



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



**“PYMES y grandes eventos:  
Las Olimpiadas de Rio 2016”**  
*Más confianza, más legitimidad  
y mejor liderazgo*

**Humberto LOPEZ RIZZO**

**Florence PINOT DE VILLECHENON**



***“Comienza haciendo lo necesario, luego lo posible y verás que pronto estarás haciendo lo imposible”***

***San Francisco de Asís***

Dedicamos estas páginas a todos aquellos y aquellas que, al frente de una PYME, sortean dificultades y experimentan la satisfacción de haber alcanzado la meta, a los y a las dirigentes que saben mostrarse audaces.

## Índice de contenidos

Prefacio <i>por Claude Revel</i> .....	4
Agradecimientos .....	5
1. Introducción .....	6
2. Metodología .....	7
2.1. Muestra de PYMES entrevistadas .....	7
2.2. Diseño del cuestionario .....	8
2.3. Entrevistas de las/los dirigentes.....	8
3. Programa “SEBRAE no Pódio” .....	9
3.1. Registro y gestión de proveedores en Río 2016.....	10
3.2. Modalidades de funcionamiento del Programa.....	10
3.3. Costo de “SEBRAE no Pódio” .....	11
4. Empresas entrevistadas y sus dirigentes.....	11
4.1. Perfil de las empresas.....	12
Sectores de actividad .....	12
Antigüedad de la empresa .....	12
Tamaño de la empresa .....	13
Volumen de ventas (USD, 2019).....	13
Exportaciones .....	14
Certificaciones .....	14
4.2 Perfil del dirigente .....	15
Edad del dirigente .....	15
Exposición internacional: idiomas y estancias en el exterior.....	15
Experiencia en el extranjero.....	16
5. Las PYMES en tanto proveedoras de un gran evento público: el caso de Río 2016 .....	17
5.1. Impacto dentro de la empresa: adquisición de nuevas competencias, de equipos y de tecnología .....	18
5.2. Impacto en la estrategia de sustentabilidad de las empresas .....	20
5.3. Impacto en las prácticas de liderazgo y en la gestión de los equipos .....	21
5.4. Efectos de la participación en los JJOO: una evaluación en cifras .....	23
6. Conclusión .....	24
Algunas referencias .....	26
Anexo 1. Sobre el concepto “mega-events” o “big-event” .....	28
Anexo 2. Perfil de las empresas analizadas .....	29
Anexo 3. Perfil de los dirigentes entrevistados.....	30
Sobre los autores.....	31

## Prefacio

La retroalimentación es un elemento esencial de cualquier acción, especialmente cuando es innovadora y, más particularmente, cuando se trata de evaluar políticas públicas. Teniendo esto en cuenta, el informe “PYMES y grandes eventos. Las Olimpiadas de Río 2016: más confianza, más legitimidad y mejor liderazgo”, realizado por CERALE constituye un documento verdaderamente estratégico. Trata de un tema esencial: la capacidad de un país de utilizar grandes acontecimientos internacionales celebrados en su territorio para aumentar y consolidar la capacidad económica de sus empresas, contribuyendo al mismo tiempo a la influencia internacional del país (*soft power*). Esto es lo que en Francia llamamos la "herencia", un tema clave para los Juegos Olímpicos de 2024.

Este informe combina el rigor académico con la proximidad del terreno, ya que se sustenta en entrevistas realizadas con directivos de PYMES y funcionarios responsables de los Juegos Olímpicos.

Los autores analizan los Juegos Olímpicos de Río 2016, los primeros en ser celebrados en Sudamérica. Comienzan destacando el contexto estratégico de estos Juegos para el gobierno brasileño, en busca de un reconocimiento internacional "con el objetivo máximo de obtener un puesto permanente en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas", hito crucial en una seguidilla de acontecimientos de alcance mundial: la Copa de las Confederaciones (junio de 2013), las Jornadas Mundiales de la Juventud (julio de 2013), la candidatura para la EXPO Universal de 2020 (ganada por Dubái), el Mundial de Fútbol (junio-julio de 2014).

El informe detalla luego el proyecto "SEBRAE no Pódio", una notable iniciativa de estrategia política y económica del Gobierno brasileño para incitar a las PYMES brasileñas a suministrar bienes y servicios para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río 2016. Obviamente, esta estrategia ha sido diseñada para que las pequeñas y medianas empresas adquieran un nivel de experiencia y legitimidad susceptibles de ser aprovechadas después del evento. Los británicos hicieron lo mismo en 2012, con el mismo énfasis en la formación *ex ante* y la supervisión *ex post*.

Más allá de su interés intrínseco para Brasil, este informe coincide y refuerza nuestra propia visión de la "herencia" y constituye, para Francia y para aquellos países que organizan grandes acontecimientos, un elemento esencial de reflexión. Merece, por consiguiente, una amplia difusión.

Claude Revel

Presidente de la Agrupación de Interés Económico France Sport Expertise

## Agradecimientos

Agradecemos por su apoyo a João Saravia, director de compras de los Juegos Olímpicos de 2016, y a Francisco Marins, coordinador del Programa “SEBRAE no Pódio” y responsable de su diseño y contenido.

Agradecemos muy especialmente a Marcos Coimbra, Gestor del Proyecto “SEBRAE no Pódio” e interlocutor entre SEBRAE Nacional, el Comité Río 2016 y demás unidades del sistema SEBRAE en Brasil, por haber facilitado el contacto con las y los dirigentes de PYMES proveedoras de los JJOO 2016 celebrados en Rio de Janeiro.

También agradecemos a Jorge Walter y a nuestros colegas por los comentarios brindados con motivo de la presentación de esta investigación en el Coloquio CERALE-EGADE 2021.

Nuestro sincero agradecimiento a las y los diez y siete empresarias y empresarios: Roberto Abreu, Beatriz B. Alves, Jorge Elias Assumpção de Moura, Juliana Brandalise Alves, André Felipe Camelo, Carlos da Costa, Gustavo Chelles, Diana G. Dalla Costa, Lia Ferreira, Vinicius Alberto Iubel, Eduardo Louro de Almeida, Flavio Maurano, Fernando T. Monteiro, Rosali Morais, Adriana Ortiz y Rodolfo Roth por su valiosa disponibilidad para compartir su experiencia y hacer posible esta investigación.

Este proyecto pudo ser llevado a cabo gracias al apoyo de ESCP Business School y de su ESCP European Research Fund EESCP.

## 1. Introducción

Los grandes eventos tales como los JJOO, los campeonatos mundiales de fútbol y las exposiciones universales concentran, dada su magnitud, la atención de las ciencias sociales. Desde el ángulo de la sociología, de la economía, del urbanismo... numerosos investigadores ponen de relieve sus externalidades negativas (encarecimiento de la tierra, generación de déficit público, desplazamiento de poblaciones...). Los juegos de Río no son la excepción (Soares Gonçalves et al., 2016).

El presente estudio analiza, en cambio, sus efectos positivos y lo hace explorando un segmento particular del mundo empresarial y de la esfera económica: el que constituyen las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Como se verá más adelante, la participación de éstas en tanto proveedoras de Rio 2016 ha constituido una experiencia positiva, generadora de confianza y fuente de legitimación

Los autores examinan las Olimpiadas de Rio 2016, las primeras organizadas en Sudamérica. En efecto, en los umbrales del siglo XXI el gobierno brasileño desplegó una estrategia de reconocimiento internacional cuyo máximo objetivo es la obtención de un escaño entre los miembros permanentes del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (Monclaire, 2006). Pueden considerarse como hitos de este camino la organización de la Copa de Confederaciones (junio 2013), las Jornadas Mundiales de la Juventud (julio 2013), la presentación de la candidatura de São Paulo (septiembre 2013) para acoger la Exposición Universal de 2020 (que Dubái logra obtener), la organización del Mundial de Fútbol (junio-julio 2014) y los Juegos Olímpicos de 2016. En este contexto, estos últimos representan una etapa importante del proceso.

Pasada la euforia de su obtención - la imagen del rostro de Lula con lágrimas de emoción (Jornal do Brasil, 2009) al saber de su atribución ha recorrido el mundo - y de su realización, el horizonte brasileño se ensombreció y los juegos fueron seguidos de una recesión económica y de una crisis política.

No obstante, prevalecía en los autores de este estudio el sentimiento y la convicción de que esta aventura había dejado en su secuela efectos positivos que las conversaciones con diversos interlocutores brasileños confirmaban *ex post*.

CERALE lleva 20 años dedicándose a la investigación aplicada en la que las PYMES ocupan un lugar importante. Por ende, resultó estimulante poner el foco en las PYMES brasileñas que participaron como proveedoras en los juegos de Rio 2016.

Este estudio, demorado por la crisis sanitaria, insiste en el papel que pueden jugar actores como las PYMES en estos grandes eventos y en los efectos positivos de dicha participación (Rede do Esporte, 2015). En él confluyen dos temáticas tratadas por CERALE en sus trabajos: por un lado, las PYMES y sus dinámicas y, por el otro, los grandes eventos y sus múltiples fases

(de la gestión de grandes proyectos a las estrategias de *soft power*). Completa la investigación realizada en los últimos años sobre las empresas sud-europeas que operan en Brasil.<sup>1</sup>

Los autores esperan, por este medio, contribuir a la reflexión generada en la comunidad académica y empresarial, así como en los agentes públicos y administrativos por la organización de los próximos juegos en Paris en 2024.

Cabe recordar que los grandes eventos presentan características particulares como su envergadura (Müller 2015), su concentración en el tiempo y en el espacio (Pinot de Villechenon, 1992; 2000, Pinot de Villechenon y Renard, 2015) y su resonancia internacional (Jago y Shaw, 1998), elementos todos ellos que generan altas exigencias en todos aquellos que aspiran a proveer bienes y servicios. En efecto, no se permiten fallas y los plazos de ejecución y las cantidades acordadas han de ser respetados a rajatabla. El hecho de no hacerlo no sólo compromete la buena ejecución del evento, sino que socava seriamente la reputación del país y de la ciudad de acogida.

## 2. Metodología

El presente reporte se sustenta en entrevistas a dirigentes de PYMES y a funcionarios responsables de los JJOO. Se utilizaron las siguientes fuentes de información.

- 1) Conferencia de João Saravia, ex director de compras de los Juegos Olímpicos de 2016) y de Fernanda Lima, responsable de compras sostenibles en el Departamento de Desarrollo Sostenible, Río 2016 en el evento « FOCUS – Rio 2016: Venez rencontrer les organisateurs des Jeux de Rio 2016 »<sup>2</sup>. Dicho evento tuvo lugar en Paris el 14 de junio de 2019.
- 2) Entrevista con Marcos Coimbra en Rio de Janeiro como preámbulo a realizar las entrevistas realizadas con las PYMES el 15 de julio 2019.
- 3) Entrevista con la « Consultora de Sousa – Grupo Tríade » realizada el 15 julio 2019 en Rio de Janeiro.
- 4) Entrevistas con 17 PYMES brasileñas que formaron parte de la cadena de suministro de los JJOO Rio 2016, realizadas el 15-19 de julio de 2019.

### 2.1. Muestra de PYMES entrevistadas

Se entrevistaron 17 PYMES brasileñas con actividades económicas variadas y que formaron parte de la cadena de suministro de los JJOO de Rio 2016. Trece de ellas completaron el proceso de certificación de SEBRAE y cuatro participaron como subcontratistas de PYMES que habían sido acreditadas (certificadas) como proveedoras oficiales de los JJOO.

---

<sup>1</sup> Ver Pinot de Villechenon et al. (2015) disponible en: [http://cerale.eu/wp-content/uploads/2019/05/PME-europennes-au-Br.FR\\_.pdf](http://cerale.eu/wp-content/uploads/2019/05/PME-europennes-au-Br.FR_.pdf)

<sup>2</sup> La Agenda del evento se encuentra disponible en la siguiente liga: <https://openagenda.com/entreprises-2024/events/focus-sur-rio-2016?lang=en>

Los entrevistados fueron identificados con la ayuda de personas implicadas directamente en el diseño e implementación del programa de compras públicas para los JJOO “SEBRAE no Pódio”.

Francisco Marins fue coordinador nacional del proyecto y responsable de la articulación con el Comité de Rio 2016 y con las entidades empresariales de todo el país, así como de la articulación internacional con las ciudades candidatas (ej. el Comité de París 2024).

Marcos Coimbra desarrolló la Plataforma WEB de Gestión de Oportunidades para las PYMES integrada con los sistemas del SEBRAE y del Comité RIO 2016™, el modelo de clasificación de clientes de SEBRAE según la matriz UNSPSC (Código de Productos y Servicios Estándar de las Naciones Unidas) y colaboró en el desarrollo de la Metodología de Servicio para el Encadenamiento Productivo de PYMES en el proyecto SEBRAE NO PÓDIO así como en el Proyecto Legado de la Actuación del SEBRAE en los Juegos RIO 2016™. Aportó su ayuda sustancial a la construcción de la agenda de entrevistas con empresarios y consultores de SEBRAE de varios estados de Brasil.

## 2.2. Diseño del cuestionario

El instrumento-guía empleado para realizar las entrevistas de campo fue realizado por los autores tomándose como referencia las investigaciones previas realizadas por CERALE en la temática PYME (Pinot de Villechenon et al., 2008 ; 2012 ; 2015 ; 2016 ; 2020). Dicho cuestionario fue sometido a prueba con dos emprendedores a fin de realizar los ajustes necesarios.

El cuestionario se desarrolló en seis secciones: 1) Información general sobre la empresa, 2) La PYME y el programa de apoyo “Sebrae no Pódio”, 3) Impactos y lecciones aprendidas, 4) Audacia y liderazgo, 5) Sostenibilidad y 6) Comentarios finales.

## 2.3. Entrevistas de las/los dirigentes

Estas fueron realizadas del 15 al 19 de julio de 2019 en Río de Janeiro, se efectuaron en portugués<sup>3</sup>. Se optó por este idioma para que los dirigentes pudieran expresarse en su lengua materna y explayarse sin restricción y de forma natural, evitando así los filtros idiomáticos. Las entrevistas fueron registradas en audio para su ulterior transcripción. La realización de las entrevistas en 2019 permitió tomar la distancia necesaria para decantar los efectos y aprendizajes de los acontecimientos transcurridos en 2016 y años anteriores.

Las entrevistas tuvieron una duración de 60-70 minutos y se realizaron con la ayuda de un cuestionario-guía con 65 preguntas. Comprendía preguntas binarias (sí/no), preguntas de opción múltiple donde se pidió a los participantes que respondieran utilizando una escala Likert de diez puntos y preguntas abiertas con el fin de capturar aspectos cualitativos de la

---

<sup>3</sup> Ambos autores dominan el portugués.



experiencia del dirigente a lo largo del proceso de certificación titulado “SEBRAE no Pódio” así como durante el proceso de suministro para Rio 2016.

### 3. Programa “SEBRAE no Pódio”<sup>4</sup>

El proyecto "SEBRAE no Pódio" surgió con el objetivo de atraer a micro y pequeñas empresas brasileñas y alentarlas a proveer los bienes y servicios requeridos por los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Rio 2016.

El primer paso para aspirar a ser proveedor de los JJOO consistía en localizar el punto de servicio SEBRAE para inscribirse. Posteriormente, el procedimiento seguía el proceso siguiente:

1. Cuando la PYME completaba su formulario de inscripción, un consultor acreditado por SEBRAE programaba un diagnóstico gratuito de la empresa.
2. Una vez realizado el diagnóstico, el consultor podía evaluar si la empresa era apta o no para suministrar bienes/servicios para los Juegos respetando los parámetros de calidad, puntualidad, transparencia, sustentabilidad y gestión de riesgos solicitados por el Comité Olímpico de Rio 2016.
3. En caso de ser necesario, SEBRAE ofrecía cursos de formación y servicio de acompañamiento para la cualificación final por parte del Comité.
4. Las empresas que participaban de “SEBRAE no Pódio” obtenían, al final del proceso, una certificación/codificación internacional, la UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code), que equivalía a la CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas). Dicha certificación representa una oportunidad para entrar en el mercado internacional, permitiendo a la empresa ser proveedora fuera de Brasil.

Entre los principales servicios y sectores demandados para cubrir las necesidades de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos figuraban los siguientes: Plataformas flotantes, Regalos, Cableado eléctrico, Confección de uniformes, Construcción civil, Diseño y decoración de interiores, Equipo de seguridad, Gráficos, Lavandería, Muebles, Producción audiovisual y Software.

---

<sup>4</sup> Ver SEBRAE (2013), SEBRAE (2014) y SEBRAE (2018).

### 3.1. Registro y gestión de proveedores en Río 2016

La gestión del proceso de registro de proveedores para los JJOO siguió etapas precisas tales como figuran en el siguiente cuadro:



Fuente: SEBRAE (2013, p. 9). Traducción de los autores.

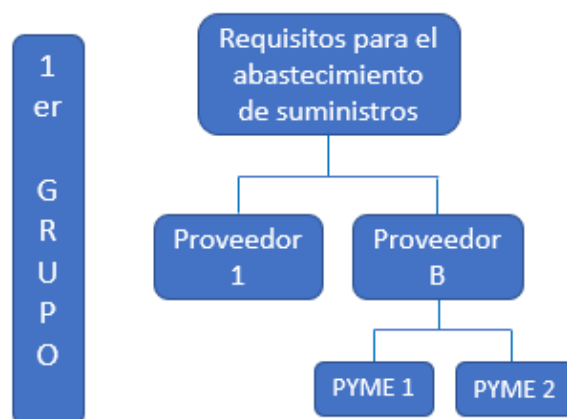
Una vez clasificados por el SEBRAE, las empresas eran automáticamente preinscritas como proveedores para Río 2016.

### 3.2. Modalidades de funcionamiento del Programa

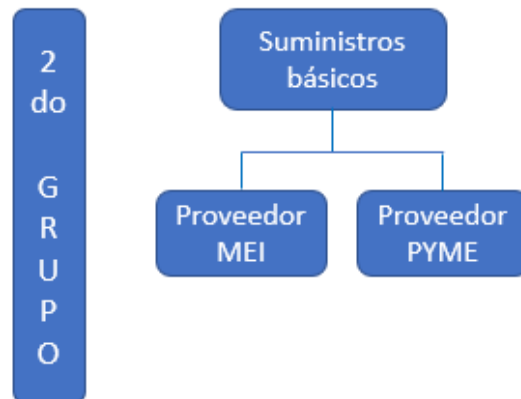
El programa «SEBRAE no Pódio» contemplaba diferentes modalidades de participación para las PYMES (SEBRAE, 2013, p. 10).

Las principales modalidades de participación de las PYME son:

1. Empresas con contratación directa.



2. Empresas con potencial para la subcontratación de PYMES. Este grupo se refiere a empresas susceptibles de apoyarse - mediante un encadenamiento productivo - en otras PYMES.



El programa “SEBRAE no Pódio” contemplaba las siguientes etapas:

1. Comunicación de demandas y requisitos
2. Identificación de las PYMES para los sectores objetivo
3. Rondas de negocios
4. Proceso de registro y acompañamiento
5. Supervisión de contenidos locales

### 3.3. Costo de “SEBRAE no Pódio”

El presupuesto inicial para los JJOO 2016 (Olímpicos y Paralímpicos) estaba estipulado en 3 billones de reales, donde se tenían contemplados 300 millones de reales para las PYMES, monto que representaba el 10% del presupuesto total (SEBRAE, 2013). Estos cálculos presupuestales se fueron ajustando con el tiempo y, finalmente, se gastaron 375 millones de reales para el proyecto de “SEBRAE no Pódio”<sup>5</sup> (FOCUS – Rio 2016). Dicho monto representa menos del 1% del monto final invertido (R\$43,17 billones) en los JJOO, de acuerdo con el balance de Rio 2016 (Rede do Esporte, 2017).

## 4. Empresas entrevistadas y sus dirigentes

A continuación, se presenta detalladamente las PYMES entrevistadas (sector y volumen de actividad, antigüedad, presencia o no en mercados extranjeros, etc.) así a como sus dirigentes (perfil profesional, formación, experiencia, etc.)

---

<sup>5</sup> Cifra que equivale a 108 millones de dólares americanos (aprox.) tomando en cuenta la paridad promedio de 2016. (1 dólar ~ 3,4662 reales).

#### 4.1. Perfil de las empresas

##### Sectores de actividad

Como podemos constatar en el siguiente listado las empresas entrevistadas operan en sectores muy diversos que van desde la organización de eventos, pasando por la musicalización hasta la interpretación del lenguaje de señas. Cubren una serie de productos y servicios indispensables para el buen desarrollo del evento olímpico.

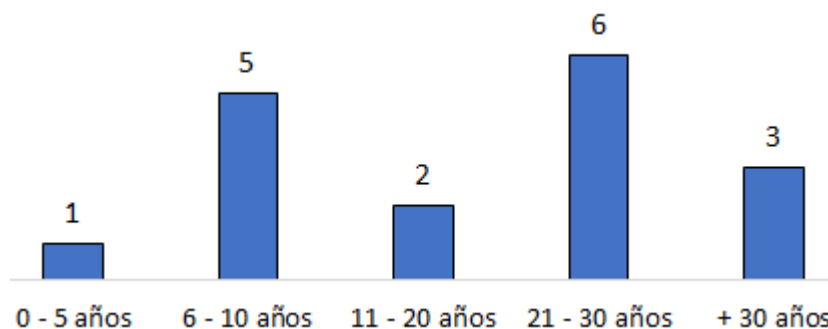
El siguiente catálogo fue elaborado en función de las declaraciones de los mismo(a)s dirigentes.

- Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección
- Turismo, ocio y viajes de empresa
- Diseño de productos, embalajes y marcas
- Servicios de intérpretes (de señas) para video conferencias
- Telecomunicaciones e informática
- Servicios técnicos para eventos artísticos
- Desarrollo de arte sensorial
- Promoción y marketing de eventos deportivos
- Fabricación de mobiliario corporativo
- Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas
- Producción de contenido audiovisual
- Comunicación visual corporativa
- Diseño e ingeniería de productos
- Producción de animaciones 3D
- Productora de banda sonora para publicidad / eventos
- Rehabilitación y terapias (Osteopatía, Kinesiología).
- Accesorios deportivos de protección

##### Antigüedad de la empresa

Muchas de las empresas entrevistadas ya tenían un tiempo operando cuando participaron como proveedoras de los Juegos Olímpicos, salvo el caso de un microempresario que inició su actividad de “desarrollo de arte sensorial” (PYME n° 8) en 2015. Por ende, la muestra se constituye de empresas con diferente grado de madurez: desde muy jóvenes (1 año) hasta empresas consolidadas en el mercado brasileño con más de 30 años de actividad.

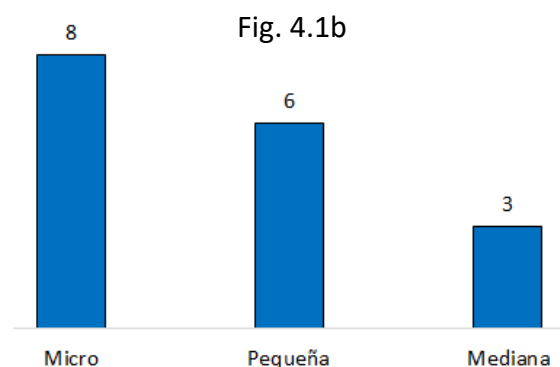
Fig. 4.1a



Por ejemplo, se entrevistó una empresa con 38 años de actividad (PYME n° 9, “Fabricación de mobiliario corporativo”, 40 empleados), una con 40 años de actividad (PYME n° 2, “Turismo, ocio y viajes de empresa”, N° Empleados N.D.) y una con 50 años de actividad (PYME n° 12, “Comunicación visual corporativa”, 210 empleados).

### Tamaño de la empresa

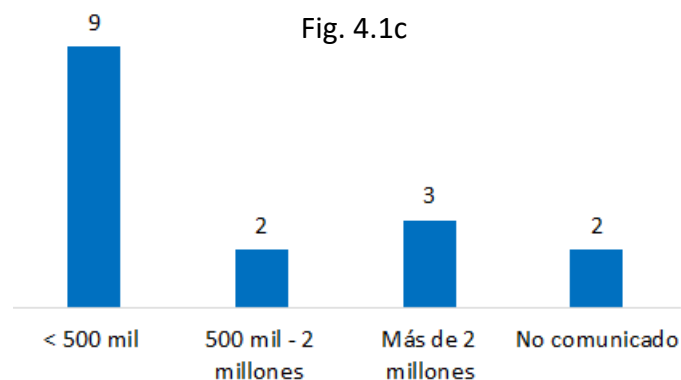
Para la fecha en que se realizaron las entrevistas casi la mitad de las empresas entrevistadas entra en la categoría de microempresa (menos de 10 empleados), un poco menos en la categoría de pequeña empresa (menos de 49 empleados) y se contó con sólo algunas medianas (hasta 249 empleados).



Es pertinente resaltar que algunas de las microempresas entrevistadas no reportaron empleados, dado que contratan de acuerdo con el volumen de actividad u operación que van teniendo. Nótese que el número de empleados reportados por las empresas corresponde aquí sólo al número de empleados permanentes sin tomar en cuenta a los temporales.

### Volumen de ventas (USD, 2019)

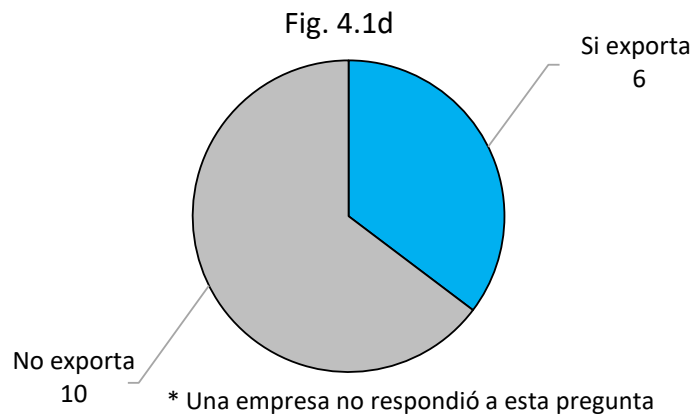
Considerando que la mayoría de las empresas entrevistadas corresponden a la categoría de microempresas, el volumen de ventas para la mayoría es inferior a 500 mil USD. Pocas facturan hasta 2 millones de USD. Hay 3 casos que facturan montos superiores a los 2 millones de USD (5, 10 y 30 millones respectivamente), tratándose de una empresa pequeña (5 millones) y de dos medianas (10 millones y 30 millones de USD).



\* Cifra del año 2019 o la más reciente.

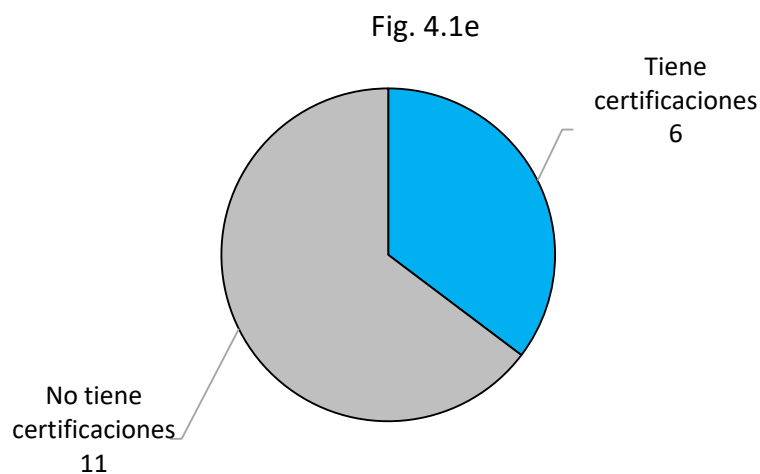
## Exportaciones

Una minoría de las empresas entrevistadas confirman tener actividad exportadora, situándose la proporción de ventas por exportación entre 5-10% para dichas empresas. Nótese que la proporción de exportaciones para la empresa que opera en el sector “Fabricación de mobiliario corporativo” asciende al 38%.



## Certificaciones

Son minoritarias las empresas que cuentan con una certificación, sólo 6 de 17 entrevistadas. En cuanto a las certificaciones es importante señalar que sólo una empresa señaló contar con certificaciones ISO (PYME n° 1, “Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección”, ISO 9001, ISO14001 e ISO18001); mientras que para el resto de las empresas que afirmaron contar con certificaciones éstas son propias al sector de actividad en el que operan.



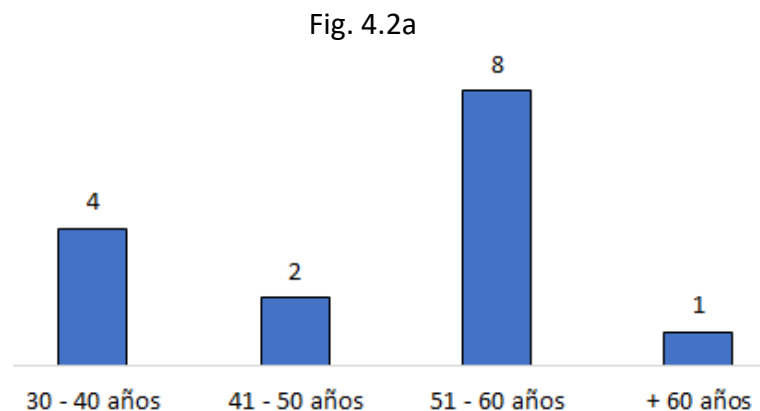
Por ejemplo, la PYME n° 2 cuyo sector de actividad es “Turismo, ocio y viajes de empresa” cuenta con certificaciones para el mercado de viajes. En cuanto a la PYME n° 4, cuenta con el certificado de *Prolibras* (Programa Nacional de Certificación de Competencia en el Uso y la Enseñanza de la Lengua de Signos Brasileña) que es considerado tal un título que acredita la competencia y la habilidad para enseñar, interpretar y traducir el lenguaje de signos.

## 4.2 Perfil del dirigente

Tal como se ha señalado con anterioridad se entrevistaron 17 dirigentes de los cuales 6 mujeres y 11 hombres.

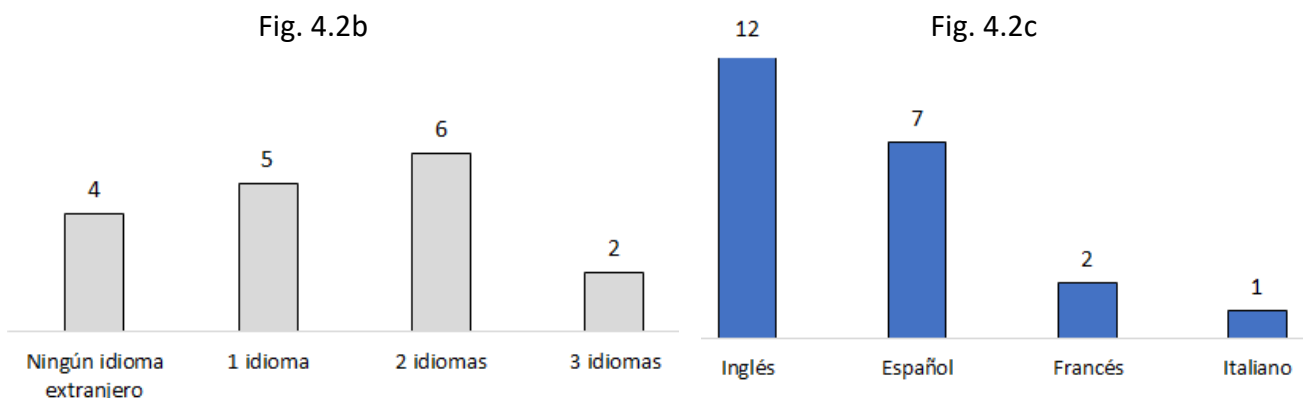
### Edad del dirigente

La edad promedio de los dirigentes entrevistados es de 49 años. Podemos observar que la mayoría de los entrevistados se encuentra en el rango de 51 – 60 años. Se trata de dirigentes que disponen de la experiencia necesaria para asumir los retos que se presentan regularmente a las PYMES y, más aún, en el contexto exigente de un gran evento.



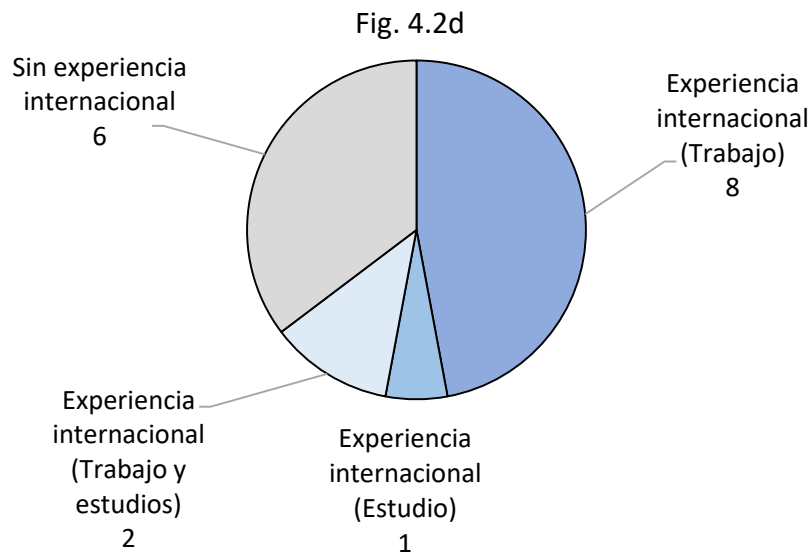
### Exposición internacional: idiomas y estancias en el exterior.

Podemos destacar que la mayoría de los entrevistados habla lenguas extranjeras, siendo el inglés y el español los idiomas dominantes. Esto no sorprende: el inglés como lengua dominante para los negocios a nivel internacional y el español como lengua dominante de los mercados vecinos. Hay algunos dirigentes que incluso hablan francés o italiano.



### Experiencia en el extranjero

En lo que respecta a la experiencia internacional, más de 2/3 de los dirigentes cuenta con una experiencia internacional, siendo la mayoría por motivos de trabajo, algunos por estudio y sólo unos pocos cuentan con ambas experiencias. Los dirigentes entrevistados sin experiencia internacional son poco más de 1/3.



Nótese que, en el presente estudio, la internacionalización de la PYME no formó parte de los criterios de elaboración de la muestra. No obstante, resulta interesante subrayar que en un anterior estudio de EULAC-CERALE (Pinot de Villechenon, 2017) se constató, en una muestra de PYMES brasileñas, una proporción más importante de dirigentes brasileños comprometidos en actividades internacionales y que cuentan con experiencia internacional.



## 5. Las PYMES en tanto proveedoras de un gran evento público: el caso de Rio 2016

El programa conocido como “SEBRAE no Pódio” desempeñó, sin lugar a duda, un papel clave en acercar las PYMES brasileñas a los juegos olímpicos en condición de proveedoras. Como se ha visto más arriba, el SEBRAE es un actor clave de la esfera empresarial en Brasil. De las 17 empresas entrevistadas podemos señalar que ocho ya habían tenido la oportunidad de trabajar con el SEBRAE anteriormente, ya sea siguiendo una capacitación o aprovechando un programa de apoyo. Para seis empresas ésta era su primera experiencia con SEBRAE y, por último, tres empresas no pasaron por el proceso de certificación de SEBRAE, sino que trabajaron como subcontratistas de una empresa que ya había obtenido la acreditación como proveedora de los JJOO.

A continuación, presentamos una serie de testimonios que valoran en términos globales la experiencia vivida con el programa “SEBRAE no Pódio”

- *“La relación con SEBRAE no Pódio se dio de manera natural. Seguí un programa de innovación que me permitió obtener una certificación ISO. Posteriormente, hice varios cursos con ellos. Me siento hija de SEBRAE. Y ahora que estoy creciendo y que terminaron los JJOO me siento huérfana”. (PYME n° 1, Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección, 22 empleados).*
- *“El apoyo de SEBRAE fue impecable y las demandas siempre atendidas. Fundamentalmente consistió en resolver dificultades (registro, presentación de documentos) que eran nuevas para nosotros. La presentación de cuentas y documentos contables para los JJOO fue particularmente exigente. Si tuviera la posibilidad de participar en otros programas de apoyo público lo haría, porque la experiencia ha sido buena”. (PYME n° 2, Turismo, ocio y viajes de empresa, N° Empleados, ND.)*
- *“Ya teníamos experiencias positivas con SEBRAE quien nos ayudó a identificar a empresas que tuvieran la necesidad de mejorar la imagen o diseño de su producto. De surgir una nueva posibilidad de participar en una nueva convocatoria lo haríamos sin dudar. Sabemos de la seriedad de esta organización”. (PYME n° 3, Diseño de productos, embalajes y marcas, 19 empleados)*
- *“SEBRAE es una institución excelente, ellos cumplen con su papel. Siempre buscamos como aprovechar sus programas”. (PYME 5, Telecomunicaciones e informática, 38 empleados).*
- *“El encuentro con el programa SEBRAE No Pódio fue muy natural, cuando nos llegó la información todo estaba muy claro y se conocían bien los objetivos del proyecto”. (PYME n° 9, Fabricación de mobiliario corporativo, 40 empleados).*
- *“Ya habíamos tenido la ocasión de trabajar con SEBRAE en un proyecto náutico. SEBRAE nos apoyó”. (PYME n° 10, "Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas", Sin empleados).*
- *“El apoyo de SEBRAE fue clave: capacitar (en gestión de negocios, en vigilancia sanitaria) a los chefs ambulantes para obtener una certificación y mejorar las condiciones de este segmento de trabajadores”. (PYME n° 11, Producción de contenido audio-visual, 2 empleados.)*

Como lo atestiguan las empresas entrevistadas, el programa evaluado a casi tres años de los juegos es vivido como una experiencia altamente positiva, en plena coherencia con los servicios que brinda la organización. La mayor parte subraya de manera más o menos explícita los servicios de mentoría y de apoyo que caracterizan a este organismo.

El presente reporte también busca explorar el impacto de un evento de carácter excepcional como los juegos en la organización misma de una empresa (dirigentes, asalariados) y en su estrategia global. Veamos a continuación los testimonios de los dirigentes entrevistados.

### 5.1. Impacto dentro de la empresa: adquisición de nuevas competencias, de equipos y de tecnología

Los testimonios ilustran el carácter particular de los grandes eventos<sup>6</sup> y arrojan una luz sobre sus efectos en el desarrollo cotidiano de una PYME involucrada en ellos.

- *“El volumen de la producción constituía uno de los principales retos. Tuve que contratar personas temporalmente para acompañar el incremento de la producción y también adquirir competencias jurídicas para comprender mejor las nuevas condiciones contractuales y preparar mi propuesta. Estaba muerta de miedo de no ser aceptada como proveedora”. (PYME n° 1, Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección, 22 empleados).*
- *“Participar de los juegos nos llevó a desarrollar un equipo contable para poder cumplir con los requerimientos exigidos por el Comité Olímpico. Aprendimos a redactar una oferta fijando tarifas pertinentes. Este aprendizaje nos permitió posteriormente elaborar propuestas para otras convocatorias”. (PYME n° 2, Turismo, ocio y viajes de empresa, N° de empleados n.d.)*
- *“Tuvimos que introducir algunos cambios internos en los procesos de protección de datos para satisfacer las exigencias del Comité y evitar cualquier fuga de información. No habíamos tenido un proyecto tan complejo y confidencial hasta entonces”. (PYME n° 3, Diseño de productos, embalajes y marcas, 19 empleados)*
- *“Tuvimos que adquirir nuevos softwares para mejorar el funcionamiento de los diferentes servicios de intérpretes. ¡Nuestro mayor orgullo es que personas sordas hayan podido emplearse en Rio 2016!”. (PYME n° 4, Servicios de intérpretes (de señas) en video conferencias, 20 empleados).*
- *“Uno de los principales cambios a raíz de los juegos fue incrementar el flujo de operaciones, trabajar 20 horas por día, todos los días... Tenía la presión de la fecha de entrega. Fue la experiencia más intensa de todas. Cuando hablo con algunas personas que vivieron el proceso, constato que el momento mágico de los juegos aún perdura en el recuerdo. Fue una experiencia muy fuerte, no equiparable a ninguna otra vivida”. (PYME n° 7, Desarrollo de arte sensorial, Sin empleados).*

---

<sup>6</sup> Ver en anexo más información sobre el concepto de “grandes eventos” presente en la literatura académica.

- *“Sabía lo que me esperaba en cuanto a requisitos para poder concursar. Este proceso nos permitió, a mi equipo y a mí, tomar conciencia de ello. Es una alta responsabilidad manejar un evento como este que no deja lugar a los imprevistos. Fue una experiencia enriquecedora y única, nos acordamos hasta hoy. Había muchas PYMES compitiendo y varias quedaron seleccionadas, prueba de que las PYMES sí pueden”. (PYME n° 8, Promoción y marketing de eventos deportivos, Sin empleados).*
- *“Participar de los juegos contribuyó a modificar nuestro nicho de mercado, orientándonos a productos generadores de mayor valor y adaptados a la necesidad de cada cliente. La participación en los juegos también hizo patente la necesidad de profesionalizarnos dentro de la empresa. La estima y la autoconfianza en el equipo aumentaron”. (PYME n° 9, Fabricación de mobiliario corporativo, 40 empleados)*
- *“Adaptarnos a las normas de seguridad laboral de los JJOO fue uno de los principales aprendizajes”. (PYME n° 10, Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas, Sin empleados)*
- *“La adquisición de tecnología para impresión nos permitió ser proveedores y hoy día sigue siendo un activo importante en nuestra empresa. De hecho, generó una actividad de impresión que antes no teníamos”. (PYME n° 12, Comunicación visual corporativa, 210 empleados)*
- *“Fue un reto en términos de diseño porque tuvimos que pensar un concepto lúdico para la entrada del edificio olímpico. Para ello tuvimos que fabricar moldes de fibra utilizando materiales reciclables. Esto también nos llevó a desarrollar la maquinaria para fabricarlos. Esto nos queda como legado, pues creamos un ‘know how’ nuevo que integramos posteriormente a nuestro portafolio de oferta”. (PYME n° 12, Comunicación visual corporativa, 210 empleados)*
- *“La participación en los juegos, con sus exigencias de calidad, fortaleció nuestras prácticas relativas al uso de materiales y desarrollo de servicios”. (PYME n° 12, Comunicación visual corporativa, 210 empleados)*
- *“Entre los puntos más positivos de nuestra participación en los JJOO señalaría el compromiso del equipo, que fue ‘simbólicamente’ muy importante. La fuerte motivación interna tuvo un efecto en las actividades del día a día. Fue un desafío entregar una propuesta en tiempo para los JJOO. Los juegos fomentaron una mejora en nuestra metodología de trabajo”. (PYME n° 13, Diseño e ingeniería de productos, 7 Empleados)*

Como se observa, este tipo de eventos se caracteriza por imponer fortísimas exigencias de tiempo y de volumen. Todos los grandes eventos (Copas de fútbol, JJOO...) tienen fecha de inicio y de cierre y acarrear un flujo de público excepcional. A las exigencias temporales (de calendario) se suma el tener que operar a una escala muy superior a la habitual.

## 5.2. Impacto en la estrategia de sustentabilidad de las empresas

No es de sorprender que hoy día los JJOO, por su fuerte resonancia internacional, por su capacidad de influir en la reputación de la ciudad sede y del país anfitrión, por los recursos que movilizan y por la cantidad y variedad de agentes económicos implicados, incorporen la sustentabilidad como un gran reto, tal como ha sido el caso de Londres en 2012 (DEFRA, 2013; IOC, 2013). Esto se traduce en aspectos tan variados como la identificación y la selección de los proveedores, los materiales utilizados y su reciclaje, el destino de las construcciones (effímeras vs. perennes), la generación y el tratamiento de residuos... que impactan la gestión del evento en su totalidad.

- *“El aspecto de sustentabilidad no tuvo fuertes repercusiones en nuestra empresa porque ya la veníamos practicando internamente. Eso sí, nuestras prácticas mejoraron (uso de aguas, reciclado de papel) por el mero hecho de responder a las exigencias del Comité Olímpico”. (PYME n° 9, Fabricación de mobiliario corporativo, 40 Empleados)*
- *“Los requerimientos de sustentabilidad no nos afectaron pues somos adeptos de este tipo de prácticas. Ya aplicamos en la empresa, desde su creación, la separación de residuos, trabajar con cierto tipo de materiales...”. (PYME n° 10, Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas, Sin empleados)*
- *“Ya teníamos integrada la cuestión de sustentabilidad en la empresa. Todo el material que utilizamos para los eventos (afiches para pegar, adornos, mesas, paneles) es reciclado o reutilizado”. (PYME n° 11, Producción de contenido audio-visual, 2 Empleados)*
- *“Las prácticas sustentables ya estaban presentes en nuestras operaciones, con los juegos se acentuaron”. (PYME n° 12, Comunicación visual corporativa, 210 empleados)*

Como se constata, las empresas entrevistadas al ser interrogadas sobre su política y sus prácticas en materia de sustentabilidad destacan que dichas prácticas ya estaban instauradas en la firma. Esto denota la existencia de una conciencia previa que probablemente haya influido en su acercamiento al programa SEBRAE. No obstante, la participación en los Juegos condujo en algunos casos a un refuerzo de dichas prácticas.

### 5.3. Impacto en las prácticas de liderazgo y en la gestión de los equipos

En estos contextos de elevada exigencia en los que una ciudad y un país habrán de exponerse a la mirada de miles de millones de espectadores, la PYME necesita apoyarse en el liderazgo fuerte de su dirigente y éste debe mostrarse capaz de involucrar a su equipo en un proceso que va a requerir energía y dedicación.

- *“Este proyecto de los JJOO tal vez sea el más importante en la historia de la empresa en términos de experiencia y realización personal. Nos motivó la posibilidad de participar de un evento de semejante importancia que nos daba la oportunidad de realizar algo a una escala mucho mayor de la acostumbrada. Todos los miembros de la empresa se implicaron y se alinearon bajo un mismo objetivo”. (PYME n° 3, Diseño de productos, embalajes y marcas, 19 empleados)*
- *“La empresa es un organismo vivo, todos los órganos vibran cuando se está frente a un desafío de ese tamaño que todos abrazan”. (PYME n° 5, Telecomunicaciones e informática, 38 empleados)*
- *“El saber que participaríamos de los juegos generó un efecto inmediato de compromiso entre todos los empleados que tuvieron que adaptar algunas de sus prácticas para hacer frente al reto. Toda la empresa se comprometió. No hubo resistencias”. (PYME n° 9, Fabricación de mobiliario corporativo, 40 empleados)*
- *“Rio 2016 nos mostró que con un fuerte compromiso y un buen trabajo en equipo se puede participar en un evento mundial. Cuanto mayor es el desafío mayor son los resultados que la gente, en equipo, logra alcanzar. El evento sigue vivo en la historia de la empresa: hasta hoy seguimos hablando de la participación en los juegos con mucho orgullo”. (PYME n° 12, Comunicación visual corporativa, 210 empleados)*
- *“Recordar la participación en los juegos me emociona hasta las lágrimas. Esto permanece en la memoria de la empresa ya que exacerbó el espíritu de equipo”. (PYME n° 16, Rehabilitación y terapias (Osteopatía, Kinesiología), 86 empleados)*
- *“La experiencia de los juegos generó mucha confianza en mí para negociar contratos grandes, hablar con firmeza, trabajar la calidad. No tuve la menor dificultad para involucrar a mi equipo en el proyecto. Y, de este modo, conseguimos cumplir con las exigencias del comité”. (PYME n° 1, Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección, 22 Empleados)*
- *“La participación en los JJOO nos llevó a brindar una atención diferenciada y extendida tal como el desplazamiento de atletas y ejecutivos 24/24. Gracias a esta experiencia hoy día contamos con un servicio de atención extendida (24/24) que no tiene ninguna otra agencia”. (PYME n° 2, Turismo, ocio y viajes de empresa, N° de empleados n.d.)*
- *“Todo el personal en la empresa estaba feliz de participar de los JJOO, el compromiso a todos los niveles fue inmediato. Gracias al impulso de los dirigentes y al compromiso de los empleados”. (PYME n° 2, Turismo, ocio y viajes de empresa, N° de empleados n.d.)*
- *“Estábamos motivados en formar parte de los JJOO por todo lo que significa este tipo de evento, por la posibilidad de hacer algo que nunca se había hecho antes”. (PYME n° 3, Diseño de productos, embalajes y marcas, 19 Empleados)*

- *“Nuestra experiencia en los juegos fue un éxito porque conseguimos atender las expectativas que otros no atendieron. Resolver nuevas dificultades ayuda a desarrollar la capacidad de resiliencia”. (PYME n° 5, Telecomunicaciones e informática, 38 empleados)*
- *“La participación en los juegos repercutió en la confianza y credibilidad de nuestra empresa. Fue una experiencia muy fuerte, no equiparable a ninguna otra experiencia vivida”. (PYME n° 7, Desarrollo de arte sensorial, Sin empleados)*
- *“Cuando un proyecto es bien comunicado dentro de la empresa genera la autoestima y la autoconfianza en los miembros del equipo”. (PYME n° 9, Fabricación de mobiliario corporativo, 40 empleados)*
- *“Fue un desafío participar en SEBRAE No Podio, un programa que implicaba un nivel de exigencia totalmente nuevo para nosotros: proveer algo para las olimpiadas. Hubo muchos momentos de dudas y cuestionamientos vinculados con el estrés generado por nuestra convicción de querer ser parte del proyecto. La confianza de nuestros clientes y nuestros proveedores a tres años del evento permanece”. (PYME n° 9, Fabricación de mobiliario corporativo, 40 empleados)*
- *“Teníamos que suministrar un producto personalizado y había que hacerlo bien pues seríamos vistos internacionalmente. Esto fue un factor motivador para todo el equipo. Al tratarse de un encargo específico era un desafío que no suscitó la menor resistencia entre los empleados”. (PYME n° 10, Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas, Sin empleados)*
- *“El mayor esfuerzo de haber sido elegidos proveedores de los juegos fue mentalizar a todos aquellos con quienes trabajamos a pensar en grande”. (PYME n° 11, Producción de contenido audio-visual, 2 empleados)*
- *“El hecho de que nuestro producto fuera de visualización mundial representaba un enorme desafío. Haberlo logrado es un gran motivo de orgullo para todos los que nos implicamos en la empresa. Esto aportó a la credibilidad de la empresa y ayudó a generar nuevos clientes. Ganamos la certeza de ser capaces de proveer un material bueno y de altas especificaciones técnicas que un cliente pueda llegar a solicitar de nosotros”. (PYME n° 12, Comunicación visual corporativa, 210 empleados)*
- *“Hablando de confianza, el mero hecho de estar entre los diez finalistas fue un acelerador de confianza. Nos sentimos como parte de un grupo restringido”. (PYME n° 13, Diseño e ingeniería de productos, 7 empleados)*
- *“Desde el principio sabíamos de nuestra capacidad en poder proveer el servicio para este tipo de eventos. Si no podemos confiar en nosotros, ¿Quién lo hará?”. (PYME n° 16, Rehabilitación y terapias (Osteopatía, Kinesiología).”, 86 empleados)*

Los testimonios muestran cuán importante es la convicción del / de la dirigente quien, para cumplir con su cometido, debe contagiar al resto de su equipo. Su entusiasmo, al permear los diferentes niveles de la empresa, genera un compromiso que el resto del equipo asume con convicción.

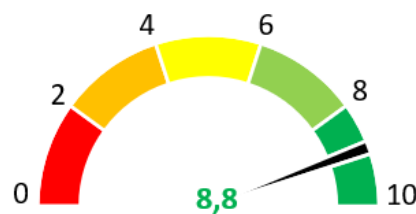
#### 5.4. Efectos de la participación en los JJOO: una evaluación en cifras

El conjunto de los/las entrevistado(a)s da muestras del efecto legitimador de su participación en el evento.

Véase esta pregunta: ¿El hecho de haber sido proveedor de los JJOO es para mí una garantía de calidad y credibilidad ante las partes interesadas (*stakeholders*)?

Los entrevistados atribuyen una nota promedio de 8,8/10 al efecto legitimador conferido por la participación en los Juegos, arrojando una valoración claramente positiva de esta experiencia.

Fig. 4.1

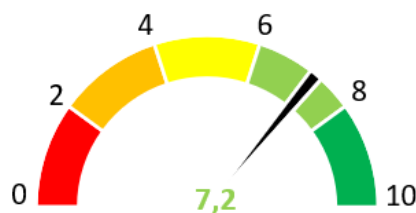


Nota atribuida en una escala de 0 a 10.

0: Totalmente en desacuerdo – 10: Totalmente de acuerdo

Cabe señalar que algo menos de un tercio (5/17) respondió a la pregunta: ¿El hecho de haber sido proveedor de los JJOO me permitió aumentar mis ventas? No obstante, las notas pronunciadas por los entrevistados son muy positivas. La no mención por parte de los restantes dos tercios tal vez se explique por la prudencia a la hora de anunciar cifras que no han sido objeto de una verificación previa a la entrevista.

Fig. 4.2



Nota atribuída en una escala de 0 a 10.

0: Totalmente en desacuerdo – 10: Totalmente de acuerdo

## 6. Conclusión

El presente estudio ilustra cómo la participación de las empresas - y en este caso de las PYMES - en los “grandes eventos” puede generar externalidades positivas en cada organización (SEBRAE, 2018). También pone de realce la importancia de acompañar este segmento de actores desde la acción pública. Adentrémonos en estos efectos:

- **Del “síndrome del impostor”<sup>7</sup> a la autogeneración de confianza y legitimidad ante terceros...**

La autoconfianza resulta ser un factor esencial a la hora de hacer frente a retos de una magnitud inusual para el empresario. En este caso, proveer un bien y/o servicio a una escala mucho mayor a la acostumbrada en un plazo de tiempo prefijado e inamovible (Fried & Haynes Slowik, 2004). Si bien algunos empresarios confiesan haber dudado de sus capacidades al comienzo, todos concuerdan en destacar el efecto potenciador y generador de confianza en el seno de la empresa (Gallo, 2011). El hecho de participar en el evento lleva al dirigente a adoptar un comportamiento y una estrategia más audaces y a transmitir esa osadía a sus colaboradores (Latham, 2004).

- **Los efectos en el día a día de la empresa...**

El hecho de participar en los JJOO representa un reto específico para la empresa la cual debe repensar las actividades cotidianas, redefinir sus prácticas y procesos (Fried & Haynes Slowik, 2004) como son la (re)organización de las tareas, la adquisición de equipos y de tecnología, la contratación de personal, etc.

- **El “síndrome del día después” ...**

Tras una experiencia tan intensa, los/las dirigentes coinciden en señalar un sentimiento de “orfandad” o pérdida al extinguirse la “cadena cautiva” en la que jugaban de proveedores (Latham, 2004). No obstante, la percepción de un “vacío” se completa a menudo con la identificación de un nuevo nicho de mercado, de un nuevo producto, de un nuevo servicio, de un nuevo cliente... Y el recuerdo grato de “haber cumplido” el desafío sigue vivo en la memoria (Sitkin et al., 2011).

- **El apuntalamiento a las PYMES...**

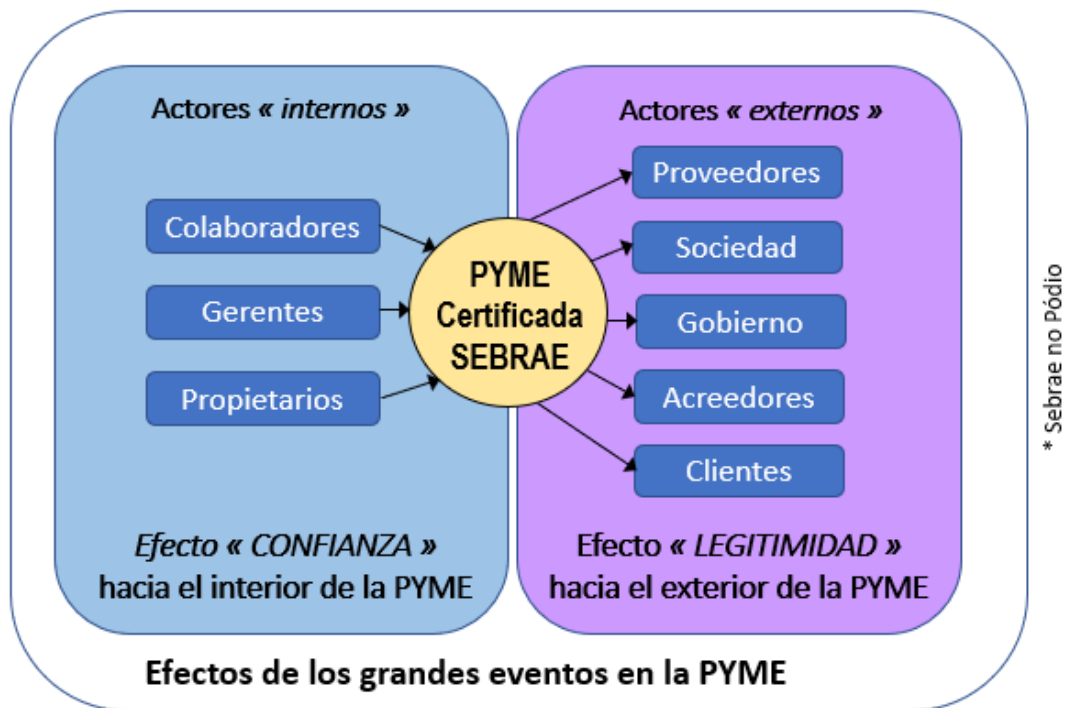
Se desprende de todos los entrevistados que un programa de apoyo tal como “SEBRAE no Pódio” ha resultado ser una poderosa herramienta para destrabar el temor de los dirigentes, vencer sus últimas resistencias y llevarlos a candidatear para los JJOO. Si alguna duda hubiera, el estudio muestra la pertinencia y los efectos positivos de instrumentos de este tipo.

---

<sup>7</sup> De acuerdo con Corkindale (2008), el síndrome del impostor puede definirse como un “conjunto de sentimientos de inadecuación que persisten tras un éxito evidente. Los “impostores” sufren de dudas crónicas sobre sí mismos y una sensación de fraude intelectual que supera cualquier sensación de éxito o prueba externa de su competencia”. Ver: Corkindale G. (2008), Overcoming Imposter Syndrome, *Harvard Business Review*, May 7, 2008. Consultar en: <https://hbr.org/2008/05/overcoming-imposter-syndrome?language=es>



Fig. 6



Fuente: Diagrama realizado por los autores.

Sin lugar a duda los “grandes eventos” imprimen sus huellas en los sitios que los albergan, con su secuela de impactos urbanos y ambientales y con sus efectos – algunos traumáticos - en las comunidades que los acogen. Así lo muestra la abundante investigación que existe sobre este tema.

En estas páginas se ha centrado la atención en un actor económico particular- la pequeña y la mediana empresa - conocido por su vulnerabilidad y a la vez por su agilidad. Fue nuestro objetivo mostrar cómo estos proyectos, una vez que se sustentan en la implicación de sus actores, pueden generar no sólo beneficios provenientes de un aumento del volumen de ventas sino también efectos duraderos que repercuten en la estrategia general, en la visión del negocio y en el ambiente laboral de la firma. Con ello, esperamos alentar la participación de este segmento de actores en las políticas y en las prácticas de suministro de los grandes eventos.

## Algunas referencias

- ABC DO ABC (2013), Rio 2016 promove qualificação profissional com “SEBRAE no Pódio”, 03/07/2013. <https://www.abcdoabc.com.br/abc/noticia/rio-2016-promove-qualificacao-profissional-SEBRAE-podio-12375>
- DEFRA (2013), London 2012 Olympic and Paralympic Games - The Legacy: Sustainable Procurement for Construction Projects, *Department for Environment, Food and Rural Affairs*, July 2013, 19 p.
- GOLD, J. R., & GOLD, M. M. (2011). Introduction. In J. R. Gold & M. M. Gold (Eds.), *Olympic cities: City agendas, planning, and the World’s Games* (2nd ed., pp. 1–16). London: Routledge
- SOARES GONÇALVES R., BAUTÈS N. & L. DE LUNA FREIRE (2016), Introduction: Rio de Janeiro 2016 ou les travers de la ville olympique, in *Problèmes d’Amérique latine*, 2016/4 N° 103, pages 5 à 15, ESKA.
- INCIT (2014), SEBRAE no Pódio: oportunidade para empresas locais nas Olimpíadas 2016, INCIT (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajuba), 18/03/2014 <https://incit.com.br/SEBRAE-no-pdio-oportunidade-para-empresas-locais-nas-olimpadas-2016-ao-fazer-o-cadastro-as-interessadas-tero-acesso-a-uma-lista-de-produtos-e-servios-que-o-comit-tem-necessidade/>
- IOC (2013), London 2012’s sustainability legacy lives on, International Olympic Committee, 31 Jul 2013, <https://olympics.com/ioc/news/london-2012-s-sustainability-legacy-lives-on>
- JAGO, L. K., & SHAW, R. N. (1998). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5, 21–32.
- JORNAL DO BRASIL (2009), Lula troca lágrimas por sorrisos para comemorar Olimpíada no Rio, Publicado Sábado, 03 de outubro de 2009. <https://www.jb.com.br/economia/noticias/2009/10/03/lula-troca-lagrimas-por-sorrisos-para-comemorar-olimpiada-no-rio.html>
- MONCLAIRE S. (2006), Le Brésil et la quête d’un nouveau statut international, in *Questions internationales* (n°18 mars - avril 2006), La Documentation française, IHEAL et CREDAL.
- MÜLLER M. (2015), What makes an event a mega-event? Definitions and sizes, *Leisure Studies*; Volume 34, 2015 - Issue 6: Leveraging Mega-Events, p. 627-642. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2014.993333>
- PINOT DE VILLECHENON F. (1992), *Les expositions universelles*, PUF, 126 p.
- PINOT DE VILLECHENON F. (2000), *Fêtes géantes : Les expositions universelles, pour quoi faire?*, Editions Autrement, Essais, 159 p.
- PINOT DE VILLECHENON F. (coord.) (2020). *France & Colombie : les enjeux de l’internationalisation de la PME*. Auteurs : BASTO AGUIRRE N., FERRO L.M., LOPEZ RIZZO H., MONTES JOYA J.C., NIETO-PARRA S., OROZCO R. et F. PINOT DE VILLECHENON, Étude CERALE-Universidad de Los Andes - OCDE, version digitale : [www.cerale.eu/publications](http://www.cerale.eu/publications)

PINOT DE VILLECHENON F. et T. RENARD (2015), Chapitre 7 : "Opérations d'influence autour de l'organisation des grands événements : La cas des expositions universelles" in François L. et R. Zerbib (dir.), (2015), *INFLUENTIA: La référence des stratégies d'influence*, Editions Lavauzelle, 429 p.

PINOT DE VILLECHENON F., LOPEZ D. et J. WALTER (2008). « La perception des investisseurs français de l'environnement des affaires en Argentine ». Enquête CERALE 2006- 2007, in *L'Argentine, terre d'investissement ?* L'Harmattan, Paris, 2008, p. 153-287.

PINOT DE VILLECHENON F., LOPEZ RIZZO H. ; BERARD E., HERNANDEZ PERALES N. A. et R. HERNANDEZ DIAZ (2012). *Les PME à l'international*, Étude CERALE, version digitale [www.cerale.eu/publications](http://www.cerale.eu/publications)

PINOT DE VILLECHENON F., GARCÍA CRUZ R., LADO N., LÓPEZ RIZZO H., REIS R., SALVADOR E. et I. TORRES (2015). *Les PME à l'international. L'internationalisation des PME d'Europe du Sud au Brésil*, Étude CERALE, version digitale : [www.cerale.eu/publications](http://www.cerale.eu/publications)

PINOT DE VILLECHENON F., GARCÍA CRUZ R., HERNÁNDEZ N., LADO N., LÓPEZ RIZZO H., MANSON H., POSTIGO S., SALVADOR E. et I. Torres (2015-2016). *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*. CERALE – Institut des Amériques -EU-LAC Foundation – CAF. Version digitale: [www.cerale.eu/publications](http://www.cerale.eu/publications)

REDE DO ESPORTE (2015), Negócios de micro e pequenas empresas com o Comitê Rio 2016 superam R\$ 150 milhões, 05/10/2015. <http://www.rededoesporte.gov.br/pt-br/noticias/negocios-de-micro-e-pequenas-empresas-com-o-comite-rio-2016-superam-r-150-milhoes>

RITCHIE, J. R. B. (1984). Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23, 2–11

SEBRAE (2013), SEBRAE no Pódio: Gerência de Articulação Institucional, SEBRAE/RJ, Nayara Montandon Programa SEBRAE NO PÓDIO, 19 p. <https://observatoriodoesporte.mg.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/Desenvolvimento-de-Fornecedores.pdf>

SEBRAE (2014), Rio 2016: conheça o projeto SEBRAE no Pódio, Artigo, SEBRAE, 03 set. 2014 <https://www.SEBRAE-sc.com.br/blog/rio-2016-conheca-o-projeto-SEBRAE-no-podio/>

SEBRAE (2018), Legado do SEBRAE no Pódio nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos/2016, 73 p., dezembro 2018

SITKIN S.B., SEE K.E., MILLER C.C., LAWLESS M.W et A.M. CARTON (2011), The Paradox of Stretch Goals: Organizations in Pursuit of the Seemingly Impossible, *Academy of Management Review*, 2011, Vol. 36, No. 3, 544–566.

## Anexo 1. Sobre el concepto “mega-events” o “big-event”

El concepto de mega-evento o gran-evento ha sido discutido en el mundo académico desde los años 1980, inicialmente desde el punto de vista turístico. Recordemos el concepto tal como lo define Ritchie (1984, p. 2) *“Major one-time or recurring events of limited duration, which serve to enhance the awareness, appeal and profitability of a tourism destination in the short and/or long terms. Such events rely for their success on uniqueness, status, or timely significance to create interest and attract attention”*.

Posteriormente, autores como Jago y Shaw (1998, p. 29) enriquecieron el concepto de mega-evento con nuevos rasgos: su cobertura masiva, los costos de su organización, los servicios asociados así como el legado que estos dejan: *“A one-time major event that is generally of an international scale. [A major event is] a large-scale special event that is high in status or prestige and attracts a large crowd and wide media attention. ... They are expensive to stage, attract funds to the region, lead to demand for associated services, and leave behind legacies”*.

Por su parte, Gold y Gold (2011, p. 1), toman en cuenta las repercusiones económicas que pueden tener estos eventos habida cuenta de su envergadura: *“Cultural and sporting festivals that achieve sufficient size and scope to affect whole economies and to receive sustained global media attention”*.

Más recientemente, Müller (2015, p. 634) analiza este tipo de eventos bajo 4 ejes o dimensiones; 1) los visitantes del evento, 2) la mediatización del mismo, 3) los costos implicados y 4) los impactos observados: *“Mega-events are ambulatory occasions of a fixed duration that (a) attract a large number of visitors, (b) have large mediated reach, (c) come with large costs and (d) have large impacts on the built environment and the population.”*

Estas definiciones de los mega eventos o grandes eventos ilustran la evolución del concepto a lo largo del tiempo, expandiéndose hacia horizontes cada vez más amplios en términos mediáticos, sociales, económicos y geopolíticos.

## Anexo 2. Perfil de las empresas analizadas

PYME	Fundación	Localización	Sector	N° Empleados	Certificaciones	Ventas (USD, 2019)	% Ventas Internacionales	Mercados en el exterior
1	2009	SP	Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección	22	ISO 9001, ISO14001, ISO18001	1 400 000	3-4 %	Argentina, Italia, Arabia Saudita, Uruguay, Chile
2	1979	RJ & SP	Turismo, ocio y viajes de empresa	N.C.	Certificaciones nacionales (viajes)	30 000 000	10%	N.C.
3	1994	SP	Diseño de productos, embalajes y marcas	19	No	380 000	5%	EE. UU., Japón
4	2011	Paraná & RJ	Servicios de intérpretes (de señas) en video conferencias	20	Certificado Prolibras	N.C.	No	No
5	1996	RJ	Telecomunicaciones e informática	38	Certificación ANATEL	480 000	No	No
6	2009	RJ	Servicios técnicos para eventos artísticos	0	Certificaciones técnicas	100 000	No	No
7	2015	RJ	Desarrollo de arte sensorial	0	No	55 000	No	No
8	1998	RJ	Promoción y marketing de eventos deportivos	0	No	55 000	No	No
9	1981	RGDS	Fabricación de mobiliario corporativo	40	No	5 000 000	38%	Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Panamá, Perú, Chile, Libia, Argelia
10	2010	RJ (Angra dos Reis)	Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas	0	No	50 000	No	No
11	1998		Producción de contenido audio-visual	2	Certificación para eventos	115 000	No	No
12	1969	Paraná	Comunicación visual corporativa	210	No	10 000 000	10%	Chile
13	2000	Paraná	Diseño e ingeniería de productos	7	No	520 000	No	No
14	2009	SP	Producción de animaciones 3D	2	No	330 000	No	No
15	1992	RJ	Productora de banda sonora para publicidad / eventos	3	No	N.C.	No	No
16	2007	RJ, SP, MG	Rehabilitación y terapias (Osteopatía, Kinesiología).	86	No	160 000	No	No
17	1994	SC	Accesorios deportivos de protección	25	No	N.C.	SI	Más de 40 países

Acrónimos de localización: RJ (Rio de Janeiro), SP (Sao Paulo), RGDS (Rio Grande Do Sul), SC (Santa Catarina). Otros acrónimos: N.C. (No comunicado).

### Anexo 3. Perfil de los dirigentes entrevistados

PYME	Fundación	Sector	Entrevistado(a) según el cargo	Edad	Educación	Idiomas	Exposición internacional
1	2009	Cortinas divisorias de camas y sistemas de protección	CEO	51	Economía con máster en administración	Inglés y portugués	Sí (trabajo y pasantía)
2	1979	Turismo, ocio y viajes de empresa	Dir. Financiero y jurídico	55	Turismo	Inglés y portugués	Sí (viajes de trabajo y cursos en Alemania)
3	1994	Diseño de productos, embalajes y marcas	Co-fundador	50	Máster en administración	Inglés, francés y portugués	No
4	2011	Servicios de intérpretes (de señas) en video conferencias	Dir. Relaciones Publicas	30	Licenciatura en letras	Inglés y portugués	Sí (Estudios)
5	1996	Telecomunicaciones e informática	Dir. Comercial	58	Contabilidad y administración	Inglés y portugués	No
6	2009	Servicios técnicos para eventos artísticos	Co-fundador	52	Licenciatura	Inglés, español y portugués	Sí (trabajo en EE.UU. y Reino Unido)
7	2015	Desarrollo de arte sensorial	Presidente		Administración		Sí (viajes de trabajo)
8	1998	Promoción y marketing de eventos deportivos	Fundador y director	61	Máster en marketing	Portugués	Sí (viajes de trabajo)
9	1981	Fabricación de mobiliario corporativo	Dir. Comercial	46	MBA	Inglés, francés, español y portugués	Sí (viajes de trabajo)
10	2010	Servicios y soluciones para actividades náuticas y subacuáticas	Fundador	59	Autodidacta	Italiano, francés, español y portugués	Sí (viajes de trabajo)
11	1998	Producción de contenido audio-visual	Coordinador de proyectos	52	Administración	Inglés, español y portugués	No
12	1969	Comunicación visual corporativa	Dir. Comercial	35	Administración	Inglés, español y portugués	No
13	2000	Diseño e ingeniería de productos	Socio y director	37	Máster en ingeniería	Portugués	No
14	2009	Producción de animaciones 3D	Fundador	35	Diseñador	Inglés y portugués	Sí (viajes de trabajo)
15	1992	Productora de banda sonora para publicidad / eventos	Director – Fundador	56	Comunicación social	Inglés y portugués	Sí (viajes de trabajo)
16	2007	Rehabilitación y terapias (Osteopatía, Kinesiología).	Director nacional	36	Posgrado en osteopatía	Inglés, español y portugués	Sí (viajes de trabajo)
17	1994	Accesorios deportivos de protección	Socio	53	Ingeniero	Inglés, español y portugués	No

## Sobre los autores



**Humberto LOPEZ RIZZO** es licenciado en economía y mercadotecnia internacional (Universidad de Monterrey). Cuenta con una maestría en economía industrial (Universidad Autónoma de Nuevo León) y un doctorado en ciencias económicas (Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne). Ha trabajado como consultor y analista en distintos departamentos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Durante los últimos años se ha desempeñado como catedrático de la Universidad de Paris 1 – Panteón Sorbona, de la Universidad Católica de Lille y del Instituto Católico de Paris. Sus temas de investigación se centran en la internacionalización de las PYMES, así como en temas afines a los negocios internacionales. Es investigador asociado al CERALE (Centre d’Etudes et de Recherche Amérique latine Europe).



**Florence PINOT DE VILLECHENON** es profesora emérita en ESCP Business School. Titular de un doctorado por la Université de Paris VII, sus áreas de especialización son las dinámicas de internacionalización y de cooperación Europa-América Latina y el *soft power* a través de los grandes proyectos culturales. Desde 2002 dirige CERALE (Centre d’Etudes et de Recherche Amérique latine Europe) en ESCP. Sus investigaciones y sus publicaciones se centran en la internacionalización de las PyMES, las estrategias de cooperación birregional, la inversión europea en América Latina, el emprendimiento femenino y las grandes exposiciones internacionales. Es miembro del consejo de administración de la Maison de l’Amérique latine, miembro fundador y presidente de ALFA Argentine France Business Forum y co-coordinadora del Capítulo Francia de la Asociación Marianne.