20%
Ecuador	16%	84%	20%
México	0%	100%	27%
Peru	17%	83%	8%
Uruguay	5%	95%	45%

**Cuadro 5b. Dirigentes entrevistados – Habilidades lingüísticas por país y por sector**

	Sólo lengua vernácula	Inglés	3 o más lenguas
TIC	0%	100%	33%
Industrias creativas	12%	88%	44%
Farmacia, salud y cosmética	25%	75%	20%
Turismo	24%	76%	35%
ETC	19%	81%	13%
Alimentos y bebidas	21%	79%	26%
Equipos industriales	10%	82%	32%
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	22%	78%	22%
Servicios y soluciones para empresas	15%	85%	30%

**Cuadro 6a. Dirigentes entrevistados – Experiencia en el extranjero por país y por sector**

	Experiencia en el extranjero	Estudio	Trabajo	Ambas
Argentina	75%	18%	48%	9%
Brasil	92%	4%	72%	16%
Chile	72%	28%	20%	24%
Colombia	69%	19%	31%	19%
Costa Rica	48%	8%	36%	4%
Ecuador	44%	32%	4%	8%
México	77%	39%	19%	19%
Peru	58%	37%	17%	4%
Uruguay	75%	10%	55%	10%

**Cuadro 6b. Dirigentes entrevistados – Experiencia en el extranjero por país y por sector**

	Experiencia en el extranjero	Estudio	Trabajo	Ambas
TIC	93%	33%	40%	20%
Industrias creativas	69%	31%	13%	25%
Farmacia, salud y cosmética	60%	25%	20%	15%
Turismo	59%	18%	35%	6%
ETC	58%	10%	26%	22%
Alimentos y bebidas	63%	18%	42%	3%
Equipos industriales	72%	20%	37%	15%
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	44%	22%	11%	11%
Servicios y soluciones para empresas	82%	30%	43%	9%

El sector de las TIC y de los servicios y soluciones para empresas – sectores más basados en activos intangibles y por ende más aptos a la movilidad - son los que muestran los mayores índices de experiencia en el exterior, académica y/o profesional. La muestra presenta varios casos de empresarios cuya actividad internacional aparece íntimamente ligada a experiencias previas en el exterior. Es el caso de un empresario argentino proveedor de soluciones digitales que, tras un periodo de capacitación en los Estados Unidos, armó su empresa en Chile y la fortaleció con socios en España y EEUU.



# 3 LAS PYMES LATINOAMERICANAS ANTE LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD

Los dirigentes de las PyMEs entrevistados son conscientes del hecho de estar expuestos, en el mercado local como en el exterior, a una competencia constante y creciente. Por ende, saben de la importancia de no desatender la calidad de los productos y servicios que brindan así como de mantener actualizadas las habilidades y aptitudes de sus empleados.

## 3.1. Certificación e innovación

Los empresarios latinoamericanos se muestran comprometidos con los procesos de certificación aduciendo razones diversas que apuntan todas a mantener sino ampliar su cuota de mercado y a asegurar su lugar en la cadena de valor global.

**Cuadro 7. Las PyMEs entrevistadas y la certificación**

	Cuenta con Certificación
TIC	40%
Industrias creativas	25%
Farmacia, salud y cosmética	35%
Turismo	47%
ETC	58%
Alimentos y bebidas	50%
Equipos industriales	70%
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	56%
Servicios y soluciones para empresas	61%

“A partir de la exigencia de algunos de nuestros clientes optamos por conseguir la certificación.” (PyME argentina, TIC)

“Las certificaciones son importantes para estar alineados con los estándares que se manejan a nivel internacional, además al contar con ellas te otorgan diferenciación en el mercado local.” (PyME peruana, sector bienes industriales, cuenta con la certificación ISO 9001 e ISO 14001)

“Poseer la certificación ISO 9001 era un requisito para trabajar con la industria petrolera de EEUU. En nuestra empresa, hay un antes y después de la implementación de la norma ISO 9000 ya que fuimos el primer taller de mecánica de precisión de capital 100% costarricense certificado.” (PyME costarricense, equipos industriales)

En varios casos la certificación es valorada por el hecho de permitir una revisión de los procesos internos y favorecer una reestructuración de la empresa.

“Obtuvimos la certificación ISO tras una bancarrota que acarreó un proceso de reestructuración. En ese contexto, la certificación para la sostenibilidad turística resultó clave.” (PyME costarricense, turismo)

“Gestionamos la certificación NTC 6001:2008 porque sentimos la necesidad de organizar la empresa y de tener procedimientos claros.” (PyME colombiana, sector cafetero)

“La empresa cuenta con las certificaciones ISO (9001, 14001 y 18001) por ser muy importantes para el portafolio de servicios que ofrecemos; de esta forma se garantiza que estos sean de calidad y se ajusten a normas de estándares internacionales. La necesidad de contar con los estándares surgió cuando la organización trabajó con empresas del sector de hidrocarburos. Considero que, más que un costo, las certificaciones son un atributo que le aporta utilidades a la empresa.” (PyME colombiana, servicios y soluciones de ingeniería para empresas)

“El mercado que atendemos es un nicho nuevo en el que no hay otras empresas, por ende no hay certificaciones que se apliquen a la actividad. De hecho, nuestro objetivo es convertirnos en la certificadora de control de color en la industria.” (PyME mexicana, servicios y soluciones para empresas)

Las PyMEs que cuentan con clientes en el sector aeronáutico, de defensa y espacial (es el caso de algunas empresas mexicanas) disponen todas de la certificación AS9100 versión C, requerida para operar en dichos sectores.

**Cuadro 8. Las PyMEs entrevistadas y la innovación**

	Innovación	Importancia dada a la innovación
TIC	93%	8.6
Industrias creativas	75%	8.3
Farmacia, salud y cosmética	90%	9.2
Turismo	59%	9.1
ETC	61%	8.0
Alimentos y bebidas	76%	7.0
Equipos industriales	87%	8.1
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	90%	9.7
Servicios y soluciones para empresas	82%	8.6

La primera columna indica el porcentaje de las PyMEs que dicen innovar. No es de extrañar que las empresas del sector TIC innoven en una mayor proporción tratándose de un sector sometido a una presión constante en materia de innovación. Dicha presión también se ejerce en otros sectores pero en lapsos de tiempo más largos, tal es el caso en el sector farmacia y salud.

Un grupo de PyMEs mexicanas que opera en la extracción, transformación y comercialización de productos agrícolas destaca la importancia de la innovación en sus actividades de producción y distribución agrícola en tanto se relaciona con el control de procesos y la logística, campos en los que la aplicación de tecnologías de la información es esencial para optimizar las tareas.

A pesar del menor porcentaje de PyMEs que practican la innovación, el sector turístico ofrece una perspectiva interesante sobre este punto:

“Activamente buscamos innovar. Todos los días el departamento de mercadeo y tecnología busca formas de atraer más clientes por medio de nuestra página web. El servicio al cliente también transita por internet.” (PyME costarricense, sector turismo – servicio aéreo).

“De hecho, la innovación se da cuando se personaliza el servicio para cada cliente y se toman en cuenta sus requerimientos. Desde esta perspectiva, es permanente.” (PyME ecuatoriana, servicios turísticos)

### 3.2. Capacitación

Los empresarios entrevistados asignan un alto grado de importancia a la capacitación de sus colaboradores y de sus empleados. Según las cifras obtenidas, las empresas que operan en las industrias creativas capacitan a sus empleados con menor intensidad que en los otros sectores, tal vez por tratarse de actividades más basadas que otras en competencias innatas. Sin embargo, en aquellas más intensas en tecnología la capacitación es considerada importante.

**Cuadro 9. Las PyMEs entrevistadas y la capacitación**

	Capacitación a empleados	Importancia dada a la capacitación
TIC	80%	7.8
Industrias creativas	56%	8.2
Farmacia, salud y cosmética	85%	8.8
Turismo	82%	8.5
ETC	77%	8.4
Alimentos y bebidas	87%	8.0
Equipos industriales	92%	8.9
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	89%	9.2
Servicios y soluciones para empresas	88%	8.9

“Nuestros empleados reciben capacitación específica 3 a 4 veces por año. La capacitación está enfocada en certificación SCRUM, design thinking, game design & video gaming production. La capacitación se da de manera presencial, en alguna institución o en línea. La formación y actualización de competencias es muy importante para nosotros y Conacyt, la Secretaría de Economía y Pro-México nos apoya en la capacitación.”(PyME mexicana productora de videojuegos).

Algunos empresarios atribuyen un valor bajo a la capacitación. No obstante, la practican con regularidad. Tal es el caso de una PyME costarricense que ofrece servicios de mantenimiento y reparación de aeronaves.

“Anualmente brindamos capacitaciones a los técnicos para las renovaciones de sus correspondientes licencias de DGAC y FAA en Estados Unidos.”

# 4 LAS PYMES LATINOAMERICANAS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

## 4.1. Salida al mercado internacional

Abordamos a continuación el proceso de internacionalización midiendo los años que median entre la creación de la empresa y su salida al exterior.

**Cuadro 10. Ritmo de internacionalización**

Edad de la empresa		Tiempo de salida	
TIC	13 (3 - 26)	TIC	4.0
Industrias creativas	16 (3 - 37)	Industrias creativas	4.6
Farmacia, salud y cosmética	19 (6 - 34)	Farmacia, salud y cosmética	6.3
Turismo	14 (4 - 38)	Turismo	1.3
ETC	21 (4 - 49)	ETC	6.1
Alimentos y bebidas	24 (2 - 81)	Alimentos y bebidas	8.6
Equipos industriales	24 (1 - 75)	Equipos industriales	12.0
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	13 (3 - 30)	Energías, reciclado y tecnologías ambientales	3.8
Servicios y soluciones para empresas	16 (3 - 68)	Servicios y soluciones para empresas	7.0

Los sectores vinculados con la “nueva economía” y con actividades sustentables y aquellos sectores que son objeto de un renovado interés en Latinoamérica como el turismo muestran las empresas más jóvenes y una internacionalización más rápida. En el otro extremo, las PyMEs de los sectores tradicionales (como la industria) son más antiguas y tardan más en salir a la conquista de los mercados extranjeros.

“Para que se pudiera concretar la primera operación fueron muy importantes los recursos que teníamos como empresa y además, para la época en la que nos encontrábamos, nuestro producto era muy solicitado por otros países.” (PyME chilena del sector pesquero)

“La primera exportación consistió en colocar sus aplicaciones en iTunes ya que en la época que lo hicimos el mercado peruano de Smartphones era pequeño y decidimos mirar el mercado extranjero. Luego de esta operación logramos concretar varios negocios con empresas foráneas. El primero fue una aplicación para tablets para España.” (PyME peruana del sector ITC)

## 4.2. Organización de la actividad internacional en la empresa

El siguiente cuadro no evidencia una correlación entre el hecho de disponer de una estructura dedicada a la actividad internacional y el peso de la actividad exportadora en las ventas totales.

**Cuadro 11. La internacionalización y la organización en la empresa**

	Tiene dpto Internacionalización	Exportaciones / Volumen de ventas
TIC	60%	22.11% (5% - 80%)
Industrias creativas	44%	50.42% (5% - 100%)
Farmacia, salud y cosmética	40%	24.66% (2% - 80%)
Turismo	59%	62.55% (10% - 80%)
ETC	45%	63.41% (2% - 100%)
Alimentos y bebidas	41%	72.00% (1% - 100%)
Equipos industriales	53%	36.00% (2% - 100%)
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	11%	22.50% (20% - 25%)
Servicios y soluciones para empresas	33%	28.00% (1% - 98%)

Considerando la muestra en su conjunto, el sector que exhibe una mayor proporción de empresas dotadas de un equipo dedicado a la internacionalización es el de las TIC. Comparando con aquellas PyMEs que proveen equipamiento a determinados sectores (aeronáutico, naval, automotriz) o que venden commodities a grandes clientes, las TIC exigen una búsqueda permanente de nuevos clientes por ser el proceso de renovación de la compra más largo y por tener el producto mayor tendencia a la personalización en función de las necesidades del comprador.

En cuanto a turismo, un sector que se está beneficiando de una atención creciente por parte de los poderes públicos, entre otras razones, por su capacidad de atraer divisas y de contribuir a la riqueza nacional, cabe destacar en las empresas de la muestra el peso que representan las ventas al exterior. La internacionalización de la actividad requiere una promoción constante y focalizada y, por ende, una estructura para tales fines.

En lo que se refiere a las PyMEs que extraen, transforman y comercializan productos agrícolas (café, cacao), pesqueros (mariscos), mineros y forestales y aquellas que producen alimentos y bebidas (vinos), su producción se ve beneficiada por una demanda global creciente de productos sofisticados y de calidad, de allí su alto porcentaje de ventas al exterior.

### 4.3. Modalidades de internacionalización

En el cuadro siguiente se han registrado todas las modalidades de internacionalización posibles en la muestra sin considerar las posibles combinaciones entre una y otra forma.

**Cuadro 12. Modalidades de Internacionalización**

	Importación	Exportación	Alianza Estratégica	Coop. tecnológica con empresas de otros países	Ud es sub-contratista de algún contratista extranjero principal	Tiene sub-contratista extranjero	Inversión extranjera directa
TIC	33%	73%	33%	20%	33%	0%	0%
Industrias creativas	50%	75%	31%	6%	19%	6%	6%
Farmacia, salud y cosmética	60%	20%	25%	15%	5%	15%	15%
Turismo	53%	53%	23%	12%	6%	6%	6%
ETC	52%	84%	42%	16%	19%	0%	10%
Alimentos y bebidas	45%	74%	24%	10%	0%	5%	5%
Equipos industriales	85%	77%	32%	25%	32%	17%	5%
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	89%	33%	22%	44%	0%	0%	0%
Servicios y soluciones para empresas	61%	51%	33%	18%	24%	9%	27%
Promedio muestra	59%	64%	31%	17%	17%	8%	10%

No es de sorprender que para la mayoría de las PyMEs de la muestra las modalidades dominantes sean la importación y la exportación.

El sector de las TIC muestra una menor actividad importadora, tratándose de un sector basado en el conocimiento. Por otra parte, el sector farmacia y salud es el que menos exporta. En él se incluyeron PyMEs que brindan servicios de salud y dan preferencia al mercado doméstico y/o son proveedoras del sistema de salud pública. Las PyMEs del sector ETC satisfacen una demanda global (productos forestales, mineros, pesquero, etc.) lo que se refleja en el alto porcentaje de PyMEs exportadoras que ostenta el sector. Las que producen equipos industriales son particularmente activas tanto en la importación como en la exportación: requieren comprar insumos, piezas, maquinaria disponibles en el exterior y muchas de ellas están incorporadas a una cadena de valor global (CVG) como proveedoras de empresas multinacionales. Es el caso de varias PyMEs mexicanas, filiales de empresas extranjeras (francesa, española), que producen para el mercado internacional (esencialmente automotriz y aeronáutico). En el sector de energías y reciclado, cuya actividad se produce mayormente in situ, la actividad exportadora es menor excepto para aquellas que detienen un know-how específico apreciado en el mercado internacional.

“Las diferencias entre los clientes, no considero que sean relevantes si bien hay diferencias en temas de cultura, en protocolos administrativos... pero, al fin de cuentas, todos queremos lo mismo: la mejor calidad de servicio al menor costo posible.” (PyME chilena que ofrece soluciones de reciclaje de desechos mineros)

La cooperación tecnológica es una modalidad de internacionalización poco practicada siendo el sector energías y reciclaje el que más recurre a ella según nuestra muestra. Se da principalmente en empresas que gozan de una vinculación estructurada con firmas extranjeras. Es el caso de dos PyMEs peruanas que combinan recepción de tecnología con importación y con representación comercial local así como de una PyME colombiana sucursal de una firma extranjera del sector servicios y soluciones para empresas :

“Una empresa norteamericana nos provee los paneles solares. Ellos evalúan nuestro sistema de instalación y nos brindan capacitación en el rubro. Nuestro proveedor italiano, desde hace 3 años, nos brinda apoyo y actualización tecnológica y, a cambio, somos sus representantes locales.”

“Nuestras alianzas estratégicas son con firmas de consultoría que nos proveen equipo humano que aconseja nuestra sociedad y nos permite actualizar nuestros conocimientos. Los consultores que nos apoyan son expertos en ingeniería, arquitectura y diseño. Proviene principalmente de EEUU, de Inglaterra y de España.”

Una porción muy reducida de la muestra practica la inversión extranjera directa siendo la PyME latinoamericana una empresa menos capitalizada que sus pares europeos, obstáculo al que se añade el riesgo cambiario. Huelga señalar que los casos identificados en la muestra consisten principalmente en la existencia de oficinas en el exterior y no se cuenta con empresas que hayan efectuado grandes inversiones en actividades de producción en el exterior. La percepción que muestran tener los empresarios latinoamericanos de la inversión extranjera directa difiere de la que se ha constatado entre los empresarios europeos (cf. anteriores informes de CERALE). Estos suelen ser más precisos a la hora de atender este punto y distinguen una oficina comercial en el exterior de una planta de producción.

“Poseemos oficinas en México y en Colombia, nos asociamos con amigos locales que conocían el mercado ; la propiedad es 1/3 de ellos y 2/3 nuestra. La principal razón de esto fue que el mercado chileno es pequeño y nosotros ya tenemos a todas las mineras chilenas, faltándonos sólo dos. En menos de un año ya las abarcamos a todas. Si queremos seguir creciendo, las opciones están en Latinoamérica.” (PyME chilena proveedora de servicios y soluciones)

“Chile se convirtió en el mercado más fácil a raíz de su necesidad de producir software que no estaba cubierta por proveedores locales. En cambio Europa, en particular Inglaterra, tiene una mentalidad más agresiva y cuenta con un mercado más maduro en este rubro. En Chile tenemos una sucursal que vende y factura alrededor de 1 millón de dólares. Cuando vemos que el mercado es próspero, generamos una subsidiaria local y luego interrumpimos, salvo en el caso de Chile.” (PyME argentina/TIC)

#### 4.4. Causas determinantes del proceso de internacionalización

**Cuadro 13. Causas determinantes del proceso de internacionalización por sectores**

	Ampliar mercado	Reducir los costos de producción	Acompañar la internacionalización de sus clientes existentes	Acceder a materias primas y/o otros insumos	Acceder a nuevas tecnologías	Acceder a otras fuentes de financiamiento
TIC	4,5	2,4	2,6	1,7	2,8	2,5
Industrias creativas	4,7	2,4	2,7	2,6	3,1	2,7
Farmacia, salud y cosmética	4,3	3,2	2,7	2,8	3,2	3,6
Turismo	4,2	2,2	2,3	1,7	2,1	2,9
ETC	4,1	3,1	3,1	2,5	3,1	2,9
Alimentos y bebidas	4,5	2,7	3,0	2,4	2,7	2,8
Equipos industriales	4,6	3,1	3,3	3,3	3,8	2,5
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	4,5	2,4	2,4	3,4	4,4	2,4
Servicios y soluciones para empresas	4,3	2,6	3,7	2,8	3,3	3,1
Promedio muestra	4,4	2,8	3,0	2,6	3,1	2,9

Valores .../5:  
 1. Nada importante ; 2. Poco importante ; 3. Medianamente importante ; 4. Importante ; 5. Muy importante

Un incentivo común a todos los sectores es la necesidad de buscar mercado y clientes a fin de acrecentar el volumen de ventas. Esta tendencia también se ha constatado en los anteriores trabajos de CERALE sobre PyMEs europeas. Cabe mencionar, tal como lo destacan las investigadoras colombianas miembro del equipo, que muchas PyMEs colombianas se han centrado en el mercado interno para satisfacer el crecimiento de

la demanda doméstica. Este desvío de la atención al mercado exterior no contribuyó al aumento de una oferta exportable diversificada, dejándole la primacía a la industria extractiva.

“La demanda de vino es mucho mayor afuera que en Chile, no hay ninguna viña que sobreviva vendiendo sólo en Chile, hay que exportar para crecer.” (PyME chilena del sector vitivinícola)

“Somos una empresa chica y relativamente nueva por lo que nuestros esfuerzos durante estos años se han basado en posicionarnos en el mercado chileno. Sin embargo hace dos años comenzamos exportando nuestro servicios a Perú, ya que queremos crecer. La oportunidad surgió por parte de ellos, ellos fueron los que se acercaron a solicitar nuestra expertise.” (consultora chilena, provee servicios de ingeniería)

“Nuestra empresa opera en el mercado internacional desde el año 1990. La primera experiencia se llevó a cabo mediante exportaciones a Centroamérica, específicamente hacia Nicaragua y Panamá. Uno de los principales determinantes que nos llevó a completar dicha operación fue la visión que la empresa tenía acerca de la necesidad de expandir las operaciones mediante la exportación hacia otros países.” (PyME costarricense del sector alimentos)

“Nuestra primera exportación fue a Francia en el año 2006 y se dio gracias a una cliente francesa que nos abrió la oportunidad. Ahora el 100% de nuestra producción se exporta a Francia (50%), EEUU (30%), Italia (10%), Inglaterra (5%), Austria (5%). El mercado que nos ha resultado más fácil es Francia por lo antes indicado ... La ampliación de mercados es una de nuestras metas principales.” (PyME ecuatoriana del sector industrias creativas/artesanía)

“El mercado uruguayo es muy pequeño por lo que nos vimos obligados a ‘globalizarnos antes de la globalización’. Además el mercado argentino era entonces muy atractivo en términos de tipo de cambio. Nuestra primera operación fue en 1998 en ese país.” (PyME uruguaya del sector industrias creativas/publicidad y producción audiovisual)

La reducción de los costos de producción no resulta ser un elemento determinante para internacionalizarse, según las PyMEs latinoamericanas. En efecto, la mano de obra en la región no es de las más caras comparada con el resto del mundo y raras son, en la muestra, las empresas latinoamericanas con actividades de producción en el exterior.

En cuanto al acompañamiento internacional de clientes existentes, el concepto es interpretado de distinto modo por el empresariado latinoamericano y europeo. El

primero, acorde con los dirigentes entrevistados, incluye en este mecanismo la mera instalación de equipo o la provisión de un servicio puntual en el exterior para un cliente existente. El empresario europeo, en cambio, entiende el acompañamiento internacional de sus clientes como un proceso más complejo consistente, las más de las veces, en realizar una inversión en otro país, generalmente de tipo industrial, para satisfacer in situ la demanda de su cliente.

El acceso a materias primas no resulta un factor determinante de la PyME latinoamericana según la muestra, siendo Latinoamérica una región bien dotada en recursos naturales. No obstante, no son pocas las que se proveen de insumos en el exterior. Esto se constata en el sector farmacia/salud/cuidado en el que las PyMEs importan insumos y dispositivos médicos.

“Hoy nuestra empresa importa, exporta, hizo intentos de alianzas estratégicas pero no se concluyeron, y practica la cooperación tecnológica con empresas de otros países. En los últimos tres años realizamos importaciones, principalmente de Inglaterra, Estados Unidos de América y Canadá. La razón más importante para realizar importaciones es el poder acceder a insumos y materia prima que no existe en el mercado local. Lo más importante es conseguir mejores precios, mejor calidad y variedad. Nuestra empresa todos los años realiza importaciones.” (PyME mexicana, TIC)

“En los últimos tres años la empresa ha importado insumos de software y licensing, y los países con los que principalmente ha colaborado son Estados Unidos, Holanda y Alemania. Los determinantes de importación de mayor importancia para la empresa son el conseguir una mejor calidad y acceder a insumos y materia prima que no existen en el mercado local.” (PyME mexicana, industrias creativas)

Nótese que el acceso a materias primas o tecnología de las PyMEs latinoamericanas se resuelve esencialmente por la vía de la importación. A modo de comparación, las PyMEs europeas entrevistadas en anteriores estudios suelen satisfacer esta necesidad invirtiendo en una estructura industrial o comercial en el exterior. Acceden a las nuevas tecnologías en el sector de las TIC a partir de una base en Estados Unidos o disponen de bagazo como insumo para generar energía renovable instalando una fábrica en Brasil.

#### **4.5. Factores facilitadores de la internacionalización**

Los factores facilitadores medidos en las entrevistas son todos considerados importantes por los empresarios y no se constatan diferencias sustanciales en su ponderación, ni en promedio general ni por sectores.

Cuadro 14. Factores facilitadores de la internacionalización por sectores

	TIC	Industrias creativas	Farmacia, salud y cosmética	Turismo	ETC	Alimentos y bebidas	Equipos industriales	Energías, reciclado y tecnologías ambientales	Soluciones y servicios para empresas	Promedio muestra
Acceso a internet y a tecnologías TIC	4,6	4,9	4,1	4,8	4,5	4,3	4,3	4,6	4,5	4,5
Acceso a información sobre mercados foráneos	4,4	4,3	4,4	4,6	4,6	4,4	4,5	4,7	4,3	4,5
Acceso a espacios/foros para compartir experiencias con los pares y networking	3,8	3,8	3,6	4,0	3,7	3,6	3,6	4,6	3,9	3,8
Acceso a programas de capacitación	3,2	3,6	3,3	3,9	3,8	3,4	3,4	3,4	3,4	3,5
Acceso a canales de financiamiento	3,1	3,4	4,0	3,6	3,5	3,6	3,0	2,6	3,4	3,4
Disponer de personal adecuado	3,3	3,9	3,6	3,7	3,8	4,0	3,5	3,2	3,9	3,7
Participación en ferias y congresos	3,7	4,1	3,2	3,5	4,0	4,1	3,7	3,9	3,9	3,8
Participación en viajes oficiales	3,1	3,5	2,6	2,6	3,6	3,6	3,0	3,0	3,1	3,2
Existencia de programas públicos de apoyo	3,2	3,2	3,1	3,2	3,7	3,5	3,2	2,7	3,4	3,3
Existencia de acuerdos de libre comercio	3,4	4,3	3,8	3,6	4,1	4,1	4,4	4,1	3,4	4,0
Interacción con universidades/centros de investigación	4,0	3,4	3,1	3,0	3,8	3,5	3,4	3,6	3,5	3,5

Valores .../5: 1. Nada importante ; 2. Poco importante ; 3. Medianamente importante ; 4. Importante ; 5. Muy importante

Cuadro 15. Factores facilitadores de la internacionalización por países

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Ecuador	México	Perú	Uruguay	Promedio muestra
Acceso a internet y a tecnologías TIC	3,9	4,3	4,4	4,8	4,3	5,0	4,5	4,7	4,2	4,5
Acceso a información sobre mercados foráneos	4,3	4,6	4,3	4,3	4,5	4,7	4,4	4,5	4,6	4,5
Acceso a espacios/ foros para compartir experiencias con los pares y networking	3,6	4,0	3,3	4,3	3,8	3,8	3,8	3,8	3,4	3,8
Acceso a programas de capacitación	2,9	3,7	2,9	4,3	4,2	3,6	3,7	3,1	2,6	3,5
Acceso a canales de financiamiento	3,4	2,9	3,3	4,0	4,0	3,6	3,7	2,5	2,9	3,4
Disponer de personal adecuado	3,6	3,3	3,8	4,2	3,9	3,8	4,1	2,9	3,7	3,7
Participación en ferias y congresos	3,6	4,0	3,5	4,4	3,5	4,0	3,8	3,8	3,7	3,8
Participación en viajes oficiales	3,0	3,6	3,0	3,8	3,3	2,7	3,1	3,0	3,0	3,2
Existencia de programas públicos de apoyo	3,0	3,5	3,2	4,1	3,5	3,4	3,4	2,5	2,9	3,3
Existencia de acuerdos de libre comercio	3,4	4,0	3,8	4,3	3,8	4,4	4,1	4,6	3,0	4,0
Interacción con universidades/centros de investigación	3,0	3,7	3,3	4,4	3,1	3,7	3,6	3,7	2,2	3,5

Valores .../5: 1. Nada importante ; 2. Poco importante ; 3. Medianamente importante ; 4. Importante ; 5. Muy importante

Cabe destacar la relevancia atribuida al acceso a la información sobre mercados foráneos y a internet y a las TIC, seguidas de la importancia dada a las redes de contactos interpersonales (networking) y a la participación en ferias, factores todos estos relacionados con la identificación de oportunidades en el exterior más que con el fortalecimiento de capacidades internas. Dicho esto, el hecho de disponer de personal adecuado no deja de ser considerado un factor importante para las empresas.

La participación en ferias sensibiliza al mercado internacional y actúa como un detonador, tal como se ha constatado en varios casos: PyME ecuatoriana que exporta 100% de su producción (camarón congelado), PyMEs colombianas del sector cafetero, PyMEs proveedoras de soluciones para empresas.

En cuanto a la existencia de acuerdos de libre comercio, las PyMEs mexicanas insisten en la importancia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte para explicar sus preferencias exportadoras hacia Estados Unidos y Canadá. Curiosamente, las PyMEs mexicanas no mencionan el Tratado de Libre Comercio con Europa vigente desde hace más de una década y en proceso de revisión.<sup>4</sup>

En lo que respecta al Tratado de Asociación suscrito entre los países centroamericanos y la Unión Europea y los establecidos con Perú y Colombia, todos de aplicación reciente (Perú-UE, 1° de marzo de 2013; Centroamérica – UE y Colombia – UE, 1° de agosto de 2013), apenas despuntan en los radares de los empresarios. Nótese que en Uruguay y en Argentina, países miembros de Mercosur, los empresarios confieren a este factor un peso menor comparado con los demás países, mientras Brasil, que dispone de los mismos escasos acuerdos que sus socios, difiere algo en su ponderación. Algunos acuerdos bilaterales son puntualmente evocados por los empresarios: tal es el caso de una PyME argentina productora de equipos industriales cuyo factor determinante para su primera operación internacional, en Venezuela precisamente, fue un acuerdo bilateral firmado por los gobiernos argentino y venezolano.

La muestra ofrece algunos ejemplos de interacciones con universidades y organismos públicos de ciencia y tecnología. Ej.: el caso de una PyME mexicana de industrias creativas y el de una argentina del sector farmacéutico. Ambas evocan acuerdos de cooperación con el CONACyT y el CONICET respectivamente y con tres universidades en el caso de la empresa argentina.

---

<sup>4</sup> El estudio tuvo lugar antes de las elecciones de Estados Unidos de noviembre 2016. Es posible que las actitudes se modifiquen ante los cambios acaecidos en la escena internacional.

Los siguientes testimonios ilustran los diversos modos de iniciar la internacionalización:

“Nuestra primera operación consistió en la exportación de maquinarias. De ahí surgió el contacto con nuestro primer cliente que luego se convirtió en nuestro representante.” (PyME argentina productora de equipos industriales)

“El primer trabajo fue una aplicación para Smartphone para una empresa de EE.UU. Se dio por el contacto con los ejecutivos de la sucursal correspondiente en Perú. Presentamos la propuesta y fuimos seleccionados.” (PyME peruana que desarrolla software)

“Por referencia de clientes, conocimos contactos que tenían filiales en el extranjero, entonces decidimos empezar por esos países.” PyME argentina proveedora de soluciones informáticas cuyos clientes son industrias y empresas maduras. Trabajan en los sectores de mantenimiento y cuentan con acuerdos de utilización del software en diferentes universidades de Latinoamérica.

“El 100% de nuestras exportaciones va actualmente a Canadá, que es el mercado foráneo que nos ha resultado más fácil porque hay mayor cercanía y trato, mayores cosas en común, la forma de hacer negocios es más del estilo mexicano. Con ellos nos conocemos y somos amigos y hacer el trato es fácil.” (PyME mexicana que desarrolla software como actividad principal)

“Con el objetivo de crecer más allá del mercado local, nos presentamos y ganamos una licitación en Perú. Esa fue nuestra primera operación en el mercado externo. De todos los mercados con los que tuvimos relaciones comerciales, no hubo ninguno más fácil que otros, son todos igualmente complejos debido que así es el sector del negocio. Los diferentes criterios en la aprobación de los procesos de aceptación o no de los productos, el tiempo insumido y el costo de cada trámite son las principales dificultades con las que nos tenemos que enfrentar. La calidad en la atención del canal comercial es nuestro factor de éxito.” (PyME argentina, productos farmacéuticos)

“Nuestra empresa cuenta con una red de distribuidores en otros países como Chile, Portugal, Reino Unido y Estados Unidos. Desde 2008 hemos construido nuestra red de distribución. Las ferias internacionales han sido fundamentales en la creación de la misma.” (PyME colombiana, produce software para la industria petrolífera)

### 4.5.1. Los programas de apoyo

Atención particular merecen las políticas específicas de promoción de exportaciones para PyMEs pues están diseñadas para facilitar su integración en los flujos de comercio internacional.

Los siguientes cuadros muestran, en promedio, un grado de conocimiento satisfactorio de la existencia de estos programas (60% de los entrevistados saben de ellos). Caben, no obstante, márgenes de mejora. En cuanto a la brecha entre su conocimiento y su no utilización, esta es mayor entre las PyMEs productoras de bienes industriales y resulta máxima entre aquellas del sector energías y reciclaje.

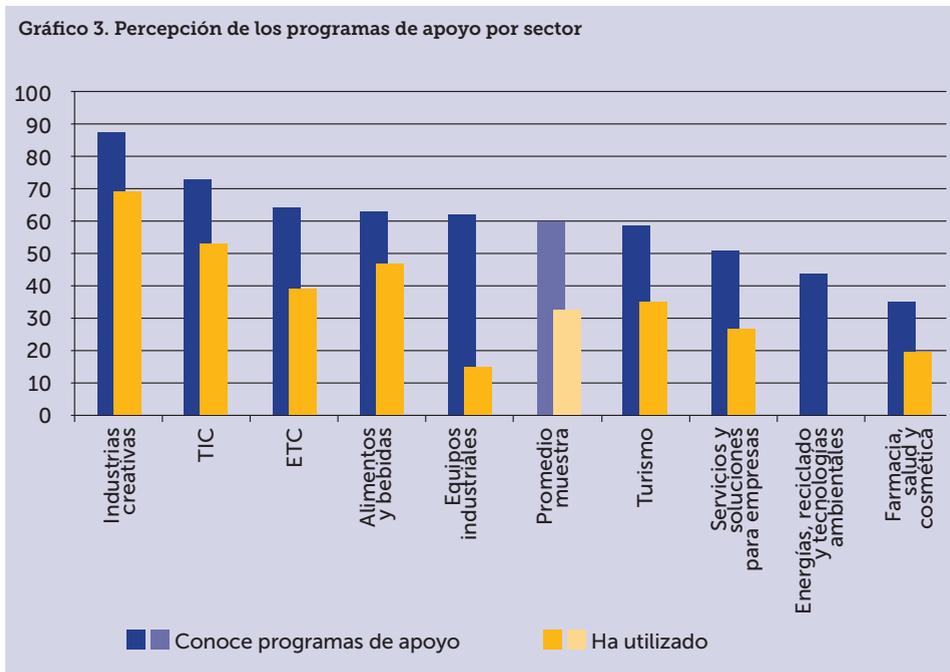
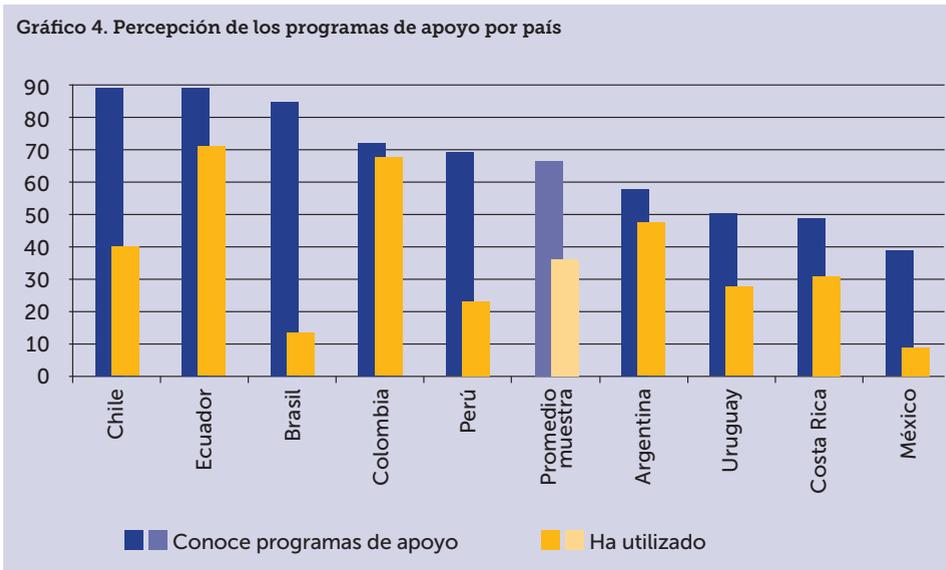


Gráfico 4. Percepción de los programas de apoyo por país



Según el cuadro anterior, es interesante constatar que es en Brasil y México, las dos mayores economías de la región, donde los dirigentes de PyMEs menos recurren a los programas de apoyo que sin embargo conocen. La mayor robustez de estas PyMEs comparadas con las de los otros países latinoamericanos y su menor necesidad de apoyo explican el fenómeno, teniendo en cuenta que son empresas activas en el exterior. En cambio, 60% de las PyMEs entrevistadas de Colombia y de Ecuador recurren a ellos.

Como señalan las investigadoras a cargo del capítulo colombiano, el conocimiento de los dispositivos de apoyo por parte de las empresas es proporcional a su intención de internacionalización. Conforme avanzan en su proceso de salida al exterior, recurren más a los programas, los aprecian y aumentan sus expectativas, tal como se constata en aquellas que operan en el sector cafetero. Ya bien entrenadas, pueden considerarlos insuficientes y desdeñarlos.

De la percepción que tienen los empresarios latinoamericanos de los dispositivos de ayuda y acompañamiento surge un cuadro de luces y sombras: valoran principalmente el apoyo a la participación en ferias en el exterior y los contactos que brindan así como el impulso que imprimen; suelen reprocharles en cambio su burocratización, su lentitud y una identificación no siempre pertinente de los potenciales interlocutores en el exterior. Huelga señalar que, según la percepción de los dirigentes de PyMEs europeos, los programas de apoyo europeos adolecen de las mismas virtudes y de los mismos defectos.

“Conocemos los programas de ProColombia. Participamos en la Rueda de Negocios en Francia y recibimos apoyo para la Feria de Cafés Especiales. Apreciamos el respaldo y tener oportunidad de contactos que ofrece una feria, el funcionamiento de este tipo de eventos y el mercado. Nos gustaría que fueran más especializadas y específicas para el producto y que verificaran la demanda.” (PyME colombiana, sector cafetero)

“Participamos de los programas de apoyo por parte del Gobierno de Nuevo León y del programa de apoyo al clúster aeroespacial. Permiten tener acceso a información detallada en cuestiones técnicas, generan motivación a llevar a cabo las cosas y proporcionan apoyos en costos. Sería conveniente que incluyeran programas de apoyo para la búsqueda y consecución de clientes.” (PyME mexicana, bienes industriales)

“Los programas de apoyo nos han permitido familiarizarnos con las condiciones de venta de café, conocer e interactuar con personas del mismo gremio. Los hemos aprovechado al máximo e incluso fuimos ganadores el año pasado del reconocimiento de ProColombia y el Mincomercio como empresa innovadora en Cafés Especiales. Valoramos el hecho de que ProColombia haya estimulado la exportación de cafés especiales.” (PyME colombiana, sector cafetero)

“Conocemos los programas de ProColombia y de la Cámara de Comercio de Armenia. Valoramos mucho la información de mercado, la orientación sobre los mercados objetivos y la acertada asesoría recibida para tramitar la licencia de exportación.” (PyME colombiana, sector cafetero)

“Tras participar en ferias internacionales y en las macro ruedas de negocios consideramos que los recursos de ProColombia son limitados y no alcanzan a cubrir las necesidades de los empresarios. Apreciamos la oportunidad de conocer potenciales clientes pero recomendaríamos una mayor selectividad en los participantes colombianos y en los clientes potenciales extranjeros.” (PyME colombiana, sector cafetero)

“Apreciamos en los programas en que hemos participado de ProMéxico la posibilidad de crear material comercial y de elaborar un business plan de internacionalización. Lo que más apreciamos fue disponer de un espacio para pensar y armar bien la estrategia, aprender otras maneras de hacer negocio. Susceptibles de mejorar: la velocidad con que te dan respuesta y te llevan de la mano, ya que son muy lentos.” (PyME mexicana, TIC)

“Lo que más apreciamos es el networking y la mentoría; en lo que podrían mejorar es en el seguimiento posterior y en los apoyos para dar continuidad.” (PyME mexicana, industria creativa)

“Participamos de un programa estatal en el año 2012 que estaba financiado por el BID. Tenía como objetivo ayudar a empresas jóvenes a internacionalizarse. Recibimos durante un año un sueldo y el acompañamiento de un mentor, que nos permitieron dar “el salto” y dedicarnos 100% al proyecto. Como consecuencia de todo lo mencionado anteriormente, lanzamos tres líneas de productos y conseguimos clientes. Fue perfecto para el momento que nos llegó, lo que más apreciamos fueron los recursos. Pudimos hacer tres propuestas comerciales. Actualmente la empresa está en un nivel que no califica para los programas porque son para empresas más chicas o más grandes.” (PyME uruguaya, industrias creativas, diseño de muebles)

“Hay muchos programas pero es difícil conocer la información acerca de estas políticas de apoyo. Ayuda si formas parte de una cámara.” (PyME uruguaya, equipos industriales)

Es de notar que algunos empresarios dicen no recurrir a los programas de apoyo por descreer de los beneficios que pueden acarrear.

“Conocemos programas públicos pero son difíciles de acceder por la burocracia o porque se han convertido en un negocio para los asesores ya que su armado es muy complejo. También hemos realizado esfuerzos por cooperar con instituciones académicas (públicas y privadas) en México pero lo que percibimos es que lo primero que buscan es el beneficio económico antes que la colaboración y compartir información o experiencias.” (PyME mexicana, equipos industriales)

Tal como señalado por la investigadora mexicana, las PyMEs que operan en la producción y comercialización de granos, semillas y afines no conocen y/o no se interesan por los programas de apoyo. La facilidad con la que exportan sus productos agrícolas a los Estados Unidos sumada a la burocratización que atribuyen a los dispositivos públicos explicaría esta actitud.



# 5 LAS PYMES LATINOAMERICANAS Y EL MERCADO EUROPEO

## 5.1. Dificultad de acceso

Las dificultades de acceso al mercado europeo difieren según los sectores, destacándose el hecho de que un 58% de los empresarios consultados lo consideran difícil. Es en el sector de las TIC, de las industrias creativas y del turismo en los que la apreciación de la dificultad es menos severa. Se trata de sectores menos normalizados y reglamentados que otros (excepto la cuestión de los visados para este último). Además, los empresarios que operan en las TIC y en las industrias creativas resultan ser más jóvenes, con mayor nivel de estudios y todos practican el inglés, puntos estos que los hacen más propensos a interactuar con el exterior (ver capítulo 2. Perfil de los empresarios).

Cabe señalar el alto grado de dificultad percibido por los empresarios del sector farmacia y salud quienes en su mayoría (65%) juzgan muy difícil operar con Europa.

**Cuadro 16. Percepción del mercado europeo por sectores**

	Ninguna dificultad	Poca dificultad	Mediana dificultad	Difícil	Muy difícil	Nota Promedio
TIC	13,3%	6,7%	40,0%	6,7%	33,3%	3.4
Industrias creativas	12,5%	12,5%	37,5%	18,8%	18,8%	3.2
Farmacia, salud y cosmética	5,0%	0,0%	20,0%	10,0%	65,0%	4.3
Turismo	23,5%	5,9%	29,4%	17,6%	23,5%	3.1
ETC	3,2%	16,1%	22,6%	19,4%	38,7%	3.7
Alimentos y bebidas	2,8%	16,7%	25,0%	25,0%	30,6%	3.6
Equipos industriales	5,4%	2,7%	21,6%	29,7%	40,5%	3.9
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	11,1%	11,1%	0,0%	33,3%	44,4%	3.8
Servicios y soluciones para empresas	12,5%	3,1%	21,9%	28,1%	34,4%	3.7
Promedio muestra	8,9%	8,4%	24,3%	22,0%	36,4%	3.7

Valores .../5: 1. Nada importante ; 2. Poco importante ; 3. Medianamente importante ; 4. Importante ; 5. Muy importante

Algunos empresarios parten del supuesto de que es difícil operar en Europa y descartan de entrada la posibilidad de explorar este mercado. Tal es el juicio contundente de una PyME argentina productora de maquinaria para el sector agrícola que, sin haber intentado exportar a Europa, declara:

“Los productos de origen argentino difícilmente puedan contar con la certificación de la Comunidad Europea. Esto imposibilita la entrada a la mayoría de los países europeos.”

Otros presuponen la existencia de prejuicios de ambas partes del océano, no siempre justificados :

“El mercado europeo tiene preconceptos del proveedor de Latinoamérica y posiblemente nosotros también de ellos.” (PyME argentina proveedora de servicios y soluciones para la industria petrolera, minera y química)

“Sentimos que todavía pesa el tema del narcotráfico, porque por ser colombianos nos dañaron los productos.” (PyME colombiana, sector cafetero)

“El mercado europeo es el más difícil. Hemos tenido contacto directo con españoles, franceses, suizos, italianos e ingleses, enviado muestras, cotizaciones. Los europeos han venido a Colombia pero nunca han logrado concretar ningún negocio. Pensamos que esto tiene que ver con la cercanía que tienen con el África que produce un café muy diferente y de menor precio.” (PyME colombiana, sector cafetero)

Numerosos son los dirigentes que a la hora de ponderar la dificultad, comparan el mercado europeo con su mercado doméstico. De esta comparación, no siempre sale beneficiado el mercado local, como lo atestiguan las declaraciones que siguen:

“Los factores que más nos han perjudicado a la hora de trabajar en el exterior son el ‘costo Brasil’. El país está siendo caro, hay problemas con los idiomas, tenemos pocas personas capaces de comunicarse con fluidez en inglés y en español.” (PyME brasileña, equipos industriales)

“La dificultad que tenemos es que los clientes europeos piden contratos con precios fijos durante dos o tres años, lo que nos obliga a cuidarnos de posibles cambios en los costos. Sin duda, el éxito de nuestros productos se debe a la calidad, seriedad y responsabilidad que manifestamos.” (PyME ecuatoriana, artesanía y bisutería)

“El extranjero sabe lo que quiere, el cliente local es muy desorganizado. El pago en el extranjero es a tiempo. La seriedad y orden ayudan a concentrarnos en hacer del producto

lo mejor posible y no perder concentración en cambios o temas administrativos.” (PyME peruana, TIC)

“La seriedad y el nivel de orden es diferente, aquí demoran mucho en los pagos y tratan de bajar los precios con el sustento que si no te compran a ti le compran a otro.” (PyME peruana, productora de espárragos y paltas)

“Las dificultades a la hora de trabajar con mercados foráneos se explica a partir de los desequilibrios económicos, la inflación en dólares por el tipo de cambio, la escasez de información sobre comercio de doble imposición tributaria.” (PyME argentina productora de soluciones informáticas)

“El producto que exportamos es diferente al que se comercializa localmente, ya que son nichos diferentes; ofrecemos un producto que agregue valor. Nuestros clientes en el extranjero se diferencian de los clientes mexicanos por ser más exigentes, piden más calidad, cumplimiento en tiempos de entrega y son más formales.” (PyME mexicana, TIC)

Comparando con los mercados americanos que percibe como más cercanos, la casi totalidad de los empresarios no considera a Europa como un mercado natural; esta les resulta a todos más difícil. Muchos confirman el postulado según el cual el mercado vecino es el más fácil. Varias empresas brasileñas anuncian haber comenzado su proceso de internacionalización exportando a Argentina y a Uruguay; las argentinas a Chile; las uruguayas a Argentina y a Brasil. En cuanto a las mexicanas, se dirigen naturalmente al mercado estadounidense. Entre los entrevistados, la comparación sistemática del mercado europeo con el estadounidense evidencia una percepción de mayor facilidad en este último, principalmente tratándose de PyMEs mexicanas y costarricenses.

“Europa es un mercado muy difícil, por el costo, llegar y publicitarse allá es caro. EEUU tiene otra cultura que nos es más accesible. Los americanos vienen para estar en la playa. Haría falta más coordinación con empresas europeas.” “La posibilidad de incursionar en el mercado europeo nos parece de dificultad alta. En Costa Rica se está acostumbrado a comercializar principalmente con el mercado estadounidense, por lo que exportar a Europa sería más difícil. Las principales barreras en este caso son las exigencias del mercado europeo y las diferentes normas y estándares. Nos preocupa que la imagen del país no se venda correctamente y que sólo haya una aerolínea directa entre Costa Rica y Europa.” (PyME costarricenses, turismo)

“Es muy difícil acceder al mercado europeo, principalmente porque no conocemos la cultura y tampoco la demanda como la de Estados Unidos. Por otra parte, están las diferencias en la normativa, la distancia geográfica, las dificultades lingüísticas... y por

último las exigencias del mercado europeo.” (PyME costarricense, farmacia/salud y cosmética, cirugía estética)

“Por el momento, sólo exportamos a Estados Unidos ya que es un mercado destino muy relevante para nosotros y queremos tener un buen posicionamiento en dicho país. Actualmente sólo el 2% de las ventas se realiza en el extranjero, ya que iniciamos operaciones hace cuatro meses. En Estados Unidos hay mucha demanda por medicamento alternativo y, además, existe una población latina muy grande.” (PyME mexicana, farmacia /salud y cuidados, medicamentos alternativos)

“El europeo es un mercado formal y serio pero no muy grande y con muchos actores dentro de él versus EE.UU. que es un mercado más estable, predictivo y ordenado.” (PyME peruana, ETC/ agroindustria, productora de paltas Hass)

“Operamos en el mercado internacional desde el año 1990. Nuestra primera experiencia se llevó a cabo mediante exportaciones a Centroamérica. De acuerdo a nuestra experiencia, Centroamérica es un mercado más accesible por la proximidad, la similitud de gustos y cultura.” (PyME costarricense, alimentos y bebidas)

“El 5% de nuestras ventas se registran fuera del mercado doméstico, principalmente en Centroamérica, Trinidad y Tobago y República Dominicana, siendo Centroamérica el más accesible por cercanía e identidad de cultura.” (PyME costarricense, productora de café, maní, pistacho...)

“Los contactos que conseguimos en ferias nos posibilitaron ingresar en el mercado brasileño, con obtención de premios y reconocimientos. Brasil resultó ser el mercado más fácil para exportar por el nivel de desarrollo y profesionalización de la industria con el que cuentan.” (PyME uruguaya, industrias creativas, diseño de muebles)

## 5.2. La Unión Europea y las exportaciones de las PyMEs latinoamericanas

Como es de esperar, las exportaciones de las PyMEs latinoamericanas se dirigen mayoritariamente a la región: 64% son realizadas en el propio continente, de las que el 38% se destina a los países latinos. Cabe mencionar que los Estados Unidos de América cuentan con acuerdos de libre comercio con varios países de la región (México, Perú, Colombia, Chile, Centroamérica y Rep. Dominicana) lo que consolida la tendencia natural a alimentar el mayor mercado del continente y la primera economía mundial.

Nótese, sin embargo, que Europa representa una quinta parte del mercado exportador latinoamericano, según los empresarios entrevistados.

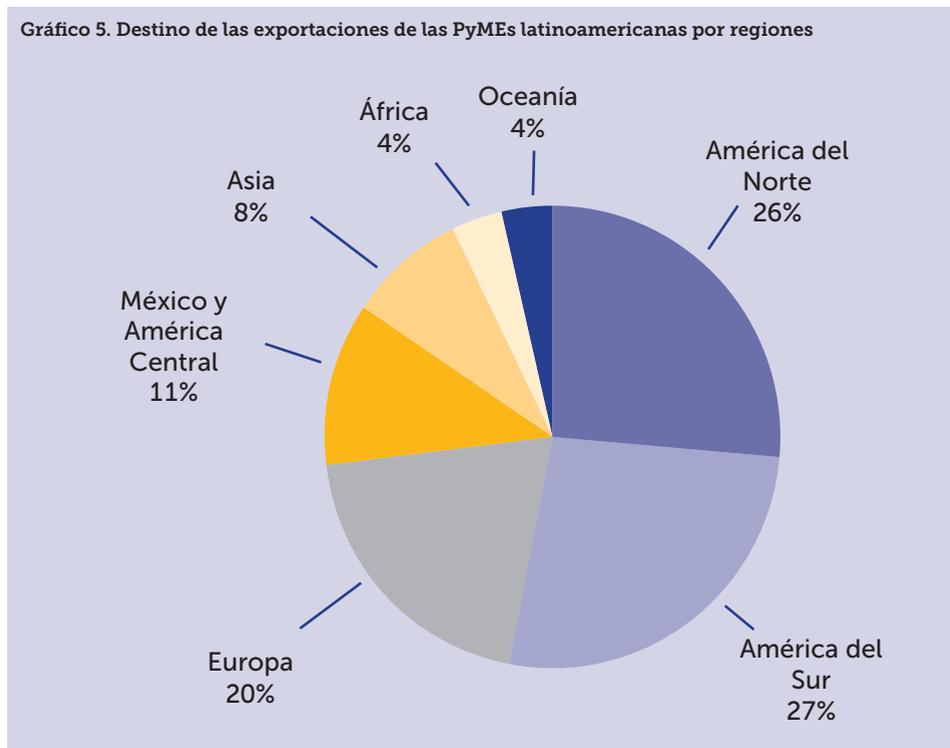
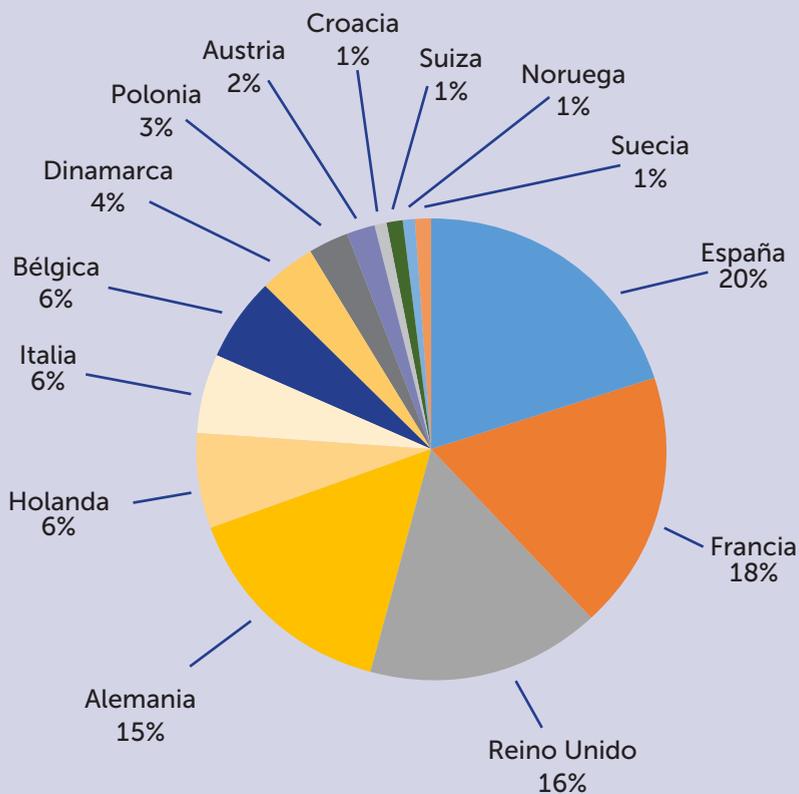
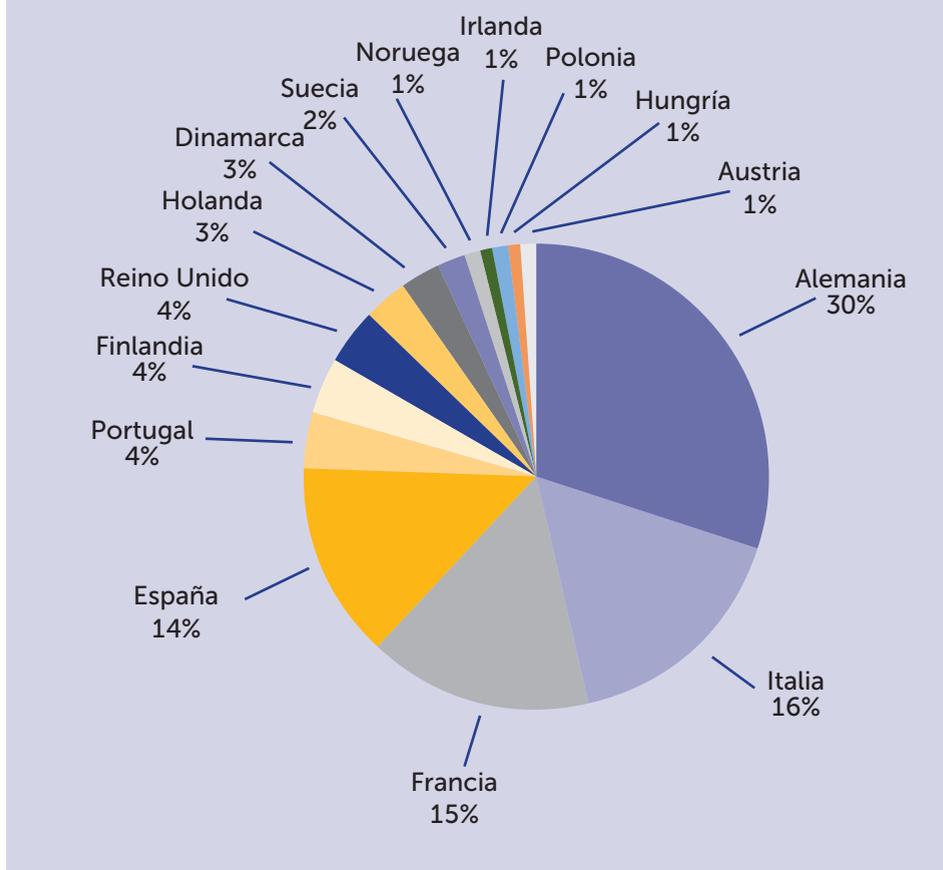


Gráfico 6. Destino de las exportaciones de las PyMEs latinoamericanas en Europa



Considerando el mercado europeo, 68% de las exportaciones de las PyMEs latinoamericanas se dirigen a los mercados español, francés, inglés y alemán. Resultan ser los países con los cuales las relaciones económicas son más estrechas y que mayor nivel de inversión tienen en Latinoamérica, lo que muestra un nivel de imbricación más profunda.

Gráfico 7. Origen de las importaciones de las PyMEs latinoamericanas desde Europa



Los mismos países se destacan como proveedores de importaciones, con excepción del Reino Unido cuyo peso es menor. Huelga señalar el papel de Alemania como principal proveedor de las PyMEs entrevistadas: el 75% de las importaciones europeas realizadas por las PyMEs latinoamericanas provienen de 4 países: Alemania (30%), Italia (16%), Francia (15%) y España (14%).

### 5.3. Barreras para la internacionalización en Europa

Tras considerar el mercado europeo globalmente difícil (3.7/5), los dirigentes entrevistados califican las diferentes barreras en una banda que oscila entre 2.7 y 3.8/5. Estas cifras resultan coherentes entre sí y muestran que el mercado europeo si bien es desafiante no resulta infranqueable. No se observan diferencias sustanciales entre las diferentes barreras.

Los aspectos macroeconómicos (situación económica y tipo de cambio) muestran los índices más altos (3.8/5): el bajo crecimiento en Europa y el deslizamiento del euro explican esta percepción. El entorno local de las PyMEs también es percibido por los empresarios como un factor susceptible de afectar su desempeño en el exterior. Los movimientos en las tasas de cambio y las tasas de interés repercuten directamente en él.

El marco normativo es considerado una fuente de dificultad a la hora de explorar el mercado europeo (3.6/5) y se condice con la importancia dada a la calidad y a la innovación (3.5/5).

La percepción de la distancia geográfica (3.3/5) rima con el peso atribuido a los costos de transporte y logística (3.5/5). En cuanto a la consideración de los procesos administrativos, el valor atribuido corresponde a una dificultad media (3/5) y resulta inferior al percibido por las PyMEs europeas presentes en Brasil.

Las dificultades lingüísticas (2.7/5) y culturales (3.1/5) resultan manejables y no se observan diferencias significativas entre los diferentes sectores.

Tal como se constató en estudios previos, las PyMEs con escasa o nula experiencia en el exterior tienden a evaluar las barreras con mayor severidad.

“El mercado internacional de turismo médico se ha incrementado un 15% desde 2010 y en Costa Rica operamos con costos más bajos comparados con otros países. Las dificultades para nosotros han sido por la poca costumbre de salir del país.” (PyME costarricense especializada en cuidados odontológicos).

“Tengo la percepción de que es un mercado muy difícil dado que nos es desconocido. Sin embargo pienso que puede ser como China con la cual trabajamos actualmente.” (PyME colombiana, servicios y soluciones para empresas)

Cuadro 17. Percepción de las principales barreras en el mercado europeo por sectores

	TIC	Industrias creativas	Farmacia, salud y cosmética	Turismo	ETC	Alimentos y bebidas	Equipos industriales	Energías, reciclado y tecnologías ambientales	Servicios y soluciones para empresas	Promedio muestra
La distancia geográfica	3,4	2,9	4,0	3,2	3,0	2,8	3,4	4,5	3,3	3,3
Las diferentes normas/reglas/estándares	3,7	3,3	4,2	2,8	3,5	3,8	3,8	3,9	3,3	3,6
La distancia cultural	3,4	2,8	3,0	3,2	3,2	2,8	3,1	3,3	3,2	3,1
Las dificultades lingüísticas	2,7	2,8	2,9	2,2	2,5	2,9	2,5	2,9	2,8	2,7
Las exigencias del mercado europeo (calidad, innovación)	3,1	3,5	3,4	3,6	3,9	3,5	3,6	3,3	3,1	3,5
El escaso o nulo conocimiento del mercado europeo	3,5	3,6	3,4	2,8	3,4	3,5	3,3	3,4	3,6	3,4
El tipo de cambio	3,3	3,9	3,8	4,0	4,2	3,5	3,7	4,4	3,6	3,8
Costos de transporte y logística	2,4	3,1	3,7	3,2	3,9	3,5	3,8	4,5	3,4	3,5
Procedimientos administrativos	3,1	3,1	3,3	2,6	2,9	2,9	3,1	3,8	3,1	3,0
Entorno macroeconómico doméstico	3,3	4,0	3,7	3,7	3,8	3,5	3,6	3,1	3,4	3,6
Entorno macroeconómico del país de destino	4,2	4,2	3,5	4,0	3,9	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8

Valores .../5:

1. Nada importante; 2. Poco importante; 3. Medianamente importante; 4. Importante; 5. Muy importante

“La distancia geográfica presenta una dificultad para nosotros, ya que en nuestro sector el contacto personal es fundamental. En efecto, el éxito nuestro en el extranjero se debe al contacto con el cliente y comprender qué problema necesita ser solucionado.” (PyME argentina/equipos industriales especializada en repuestos para maquinarias agrícolas)

“Es un mercado de muy difícil acceso. La economía en recesión, la distancia y las dificultades de tener una presencia constante son algunas de las razones de dicha percepción. Necesitaríamos viajar al menos tres veces a una misma feria y eso es muy costoso para la empresa.” (PyME uruguaya, industrias creativas, diseño de muebles)

“Es un mercado difícil de atender porque es muy diferenciado, con clientes en cada país mientras que en otros países (USA, Australia) con un solo cliente se atiende todo el mercado.” (PyME ecuatoriana, industrias creativas)

“El mercado europeo es de difícil acceso. Los estándares de calidad son diferentes y los servicios que ofrece nuestra empresa son más americanizados. Ingresar al mercado de EEUU sería más fácil por la poca distancia, la cultura y la población latina residente en ese país.” (PyME colombiana, servicios para empresas, sector náutico)

“En el mercado europeo es difícil competir por las exigencias en los niveles de calidad, por lo menos en nuestro sector. Los europeos tienen muchos programas de protección a la industria local, con lo cual no permiten que entre la industria extranjera. Las principales barreras son la diferencia de normas, reglas y estándares y las exigencias del mercado europeo (calidad, innovación). Los factores que más afectan las negociaciones con el mercado europeo son el tipo de cambio, la falta de capital (acceso a financiamiento), la falta de personal cualificado, los costos de transporte y de logística, la calidad de los productos de la empresa, la falta de apoyo público y el entorno macroeconómico del país destino.” (PyME mexicana, industria creativa/producción de videos)

“El mercado europeo tiene para nosotros una dificultad media porque comparado con los otros mercados con los que trabajamos son mucho más estrictos en cuanto a normas ambientales y técnicas.” (PyME argentina, ETC, sector maderero)

“El mercado europeo es medio difícil, por la maduración del mercado, los costos de operación, es otro modelo de trabajo, se pide mayor calidad, tienen una estrategia de negocio diferente.” (PyME mexicana, industria creativa/producción de medios digitales)

“Son muy exigentes en cuanto a la calidad y sanidad del producto. Una diferencia con EE.UU. es que en España analizan el producto con más detalle y son más rigurosos respecto a los parámetros solicitados.” (PyME peruana/alimentos)

“En temas ambientales los europeos nos llevan ventaja ya que tienen a la mano tecnología de primera y su política de cuidado del ambiente es superior lo que les permite enfocarse en innovar y avanzar cada vez mas.” (PyME peruana/energía/reciclaje, soluciones ambientales)

“Debemos adaptarnos a la cultura y forma de hacer negocios en Europa, son más detallistas que en la región en cuanto a la parte legal y de revisión del producto final. La competencia es dura pues hay países dentro de la comunidad que también fabrican lo mismo que nosotros.” (PyME peruana/equipos industriales especializados para el sector minero)

“Hemos participado en convocatorias con el mercado europeo. Nos parece que son claros y sencillos, hay que tener todo ordenado para trabajar con ellos y cumplir con los horarios. Resulta más difícil trabajar en la misma Colombia donde las reglas cambian frecuentemente, no hay claridad y es muy intrincado tributariamente. Pienso que hacer negocios en Brasil es incluso más difícil...” (PyME colombiana, servicios y soluciones para empresas)

“Lo cultural es lo más importante ya que si no se entiende se puede perder el negocio. La cultura mexicana es más laxa y en Europa son más de sí o no, puedes o no puedes, fechas de entrega, precios, etc. Se debe hacer énfasis en la relación.” (PyME mexicana, equipos industriales para el sector automotriz)

“El idioma, los contactos y la inversión necesaria para establecerse hacen de Europa un mercado difícil, a excepción de España donde el idioma nos facilita mucho las cosas.” (PyME argentina, farmacia/salud /cuidado)

“Con respecto a las diferencias entre el mercado europeo y los Estados Unidos, la verdad no sabría qué decir. Sin embargo creo que las barreras idiomáticas son las más importantes porque ser capaz de comunicar lo que se quiere hacer es fundamental; pero es algo transversal, no sólo para el mercado europeo sino en todo el mundo.” (PyME chilena, energía/reciclaje, soluciones ambientales)

“El europeo es un mercado con variedad de idiomas (alemán, francés, inglés...) pero se pueden manejar las negociaciones en inglés. Eso sí, es una dificultad que sea necesario modificar el producto y el empaque para cada idioma y país.” (PyME colombiana, alimentos y bebidas especializada en café)

“El mercado europeo es un poco difícil. Europa tiene varios países con diferentes culturas, diferentes lenguas, mercados diferentes y dispersos. Estados Unidos es más homogéneo. Para mí, las mayores dificultades para operar son las diferencias culturales

y las exigencias del mercado europeo. Como también la falta de apoyo público para alcanzar estos mercados.” (PyME costarricense/turismo)

#### 5.4. Factores de éxito y de fracaso en el mercado europeo

Factores de éxito	Factores de fracaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un equipo asesor y facilitador</li> <li>• Disponer del personal adecuado</li> <li>• Disponer de capacidad financiera suficiente</li> <li>• Ofrecer un producto/servicio innovador, de alta calidad y a precios competitivos</li> <li>• Prestar una atención permanente al proceso de internacionalización</li> <li>• Apuntar constantemente a la excelencia</li> <li>• Conocer ventajas y límites de los tratados comerciales con el país de destino</li> <li>• Conocer muy bien el mercado objetivo: funcionamiento, red de distribución</li> <li>• Conocer las regulaciones y las normas imperantes en el sector</li> <li>• Conocer el marco legal y fiscal</li> <li>• Tomar en cuenta los aspectos sociales, ambientales y éticos</li> <li>• Contar con interlocutores comerciales adecuados</li> <li>• Tejer vínculos de confianza</li> <li>• Darse a conocer y mostrar una buena imagen</li> <li>• Disponer de una buena estrategia de comunicación sobre el producto/ servicio</li> <li>• Cumplir con lo pactado: contratos, plazos, estándares...</li> <li>• Escuchar la opinión del cliente e identificar las demandas del mercado</li> <li>• Mantener una comunicación fluida y constante con el cliente</li> <li>• Adaptarse a los cambios en los acuerdos y relaciones comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecer de la tecnología esperada</li> <li>• Falta de preparación y planeación</li> <li>• Falta de flexibilidad y de capacidad de adaptación</li> <li>• No disponer de una estrategia sólida y bien estructurada</li> <li>• No contar con una oferta realista y confiable</li> <li>• No tener las habilitaciones y certificaciones necesarias</li> <li>• Subestimar los costos impuestos por la lejanía</li> <li>• Ignorar las tendencias y los comportamientos de consumo del mercado objetivo</li> <li>• No asesorarse en la parte legal, tributaria y de transporte</li> <li>• Desconocer la cultura empresarial del país de destino</li> <li>• Tratar de vender lo mismo que se vende a EEUU</li> <li>• No contar con un representante que vele sobre los propios intereses</li> <li>• No asesorarse en la parte legal, tributaria y de transporte</li> <li>• No detenerse en los detalles del contrato ni en las penalidades</li> <li>• Mal manejo de la estrategia de despliegue a largo plazo en Europa</li> <li>• Enfocarse en muchos países europeos al mismo tiempo</li> <li>• No cumplir las expectativas del cliente en volumen, precio, calidad y entrega</li> <li>• No contar con una cadena de distribución y una logística confiables</li> <li>• No ofrecer un servicio de post-venta constante y de calidad</li> </ul>

## 6 CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio es ofrecer un panorama de las PyMEs latinoamericanas y de sus procesos de internacionalización partiendo de la percepción de sus dirigentes. Tratándose de percepciones, debe considerarse su carácter subjetivo, íntimamente vinculado con la experiencia y la dimensión personal y profesional de los empresarios. Nótese que la estrategia de desarrollo y la proyección internacional de una PyME se diseñan y se articulan en función de estas percepciones que son, por naturaleza, dinámicas.<sup>5</sup>

En concordancia con numerosos estudios sobre procesos de internacionalización, se ha constatado que la percepción de los dirigentes evoluciona al ritmo de la experiencia y que el aprendizaje de nuevos mercados reduce las barreras percibidas. Cual atleta entrenado a saltar vallas, el empresario trotamundos no se deja intimidar por los obstáculos que surgen en su camino; el novicio, en cambio, tiene más prejuicios y tiende a ver la situación más compleja de lo que es. De allí la importancia de acrecentar su exposición a entornos diferentes del de origen y generar apertura de miras y mayor flexibilidad.

“La principal causa de fracaso es no conocer al otro, no comprender su situación, en definitiva no ponerse en sus zapatos.” (PyME uruguaya, servicios y soluciones para empresas)

Los mensajes transmitidos por los más de doscientos empresarios latinoamericanos pueden resumirse del siguiente modo:

### **Ser audaz y perseverar**

“No considero que el mercado europeo sea difícil, para mí es sólo cuestión de hacer un buen plan y atreverse a hacer la negociación, lo difícil puede estar en las personas, no tener una estrategia y no saber cómo hacerlo.” (PyME mexicana, TIC)

“La perseverancia, la insistencia son esenciales para incursionar en un nuevo mercado. No desesperarse nunca!” (PyME mexicana productora de equipos industriales)

<sup>5</sup> Las nuevas circunstancias generadas por las elecciones de 2016 en Estados Unidos, por ejemplo, generan retos y oportunidades a las relaciones económicas y comerciales birregionales.

“Los mercados foráneos son difíciles de ganar y fáciles de perder.” (PyME argentina productora de soluciones para empresas del sector petrolero, minero y químico)

### **Aprender de la experiencia**

Como en exploraciones anteriores, se ha constatado que las dificultades experimentadas nutren la resiliencia de los empresarios y los hacen más tenaces.

“Nuestra experiencia en Europa ha exigido más de nosotros y nos dio mayor reconocimiento, incluso a nivel nacional.” (PyME colombiana, industria creativa/moda)

“Tuvimos una experiencia que no fue muy exitosa pero que sirvió para darnos cuenta de qué necesitamos concretamente para vender directo al exterior.” (PyME uruguaya, industria creativa/diseño gráfico)

“El europeo es un mercado exigente que te reta a ti mismo y te invita a mejorar constantemente.” (PyME peruana, equipos industriales)

### **Confiar en si mismo**

“Cuando uno tiene ganas, logra muchas cosas, por ende el optimismo es fundamental, hay que creer en la capacidad de uno. Hay que ser capaces de superar las barreras de entrada asociadas al prejuicio de que una empresa de un país considerado del tercer mundo venga a hacer negocios a un país del primer mundo. Cuesta que nos tomen en consideración a pesar del prestigio que tengamos a nivel local, esto se relaciona también con un tema cultural y con la fama que posee Chile en el mercado extranjero.” (PyME chilena, servicios y soluciones para empresas)

“Tenemos que proyectar en Europa lo que se tiene en México, ya que las empresas europeas desconocen nuestras capacidades.” (PyME mexicana, equipos industriales para la industria aero-espacial)

### **Ganar la confianza de los socios y de los clientes**

“Nuestro trabajo más difícil es lograr que el cliente confíe en nosotros y en nuestros productos tratando que la relación de negocios sea lo más personal posible. Por ejemplo, en una oportunidad de un envío de 500 cajas, 12 tenían problemas y viajamos

personalmente para resolver la cuestión. Pudimos demostrar que el problema no era el producto sino su mala utilización. Acto seguido, nos dijeron lo importante que había sido que ‘diéramos la cara’ y resolviéramos el problema. Ya de regreso nos encontramos con una nueva orden de compra.” (PyME argentina, equipos industriales/repuestos para maquinaria agrícola)

Sin pretensión de agotar la compleja realidad de las PyMEs del subcontinente, la observación llevada a cabo, enriquecida por las entrevistas, permite trazar un cuadro de la internacionalización de la PyME en sectores clave de nueve países de la región y destacar algunos rasgos dominantes.

Las PyMEs latinoamericanas están en una fase temprana de internacionalización: dominan las modalidades básicas como exportación e importación, las alianzas estratégicas son pocas y la inversión extranjera directa es prácticamente nula. Esta escasa diversificación de su interacción con los mercados exteriores penaliza su inserción en las cadenas globales de valor y no favorece el upgrading en las mismas. A modo de comparación, las PyMEs europeas dan muestras de una estrategia de internacionalización más sofisticada, recurren a una amplia gama de modalidades para sus operaciones en el exterior y a menudo practican más de una modalidad en un mismo mercado objetivo.<sup>6</sup>

Nótese que la mayor parte de las PyMEs opera en la producción de bienes y pocas en el sector servicios cuando es bien sabido que los servicios son los principales conectores de las cadenas de valor globales.

En cuanto a la perspectiva de hacer negocios en Europa y con los europeos, los testimonios compartidos por los dirigentes entrevistados muestran que esto constituye un desafío al alcance de los latinoamericanos siempre que se reúna una serie de condiciones que van desde fortalezas personales de los empresarios (osadía, perseverancia, rigor profesional) hasta un desempeño empresarial acorde con las expectativas y exigencias del mercado.

A pesar del acervo cultural compartido, una buena parte de los dirigentes de PyMEs latinoamericanas conoce poco de Europa en materia de negocios y dice estar mucho más familiarizada con el otro gran mercado occidental: los Estados Unidos. Este desconocimiento merece ser vencido pues genera temores infundados, traba la iniciativa y oculta oportunidades concretas de negocio y valiosas ocasiones de aprendizaje. El mercado europeo es complejo, heterogéneo, sofisticado, maduro y exigente (y así lo consideran los entrevistados); adquirir experiencia en él no puede sino reforzar las aptitudes y habilidades de las PyMEs.

6 Cf. *La Unión Europea y América Latina y el Caribe ante la nueva coyuntura económica y social*, CEPAL, 2015

“El mercado europeo es un mercado muy complicado. El tipo de producto nuestro ya tiene mucha competencia en Europa. Hay gran distancia cultural y es un mercado muy diferente al que se desconoce. Los costos suben si el tipo de cambio sube. Se tienen muchas regulaciones en la industria alimenticia. La economía del país y de Europa impactan mucho.” (PyME costarricense, ETC/produce y comercializa pistachos, almendras, maní)

“La cuestión clave es entrar en los mercados por la puerta correcta.” (PyME brasileña, sector alimentos y bebidas)

Las PyMEs son unidades económicas de tamaño reducido en las que el papel del dirigente tiene una fuerte incidencia en el desempeño de la empresa. En muchas de ellas, el dirigente-empresario cubre brechas (en formación, en aptitudes lingüísticas) por iniciativa propia. No obstante, tratándose de acelerar el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y de estimular su interacción con las europeas, el diseño e implementación de políticas públicas ad hoc se presentan como un área de oportunidad para todos aquellos actores – gobiernos, organizaciones internacionales, agencias de cooperación, bancos de desarrollo y hasta instituciones universitarias - cuya misión es fomentar y reforzar las capacidades y las aptitudes de la PyME. Varios informes y estudios editados en la región reflejan esta toma de conciencia.

En materia de políticas públicas pueden identificarse dos campos de acción - la formación y la información - susceptibles de ser pensadas e implementadas a nivel regional y birregional.

En materia de formación, se sugieren las siguientes pistas a seguir y reforzar:

- a) promover las formaciones técnicas destinadas a reforzar las capacidades del personal;
- b) estimular la apertura internacional favoreciendo los intercambios de estudiantes y las estancias en otros países (un “Erasmus” latinoamericano), así como las prácticas empresariales;
- c) favorecer las formaciones que permitan desarrollar las capacidades gerenciales y la visión estratégica de los dirigentes de PyMEs así como sus habilidades interculturales y de negociación.

En cuanto a información se refiere, se recomienda:

- d) ofrecer espacios de intercambio de experiencias de internacionalización que permitan aprender de los demás y superar el miedo a «salir»;
- e) no escatimar esfuerzos en informar sobre los mercados exteriores – por ejemplo vía plataformas digitales – y, más específicamente, sobre el europeo y sus especificidades;

- f) comunicar más y mejor acerca de los acuerdos de libre comercio, elementos definitorios de los flujos de comercio mundiales y sin embargo poco conocidos por los micro actores que son las PyMEs;
- g) hacer que los dispositivos de ayuda resulten de fácil uso para las PyMEs para que estas recurran naturalmente a ellos y reforzar la promoción de dichos instrumentos.

En suma, resulta pertinente reforzar todas aquellas iniciativas susceptibles de afinar la reactividad de los dirigentes y futuros dirigentes de PyMEs y acrecentar su capacidad de iniciativa fuera de las fronteras.

Las perspectivas de interconexión y de colaboración entre PyMEs latinoamericanas y europeas son infinitas y ofrecen amplias oportunidades de mejorar el perfil competitivo de las empresas, llevándolas a una inserción exitosa en el mercado internacional. La calidad del diálogo birregional no puede sino salir fortalecida de estas colaboraciones.



FUNDACIÓN EU-LAC 2017

