



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

Prefacio de Enrique García, presidente ejecutivo de



Equipo investigador coordinado por Florence Pinot de Villechenon
CERALE – ESCP Europe

- Elisa Salvador (EcolePolytechnique)
- Hernán Manson (International Trade Center)
- Humberto LópezRizzo (Université Paris 1, Chaire des Amériques)
- Ignacio Torres (Universidad de Sevilla)
- Nora Lado (Universidad Carlos III)
- Norma Hernández (TEC de Monterrey)
- René Hernández (TEC de Monterrey)
- Ricardo Reis (Universidade Católica de Lisboa)
- Rosario García Cruz (Universidad de Sevilla)
- Sergio Postigo (Universidad de San Andrés)

Por sus orígenes, era de suponer que América Latina tuviera una posición privilegiada en la historia de las relaciones con Europa. Sin embargo, no es sino hasta la última década del siglo pasado en que esos vínculos fueron beneficiados de un auge sin precedente, a partir de la celebración de la primera cumbre conjunta entre la Unión Europea y América Latina en Río de Janeiro. En dicha reunión se forjó una alianza estratégica que ha permitido intensificar la relación con la negociación y firma de acuerdos comerciales y la conformación de numerosas instancias de diálogo político y cooperación.

Esta alianza ha demostrado su carácter estratégico a lo largo de estos años y es innegable que resulta muy oportuna en un momento de inflexión para el mundo y para las economías de las dos regiones. En efecto, en la actualidad se experimentan cambios sorprendentes en las dinámicas del comercio internacional, tales como su menor crecimiento con respecto a la evolución del producto interno bruto mundial, una salida neta de capitales de las economías en desarrollo y exportaciones de los países industrializados que superan a las de los países emergentes. Entre los factores que inciden sobre estos cambios, destaca la transición económica de China, que conduce al acortamiento de las cadenas globales de valor.

En ese contexto, se hacen más relevantes los esfuerzos de los países en ambas regiones por desarrollar encadenamientos productivos que profundicen las todavía frágiles relaciones comerciales. Los acuerdos suscritos con la Unión Europea sirven de base para facilitar la uniformización de políticas y normas comerciales a nivel regional en América Latina, pero también para establecer nuevas alianzas de largo plazo con flujos de inversión extranjera directa más permanentes y lazos comerciales estratégicamente estructurados en verdaderas cadenas de valor globales.

Aquí es dónde la mirada alternativa del trabajo que nos trae el equipo de CERALE adquiere una connotada importancia. Tradicionalmente se le ha atribuido a las grandes empresas multinacionales la responsabilidad de desarrollar y fortalecer las cadenas globales de valor con lazos de comercio e inversión intercontinentales, pero poco se ha hablado del creciente papel protagónico que vienen adquiriendo empresas medianas y pequeñas en este proceso, especialmente las europeas que han visto en la expansión de los mercados latinoamericanos una excelente alternativa a su estrategia de crecimiento endógena. El minucioso análisis a pequeñas y medianas empresas que mantienen o planean desarrollar un vínculo con América Latina, ofrece un amplio panorama de reinterpretación de las relaciones económicas entre las dos regiones y del potencial que se erige alrededor de estas unidades productivas, hoy mucho más informadas y globalizadas.

La metodología común en los trabajos presentados ofrece un valor adicional que se sustenta en la sistematización de las opiniones recabadas a los empresarios entrevistados.

Pero la mirada alternativa se extiende también a las PYME latinoamericanas, las que han desarrollado una clara orientación al mercado, mejorando sus capacidades de innovación e incorporando estrategias de inserción en las cadenas de valor internacionales, ya sea como un eslabón crucial o jugando un papel protagónico en las mismas.

De esta manera se cierra el círculo de un trabajo que aporta muchos elementos clave en la comprensión del nuevo rol que están interpretando las PYME y que construye la base del futuro de las renovadas relaciones entre Europa y

América Latina. Se trata de un proyecto de industrialización proactivo, que busca promover una mejor inserción internacional, la construcción de ventajas comparativas y el desarrollo de economías de escala en las dos regiones.

CAF, en su rol de banco de desarrollo de América Latina, no se limita a proporcionar préstamos a sus países miembros. También canaliza esfuerzos con aliados en todo el mundo para generar conocimiento y crear espacios para su discusión y difusión como parte esencial de su rol. La experiencia y la pericia generadas durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Por supuesto, resta encauzar los esfuerzos para transferir las recomendaciones derivadas de los análisis en políticas públicas que impulsen la transformación productiva. De ahí, nuestro permanente compromiso de apoyar los proyectos de este tipo y de nuestra exitosa alianza con CERALE.

L. Enrique García

Presidente Ejecutivo

CAF - Banco de Desarrollo de América Latina

Agradecimientos

Los estudios sobre PyMES contenidos en este informe han contado con el apoyo de instituciones que hicieron posible su realización y su difusión. Agradecemos, en primer lugar, CAF Banco de Desarrollo, la Fundación EU-LAC y el Institut des Amériques por haber patrocinado el seminario « 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 », en febrero de 2014, permitiendo así el encuentro de los profesores-investigadores de Europa y de América Latina involucrados en este estudio.

Damos las gracias a los Conseillers du Commerce extérieur de la France CCEF (Consejeros del Comercio Exterior franceses) y a su Commission Amérique latine et Caraïbes, a la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France, a AICEP Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, a la Câmara de Comercio de Portugal en Brasil y a todos aquellos que nos han ayudado a identificar las PyMES objeto del estudio.

Hacemos llegar nuestro reconocimiento a cada dirigente empresario por el tiempo dedicado al equipo investigador y por la calidad de sus comentarios. Sin ellos, los contenidos vertidos en las páginas que siguen no hubieran podido ser compilados y, menos aún, analizados.

Por último, agradecemos ESCP Europe, la OCDE, el International Trade Center UN-WTO, el TEC de Monterrey, la Universidad Carlos III, la Universidade Católica de Lisboa, la Universidad de San Andrés y la Universidad de Sevilla por haber apoyado la participación de sus profesores y de sus expertos.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	7
LAS PYMES, DIFICULTADES Y RELEVANCIA EN LA RELACIÓN EUROPA – LATINOAMERICA	9
I. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EUROPEAS EN AMÉRICA LATINA	11
I.1. LAS PYMES PORTUGUESAS EN BRASIL	12
I.2. LAS PYMES FRANCESAS EN MÉXICO Y EN BRASIL	18
I.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA EN BRASIL	39
I.4. ANALISIS COMPARADO ESPAÑA - FRANCIA - ITALIA – PORTUGAL	46
I.5. CONCLUSION	57
II. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES LATINOAMERICANAS	58
II.1. NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DE MARKETING: UN ESTUDIO DE CASOS EN EL SECTOR DE LA INDUMENTARIA EN ARGENTINA	58
II.2. CAPACIDADES DINÁMICAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR Y EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN LAS START UP LATINOAMERICANAS	62
II.3. FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME EN MÉXICO	64
II.4. CADENAS DE VALOR GLOBALES Y COMPETITIVIDAD: CASOS LATINOAMERICANOS E IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO	70
III.CONCLUSION	75

Introducción

En el año 2010, CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique Latine Europe) inició sus investigaciones sobre pymes con un estudio sobre las pymes francesas presentes en México. El estudio se generó a partir de las interrogaciones compartidas por CERALE y el TEC de Monterrey sobre el estado de la relación económica México-Francia y México-Unión Europea y el aprovechamiento, por parte de los actores empresariales, del acuerdo de libre comercio establecido entre la Unión Europea y México a diez años de su aplicación.

La primera exploración México-Francia a través de sus PyMESdesembocó en un “viaje interior” que permitió abordar las fortalezas, las limitaciones y los desafíos de las empresas y escuchar de los mismos emprendedores, de los empresarios y de los directivos la manera de superar las múltiples barreras y asumir los desafíos correspondientes. Se adoptó un proceso de tipo “bottom-up” en virtud del cual fueron exploradas algunas hipótesis de trabajo a lo largo de entrevistas. Bajo el título « Les PME à l'international » el primer informe difundido en octubre de 2012 comprende tres estudios: « L'internationalisation des PME françaises en AmériqueLatine: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 ». Presentado en noviembre de 2011 en las Jornadas Mexicanas de CERALE, el informe ofrece un primer análisis de las dificultades que enfrentan las pymes francesas a la hora de lanzarse a la conquista del mercado mexicano y las dificultades de las pymes mexicanas en el mercado europeo e identifica factores de éxito y de fracaso. Ver <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2014/03/RapportPME-France-Mexique-oct2012.pdf>

Seguidamente, se extendió el análisis a las pymes del sur de Europa (Francia, Italia, España y Portugal) presentes en el mercado brasileño, primer mercado latinoamericano. Una vez más, se optó por el estudio de campo de carácter predominantemente cualitativo y doscientos empresarios fueron entrevistados en los cuatro países europeos.

El conjunto de las investigaciones llevadas desde 2010 dio lugar, entre marzo de 2012 y abril de 2015, a numerosas presentaciones efectuadas en Europa y en América Latina ante públicos diversos: académicos, institucionales y profesionales. En marzo de 2012, los primeros resultados motivaron una comunicación en los *Primeros Estados Generales del Management en los Países de Expresión Latina EGMPEL* en Lisboa y en el 4° *Latin American and European Meeting onOrganizationStudiesLAEMOS* en Ajijic, México.

En 2013, CERALE presentó en varias ocasiones resultados parciales del estudio europeo: en el *Seminario EU-LAC* organizado en Milán por la Región Lombardía (enero de 2013), en el 4° *Business Summit EU-LAC* en Santiago de Chile (enero de 2013), en el marco de conferencias organizadas por el Institut des Amériques en París, por la Cámara de Comercio Francia México en México (abril de 2013) y por la Câmara de ComércioFrança Brasil en Rio de Janeiro y en San Pablo (mayo de 2013), en el 4th *International Conference ATLAS-AFMI* organizado en Montréal (julio de 2013) en el 8° *Congresso da Micro e PequenaIndústria* organizado por la FIESP en San Pablo con la participación de la Chaire des Amériques – Université Paris1 (octubre de 2013), en el 5e *European Competitive Intelligence Symposium*, ECIS,

Lovaina (noviembre de 2013) y en las *III Jornadas de investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial* organizadas por la Universidad Carlos III de Madrid (noviembre de 2013).

El seminario internacional organizado por CERALE en febrero de 2014, con el apoyo de CAF, de la Fundación EU-LAC y del Institut des Amériques, sobre el tema « *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* » representó un hito en tanto reunió a todo el equipo investigador y dio lugar a un abordaje de la problemática “PYMES” no sólo desde el ángulo europeo sino también desde el latinoamericano.

En noviembre de 2014, la *1ère Journée de Communication d'Entreprise Brésilienne*, organizada en ESCP Europe por ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial en colaboración con CERALE, dio lugar a la primera presentación consolidada de las pymes sudeuropeas en Brasil. En abril de 2015, una nueva presentación tuvo lugar en Santiago de Chile en el marco del seminario organizado sobre *Desarrollo de las pymes. Desarrollo de Chile*, organizado por Vistarcom, PROPYME Chile y la Fundación Chile. Una comunicación sobre los aspectos interculturales de las pymes sudeuropeas en Brasil fue realizada con motivo del *5th International Conference ATLAS-AFMI* organizado en Hanoi, mayo de 2015.

Por otra parte, un artículo sobre la importancia del *networking* en Brasil fue publicado en 2014: « 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. Se sumaron dos artículos de difusión: “Le Brésil est-il accessible aux PME? » (Pinot de Villechenon F. et López Rizzo H.) en *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. Por último, el informe titulado *Les PME à l'international. L'internationalisation des PME d'Europe du Sud au Brésil*, ofrece una versión francesa de los hallazgos del estudio. <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2015/03/Reporte-PyMEs-FR.pdf>

Las PyMES, dificultades y relevancia en la relación Unión Europea – América Latina

Las pymes representan en América Latina un 99% del total de empresas existentes, emplean más de un 67% de la población activa de la región y generan más del 40% del producto interno bruto (PIB). Las microempresas son fuente del ingreso principal para más de un 25% de las familias de la región.

El crecimiento de las pymes no es ajeno a la expansión de los mercados financieros regionales, aun insuficientemente desarrollados en América Latina. El nivel de bancarización apenas llega en la región a un 51%. En términos generales, las pymes tienen dificultades de acceso al crédito y presentan problemas de solvencia. En efecto, hay niveles de deuda importantes en el sector y el sistema de garantías adolece de imperfecciones y exige un manejo institucional más eficiente. También hay inestabilidad en los negocios, en muchos casos producto de la inestabilidad política y económica de los países.

No obstante, huelga señalar que en muchos países las pequeñas y medianas empresas no han decaído sino que, por el contrario, han crecido, como muestran las cifras en la región. Estas pequeñas unidades son prósperas y aportan a la sociedad valiosos frutos. Trabajar con ellas es trabajar con los hombres y las mujeres involucrados diariamente en su desarrollo. Una institución como **CAF Banco de Desarrollo** apoya este sector significativo de las economías latinoamericanas apostando a su crecimiento.

Por su parte, la **Fundación EU-LAC**, creada en el 2010 por los gobiernos de todos los países de América Latina, del Caribe y de Europa en el marco de la llamada asociación estratégica entre las dos regiones tiene, entre sus objetivos, generar un debate en torno a los desafíos y a las oportunidades que genera dicha asociación para ambas regiones contribuyendo de este modo a su proyección futura.

Para ello, la Fundación ha concentrado sus esfuerzos en vincular varios grupos de actores - el sector empresarial, el mundo académico y la sociedad civil – con el proceso intergubernamental que se expresa en las cumbres. Para ello, cuenta con cuatro programas: **Conecta**, que asegura la mayor participación de la sociedad civil y el mejor vínculo entre los actores y los gobiernos; **Comunica**, que proporciona visibilidad y contribuye al entendimiento de lo que es la asociación birregional; **Explora** que busca desarrollar una visión global conjunta y una dinámica compartida. El cuarto programa, **Emprende**, se dedica a dinamizar la relación birregional en la parte económica, con un enfoque particular en pymes.

La Fundación cuenta con cuatro socios estratégicos: dos en América Latina - CEPAL (Comisión de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe) y FUNGLODE (Fundación Global Democracia y Desarrollo) en la República Dominicana - y dos en Europa (la Región Lombardía, en Italia, y el Institut des Amériques, domiciliado en París).

Más allá de los socios estratégicos, la Fundación también se asocia a actores clave de la relación birregional con los que comparte objetivos y valores, como es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo.

El programa EMPRENDE es el instrumento mediante el cual la Fundación ha decidido apostar a la pequeña y mediana empresa acompañándola en su crecimiento y en su internacionalización.

En cuanto al **Instituto de las Américas (IdA)**, está constituido por sesenta y un instituciones que, desde la perspectiva de las ciencias humanas y sociales y con un enfoque pluridisciplinario, promueven mediante la investigación académica las relaciones y la cooperación entre Francia, Europa y las Américas. El IdA es socio estratégico de la Fundación EU-LAC y como tal apoya iniciativas en áreas consideradas de interés común, como ser las pymes, estimulando su tratamiento desde el prisma académico.

En lo que se refiere a la internacionalización de las PyMEs y su inserción en las cadenas globales de valor, el tema merece ser tratado en profundidad tanto por su importancia en términos de generación de empleo como por sus efectos sobre la coherencia del aparato productivo. En segundo lugar, es pertinente abordarlo desde ambas realidades, Europa y América Latina. La doble mirada permite sacar enseñanzas para ambas partes, sabiendo que la crisis económica internacional - en particular la crisis europea - así como los problemas que afectan a los países emergentes han hecho que, en este plano específico de la relación birregional, se está en presencia de una relación menos asimétrica. Europa, cuyo tejido productivo ha sido afectado por la crisis, tiene la creciente necesidad de examinar las experiencias de otras regiones del mundo. En cuanto a América Latina, las dificultades que tienen las pymes para consolidarse en el espacio económico nacional o regional y aumentar su presencia internacional constituyen una cuestión planteada hace tiempo. Por consiguiente, el enfoque simultáneo de ambas regiones ofrece estimulantes perspectivas de análisis.

La primera parte del presente estudio está dedicada al análisis del comportamiento de las PyMEs del Sur de Europa en América Latina y más específicamente en Brasil. La segunda parte aborda el análisis de la PyME y de su desempeño internacional desde una perspectiva latinoamericana. Los análisis reflejan la variedad del equipo investigador, compuesto por profesores de sensibilidad y formación académica diversas, como lo demuestra la pluralidad de enfoques adoptados.

I. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EUROPEAS EN AMÉRICA LATINA

LAS PYMES DE EUROPA DEL SUR EN BRASIL

El presente informe reúne la totalidad de los datos obtenidos de más de doscientos empresarios entrevistados en cuatro países del sur de Europa (España, Francia, Italia y Portugal), los análisis a los que han dado lugar, el debate surgido de las presentaciones realizadas en el seminario CERALE de febrero de 2014 y esboza algunas conclusiones.

METODOLOGÍA

El estudio se sustenta en 200 entrevistas. Todas tienen en común el hecho de ser PyMEs y de operar en Brasil o estar a punto de hacerlo, ya sea vía exportaciones, ya sea vía una presencia in situ.

Las entrevistas se realizaron entre junio de 2012 y noviembre de 2013 con los directivos, los socios fundadores o principales accionistas, los responsables del desarrollo internacional y los responsables del desarrollo de la empresa en Brasil. Las lenguas utilizadas fueron el francés, el español, el italiano y el portugués, según el caso.

Se adoptó el principio de la entrevista semi-dirigida construida sobre la base de preguntas cuantitativas medidas con escala de Likert (1 – 5, de menos importante a más importante) y preguntas abiertas, éstas destinadas a reflejar las percepciones y las vivencias de los empresarios. Se utilizó un cuestionario único con las cuatro muestras. La duración de las entrevistas fue de 50-70 minutos cada una.

I.1. LAS PYMES PORTUGUESAS EN BRASIL

par Ricardo REIS (Universidade Católica de Lisboa)

El objetivo del estudio ha sido abarcar la mayor cantidad de pequeñas empresas portuguesas presentes en el mercado brasileño. Se partió de una base de 144 proyectos, principalmente pymes acompañadas por la Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), y de los datos de los 250 principales exportadores portugueses a Brasil. A partir de estos datos el Centro de Encuestas de la Universidad Católica entrevistó a 50 de esas empresas.

“Brasil – Portugal, dos países separados por uma lingua común”

El estudio muestra que la relación de Portugal con Brasil es muy particular y que, como dicen algunos, se trata de dos países separados por una lengua común.

LA MUESTRA

Las cámaras de comercio identificaron unos 650 proyectos de inversión portugueses en Brasil.

Los datos de que dispuso el Centro de Encuestas conciernen 144 empresas, la mayor parte de los cuales están en Sao Paulo (63%) y en la región Sudoeste (Río de Janeiro, Mina Gerais, etc.). La fuerte concentración en San Pablo contradice la hipótesis según la cual la comunidad portuguesa, supuestamente a sus anchas en Brasil, tiene capacidad a expandirse por todo el territorio. El 17% del noreste tiene que ver con turismo y hotelería, un 10% opera en el Sur y un 2% en Manaus. No hay empresas portuguesas en el centro-oeste.

De la base disponible fueron seleccionadas cincuenta pymes, respetando una proporción de dos inversores por un exportador. Por consiguiente, hay más inversores que exportadores en la muestra.

El estudio se concentra en la experiencia de PyMEs con una pequeña excepción: una fracción reducida, el 6%, la constituyen grandes empresas (más de mil empleados) que también fueron entrevistadas (banca, energía, construcción y concesión de autopistas).

Gráfico 1. Puntos de entrada a Brasil

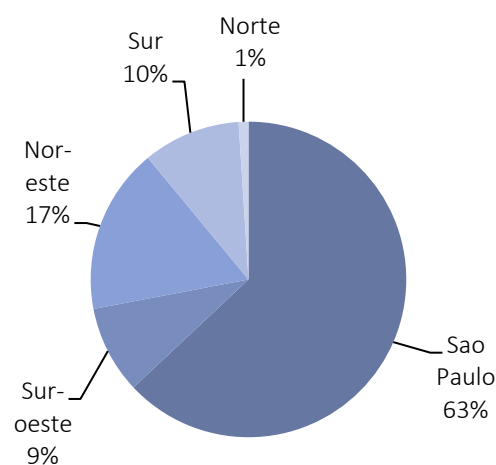
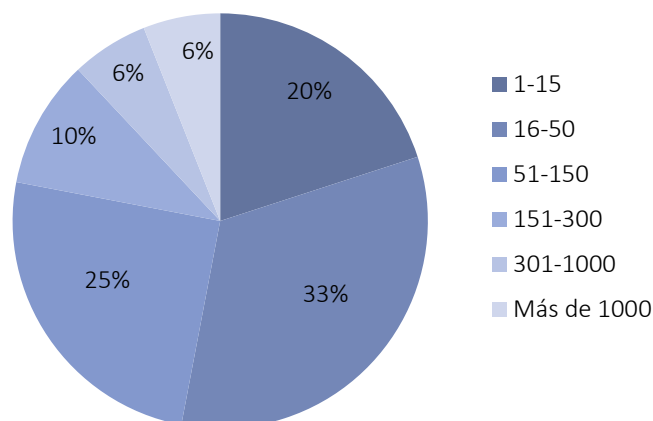
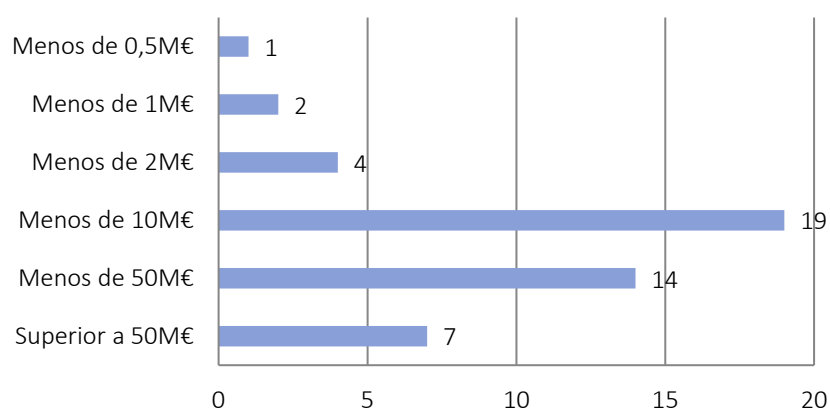


Gráfico 2. Cantidad de empleados en las empresas entrevistadas**Gráfico 3. Facturación de las empresas entrevistadas**

Mención especial merece el llamado *mercado da saudade*¹, es decir la exportación de bienes tradicionales portugueses para la comunidad portuguesa radicada en Brasil. En tanto exportaciones, revisten un carácter peculiar pues se realizan en el seno de la misma comunidad cultural, i.e. de Portugal para portugueses. Este fenómeno también se produce en las diferentes comunidades portuguesas de Canadá y de Estados Unidos.

El brasileño es un mercado inmenso y lleno de oportunidades que aprecia nuestros productos y comparte nuestra lengua."

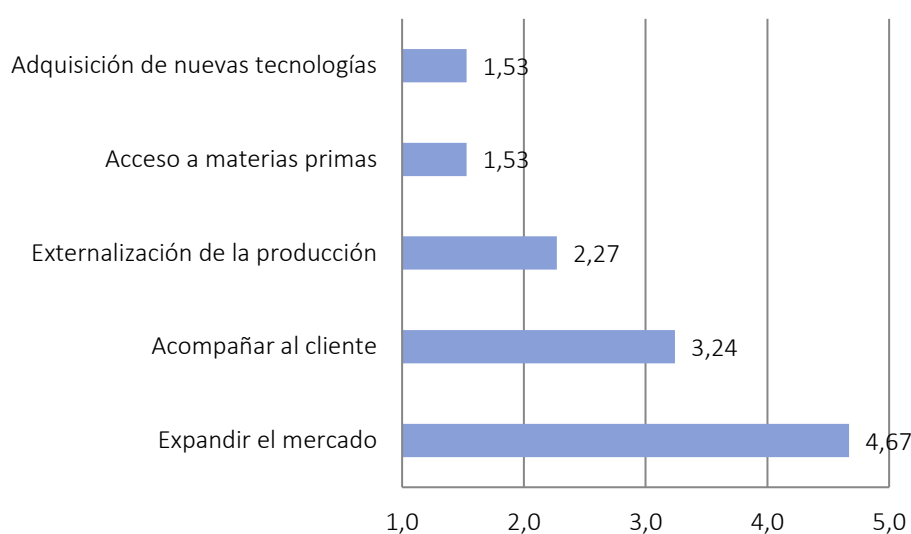
"Éxito en Brasil es estar y mantenerse. Esto ya constituye un éxito muy grande."

¹ Mercado de la nostalgia

Cabe recordar que se trata de empresas que ya están operando en Brasil, vale decir que han logrado entrar y mantenerse en dicho mercado.

INTERÉS POR EL MERCADO BRASILEÑO, ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y BARRERAS²

Gráfico 4. Razones de entrada en el mercado brasileño (relevancia promedio de cada factor 1-5)

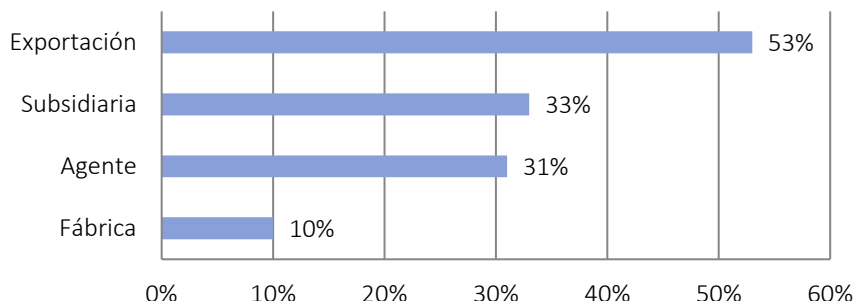


El factor decisivo que lleva a los empresarios a interesarse por el mercado brasileño es la dimensión del mercado.

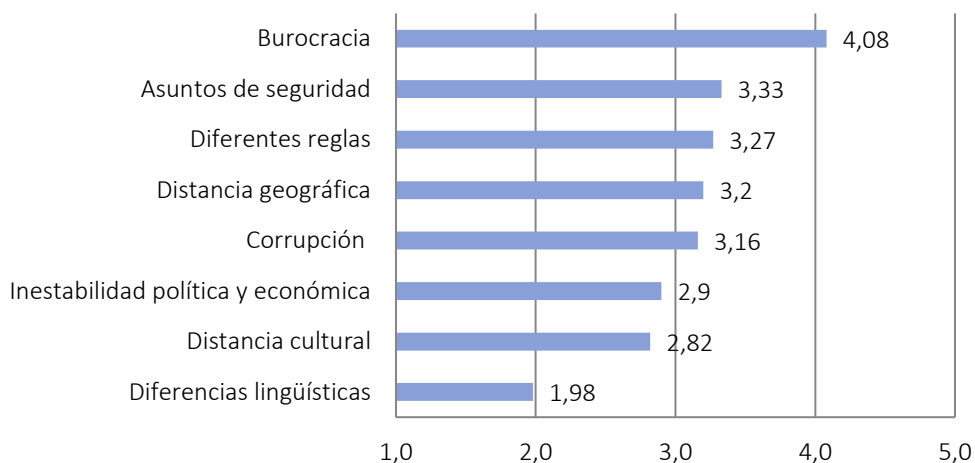
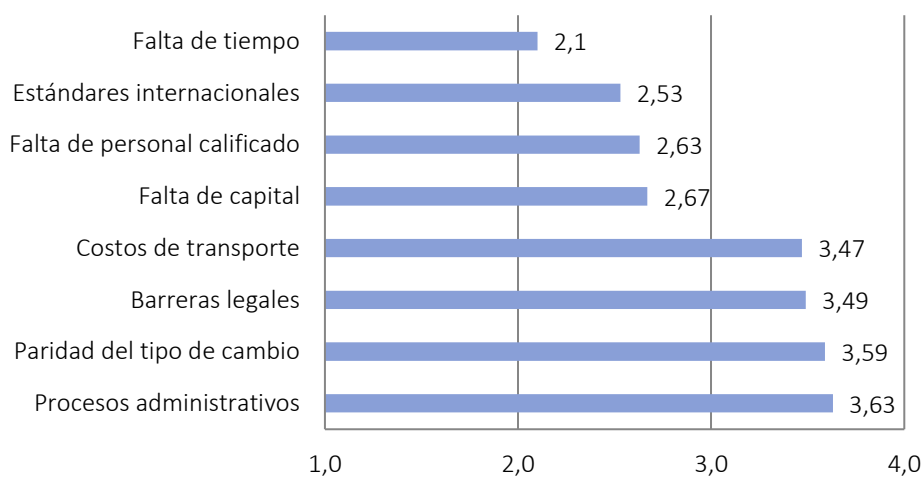
« Basta con mirar los mapas de Portugal y de Brasil para entender lo que pasa: un país así de pequeño, otro así de grande... la expansión natural del negocio requiere, para nosotros, aumentar el mercado.»

Seguir a empresas clientes en su conquista de mercados lejanos y/o emergentes (fenómeno que la literatura académica llama *clientfollowship*) es otro factor importante mientras que la reducción de los costes de producción y el acceso a nuevas tecnologías o a materias primas no es un factor decisivo para las empresas entrevistadas.

² El análisis se completa en I.4. Análisis comparado...

Gráfico 5. Modos de entrada al mercado

Los modos de entrada más practicados son la exportación (recordemos que un tercio de la muestra lo constituyen empresas exportadoras) y la expansión de la actividad en Brasil mediante la creación de filiales, siendo la instalación de una fábrica en el país poco corriente entre los entrevistados.

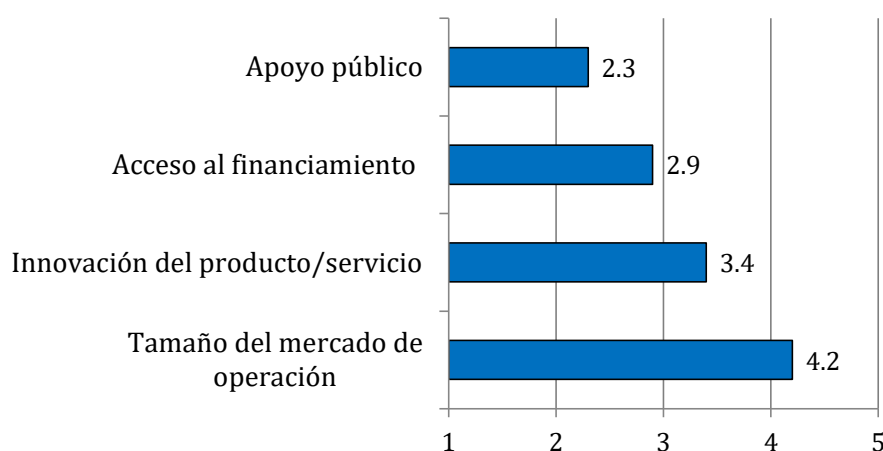
Gráfico 6. Obstáculos en la entrada al mercado brasileño**Gráfico 7. Obstáculos para aprovechar el mercado brasileño**

En lo que se refiere a las barreras que sortean las PyMEs portuguesas en su entorno de origen, los factores “tiempo disponible” y “capital disponible” no fueron considerados de alto impacto. En cuanto a las barreras de entrada en Brasil, la burocracia constituye la mayor barrera - tal como lo afirman casi todos los empresarios europeos - y la complejidad de los procedimientos administrativos aparece como la primera fuente de dificultades. Esta también afecta a la hora de repatriar dividendos. Si bien la lengua no constituye una barrera para las PyMEs portuguesas, una parte de ellas señaló la peculiaridad del portugués hablado en Brasil y el extrañamiento que esto suscitó en ellas cuando los primeros contactos. La distancia cultural, como era de esperar, no es considerada un obstáculo mayor y tampoco lo son la corrupción o la inestabilidad política. El tamaño del país, los costes de transporte, las cuestiones administrativas y legales y el riesgo cambiario son considerados una fuente de dificultad por las empresas, tanto más sabiendo que una parte de ellas son empresas exportadoras.

“Brasil es un país difícil: la burocracia es compleja. La proximidad cultural y la proximidad lingüística crean una ilusión de facilidad.”

Según las pymes portuguesas, el período medio para rentabilizar la inversión es de 18-24 meses.

Gráfico 8. Factores de éxito en Brasil



En lo tocante a factores de éxito en el mercado brasileño, la dimensión del mercado es considerada un elemento decisivo. A pesar de que el mismo gobierno apoya a las pymes en su proceso de internacionalización (los datos de las empresas han sido facilitados por la Agencia de Inversión y Comercio Exterior de Portugal), el apoyo público no parece ser muy determinante para los empresarios. Nótese sin embargo que la media para este factor (y para otros) suele ser el resultado de posiciones que se sitúan en los dos extremos: detrás de un promedio de 2,2/5 hay respuestas polarizadas a 1 y a 5. Esta variabilidad se constata también en los factores “lengua” y “cultura”. Para algunos, los negocios son percibidos como fáciles de encaminar; para otros, el camino está plagado de dificultades.

“La lengua portuguesa constituye una enorme ventaja.”

“El acceso al mercado brasileño se ve ampliamente facilitado por la proximidad cultural y lingüística.”

“La lengua portuguesa es una facilidad para una pyme portuguesa en Brasil, más allá del hecho de que nuestras tradiciones son similares, lo que explica que nuestros productos son apreciados en Brasil.”

“Habida cuenta de la lengua y de la cultura, nosotros los portugueses tenemos una ventaja respecto de los demás países.”

Los empresarios coinciden en la importancia de no reproducir en Brasil los mismos comportamientos y reflejos que en Portugal.

« Para tener éxito en Brasil hay que evitar toda comparación con Portugal y hacer lo posible para ajustarse a una nueva realidad.”

“Hay que estar muy consciente del tamaño del mercado y de las diferencias culturales.”

“El error consiste en pensar que se puede llevar los negocios en Brasil desde Portugal.”

Así como Oscar Wilde decía que a Estados Unidos e Inglaterra todo los une excepto la lengua, lo mismo parece ocurrir entre Portugal y Brasil. Según los comentarios de los dirigentes, detrás del acervo cultural común y de la lengua hay realidades muy distintas que se manifiestan, entre otras cosas, en los usos lingüísticos que han sorprendido a más de uno. Muchos empresarios han afirmado que uno de los problemas más importantes encontrados en Brasil es el exceso de confianza, la creencia de que siendo las cosas “como en Portugal” todo va a resultar fácil y salir naturalmente bien. Este exceso de confianza, fruto de la proximidad cultural y lingüística, a menudo hace que fracasen los emprendimientos portugueses en Brasil.

PORTUGAL – BRASIL, LA COLONIZACIÓN INVERTIDA

Se olvida a menudo que la relación cultural con Brasil es unidireccional: si bien hay mucha relación cultural, esta circula de Brasil a Portugal y no de Portugal a Brasil. Aún hoy, la imagen de Portugal en Brasil es débil y no se lo percibe como un país con el cual los vínculos culturales son importantes. Pocos son los brasileños capaces de nombrar uno o dos músicos portugueses (nombrarán a lo sumo a músicos brasileños que tienen ascendencia portuguesa) mientras que los portugueses sabrán nombrar a numerosos cantantes brasileños a quienes conocen muy bien. De allí

que algunos entrevistados consideren necesario que el gobierno invierta en una estrategia de mejoramiento de la imagen de Portugal en Brasil.

La historia ayuda a comprender este fenómeno. En efecto, el proceso histórico que se abrió a comienzos del siglo XIX, cuando la casa real expulsada de la Península por la invasión napoleónica se exilió en tierra brasileña, no fue un proceso de colonización clásica sino de “colonización invertida”, trasladándose a Brasil la capital del reino, la nobleza y su clase dirigente. La relación colonizador-colonizado se alteró y se forjó en Brasil una nueva percepción de los portugueses. A esto se sumó, después de la independencia de la antigua colonia, la emigración a Brasil de contingentes de portugueses de escasos recursos.

En lo tocante a la lengua, cabe mencionar el fenómeno de adaptabilidad lingüística. Este resultaría más relevante entre Portugal y Brasil que entre Estados Unidos e Inglaterra, España y México o Francia y Quebec, dado que el portugués de Portugal se distancia del hablado en Brasil. De los empresarios entrevistados, la mitad (51%) dice hablar en Brasil como lo hace en Portugal, sin cambio alguno. El 34% dice cambiar algunos términos y utilizar algunas expresiones locales y el 15% restante dice hacer todo por “hablar igual que un brasileño”. No obstante, el hecho de imitar o no los usos lingüísticos locales no implican una reducción de las barreras culturales ni más facilidades, resultando más decisivo el estilo personal de cada empresario.

En cuanto al *networking*, el 94% de los dirigentes portugueses entrevistados lo considera importante para la marcha de los negocios en Brasil y el 67% dice disponer de una red local.

“El networking es capital en Brasil pues son, precisamente, los actores locales quienes tienen las habilidades necesarias para sobrevivir en un mercado tan concurrido.”

“Networking mediante, es más fácil seguir el camino correcto; algo no tan evidente considerando la organización, el tamaño y la dispersión de la sociedad y del mercado brasileños.”

“Este mercado es tan particular que torna necesaria la ayuda local para adentrarse en él.”

II.2. LAS PYMES FRANCESAS EN LOS MERCADOS LATINOAMERICANOS

ANÁLISIS COMPARADO MÉXICO - BRASIL

Por Florence Pinot de Villechenon (CERALE-ESCP Europe) y Humberto López Rizzo (Université Paris 1, Chaire des Amériques)

« Los mercados latinoamericanos están en expansión y merecen que los consideremos. »

Tal como se mencionó al inicio de este informe, el análisis de las PyMEs francesas en América Latina ha sido realizado en dos fases: la primera dedicada a su desempeño en el mercado mexicano³ y la segunda centrada en el mercado brasileño, sabiendo que ambos constituyen los mayores mercados de la región. El doble enfoque permite poner de realce las similitudes y las diferencias con las otras pymes de Europa del sur (*i.e.* el entorno de origen) y las especificidades de los mercados de destino, México y Brasil.

El cuestionario empleado para México sirvió de base para la confección del cuestionario Brasil, habiéndose aplicado este último en los cuatro países europeos objeto del estudio. Se añadieron dos secciones: tiempo necesario para la penetración del mercado y para el retorno sobre inversión y *networking*.

LASMUESTRAS

La muestra de las PyMEs francesas que operan en México comprende una amplia variedad de entidades - desde micro pymes y pymes unipersonales hasta pymes grandes - con una facturación comprendida entre 500.000 y 50 millones de euros. Los sectores de actividad representados son variados: agro alimentos, consultoría, hotelería, industria, salud, energías renovables, ITC, etc.

En cuanto a la muestra de las PyMEs francesas que operan en Brasil, se constata la misma variedad de tamaño, facturación y sector de actividad así como un tiempo de salida al exterior más corto entre las más jóvenes. Se han incorporado al estudio unas pocas que superan los 249 empleados, cantidad límite para ser considerada pyme según la OCDE y la Comisión Europea.

Cabe añadir que, en más de un caso, se trata de pymes que operan simultáneamente en la industria y en los servicios. Citemos, como ejemplo, el caso de una PyME que no sólo vende equipos para la industria petrolera, sino también el software que los acompaña y los servicios de capacitación y de mantenimiento correspondientes.

³<http://cerale.eu/wp-content/uploads/2014/03/RapportPME-France-Mexique-oct2012.pdf>

Gráfico9. La composición de la muestra

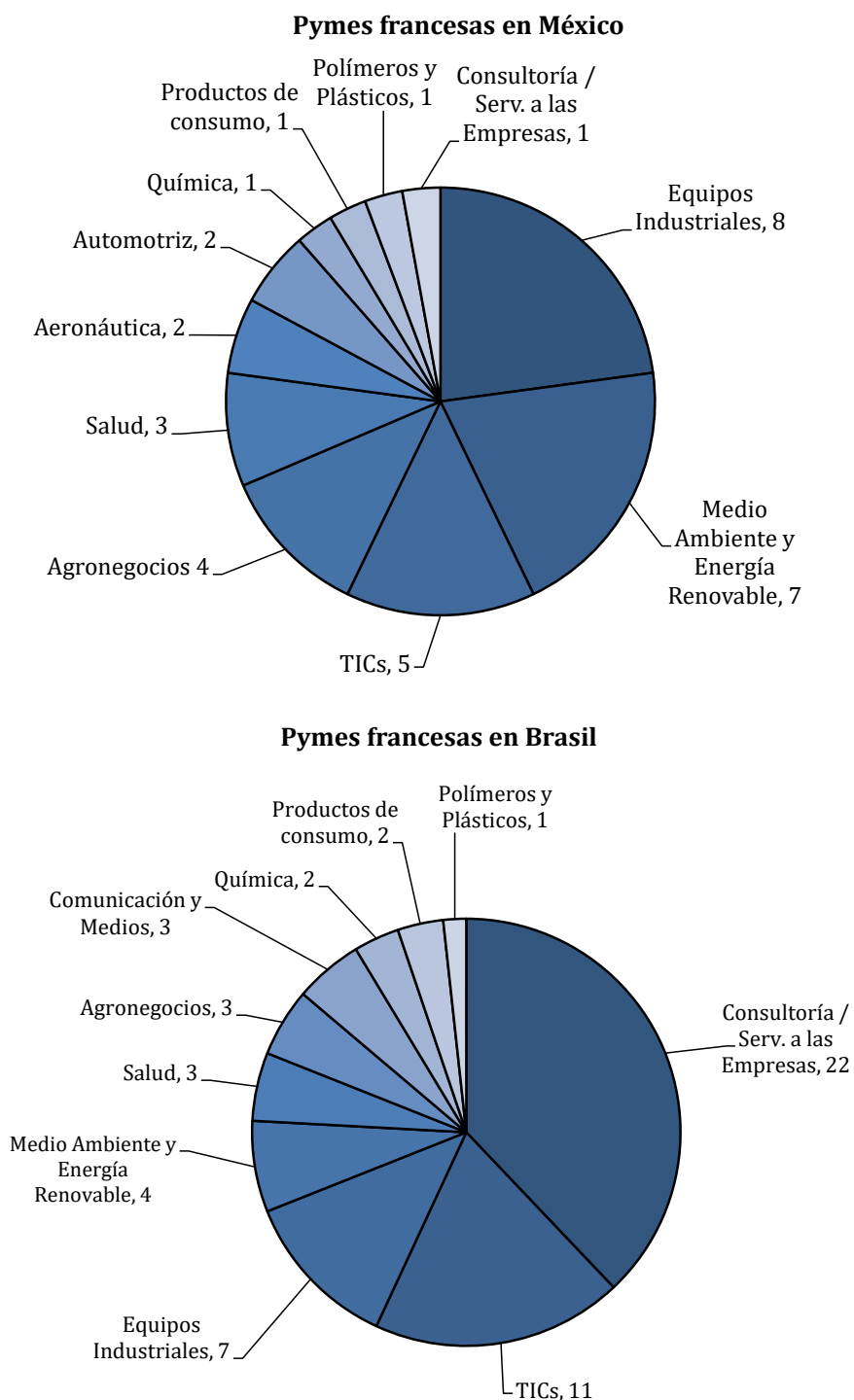
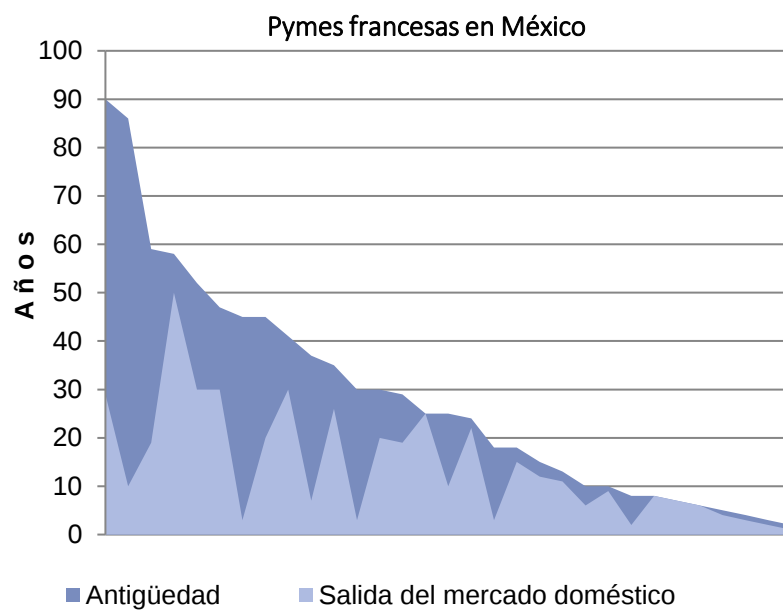
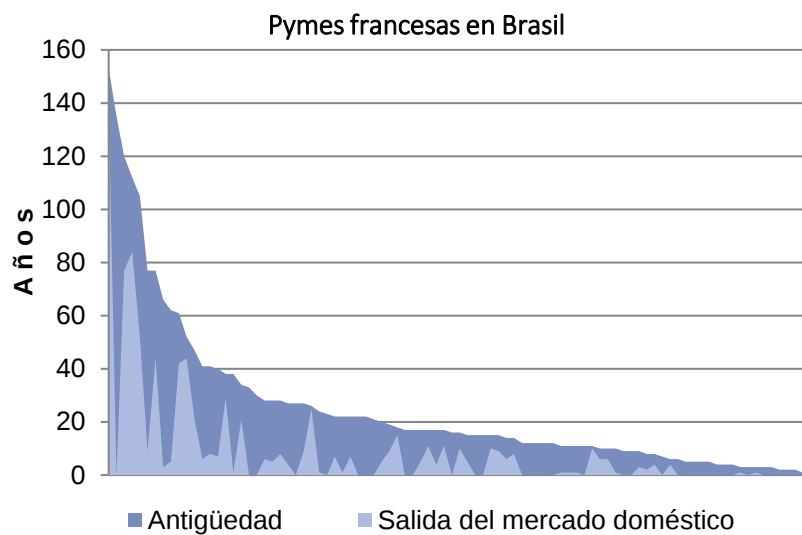


Gráfico10. Tiempo necesario para la internacionalización



El cuadro anterior permite constatar que las pymes más jóvenes suelen internacionalizarse más rápido y que algunas de ellas hasta merecen ser consideradas *born global*. No obstante, la pyme más antigua de la muestra Brasil, una empresa nacida en Lille en 1870, se lanzó a la conquista de los mercados foráneos a finales del siglo XIX, con lo que suma más de cien años de internacionalización.

Nótese que uno de los emprendedores franceses merece ser considerado un “serial entrepreneur” por haber creado una decena de empresas en Brasil.

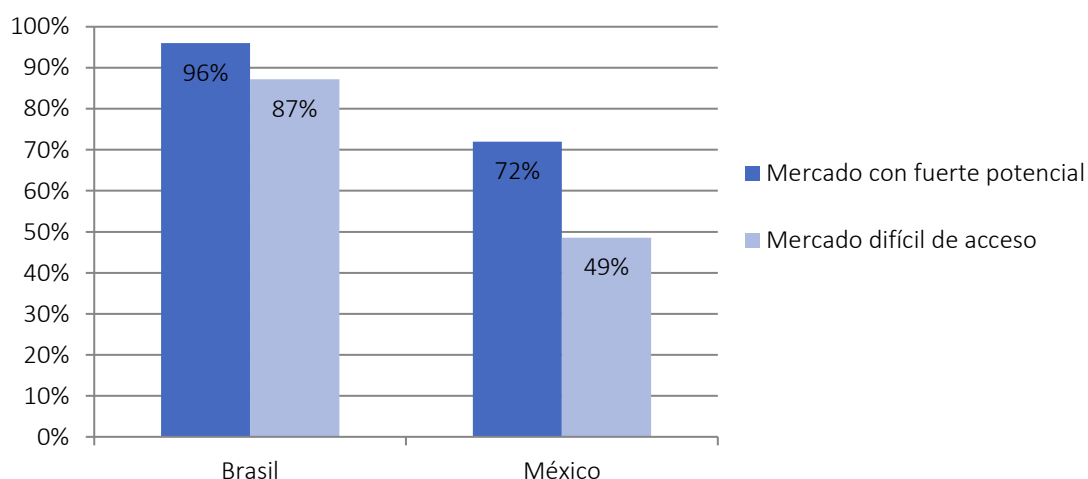
“Prefiero crear diez empresas de diez personas que una de cien en Brasil.”

Sólo tres empresas forman parte de ambas muestras y pudieron ser interrogadas sobre ambos mercados, México y Brasil.

LOS MERCADOS BRASILEÑO Y MEXICANO: SU ATRACTIVO

Tratándose de los dos mayores mercados latinoamericanos, es oportuno medir la percepción de los empresarios en cuanto a su potencial y a sus dificultades de acceso.

Gráfico11. Potencial del mercado y dificultad de acceso



El gráfico 11 destaca la diferente percepción de uno y otro mercado. El interés hacia México se sustenta en el tamaño y en el dinamismo de su mercado interior, en su posición geográfica entre los Estados Unidos y el resto de América Latina, en el desarrollo de una clase media ávida de productos y de servicios de calidad e intensivos en tecnología y en la disponibilidad de algún recurso en particular.

La importancia de Brasil como mercado ha sido enfatizada por todos los empresarios entrevistados quienes destacan su crecimiento, el incremento de la clase media, un mercado potencial cada vez más grande y eventos importantes como el Mundial de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016.

“México es nuestra cabeza de puente en América Latina. Si nuestro proyecto de inversión se concreta, esperamos ganar otros proyectos en el resto de la región junto con el socio mexicano.”

“El NAFTA es una verdadera ventaja para los negocios y el hecho de estar presentes en México nos permite sacarle provecho.”

“Nuestro proceso industrial requiere un contexto climático específico, con mucho sol. Además tuvimos la posibilidad de colaborar con el medio científico mexicano y, más precisamente, con el CONACyT⁴.”

De hecho, el primer motivo invocado a la hora de examinar operaciones en/con Brasil es la posibilidad de expandir el mercado. En su mayoría, los empresarios no van a Brasil para reducir costos ni para acceder a nuevas tecnologías o a recursos naturales. Cabe recordar, no obstante, que la actividad de algunas PyMEs entrevistadas está vinculada a la disponibilidad de un determinado recurso (petróleo, caña de azúcar...) existente en Brasil lo que condiciona su interés por dicho país.

El hecho de acompañar un cliente (clientfollowship) en su expansión internacional es mencionado por algunos empresarios.

“Nosotros trabajamos con la gran distribución francesa. Nuestro cliente nos solicitó en Brasil y allá fuimos. Es un mercado en crecimiento, de tamaño atractivo y con menor competencia que los mercados europeo y norteamericano.”

BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FRANCESAS EN AMÉRICA LATINA. ANÁLISIS COMPARADO BRASIL – MÉXICO

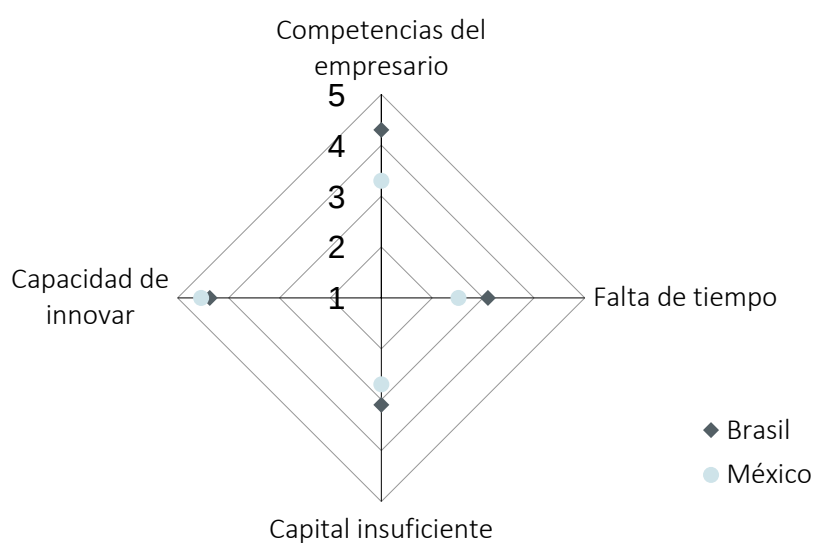
En lo que a barreras a la internacionalización se refiere, su percepción se articula en tres niveles o círculos: primero, las barreras intrínsecas a las pymes (la falta de capital para crecer y financiar una expansión en el exterior, la falta de mano de obra, la falta de tiempo para examinar opciones fuera del país, etc.); el segundo nivel concierne las barreras relativas al país en que está domiciliada la empresa y el último nivel de barreras se relaciona con el mercado de

⁴Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

destino. En efecto, la pyme francesa no encuentra las mismas barreras para operar según se encuentre en Brasil y en México.

Los siguientes gráficos ilustran los tres niveles.

Gráfico 12. Dificultades inherentes a la empresa



Los empresarios franceses fueron interrogados acerca de cuatro factores muy presentes en la literatura sobre internacionalización de pymes: las competencias del dirigente, la falta de tiempo disponible, la insuficiencia de capital y la capacidad de innovar. De las respuestas cabe afirmar que Brasil exige un perfil de dirigente con más competencias, tanto en términos de experiencia internacional como en habilidades lingüísticas: 92% de los empresarios presentes en el mercado brasileño disponen de una experiencia internacional contra 71% en México; hablan en promedio cuatro idiomas contra tres para México. De allí la brecha en la medición del factor “competencias del manager” tal como lo refleja el gráfico 12.

“Es siempre difícil para un empresario focalizarse en un país: exige tiempo y no siempre lo tenemos.” (pyme en Brasil)

“Es vital para una pyme priorizar los medios de que dispone. Conocer gente y explorar mercados lleva mucho tiempo.” (pyme en Brasil)

“El desarrollo internacional es una fuente de estrés permanente y distrae de otras actividades.” (pyme en Brasil)

“Hay un problema relativo a la capitalización de las pymes. Son muchas las que no llegan a facturar 50 millones de euros. Una empresa necesita libertad para crecer. Sufrimos de subcapitalización.” (pyme en Brasil)

“Francia es complicada para una pyme: el tener más de 10 asalariados implica una serie de exigencias y de restricciones –principalmente en materia de derecho laboral– que hay que tomar en cuenta y esto consume tiempo y energía.” (pyme en México)

“La rigidez del mercado laboral y la reticencia de los bancos a conceder créditos son verdaderos obstáculos en Francia.” (pyme en México)

“La disponibilidad del dirigente de la empresa es una barrera: un buen manager es un recurso raro y no los tenemos siempre en cantidad suficiente como para hacerlos viajar.” (pyme en México)

En cuanto a la importancia atribuida a la capacidad de innovar, todos convergen (los que operan en México y los que operan en Brasil) atribuyendo 4/5. Coinciden en que ambos mercados son exigentes en productos y servicios innovadores y que la competencia es ardua. De allí que todos los empresarios entrevistados velen por preservar y desarrollar su superioridad tecnológica.

“No se recicla en Brasil un producto considerado obsoleto o malo en Europa. El consumidor brasileño quiere calidad.” (pyme en Brasil)

“Es necesario que el producto/servicio innovador sea introducido y debidamente promovido en el mercado brasileño a través de los medios y las nuevas tecnologías que ofrece la red.” (pyme en Brasil)

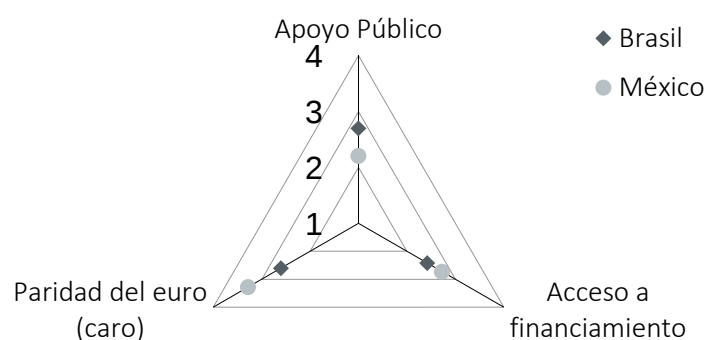
“Para tener un producto diferenciado y una identidad fuerte hay que innovar.” (pyme en Brasil)

“Hay que asegurar una vigilancia tecnológica permanente.” (pyme en México)

“Innovamos escuchando y atendiendo a nuestros clientes.” (pyme en México)

“La innovación nos permite mantener nuestro liderazgo en el sector y atender los pedidos de las multinacionales.” (pyme en México)

Gráfico 13. Dificultades inherentes al entorno de origen



El gráfico 13 trata de tres factores considerados críticos para las pymes francesas: el apoyo público, el acceso al financiamiento y la paridad cambiaria. El impacto del apoyo público a la pyme y, más especialmente, a su internacionalización es considerado mayor tratándose de Brasil (2,7/5) que de México (2,2/5), habida cuenta de la complejidad de aquel mercado. Los dispositivos de acompañamiento a la exportación y el VIE⁶ son evaluados positivamente por varios empresarios

⁵ Las entrevistas fueron realizadas entre 2011 y 2013, antes de la depreciación del euro.

⁶ El VIE (Volontariat International en Entreprise) les permite a las empresas disponer, por un tiempo determinado y en condiciones administrativas y fiscales favorables, de jóvenes para apoyar su desarrollo en el exterior.

*“UBIFRANCE⁷ y Oséo⁸ son dos buenas organizaciones francesas susceptibles de mayor profesionalización.”
(pyme en Brasil)*

“Sin la ayuda de Oséo, no hubiera sido posible. UBIFRANCE y la Cámara de Comercio Francia Brasil también son importantes. Nos entregaron el premio a la innovación, es muy estimulante.” (pyme en Brasil)

“En Francia disponemos de los instrumentos adecuados en materia de ayuda pública, pero hay que moverse e ir a buscarla.” (pyme en México)

“Hoy día, el apoyo público resulta adaptado a la pyme, hay una verdadera proximidad.” (pyme en México)

“En materia de acompañamiento, hay margen para mejorar.” (pyme en México)

“No espero nada de los poderes públicos.” (pyme en México)

“No solicito el apoyo público pues entre el momento en que uno lo pide y el momento en que uno lo obtiene, el contrato se esfumó.” (pyme en México)

“Lo que nos hace falta es un mecanismo por cuenca geográfica que permita a las pymes compartir dificultades y soluciones y organizarse en consorcios” (pyme en México)

“El apoyo público en Francia está demasiado enfocado en las grandes empresas, más que en las pymes... Necesitamos una política más centrada en los aspectos operacionales. El acceso a la financiación es demasiado complicado, los procesos son demasiado complejos.” (pyme en México)

*“El viaje de negocios organizado por UBIFRANCE nos ha permitido concretar nuestra operación en México. La cooperación con Oséo y el CONACyT ha resultado determinante para nuestro proyecto de desarrollo en México.”
(pyme en México)*

“Las cámaras de comercio e industria, las consejerías económicas y comerciales de las embajadas, UBIFRANCE... responden a las expectativas de las pymes. Lo que de vez en cuando se echa en falta son informaciones más técnicas y más concretas sobre un sector en particular o sobre socios potenciales.” (pyme en México)

La paridad cambiaria penaliza más a las empresas presentes en el mercado mexicano (3,3/5) que a aquellas presentes en el mercado brasileño (2,6/5), lo que se condice con el hecho de estar México fuertemente conectado con el mercado estadounidense y la zona dólar y con la competencia que representan para las pymes europeas las empresas domiciliadas en los EEUU.

⁷UBIFRANCE: Agencia pública encargada de acompañar las empresas en los mercados foráneos, rebautizada Business France en 2015

⁸Oséo: Entidad pública creada en 2005 cuya misión principal es facilitar el crecimiento de la pyme sosteniendo la innovación y aportando financiación y garantías.

La dificultad, con la paridad cambiaria, es no poder hacer previsiones porque la paridad no siempre es dictada por la lógica económica.” (pyme en Brasil)

“Un euro caro tiene un impacto potencial sobre nuestra competitividad.” (pyme en Brasil)

“El euro está caro, esto nos penaliza.” (pyme en México)

“La fortaleza del euro es nuestro principal obstáculo.” (pyme en México)

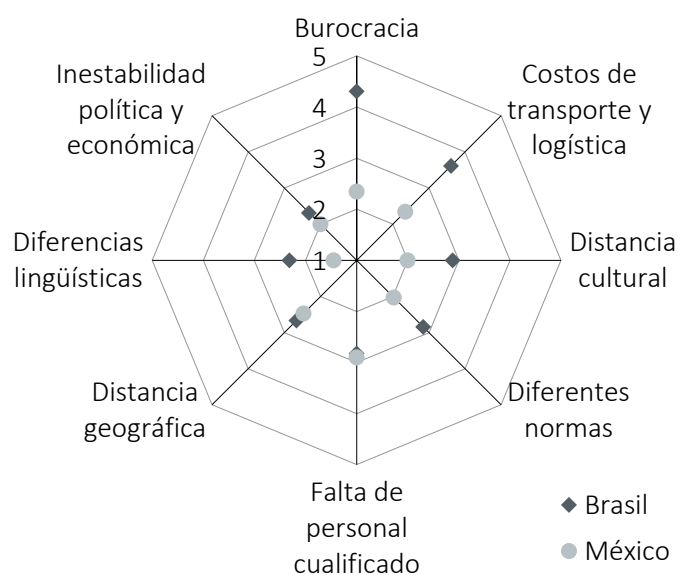
“La fortaleza del euro no nos penaliza. Nuestros principales competidores son británicos y la libra está a un nivel elevado.” (pyme en Brasil)

En lo que se refiere al acceso al financiamiento de la pyme francesa, si este factor pesa más cuando se trata de internacionalizarse en México que en Brasil (2,7/5 contra 2,2/5) es porque, tratándose de Brasil, los empresarios se muestran muy conscientes de esta dificultad y, por consiguiente, la anticipan debidamente.

“En Francia, los bancos no confían en las pymes. Son los norteamericanos quienes nos prestan.” (pyme en Brasil)

“Tengo tan sólo un banquero al que me unen relaciones de confianza. Cuando un empresario se muestra sensato en sus gastos e inversiones, el banco lo acompaña.” (pyme en México)

Gráfico14. Dificultades inherentes al país objetivo



Este gráfico permite un análisis comparado del clima de negocios en ambos países. Para los empresarios franceses la principal barrera en Brasil es la burocracia en su sentido amplio - trámites para la importación, trámites para la creación de una entidad in situ... - (4,3/5 comparado a 2,3/5 para México), seguida de las dificultades vinculadas con el transporte y la logística en las que, una vez más, Brasil supera a México. En cuanto a normas y estándares, el país sudamericano, considerado más proteccionista, también resulta más complejo para operar (2,8/5 contra 2/5).

“México ha sido una experiencia dolorosa para nosotros: la administración es muy complicada y recuperar el IVA es una aventura administrativa.”

“Brasil es uno de nuestros mercados más difíciles: la fiscalidad, el marco jurídico, el derecho laboral son aleatorios; la logística es complicada y hay escasez de recursos humanos bien capacitados.”

“En lo que a salud se refiere, las normas en Brasil son más estrictas que en Francia y más parecidas a las vigentes en los EEUU. El Ministerio de Salud es muy eficiente en Brasil.”

“El mercado latinoamericano es un mercado abierto y necesita innovación. Pero, en el aspecto normativo, África del Norte resulta más similar a Europa y más próxima en cuanto a distancia geográfica. Si se toma como referencia los estándares comunitarios, América Latina está más rezagada y, en muchos sectores, funciona según las normas estadounidenses.” (pyme que fabrica equipos de generación energética)

“Afortunadamente, en Francia las normas prevalecientes en el sector del agua son muy exigentes. Esto debería colocarnos en una posición de fuerza.”

En tres sectores las percepciones de la dificultad en México y en Brasil convergen: la falta de personal cualificado (técnicos y managers), evaluada 3/5; la distancia geográfica desde Europa (si bien es importante se ve compensada por las expectativas abiertas por ambos mercados) y la inestabilidad política y económica. Considerando este último factor, Brasil es percibido un tanto más riesgoso, sabiendo que la percepción apenas supera 2/5. Las pasadas hiperinflaciones subsisten en la memoria de algunos empresarios mientras que México, amarrado al mercado de América del Norte, es visto como menos volátil.

“Contratar mano de obra puede resultar problemático considerando la falta de recursos humanos bien capacitados. Hay, sin lugar a dudas, personas cualificadas pero proporcionalmente menos que en otros países. Faltan ingenieros y top managers.”
(pyme en Brasil)

“La mano de obra cualificada es muy cara, más que lo que cuesta un asalariado expatriado.”
(pyme en Brasil)

“Los equipos son a menudo sobredimensionados: varias personas para hacer la tarea de dos”
(pyme en México)

“Los mexicanos no siempre son fáciles de administrar, son poco autónomos. Hay que controlarlo todo.” (pyme en México)

“Es más importante disponer de un equipo de gente bien formada que de una norma ISO 9000.” (pyme en México)

En lo tocante a la distancia geográfica, los emprendedores la consideran una dificultad manejable si bien la complejidad del entorno requiere a menudo de presencia in situ, lo que implica viajes regulares.

“La distancia geográfica no constituye un problema en sí sabiendo que existen otros medios de comunicación.” “El teletrabajo resuelve en parte la cuestión.” (pyme en Brasil)

“La distancia geográfica tiene su impacto (5/5) pues para crecer en el mercado brasileño hay que visitarlo muy a menudo y esto cuesta.” (pyme en Brasil)

“Un buen distribuidor resuelve el problema de la distancia geográfica.” (pyme en Brasil)

“América Latina representa un mercado importante con necesidades importantes que cubrir. Pero el seguimiento de los negocios a distancia resulta difícil. Hay que estar in situ para que los proyectos avancen.” (pyme en México)

“Es indispensable disponer de competencias técnicas locales. Es la condición para poder delegar in situ y resolver la cuestión de la distancia.” (pyme en México)

Tratándose de las diferencias culturales y lingüísticas, notemos que constituyen un obstáculo medio en Brasil (3/5 y 2,5/5 respectivamente) y reducido en México (2/5 y 1,5/5). De manera casi unánime, ambos mercados son considerados mucho más accesibles que los mercados asiáticos habida cuenta de la proximidad cultural latina y del carácter latino-europeo atribuido a Francia⁹. El hecho de que la lengua española sea, en Francia, más enseñada que el portugués puede explicar la mayor proximidad percibida con México.

“Es un país en el que poca gente habla inglés. Culturalmente, parece familiar. Sin embargo, los esquemas mentales son diferentes: la percepción del tiempo o de la palabra dada no es la misma que en Francia.” (pyme en Brasil)

“Aquí no se trabaja del mismo modo, el tiempo se percibe de otro modo.” (pyme en Brasil, dirigente colombiano)

“Las barreras culturales son importantes (4/5) aun siendo latinos. No se priorizan las mismas cosas y el tiempo no se percibe igual. Nosotros somos más cartesianos.” (pyme en Brasil)

“En México, nos reciben con mucha calidez y los contactos son facilitados por esa pertenencia a la cultura latina.” (pyme en México)

“Trabajar en México es mucho más fácil que en China o en Corea.” (pyme en México)

“Culturalmente, me siento más próximo a México que a los Estados Unidos.” (pyme en México)

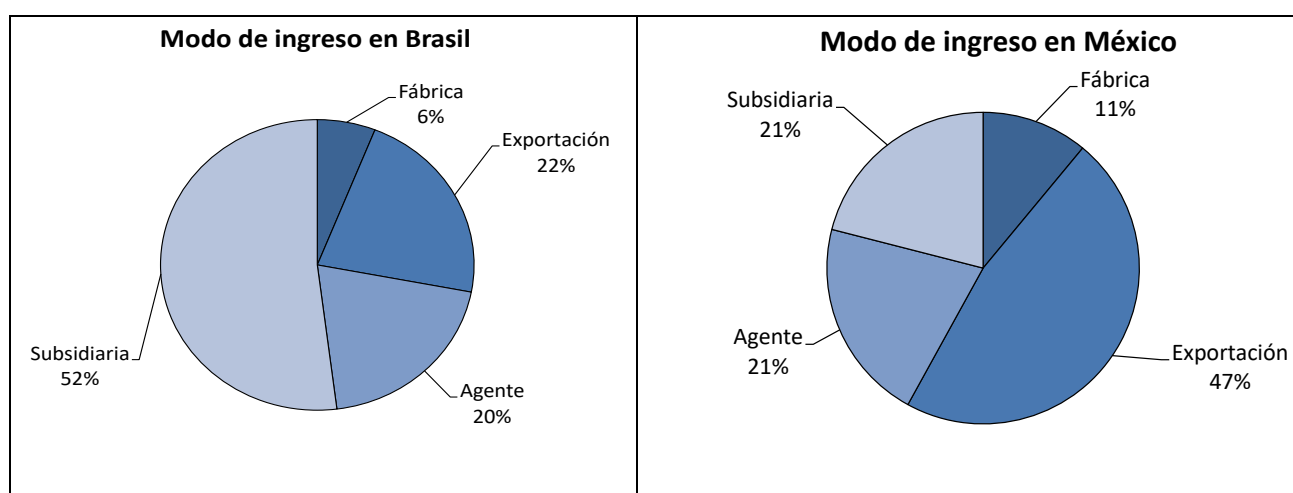
El factor “tiempo” (cf. Gráfico 12 “dificultades inherentes a la empresa”) es percibido de modo más crítico por los empresarios que operan en Brasil: el proceso de toma de decisión les resulta complejo, la burocracia densa y la construcción de redes indispensable. Así también, las capacidades financieras para explorar el mercado brasileño y mantenerse en él son consideradas algo superiores sabiendo que el retorno sobre inversión es más largo y el crédito más difícil de obtener. Hay que contar, en promedio, 18 meses para penetrar el mercado sudamericano. Este periodo varía según el sector de actividad y la estrategia de entrada. Una pyme que efectúa sus primeras operaciones en Brasil acompañando un cliente necesitará un tiempo menor que aquella pyme que explora el mercado por primera vez. El tiempo considerado necesario para el retorno sobre inversión es, en promedio, de 29,4 meses con variaciones según el tipo de actividad. Una pyme que no requiera de inversiones en equipos pesados y cuya actividad principal es la consultoría considerará este plazo más breve.

⁹Cf. Ronen, S.; Shenkar, O. (1985), « Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis », *Academy of Management Review*, 10 (3).

“En Brasil hay que invertir mucho y estar en condiciones de reinvertir. A nuestra sede en Francia aún no le llega un céntimo proveniente de Brasil. Hay que poder esperar: se necesita unos tres años para ‘entrar’ en un estado. No se ‘entra’ en Brasil, se entra en una ciudad o en un estado.”

“Brasil exige paciencia y disponibilidad de medios financieros. Hay que disponer de recursos propios suficientes para asumir gastos operativos sabiendo que se puede perder dinero o no ganar un céntimo durante tres años.”

Gráfico 15. Modos de ingreso de las PYMES francesas en Brasil y México



La estrategia de ingreso está íntimamente relacionada con las dificultades tales como las perciben los empresarios. Menos del 25% de los entrevistados exporta a Brasil y son casi 50% en exportar a México: las dificultades burocráticas y aduaneras por un lado y la existencia del tratado de libre comercio UE-México por el otro explican estos guarismos. Consecuentemente, la solución preferida por las pymes francesas en Brasil es la presencia local. A menudo esta adopta la forma de una filial, fruto de la adquisición de una empresa local de la que se es socio mayoritario.

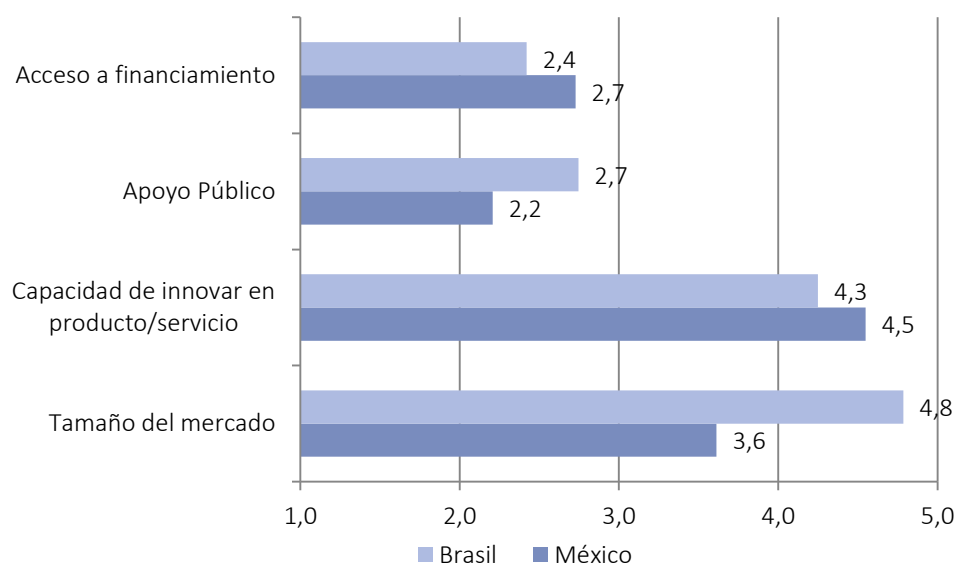
Según las muestras, las pymes que disponen de una planta industrial en Brasil son menos numerosas que en México que es considerado por más de un empresario como un puente al mercado estadounidense. De hecho, algunos tienen instalada allí una base de producción. El costo de la mano de obra local en Brasil es considerado elevado por los operadores extranjeros (cf. Gráfico 14).

“La mano de obra no es demasiado costosa: dos veces más que en China pero 50% menos que en Brasil. Por ende, México es interesante para la fabricación de productos intensivos en mano de obra.” (pyme en México)

“Nuestra oficina de representación en México debería transformarse en filial. Desde allí exportamos 80% de nuestros productos, de los cuales 40% están destinados a Europa y 20% a China.” (pyme en México)

“Hay que mantener el control de la filial. Compartir el poder y la decisión con un socio local no es la solución ideal pues es correr el riesgo de perder el control y crear, a medio plazo, un futuro competidor. Hay que establecerse con una estructura controlada al 100%.” (pyme en Brasil)

Gráfico 16. Factores decisivos en Brasil y en México



Según los entrevistados, los factores que resultan decisivos a la hora de internacionalizarse en Brasil - y en México¹⁰- son el tamaño del mercado interior, la calidad de los productos y servicios así como la pertinencia de los medios destinados a promocionarlos, particularmente el uso de las nuevas tecnologías.

¹⁰ Ver <http://cerale.eu/wp-content/uploads/2014/03/RapportPME-France-Mexique-oct2012.pdf>

Se considera clave la capacidad de innovar de la propia empresa. Ambos mercados - el mexicano y el brasileño - muestran ser muy sensibles a la oferta de productos y servicios innovadores. Los dirigentes entrevistados afirman estar siempre atentos a mantener su superioridad tecnológica.

“Es imposible reciclar en Brasil un producto considerado obsoleto o poco exitoso en el mercado de origen. El consumidor brasileño espera un producto innovador y de calidad.”

Según los empresarios, es indispensable disponer de un profundo conocimiento del mercado brasileño y elaborar cuidadosamente el plan de negocios antes de iniciar las operaciones. En efecto, hay que integrar los diferentes parámetros locales en el mismo, particularmente el factor tiempo y el factor humano. Un puesto de trabajo cubierto en Europa por un asalariado podrá necesitar más de uno en Brasil. El tiempo necesario para el montaje administrativo del proyecto (ya se trate de una importación, ya de la creación de una entidad local) podrá resultar más largo de lo previsto. Y hay que disponer de capital suficiente para financiar las fases de exploración y de lanzamiento del negocio y luego para sostenerse en el tiempo.

“Para tener éxito en Brasil, es necesario disponer de tiempo y de paciencia.”

“Una simple curiosidad por el mercado brasileño no basta: el país requiere de una voluntad firme, invertir en tiempo y en medios y disponer de un plan de negocios muy bien pensado y que tome en cuenta la demanda local.”

EL NETWORKING, UN FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN BRASIL

Interrogados acerca de la idiosincrasia brasileña, los empresarios franceses destacan la amabilidad y la propensión al contacto de los brasileños. Al mismo tiempo, la burocracia, las trabas jurídico-administrativas, la distancia y los transportes obstaculizan la actividad del empresario extranjero. De allí que el *networking*, el establecimiento de vínculos con los brasileños, haya sido mencionado como un medio privilegiado para sortear obstáculos, facilitar la inserción en el mercado local y cerrar un negocio. En ello coinciden todos los empresarios europeos consultados.

La necesidad y la pertinencia del *networking* se manifiestan en las distintas etapas de la concreción de un negocio en Brasil. Los contactos, desde los más informales hasta los formales, fuera y/o dentro del sector de actividad, son indispensables para generar un clima de confianza entre los actores locales y el operador foráneo. Al proveedor o inversor extranjero los contactos le permiten construir el capital social del que carece por operar lejos de su entorno habitual y a partir del cual basará su legitimidad y su reputación, importantes a la hora de conquistar el mercado brasileño. El poder recomendarse de tal o cual (“quem indica”) es un elemento importante para descifrar, con la ayuda local, el entorno brasileño y, luego, para desarrollar el negocio y la base de clientes.

“Olvídate del organigrama, no es lo más importante. Lo esencial, en la empresa X, es conocer tal o cual persona.” (pyme francesa)

“Es de primera importancia disponer de un equipo con excelentes conexiones locales.” (pyme portuguesa)

“Resulta imposible penetrar este mercado sin una red. Las relaciones son tan importantes como el conocimiento del mercado.” (pyme italiana)

El *networking* aparece como un elemento clave para un desempeño exitoso en Brasil. En primer lugar, porque el hecho de sociabilizar y de desarrollar los contactos personales está arraigado en el comportamiento brasileño. En segundo lugar, porque el *networking* con los locales y con otros operadores extranjeros permite sortear los diferentes escollos que presenta el mercado, producto de reglas no siempre explícitas y de prácticas no siempre formalizadas.

“Si estás tres días en Brasil en viaje de negocios y tienes que elegir entre una reunión con funcionarios y administrativos de tu país o una invitación a cenar con brasileños, no dudes un segundo y acude a la segunda. Allí descubrirás a tu contador, tu abogado y, eventualmente, tus proveedores y tu futuro cliente.” (pyme francesa)

TRES CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES FRANCESAS EN MÉXICO Y EN BRASIL

Se ilustra, a continuación, la experiencia de tres emprendedores franceses en los dos principales mercados latinoamericanos: México y Brasil.

PRIMER CASO

La primera pyme produce y vende maquinaria para el secado de frutos y legumbres. Fue creada en 2001, tiene cinco empleados y salió al mercado internacional en 2008. Exporta 60% de su producción. Expandir sus operaciones y aumentar el volumen de ventas son las principales razones de su interés por el mercado mexicano. Para dicha empresa, los mercados de expansión están estrechamente relacionados con las condiciones climáticas. Por consiguiente, su internacionalización no fue pensada como una etapa que siguiera la consolidación en el mercado doméstico sino como una necesidad *ab initio*. Tras experiencias en Indonesia, Malasia – donde tienen una fábrica piloto - y España – importante destino de sus exportaciones -, se interesaron en Chile y en México, siendo este país el principal proveedor de hortalizas de Estados Unidos.

“Si bien el volumen de negocios es menor que en Asia, América Latina es un mercado importante donde existe una verdadera necesidad para productos como los que ofrecemos.”

Entre las principales barreras percibidas por sus dirigentes figura la falta de capital para sostener su desarrollo internacional. En efecto, muchos son los empresarios que hacen hincapié en la dificultad de financiar la primera misión exploratoria en un mercado foráneo. También figura la falta de tiempo para explorar opciones de internacionalización y la falta de personal cualificado, sabiendo que esta PyME cuenta con sólo cinco empleados.

Para esta microempresa industrial, las principales barreras son las llamadas “de nivel 1”, es decir inherentes a la condición de pequeña empresa: falta de capital, falta de tiempo, falta de personal cualificado.

La distancia geográfica fue mencionada por esta PyME industrial como otra barrera de fuerte impacto. México es un mercado importante para ella y exige *“estar directamente allí”*. El seguimiento de los negocios a distancia se torna complicado a la hora de velar por el mantenimiento y el buen funcionamiento de la maquinaria. El dispositivo francés V.I.E. (cf. pag. 24) es inadecuado para esta pyme porque *“es difícil pilotear a distancia y tener a un joven ingeniero solo, en medio del equipo mexicano, no es lo ideal... Tengo que ir a menudo y las cosas sólo avanzan cuando voy.”*

En lo tocante a la disponibilidad de mano de obra cualificada, también este punto fue considerado una dificultad importante dada la especificidad de la maquinaria exportada a México cuyo manejo y mantenimiento requiere de ingenieros debidamente capacitados.

Entre los factores que han contribuido al éxito de su instalación en México, la empresa menciona los instrumentos de apoyo destinados a facilitar la exploración de nuevos mercados fuera de Francia como los propuestos por Ubifrance. Dado que en su sector de actividad la supremacía tecnológica es un elemento clave, la empresa desarrolló una cooperación con Oséo (ver pag. 25), con CONACYT con el TEC de Monterrey ¹¹ ilustrando de este modo los beneficios de las asociaciones universidad-empresa.

Por último, la existencia de un tratado de libre comercio México – UE que permite exportar la maquinaria a México sin costos aduaneros es un elemento facilitador citado por el directivo entrevistado.

SEGUNDO CASO

Se trata de una empresa que produce programas lógicos de medición y simulación de la contaminación atmosférica. La apuesta del gobierno de Brasil a favor de políticas de crecimiento verde y de productos ecológicos ha sido un factor decisivo a la hora de orientarse hacia el mercado brasileño. La empresa opera en los Estados Unidos, Medio Oriente y Asia y exporta más del 50% de su producción.

¹¹El Tecnológico de Monterrey es una institución privada de estudios superiores creada en Monterrey en 1943.

La entrada en Brasil se hizo en dos etapas. La primera, entre 2002 y 2004, no dio resultados concretos. Sin embargo, el empresario tenía un buen conocimiento del país, fruto de varios años de residencia en él (había cursado allí un posgrado) y una red de contactos personales. En 2008, decidió regresar a pedido de un cliente brasileño en el marco de un proyecto de instalación de un sistema de control del aire en el estado de Rio de Janeiro. Las diferentes barreras percibidas (autorizaciones de importación, aranceles,...) y las regulaciones en su sector lo convencieron de crear una filial in situ en 2010. El retorno sobre inversión fue estimado a tres años. Desde la filial brasileña operan en Chile y en Argentina.

Huelga destacar que varios dirigentes justifican haber optado por la creación de una sucursal o filial en Brasil tras medir las dificultades de exportación a ese destino.

Las barreras percibidas como más importantes por el empresario entrevistado son esencialmente barreras de nivel 1 (falta de capital y falta de personal cualificado) y las de nivel 3, relativas al mercado de destino. Entre estas se destaca la burocracia, la normativa imperante en su sector - más similar a la norteamericana que a la europea - y la distancia geográfica. Esta última, sumada a las diferencias culturales (percepción diferente del tiempo, sentido peculiar de la organización y de la gestión de las prioridades en el día a día), torna imposible el manejo de las operaciones desde París. A ello se suma un entorno de corte proteccionista que dificulta la importación de competencias desde afuera y cierta inestabilidad económica en el sector de actividad que torna difícil fijar el precio de sus productos. Para dicha empresa, un periodo de tres años es necesario para existir en el mercado y ser solicitados por potenciales clientes. En esto coinciden las pymes que proponen servicios o productos emergentes: un tiempo de maduración es necesario para seducir al consumidor brasileño. De allí que la perseverancia y la disponibilidad de capital sean elementos decisivos para operar con éxito en Brasil.

Este empresario consideró importantes (4/5) los dispositivos públicos de apoyo existentes en Francia: Ubifrance, Oséo, Agencefrançaise de l'Environnement y los instrumentos de la cooperación descentralizada.

Particular importancia merecen las relaciones humanas: los límites entre relaciones profesionales y relaciones personales son poco marcados en la sociedad brasileña y resulta indispensable inyectar calidez en el trato. La constitución de una red de amigos es clave a la hora de comprender el funcionamiento del mercado, de identificar a los interlocutores pertinentes y ampliar la base de clientes. De allí la importancia del "ser recomendado por" (*quem indica*). Si dicho empresario decidió lanzar sus operaciones desde Río fue por disponer allí de una amplia red de conocidos.

TERCER CASO

El tercer caso es el de un emprendedor que, tras 27 años de experiencia en laboratorios internacionales, decidió aprovechar su conocimiento de la actividad y su experiencia para lanzar su propia consultoría en el sector farmacéutico. Opera en Brasil y en México, puntos desde los cuales lleva operaciones con los países vecinos. De modo

general, considera que los países latinoamericanos ofrecen excelentes oportunidades para negocios rentables y que las actividades de consultoría están insuficientemente desarrolladas.

De la experiencia del emprendedor en ambos mercados surge lo siguiente: en Brasil las oportunidades que ofrece el sector, tanto en su vertiente pública como privada, son mayores ya que es el primer mercado latinoamericano en volumen y en valor para las ciencias de la vida. El país cuenta con laboratorios de peso (dos laboratorios brasileños figuran entre los primeros diez mundiales) y el volumen de ventas es muy superior. El interés del empresario por México es producto de diversas circunstancias: posibilidad de llevar determinados ensayos clínicos a un costo menor y vínculos personales con un compañero de estudios. El mercado mexicano está en expansión y merece el interés del empresariado. El empresario entrevistado considera que el tropismo francés hacia Brasil en desmedro de México no se justifica. Si bien considera la inseguridad como un obstáculo, México es percibido como un mercado más fácil y, culturalmente, más próximo. Tal como se señaló, en Francia el manejo del español ya se ha convertido en un fenómeno muy difundido en estos últimos veinte años mientras que la enseñanza del portugués sigue rezagada creando la sensación de mayor lejanía lingüística y cultural.

Según la empresa entrevistada, entrar en Brasil resulta complejo pues exige productos muy innovadores y vencer las dificultades de registro. La política tributaria representa un verdadero obstáculo, la negociación es difícil y la corrupción “endémica”. Pero el acceso al crédito es mayor en Brasil pues el país dispone de bancos nacionales de peso. La distancia ha sido considerada un factor poco relevante para ambos mercados y fácilmente compensada por las nuevas tecnologías de la comunicación.

Es de notar que, por una parte, la actividad de la empresa - consultoría en el sector salud - no implica importación de equipos o maquinarias; por otra parte, el presidente de la filial brasileña tiene un profundo conocimiento de Brasil por estar casado con una brasileña y llevar mucho tiempo de residir en el país y este conocimiento es compartido por los veinte miembros del equipo: todos muy buenos conocedores de América Latina. Estos elementos explican la rapidez con la que la entidad brasileña, dedicada a la consultoría en salud humana, animal y vegetal, penetró el mercado brasileño: 3-4 meses.

En lo tocante a factores de éxito en Brasil, se insiste en la necesidad de ser paciente, de invertir en la relación humana, de disponer de capital y, tratándose del sector medicamentos/salud, de llevar un análisis muy preciso del mercado, de la competencia y de las barreras administrativas. Hay que llegar con productos muy innovadores pues, a diferencia de México, los precios de los medicamentos no son libres.

En Brasil, es bueno disponer de una estructura jurídica propia para ejercer un mejor control de las operaciones y prescindir de distribuidores y agentes así como disponer de un equipo local a fin de evitar el reclutamiento de cuadros expatriados.

Para la empresa, los dispositivos franceses de apoyo a la internacionalización en general y, más particularmente, la ayuda de UBIFRANCE son pertinentes para vencer la complejidad del mercado brasileño; otros, como los gestionados por Oséo, le resultan complejos de operar.

También este empresario consideró de primera importancia disponer de una red de contactos y poder apoyarse sobre empresas existentes antes de lanzar un emprendimiento en Brasil.

“En el proceso de construcción de legitimidad es importante, para la empresa extranjera, poder decir ‘conozco a tal y tal me conoce’. En Brasil, a la hora de conquistar confianza, la persona importa más que la empresa.»

II.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA EN BRASIL

Por Rosario GARCÍA CRUZ e Ignacio TORRES (Universidad de Sevilla) y Nora LADO (Universidad Carlos III)

El estudio ha sido realizado por la Cátedra Extenda de Internacionalización de la Universidad de Sevilla y por el Instituto de Desarrollo Empresarial de la Universidad Carlos III de Madrid. Analiza las dificultades que afronta la pyme española en su proceso de internacionalización en Brasil.

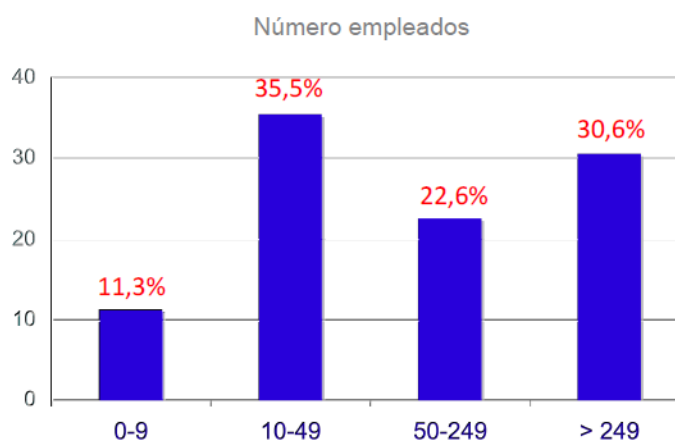
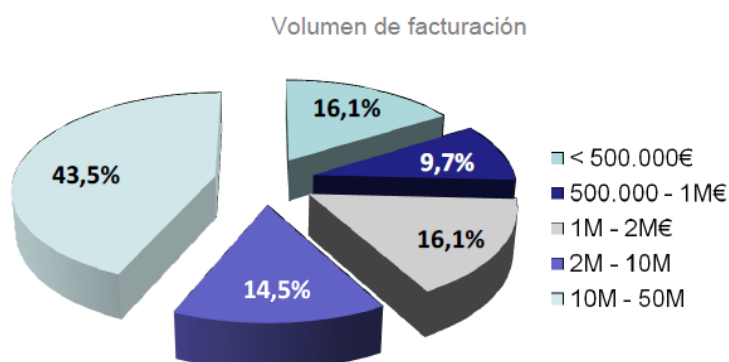
LA MUESTRA: se han entrevistado 62 pymes españolas que están operando en Brasil o iniciando su proceso de desarrollo en el país. Las personas entrevistadas ocupan los cargos de Presidente y Director General, Director Comercial o Director Internacional. En su mayor parte dominan más de dos lenguas (siendo estas el español y, generalmente, el inglés) y han acumulado una importante experiencia en el exterior.

Gráfico 17. Perfil del entrevistado



Gráfico 18. Sectores representados

Sector de actividad	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, selvicultura y pesca	9	14,5%
Manufactura	8	12,9%
Electricidad, gas y aire acondicionado	3	4,8%
Construcción	2	3,2%
Comercio al por mayor y a por menor	2	3,2%
Transporte y almacenamiento	2	3,2%
Alojamiento y hostelería	4	6,5%
Información y comunicación	4	6,5%
Actividades financieras y seguros	1	1,6%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12	19,4%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	3	4,8%
Educación	1	1,6%
Arte, entretenimiento y ocio	2	3,2%
Otros servicios	9	14,5%

Gráfico 19. Tamaño de la empresa según efectivos**Gráfico 20. Tamaño de la empresa según facturación**

En lo que a tamaño se refiere, el 35% de las PyMEs encuestadas tiene de 10 a 50 trabajadores. El volumen de facturación se sitúa entre 10 y 50 millones de euros para 43,5% de las empresas. El 63% cuenta con un departamento internacional, lo que refleja el dinamismo de sus negocios fuera de España.

INTÉRÉS POR EL MERCADO BRASILEÑO Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Gráfico 21. Principales motivos para entrar en Brasil

	Porcentaje
Mercado emergente	11,3%
Mercado en crecimiento	27,4%
Ampliar mercado	16,1%
Acompañar a cliente	24,2%
Sin respuesta	21,0%

Interrogadas acerca de su interés por el mercado brasileño, las PyMEs españolas afirman, en primer lugar, que se internacionalizan para conjurar los efectos de la crisis y para abrir nuevos mercados. ¿Por qué Brasil? Como muestra el cuadro anterior, el 39% valora el hecho de que sea un mercado emergente / en crecimiento. Para el 24%, la razón fue “seguir un cliente” (*clientfollowship*). De hecho, en una escala de uno a cinco (1= muy poco importante y 5= muy importante), el ampliar mercados y seguir un cliente son los dos principales motivos.

Gráfico 22. Valoración de “1 a 5” de las principales razones de entrada al mercado

	[1 - 5]
Reducir costes de producción	1,79
Ampliar el mercado	4,50
Acompañar a un cliente	2,95
Acceso a materias primas	1,68
Acceso a nuevas tecnologías	1,48

De hecho, el presidente de un importante despacho de abogados en Madrid atribuye su presencia en Brasil al simple hecho de que sus clientes operan en dicho mercado. Acompañar al cliente o al proveedor o a aquellos con los que ya se está trabajando en España es una de las principales causas del interés por Brasil.

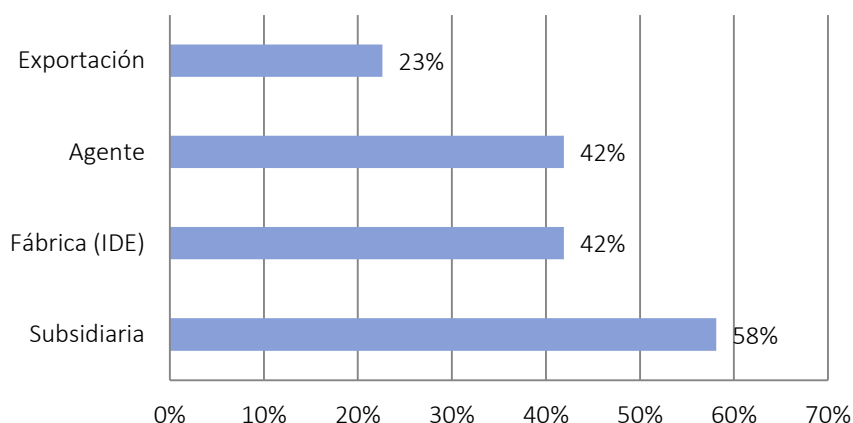
“A nosotros nos toca estar allí donde están nuestros clientes.”

“Brasil es un mercado inmenso para las soluciones digitales que ofrecemos y que están relacionadas con la expansión del consumo de dispositivos electrónicos.”

“Con la mejora de las condiciones de vida y la organización de grandes eventos deportivos (Mundial de Fútbol y JJOO) se abren grandes oportunidades a todos aquellos que, como nosotros, operan en el sector del turismo.”

Cabe señalar que, como sus pares italianas, francesas y portuguesas, las PyMEs españolas no van a Brasil para reducir costos de producción ni para acceder a materias primas ni a nuevas tecnologías, tal como lo refleja la importancia mínima atribuida a estos factores.

Gráfico 23. Canales de ingreso



El **canal de ingreso** es, principalmente, la subsidiaria comercial. Apoyarse en un socio local mediante una *jointventure* suele ser la modalidad preferida por las empresas entrevistadas.

BARRERAS DE ACCESO, FACTORES DE FRACASO Y FACTORES DE ÉXITO

Interrogadas sobre la dificultad de acceso al mercado, el 79% de las empresas considera muy difícil entrar en Brasil siendo las principales razones la burocracia y los elevados impuestos.

“Hay que encontrar el modo de ingreso que permita una presencia a largo plazo y, al mismo tiempo, un retorno sobre inversión rápido. Brasil no es un destino para inversiones especulativas. Exige estrategias de largo plazo.”

Gráfico 24. Dificultad de acceso. Factores importantes/no importantes en el mercado brasileño

[1 - 5]	
Distancia geográfica	2,73
Diferentes normativa	3,60
Distancia cultural	2,84
Dificultad con la lengua	2,13
Inestabilidad política	2,56
Burocracia	4,39
Corrupción	2,79
Cuestiones relacionadas con la seguridad	2,61

1: no importante 5: muy importante

Gráfico 25. Barreras de acceso

	[1 - 5]
Tipo de cambio	2,87
Falta de tiempo	2,45
Falta de capital	2,84
Falta de personal cualificado	2,69
Normativa internacional	3,15
Restricciones legales	3,50
Costes de entrada y de transporte	3,66
Procedimientos burocráticos	3,98

1: no importante 5: muy importante

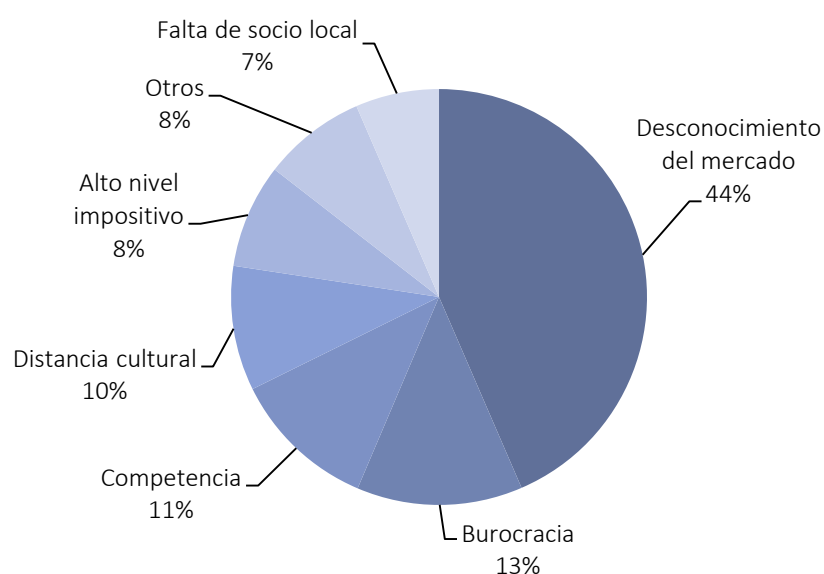
Entre las barreras de acceso más citadas figuran las restricciones legales y los procedimientos burocráticos. De hecho, en lo que a restricciones legales se refiere, una de las empresas españolas confiesa haber tenido la intención de realizar una inversión directa en Brasil con un socio brasileño. Decidió abandonar el proyecto al exigir la legislación brasileña que el socio local tuviera más del 50% de las acciones de la nueva entidad.

“Realizar una inversión en Brasil con menos del 50% del negocio no me interesa porque pierdo el control.”

Otro escollo señalado por los empresarios entrevistados: los costos de entrada y de transporte que la organización federal del país torna más complejos. El transporte, la logística, la tributación y la legislación varían según los estados y esto dificulta el desarrollo de las pymes españolas en Brasil.

Gráfico 26. Factores de fracaso en Brasil

(Según % de empresarios que los citan)



Con respecto a los factores de fracaso, uno de los principales es el desconocimiento del mercado. Las empresas confiesan no saber realmente cómo funciona el mercado brasileño, dónde encontrar la información adecuada y cómo identificar a socios locales pertinentes que se adecúen a su proyecto de negocios. El aprendizaje se efectúa a sus expensas.

“Si te atienes a un viaje, a una visita, allí te quedarás y no irás más lejos. Los proyectos sólo avanzan con más viajes y más visitas.”

Por consiguiente, es clave construir una red local de trabajo que involucre no sólo al socio brasileño sino también al conjunto de colaboradores a fin de cubrir, llegado el caso, diferentes puntos de la geografía de Brasil. El 90% de las empresas insistió en la importancia de este factor.

En lo tocante a cultura e idiosincrasia, los empresarios españoles señalan la barrera del idioma - si bien no le dan un peso relevante – así como el manejo del tiempo y el ritmo de trabajo en la empresa brasileña que consideran diferentes del prevaleciente en Europa. Estos últimos aspectos pueden generar cierto fastidio entre los dirigentes europeos y llevar al desánimo pues los empresarios deseosos de ver avanzar sus negocios dicen toparse con la imposibilidad de conseguir una reunión o cerrar un contrato a tiempo.

“En el sector digital, la barrera lingüística es importante. Además, el ritmo brasileño es mucho más lento. Es indispensable cambiar de *chip* al llegar.”

“Afortunadamente, los brasileños son cálidos, acogedores y abiertos. De no ser por esto, las dificultades ya me hubieran ahuyentado de este mercado.”

“El trabajo de aproximación es largo y costoso: es necesario crear confianza y esto implica muchas visitas y reuniones, sabiendo que estamos a 10h de avión.”

“La manera de negociar es diferente comparando con la europea: a los brasileños les cuesta tomar decisiones... Las reuniones de trabajo pueden ser excelentes pero no tener luego seguimiento alguno. Nada está asegurado hasta tanto el contrato no esté firmado.”

En cuanto a los factores de éxito en Brasil, la mayoría de los empresarios señala, en sus comentarios, la existencia de un socio local al que consideran clave para desarrollarse en dicho mercado. A título de ejemplo, una empresa etarra del sector de la construcción confesó haber pasado más de dos años en Brasil intentando trabajar y desarrollar negocios lo que la llevó a invertir in situ una suma importante sin obtener beneficio alguno. En cuanto dio con el socio local adecuado, en pocos meses logró obtener contratos con la administración pública brasileña.

El gráfico siguiente muestra el peso otorgado por los empresarios a cuatro factores precisos.

Gráfico 27. Factores de éxito

[1 - 5]	
Tamaño del mercado	4,05
Acceso a financiación	2,82
Productos y servicios innovadores	3,52
Apoyo de instituciones públicas de mi país	2,36

1: no importante 5: muy importante

PRINCIPALES CONCLUSIONES

Las empresas españolas perciben grandes oportunidades de negocios en Brasil porque es un mercado amplio y en crecimiento.

Los principales determinantes que llevan a optar por Brasil a la hora de internacionalizarse son la necesidad misma de buscar oportunidades de negocios fuera del país - punto importante de destacar en el caso de la pyme española – y seguir a un cliente.

A diferencia de la pyme francesa o italiana, la pyme española se ha internacionalizado tardíamente pues, hasta el estallido de la crisis de 2008, encontraba oportunidades de desarrollo en el mercado doméstico. Si bien hay empresas españolas internacionalizadas desde tiempo atrás¹², una parte del tejido empresarial español se ha internacionalizado recientemente, como consecuencia de la situación que atraviesa España. Su desafío es buscar en el exterior las oportunidades de crecimiento que ya no le ofrece el mercado doméstico.

Las empresas destacan como factor de éxito el tener un socio local, razón por la cual el modo de ingreso preferido (58.1% de las entrevistadas) es la subsidiaria en asociación/alianza con una pyme local. Las barreras más importantes que encuentran estas pymes son la normativa, la burocracia y la lentitud en los procesos. Por último, cabe destacar la importancia de disponer de redes locales que guíen al empresario en el desarrollo de su negocio en Brasil.

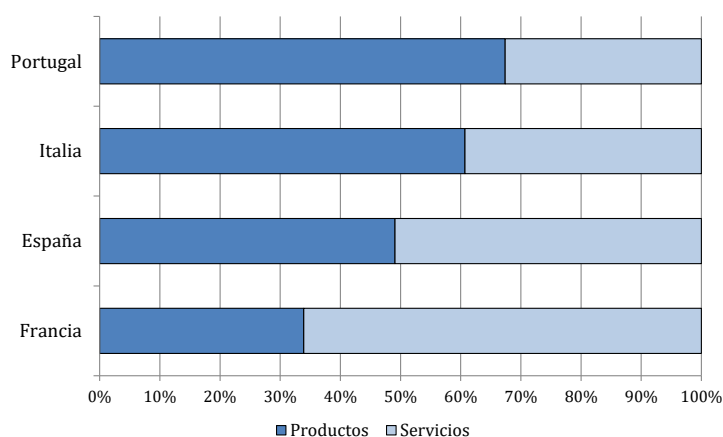
“Brasil exige un acompañamiento muy personalizado de la pyme deseosa de adentrarse en ese mercado, acompañamiento que una agencia pública de apoyo a la internacionalización no está en condiciones de brindar.”

¹²Considérese la expansión en Latinoamérica de las empresas españolas del sector de los servicios (energía, banca, telecomunicaciones...) a partir de los años 90.

II.4. ANALISIS COMPARADO ESPAÑA - FRANCIA - ITALIA – PORTUGAL

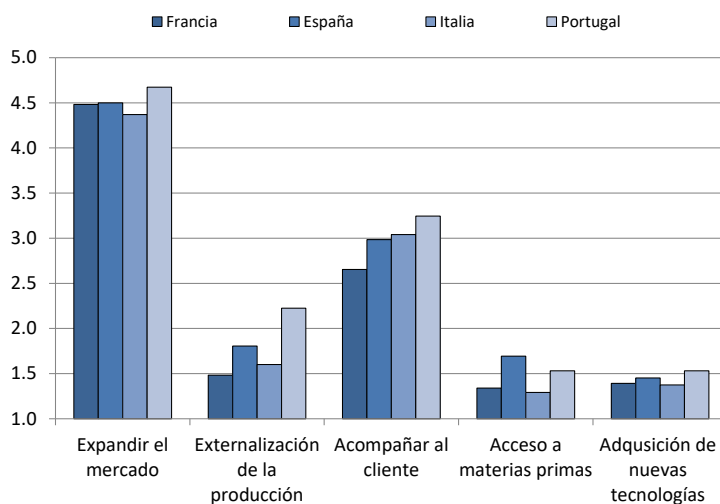
La finalidad de esta sección es analizar, a partir de las percepciones de los dirigentes y de su experiencia del mercado brasileño, las convergencias y las divergencias de la muestra europea.

Gráfico 28. Distribución de la muestra por sector de actividad



La muestra, como tal, no pretende reflejar exhaustivamente el conjunto de las pymes de Europa del Sur presentes en el mercado brasileño. No obstante, los dos centenares de empresarios entrevistados son representativos de este segmento. Cabe constatar, entre las pymes italianas y portuguesas, una mayoría de empresas que operan en el sector de la gastronomía (vinos, aceite de oliva, quesos...), en la fabricación de equipos industriales y en los materiales de construcción. Las pymes francesas entrevistadas, por el contrario, son numerosas en el sector de los servicios y, más específicamente, en los servicios B2B. En lo que a las españolas se refiere, estas se distribuyen de manera equilibrada entre los servicios para las empresas (abogados, contadores, arquitectos), el turismo, la gastronomía y los bienes de consumo.

Gráfico 29. ¿Por qué Brasil?



Como se mencionó previamente, Brasil ofrece muy buenas oportunidades de crecimiento habida cuenta del tamaño de su mercado. Numerosas pymes desembarcan en Brasil acompañando a sus clientes. Brasil no constituye para ellas un destino *lowcost* y ninguna ha radicado allí actividades industriales por el mero hecho de reducir sus costos de producción. El acceso a las materias primas es un factor decisivo sólo para algunas, presentes en sectores muy específicos (bagazo por ejemplo). Por último, si bien las pymes de Europa del Sur no van a Brasil para adquirir nuevas tecnologías, destacan el hecho de que el consumidor brasileño es exigente en materia de tecnología.

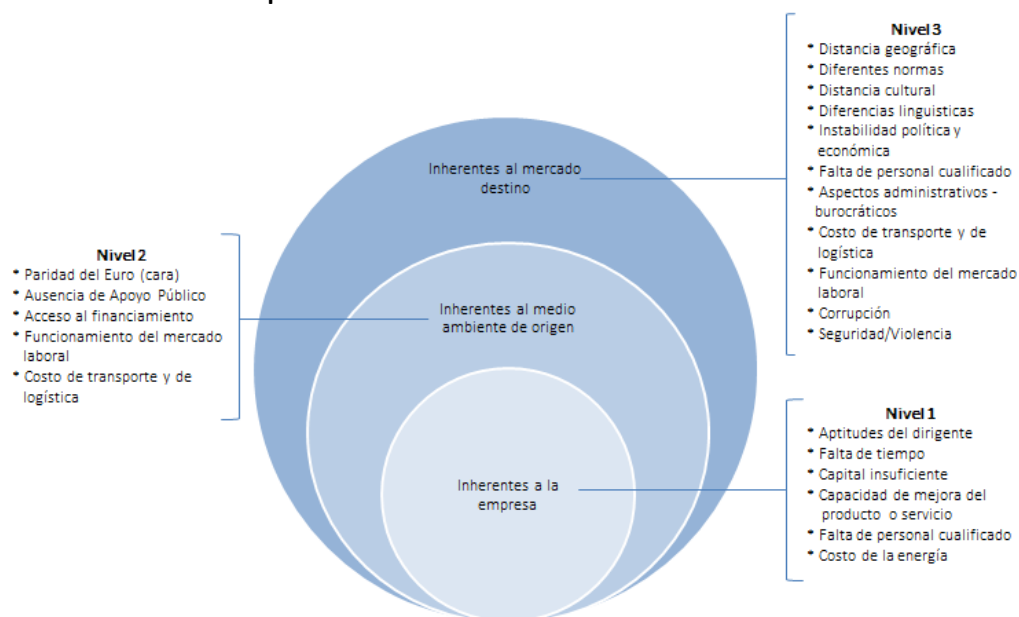
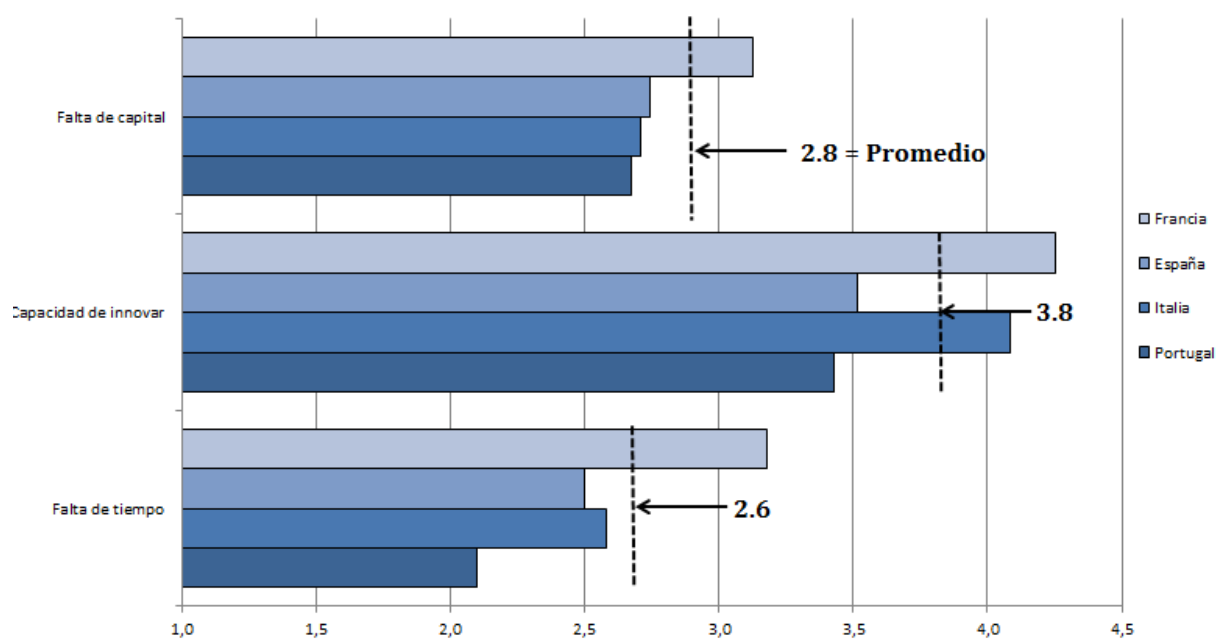
LAS DIFFICULTADES DEL MERCADO BRASILEÑO VISTAS POR LAS PYMES SUDEUROPEAS

Los obstáculos que deben superar las pymes en su proceso de internacionalización no están exclusivamente ligados al mercado de destino sino que también provienen del hecho de ser pymes y de las condiciones en que operan en su país de origen.

En efecto, la internacionalización de una pyme coloca a su dirigente frente a un conjunto de obstáculos susceptibles de ser clasificados en tres círculos: en el primero, aquellos inherentes a la condición de pyme (capacidades humanas y financieras limitadas); en el segundo, las barreras propias del entorno de origen en el que la empresa opera a diario; finalmente, en el tercero, los obstáculos propios de los mercados de destino a los que la pyme apunta en su proceso de internacionalización.

Esta tipología basada en tres niveles de dificultad resulta particularmente eficaz en el marco de los análisis comparados. Si bien las empresas españolas afrontan los mismos obstáculos en la Península, no afrontan las mismas dificultades según se internacionalicen en Brasil o en otro país. También cabe preguntarse en qué medida los empresarios de los cuatro países de Europa del Sur, al pertenecer todos a un mercado común y disponer de la misma moneda, coinciden y difieren en su percepción de las dificultades del mercado brasileño.

El siguiente gráfico representa los tres círculos de dificultad que la pyme debe sortear en su proceso de internacionalización.

Gráfico 30. Dificultades en el proceso de internalización**Gráfico 31. Nivel 1 – Dificultades inherentes a la empresa**

El gráfico 31 pone de realce la importancia de factores que las teorías sobre internacionalización de pymes se han encargado de destacar hace tiempo: las limitaciones financieras y la falta de tiempo disponible sabiendo que la conquista de nuevos mercados suele exigir un trabajo previo de exploración y de adecuación de la oferta. Un factor se destaca por la importancia que le otorgan los empresarios a la hora de ampliar mercados fuera de su país: la capacidad de innovar. Dicha capacidad es el resultado de la interacción de diversos factores: avances tecnológicos,

cualificación del personal, capacidad de adaptación, escucha del cliente, adopción de normas de calidad, modelos de negocio flexibles y utilización de las nuevas tecnologías

“En Brasil hay que diferenciarse y estar presente. Los brasileños quieren productos innovadores pero que hayan sido probados, no un prototipo.” (pyme francesa)

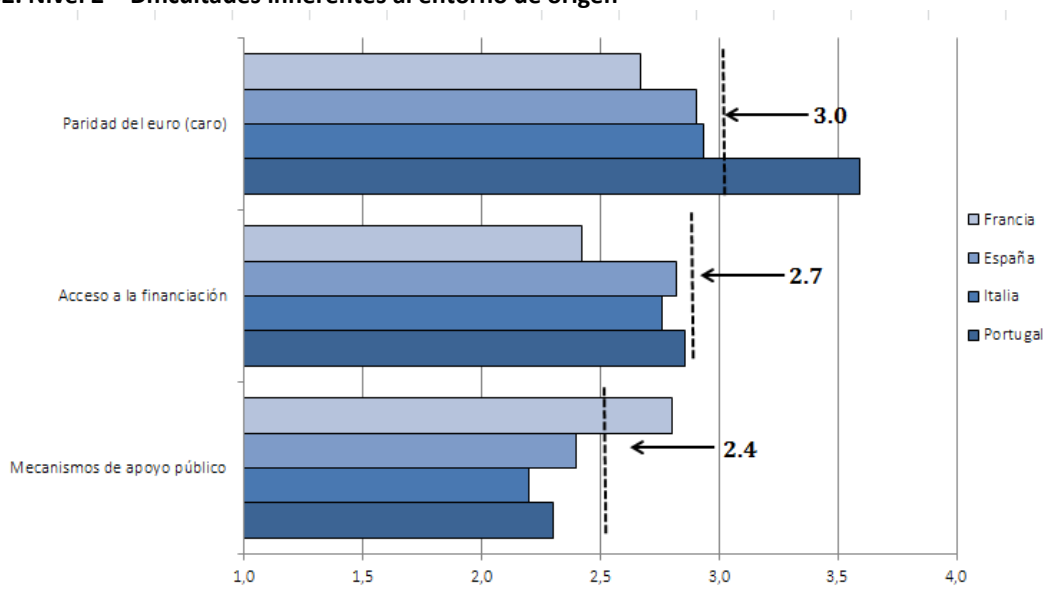
“Un producto innovador y flexibilidad para adaptarlo a un entorno cambiante son determinantes en Brasil.” (pyme italiana)

“Los potenciales clientes tienen cierta resistencia a cambiar de proveedor. Para conquistarlos, hay que estar siempre en condiciones de mostrarles un producto o un servicio innovador.” (pyme portuguesa)

“Siempre hay que preguntarse si el producto o el servicio que uno propone responde a una nueva necesidad.” (pyme española)

Las pymes europeas, acostumbradas a trabajar en un entorno maduro y competitivo, son conscientes del hecho de que Brasil, mercado amplísimo, complejo y lejano, también será exigentes con ellas.

Gráfico 32. Nivel 2 – Dificultades inherentes al entorno de origen



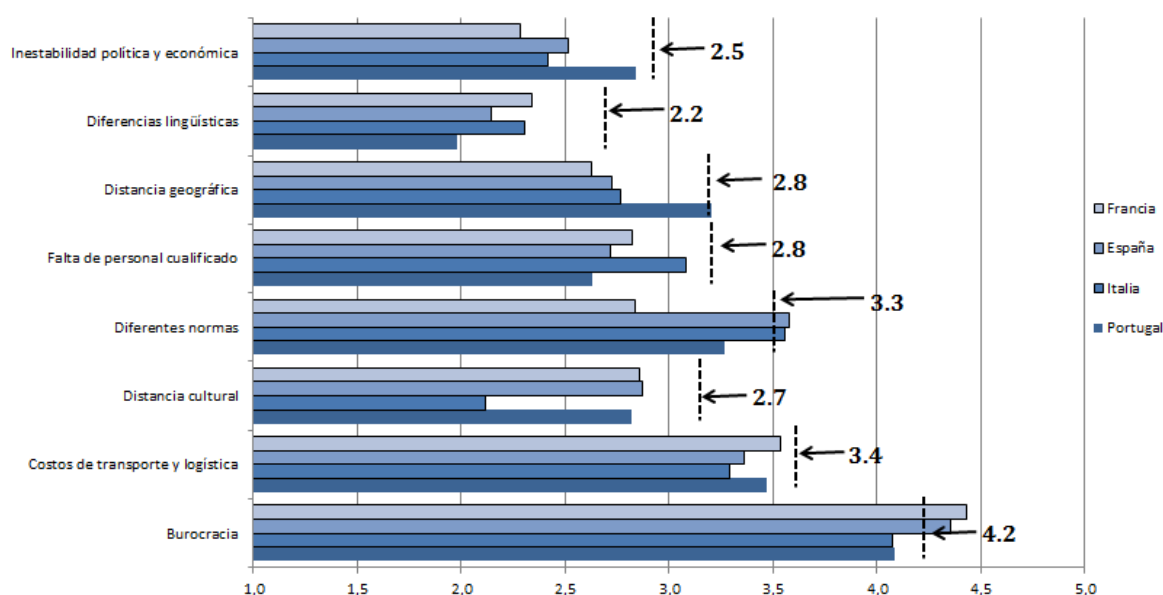
Siendo la Europa comunitaria el entorno de origen de todas las pymes entrevistadas, el gráfico 32 no revela diferencias sustanciales entre las pymes de los cuatro países concernidos. Las pymes portuguesas se muestran más molestas por la paridad cambiaria pues son las más numerosas en practicar la internacionalización vía la exportación.

“Las misiones comerciales organizadas por las agencias públicas no siempre dan sus frutos. Existe el riesgo de que la empresa brasileña acepte recibirlo a usted simplemente porque el pedido de cita proviene de la embajada, sin que haya un verdadero interés de su parte.” (pyme española)

“El dispositivo de apoyo público francés es muy general: los consejos que brindan son los mismos para todos. Se echa de menos un análisis más fino del mercado y un consejo diferenciado.” (pyme francesa)

El apoyo público es considerado un factor de mediana importancia en el proceso de internacionalización: es evaluado, en promedio, 2.4/5. Sin embargo, las pymes francesas resultan más sensibles a ese factor. Más de una participó de misiones exploradoras, solicitó el apoyo de las oficinas comerciales de la embajada gala y de las cámaras de comercio, utilizó los mecanismos de la COFACE¹³⁰ recurrió al VIE. De las cuatro muestras se desprenden algunas críticas comunes: el montaje de los expedientes es complicado e implica tiempo, el plazo de respuesta es demasiado largo y los contactos locales identificados por las agencias de apoyo in situ no son siempre los más pertinentes.

Gráfico 33. Nivel 3 – Dificultades inherentes al mercado de destino



¹³⁰COFACE (Compagniefrançaised'Assurancepour le Commerce extérieur) es una agencia especializada en asegurar el riesgo exportador.

“La burocracia resulta confusa en Brasil ya que el país constituye una excepción comparado con el resto de América Latina. No hay que subestimar las exigencias administrativas y contables pues su impacto sobre los costos es importante.” (pyme francesa)

En Brasil, la burocracia constituye el principal obstáculo para las pymes europeas que operan desde el exterior. Es generadora de costos, demoras y frustraciones. Conciernen los visados, los trámites aduaneros, los permisos de importación... Por consiguiente, muchas son las pymes extranjeras que optan por una presencia in situ (por ejemplo a través de una alianza con un socio local) sobre la cual mantienen el control.

Las pymes extranjeras consideran que las normas también son una fuente de dificultad así como la logística. El marco normativo les resulta inestable y ambiguo, lo que atribuyen a una voluntad velada de proteger el mercado local.

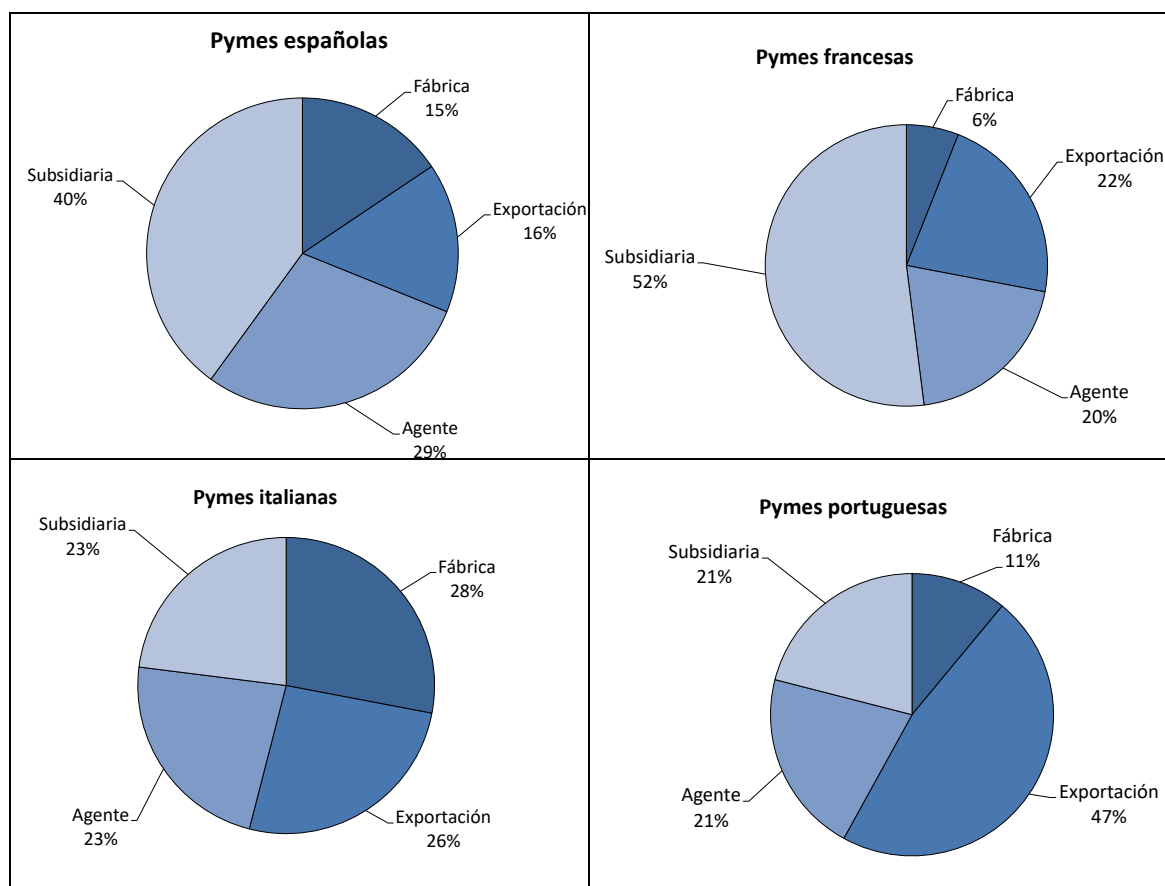
Cabe notar que la distancia cultural no constituye un obstáculo importante (2.7/5 en promedio), sobre todo para los dirigentes italianos. Curiosamente, los empresarios portugueses atribuyen el mismo peso a este factor que sus congéneres franceses y españoles (ver I.1.).

Cualquiera sea el peso acordado al factor cultural, Brasil aparece – culturalmente hablando – mucho más próximo y accesible que Asia.

“Si bien China es menos cara, resulta mucho más alejada desde el punto de vista cultural.”
(pyme francesa)

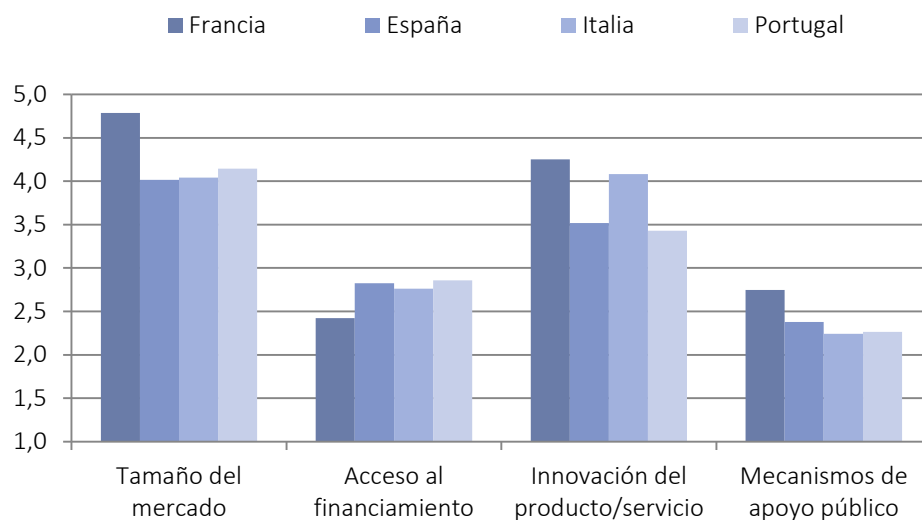
“Culturalmente hablando, es mucho más fácil entenderse con un brasileño que con un asiático, ya sea de China o de la India. Para desarrollar negocios, Brasil es más accesible que Asia.”
(pyme francesa)

El siguiente cuadro ilustra las diversas maneras de ingresar en Brasil. Las pymes francesas, seguidas de las españolas, priorizan el montaje de una estructura in situ, ya sea mediante la creación de una subsidiaria (algunas en *jointventure*), ya sea mediante una organización controlada al 100%.

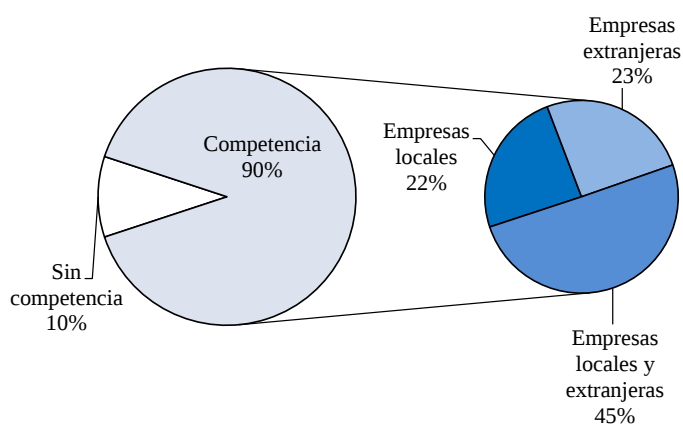
Gráfico 34. Modos de ingreso de las pymes europeas en Brasil

En el cuadro anterior, se consideró la disponibilidad de una planta industrial en Brasil como una categoría aparte. Se constata que no es el modo preferido por las pymes europeas para operar en dicho mercado que, como ya señalamos, dista de ser considerado un mercado *lowcost*. Dicho esto, las pymes italianas, cuya muestra está constituida mayoritariamente por pymes industriales - tres pymes de cada cinco -, adoptan estrategias de entrada más diversificadas que sus vecinas y son las que más practican esta forma de operar. En lo que toca a las pymes portuguesas, tres de cada cuatro operan en la industria pero aproximadamente el 50% de ellas práctica la exportación como modo de ingreso en Brasil.

La preferencia por la subsidiaria local se explica por la complejidad del país (restricciones jurídicas y fiscales, burocracia, proteccionismo), por sus dimensiones y por la distancia geográfica respecto de Europa. Estos elementos tornan inapropiado el manejo de las operaciones a distancia y los empresarios optan por una presencia local. Las pymes francesas entrevistadas - que operan mayoritariamente en el sector servicios - confirman esta tendencia.

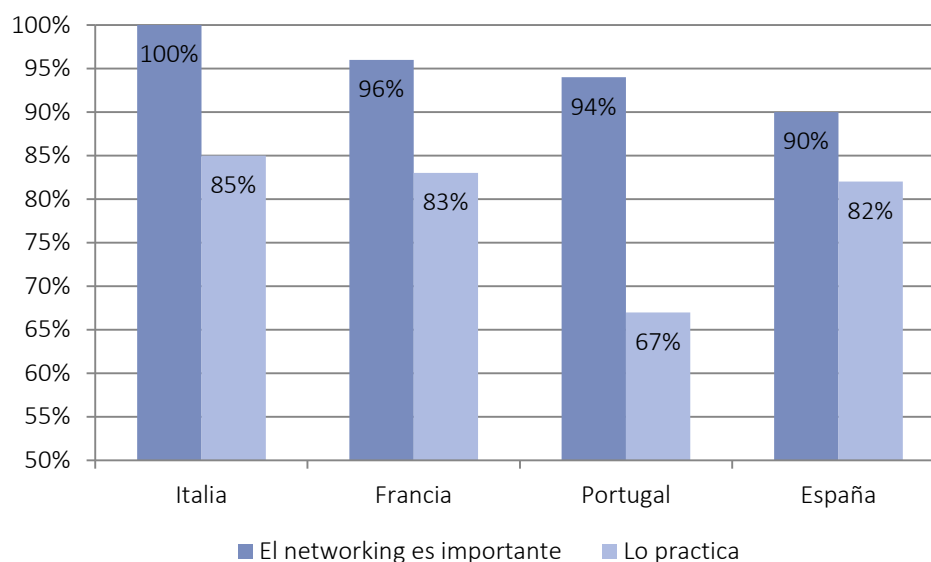
Gráfico 35. Factores decisivos en Brasil

Tal como fue señalado en los análisis por país y como lo confirma el cuadro anterior, el tamaño del mercado y el carácter innovador de la oferta son los principales factores de éxito según las pymes europeas. Para ellas Brasil es un mercado ávido de productos y de soluciones novedosas en el cual compiten muchos actores por lo que hay que diferenciarse manteniendo siempre un avance tecnológico.

Gráfico 36. Las pymes europeas en Brasil frente a la competencia

Nueve pymes de cada diez dicen hacer frente a competidores en su sector de actividad. Para las pymes de servicios los competidores son principalmente extranjeros.

“Cuando no hay competidores es porque no hay mercado.” (pyme francesa)

Gráfico 37. La importancia del *networking*

Como se mencionó en más de una ocasión, el *networking* reviste una importancia capital a la hora de adentrarse en el mercado brasileño y numerosas son las pymes que dicen practicarlo. Cabe señalar que son las pymes portuguesas - que comparten lengua y cultura con Brasil - las que “menos” lo practican. El hecho de que sean productoras de bienes (tres de cada cuatro) y exporten contribuye sin duda a ello.

“El *networking* es capital considerando la inmensidad de este mercado.” (pyme italiana)

“El *networking* resulta esencial porque son los socios locales los que tienen la facultad de sobrevivir en este mercado difícil. Hay que acercarse a ellos y aprender de ellos.” (pyme portuguesa)

“El brasileño le da más importancia a la dimensión personal de la relación de negocios que a la dimensión escrita y contractual. Es importante para consolidar la confianza.” (pyme española)

“Ser recomendado por un local es muy importante y esto exige desarrollar una red de contactos en Brasil.” (pyme francesa)

Recomendaciones

De emprendedor a emprendedor

QUÉ HACER

“Para tener éxito en Brasil hay que hacer prueba de mucha habilidad: habilidad para ajustarse al entorno de negocios, habilidad para encontrar fuentes de financiación, habilidad para reclutar y retener a los buenos empleados.” (pyme portuguesa)

“Para una pyme extranjera, el *networking* con los locales permite adquirir visibilidad y compensar la ausencia de reputación.” (pyme italiana)

“El mercado es inmenso. Hay que explorar a fondo el sector de actividad y concentrarse en él.” (pyme portuguesa)

“Hay que tener robustez financiera.” (pyme portuguesa)

“Para tener éxito en Brasil ante todo hay que ofrecer calidad y, luego, asegurar una presencia continua.” (pyme portuguesa)

“El que gana en Brasil no es siempre el más astuto sino el más paciente.” (pyme española)

“Tener paciencia, ofrecer un buen producto y adaptarse a la cultura.” (pyme española)

“Se necesita humildad, estar bien aconsejado, estudiar a fondo el mercado, elaborar un plan de negocios prudente y disponer de una buena capacidad financiera.” (pyme española)

QUÉ NO HACER

“Vender desde Europa con una mentalidad europea.” (pyme italiana)

“Sobreestimar las posibilidades de éxito partiendo del supuesto de que la inmensidad del mercado garantizará automáticamente el volumen de las ventas.” (pyme italiana)

“Desembarcar sin preparación previa” (pyme francesa)

“Falta de implicación, proyecto poco maduro, precipitación” (pyme francesa)

“Creer que un contacto simpático va a desembocar en un acto de compra” (pyme francesa)

“No ser riguroso en la gestión de la estructura local; los litigios pueden costar importantes sumas de dinero y dejar una pyme en bancarrota.” (pyme francesa)

“Subestimar el tamaño del país, las barreras administrativas, las especificidades brasileñas... y pensar que Brasil lo necesita a uno olvidando que es un país que vive bajo el impulso de su propia dinámica” (pyme francesa)

“Desembarcar con la idea de obtener resultados a corto plazo” (pyme española)

“Pensar que el proyecto está vendido porque el cliente no ha dicho que no” (pyme española)

“Pensar que se pueden vender los mismos productos que en Europa y como en Europa” (pyme portuguesa)

“Considerar que un producto exitoso en Portugal será exitoso en Brasil” (pyme portuguesa)

“El riesgo consiste en dejarse llevar por las emociones y por el sentimiento de proximidad, lo que puede llevar a cometer imprudencias.” (pyme portuguesa)

II.5. CONCLUSIONES

Este análisis comparado permitió una mejor comprensión del proceso de internacionalización de doscientas empresas europeas en Brasil poniendo de realce las dificultades que experimentan en tanto pymes europeas en el principal mercado de Latinoamérica.

Tratándose de una investigación aplicada, el análisis basado en las percepciones y en los testimonios de los dirigentes tiene un doble objetivo: por un lado, aportar elementos útiles para la elaboración de estrategias de entrada en Brasil y, por otro, identificar los factores susceptibles de incidir en el desarrollo de una pyme extranjera en este mercado.

Más allá de las dificultades experimentadas, Brasil es un país que ofrece múltiples oportunidades a quienes saben encontrar el modo de aprovecharlas. Los empresarios entrevistados han mostrado cómo la confianza – en su *knowhow*, en sus competencias, en su talento, en su experiencia, en sus productos/servicios – y la perseverancia sumados a un conocimiento fino del mercado permiten sortear los obstáculos que surgen inevitablemente en el camino.

El mercado brasileño, de tamaño continental, requiere de dirigentes bien preparados (principiantes abstenerse) y de un acompañamiento adaptado a cada situación, sector y proyecto. Tratándose de pymes, cabe insistir en este último punto: ya sea brindado por organismos públicos, ya sea por consultores privados, el acompañamiento es esencial para desembarcar en Brasil, desarrollarse y hacer frente a una competencia local e internacional creciente.

Para las pymes europeas que operan en un contexto de crisis, en mercados maduros y con fuerte competencia, Brasil ofrece, sin lugar a dudas, numerosas perspectivas de desarrollo a condición de estar debidamente preparados. La comparación entre los cuatro países europeos ha permitido echar alguna luz sobre las similitudes y las diferencias, las limitaciones y las fortalezas de las pymes del sur de Europa a la hora de internacionalizarse. Tratándose de organizaciones caracterizadas por su tamaño reducido, el estudio muestra cómo la visión estratégica de sus dirigentes – allí donde convergen las cualidades individuales, las competencias técnicas, la experiencia y el *knowhow* – juega un papel esencial en los procesos de internacionalización en mercados lejanos y, más específicamente, en un mercado complejo y promisorio como Brasil.

II. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES LATINOAMERICANAS

II.1. NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DE MARKETING: UN ESTUDIO DE CASOS EN EL SECTOR DE LA INDUMENTARIA DE ARGENTINA

Por Sergio Postigo, Universidad de San Andrés

El presente capítulo trata de las empresas llamadas “born global”, de las que se ilustra un caso proveniente del sector de la indumentaria en Argentina.

Se sustenta en la siguiente metáfora: las grandes empresas son como las ballenas y las pymes son como los delfines. Un delfín no es una ballena pequeña, es un delfín, algo muy distinto. Para comprender cómo surgen y cómo funcionan, es necesario observar el plancton, primer eslabón de la cadena alimentaria que las nutre.

El estudio parte de la observación siguiente: un grupo de empresas argentinas, de creación reciente, ha hecho del mundo su mercado. Los casos analizados se centran en un área muy específica, el área de la moda, caracterizada por un mercado cambiante en el que no es fácil convertirse en un referente. Se trata de emprendedores argentinos que fabrican indumentaria y exportan a mercados no tradicionales como son Japón, Arabia y algunos países de Asia, países lejanos de la Argentina desde el punto de vista cultural y geográfico. ¿Por qué Japón? ¿Por qué Arabia, teniendo cerca el mercado chileno y/o el brasileño? En Argentina hay grandes empresas en el sector de la moda y no van a Japón. ¿Pecan estas empresas de ceguera estratégica? O ¿son inconsciente los emprendedores que salen a vender a Japón?

El objetivo de este primer estudio es explorar los mecanismos e identificar los factores que permiten a estas nuevas pymes orientarse, *ab initio*, al mercado mundial y competir en él. Se trata de analizar cómo se manifiesta la orientación al mercado y de qué manera se generan las capacidades de marketing en estas nuevas empresas internacionales.

¿Cómo hacen para dar a conocer su producto? ¿Cómo identifican nuevas oportunidades de negocio en otros países? ¿Qué mecanismos utilizan para gestionar el conocimiento de los mercados externos y comprender las necesidades de sus clientes globales? ¿Cómo utilizan las redes y con qué fines? En el caso específico de la moda, la red o puerta de contacto la constituyen los representantes de las marcas. Ellos indican a qué mercado ir y a qué mercado no ir. Algo similar a un manager de un jugador de fútbol o de un boxeador. A veces, terminan asociándose a la pyme. Cultivar esta relación es importante, vital.

CARACTERIZACIÓN DE LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Las empresas que nos ocupan se caracterizan por el escaso tiempo que media entre su creación y el comienzo de la actividad exportadora: hoy ponen en marcha la empresa y al año siguiente ya están exportando.

La estrategia de internacionalización de pymes que prevaleció hasta tiempos recientes consistía en explorar primero el mercado doméstico y fortalecerse en él para luego expandirse en los mercados foráneos: los mercados vecinos en una primera etapa, los más lejanos luego.

El entorno en que se mueven las nuevas empresas internacionales no es el mismo que el de fines del siglo XX: se han producido notables avances en las áreas de producción, transporte y comunicación y las alianzas y vinculaciones globales han cobrado importancia. Las nuevas empresas no exportan por defecto (porque no funciona el mercado interno y no queda otra opción que exportar). Sencillamente, ven el mundo como un mercado.

Son empresas que utilizan de manera intensiva la tecnología así como las redes personales y empresariales, que poseen recursos intangibles y que se apoyan en la gestión estratégica del conocimiento. Tienen productos de calidad superior y, por ello, no entran en cualquier mercado.

La metodología que se utilizó fue el estudio de casos combinado con otras fuentes como informes de cámaras empresariales, reportes gubernamentales, información y registros de las empresas estudiadas. La información recolectada se procesó con el software Atlas/ti 6.0.

Se entrevistaron ocho empresas del sector de la moda con un porcentaje de exportación elevado (entre el 30 y el 70% de las ventas) y un número de empleados comprendido entre 20 y 70. Las zonas a las que exportan son muy disímiles entre sí: Latinoamérica, Europa, Oriente Medio, Australia, Rusia, Asia. Todas exportan a por lo menos dos regiones del mundo y una de ellas a cinco.

CASOS DE LA MUESTRA

Caso	Formación del fundador/a	Fundación / debut exportador	Tipo de Producto	Cantidad de empleados	Exportación sobre ventas	Países a los que exporta	Regiones a las que exporta
1	Estudió arquitectura en Argentina y diseño de indumentaria en Italia	2003 / 04	Vestimenta pret a porter	20	30%	Italia, Estados Unidos, Uruguay, Perú, Chile y México	3 zonas
2	Estudió diseño de indumentaria en Argentina	2003 / 06	Corsetería, lencería y accesorios retos	22	70%	Japón, Dubai, Israel, España y Brasil	4 zonas
3	Estudió diseño en Argentina	2001 / 03	Indumentaria informal para hombres	30	30%	Francia, España, EEUU, Australia y Chile.	4 zonas
4	Estudió Diseño de Indumentaria en Argentina	2005 / 06	Indumentaria informal de autor para hombres y mujeres	20	25%	España, Alemania Holanda y Australia	2 zonas
5	Estudió diseño de indumentaria en Argentina	2002 / 03	Vestimenta pret a porter e indumentaria de autor para mujer	24	70%	Italia, Japón, Chile, Uruguay y Arabia Saudita	4 zonas
6	Estudió diseño gráfico y publicidad en Argentina	2002 / 02	Indumentaria de diseño de autor	38	45%	EEUU, Japón, Francia, España	3 zonas
7	Estudió teatro en Argentina y diseño y fotografía en Londres	2001 / 03	Indumentaria pret a porter	70	40%	EEUU, Uruguay, Chile	2 zonas
8	Estudió diseño de indumentaria en EEUU	2002 / 03	Indumentaria de diseño de autor	38	45%	EEUU, Inglaterra, Italia, Francia, Arabia Saudita, Rusia, Corea, Hong Kong, China y Australia	5 zonas

PRINCIPALES RESULTADOS

En primer lugar, todas las empresas utilizan diversos mecanismos vinculados entre sí para acceder a la información que brinda el mercado. No contratan consultoras. Los mismos empresarios hacen su investigación de mercado recorriendo las zonas donde tienen que vender sus productos, abriendo contactos y, al mismo tiempo, construyendo redes. En uno de los casos, el empresario está permanentemente conectado por Internet con sus puntos de venta (un puñado de locales de venta de ropa masculina en Europa) lo que le permite seguir la realización de cada venta en línea. Como sus congéneres, sabe crear y mantener relaciones de largo plazo con sus agentes comerciales. Son sus socios y con ellos constituye lo que podría llamarse una familia. Esta simbiosis dentro de la cadena comercial resulta ser un elemento clave. De hecho, los empresarios muestran una tendencia a compatibilizar su estrategia comercial con los objetivos de sus intermediarios y distribuidores. Utilizan canales especializados y con bajo énfasis en estrategias de precios y comunicación. Llevan al mercado productos de primera calidad y no compiten por precio.

Son empresas que priorizan el desarrollo de activos intangibles, basados en la gestión estratégica del conocimiento, con los que buscan diferenciarse y agregar valor para sus clientes. Presentan una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Siendo apenas pymes, forman estructuras empresariales pequeñas y dinámicas, con una alta concentración en la toma de decisiones y poca delegación de áreas claves. Muy rápidamente, sus dirigentes se enfrentan con el siguiente dilema: ellos son la marca y ellos toman las principales decisiones, tienen que crecer y no confían en nadie. Estos empresarios tercerizan mucho su producción y construyen su red de contactos “hacia fuera”.

RECOMENDACIONES

Es necesario orientar los programas de enseñanza y de capacitación hacia la detección de oportunidades. En efecto, los emprendedores no siempre saben cómo detectar oportunidades y, cabe recordar, los delfines no son ballenas pequeñas. Son especies diferentes con necesidades diferentes.

También deberían incluirse las cuestiones relativas a las diferencias culturales, específicamente aquellas vinculadas a formas de trabajo y prácticas específicas en materia de cumplimientos de plazos y estándares de calidad, ya que muchas veces son subestimadas por los empresarios locales.

Los programas gubernamentales de apoyo a la internacionalización deberían considerar el acopio y la difusión de información sobre los mercados con el objetivo principal de allanar el camino de los emprendedores. Los sistemas de información de las entidades gubernamentales no están suficientemente preparados para brindar toda la información que estos necesitan. El listado exhaustivo de contactos del sector concernido, acompañado de nombre y datos de contacto, constituye un ejemplo.

Fomentar la creación de empresas que busquen internacionalizarse desde los primeros años puede, por su valor ejemplar, generar externalidades positivas hacia ambas direcciones de la cadena de negocio: “si a otros les va bien, ¿cómo no me va a ir bien a mí?”. Un emprendedor exitoso es susceptible de comunicar muchísima energía. De allí el interés de promover encuentros con este tipo de dirigentes.

El apoyo gubernamental resultará mucho más provechoso si se articula con una estrategia más amplia que posicione el diseño argentino junto con la marca país.

Última consideración: las nuevas empresas internacionales tienen un comportamiento similar consistente en “llamar a la suerte”. Saben estar en el lugar justo, con la persona apropiada, en el momento justo.

II.2. CAPACIDADES DINÁMICAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR Y EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN LAS START UP LATINOAMERICANAS

René HERNÁNDEZ , Cátedra PYMES, EGADEBusiness School, Tecnológico de Monterrey

Las start-up son posibles agentes de crecimiento económico acelerado y de creación de empleo a largo plazo. En las páginas siguientes se presenta un programa empírico en proceso cuya finalidad es establecer un modelo de creación de valor y de innovación en las start-up de América Latina y, más especialmente, en México.

Para ello, se recurre a teorías recientes que se ajustan a estas empresas jóvenes. El marco teórico se sustenta en el pensamiento económico de Schumpeter y en el concepto de “destrucción creativa” que resulta pertinente para analizar estas empresas jóvenes que han logrado sobrevivir los dos primeros años de vida y que aún no han cumplido los diez años. Las teorías utilizadas son, por un lado, la de capacidades dinámicas¹⁴ y por el otro, una teoría más reciente, de 2012, que es la perspectiva del lado de la demanda. Está muy relacionada con la teoría de orientación al mercado. Sin embargo, la diferencia es que esta última pone el acento en la respuesta de la empresa a los cambios del exterior, mientras la perspectiva del lado de la demanda considera factores fuera de la empresa y la existencia de mercados no atendidos. Esta diferencia es importante porque hay estudios empíricos que demuestran que invenciones tecnológicas pueden fracasar en el mercado y no llegar a ser innovaciones exitosas y que elementos tecnológicos obsoletos pueden lograr reposicionarse como invenciones en el mercado y tener éxito.

El objetivo es observar si, combinando las capacidades dinámicas internas de una empresa con los factores externos - lo que pide la demanda -, se complementan y generan un efecto mayor a las dos partes. De verificarse esto, se espera aportar una contribución a la teoría del emprendimiento.

Los objetivos son claros: analizar el efecto que tienen diferentes capacidades dinámicas –incluyendo mercadotecnia, capacidades tecnológicas y de I+D – y la implementación de una estrategia basada en la demanda en la creación de valor y en el desempeño innovador de las start-up mexicanas. También se pretende analizar el efecto mediador de estas capacidades dinámicas partiendo de la demanda.

Partimos de Schumpeter, en el cual el emprendedor es la fuente del cambio económico. El desarrollo económico proviene de la acción de los emprendedores que encuentran maneras creativas de combinar los recursos ya existentes y, de esta forma, presionan a las empresas ya establecidas para que innoven.

La literatura sobre las capacidades dinámicas trata de procesos internos que permiten percibir y dar forma a las oportunidades y amenazas para aprovecharlas y mantenerlas. Aborda la competitividad a través del incremento, la

¹⁴ Cf. Teece, 2012.

combinación, la protección y, cuando es necesario, la reconfiguración de los activos industriales y tangibles de la empresa.

La metodología utilizada fue la encuesta. Se partió de estudios de caso y luego se recurrió la encuesta apuntando a la generalización de los resultados. Hasta el presente, los estudios realizados se habían llevado a cabo en pymes y en empresas grandes pero no en el segmento de las start-up. Es una de las contribuciones de esta investigación haberse centrado en estas últimas.

Volviendo a la perspectiva del lado de la demanda, esta resulta pertinente para diferenciar creación de valor y captura de valor, cosa que las teorías anteriores no han hecho. Anteriormente, las teorías de la organización industrial y la teoría basada en los recursos consideraban un entorno relativamente estable, tanto en tecnología como en competencia. Las empresas creaban barreras de entrada y utilizaban sus recursos para competir con éxito. Hoy, los mercados son muy dinámicos, sobre todo aquellos en los que operan estas start-up. La teoría de las capacidades dinámicas y la perspectiva del lado de la demanda toman en cuenta los factores externos y consideran la reconfiguración creativa de los recursos existentes en la empresa que le permite permanecer competitiva sin importar el cambio. Asimismo, se buscan nichos de mercado que no han sido atendidos porque han pasado desapercibidos.

La investigación se apoya, como indicamos, en una encuesta - en curso - a start-up que operan en industrias dinámicas (productos con ciclos de vida cortos y alta demanda por productos personalizados). Parte de las proposiciones siguientes: las capacidades dinámicas sirven primeramente para crear valor para el cliente y no están enfocadas, esencialmente, a mejorar el desempeño o generar una innovación, si bien la creación de valor por parte de la empresa tiene un efecto positivo en su desempeño innovador y en su desempeño financiero. Primero, la empresa tiene que asegurarse de que está atendiendo necesidades latentes –o no- del cliente.

Las contribuciones esperadas son las siguientes: en primer lugar, determinar algunos tipos de empresas y de entornos donde el concepto de capacidades dinámicas es aplicable, además de las pymes y de las empresas grandes. En segundo lugar, consolidar la teoría de las capacidades dinámicas estableciendo nuevas fronteras o nuevos tipos de empresa en las que se aplica y proveer soporte empírico a la perspectiva del lado de la demanda como una explicación alternativa de crecimiento y de ventaja competitiva. Luego avanzar en la diferenciación entre la creación de valor y la captura de valor que se traduce en el desempeño financiero. Por último, proveer un modelo de emprendimiento e innovación basado en factores internos y externos de la empresa (incluyendo el mercado) que están particularmente interrelacionados y proveer así una guía para el desarrollo de start-up en América Latina, principalmente de aquellas empresas que buscan la internacionalización y que se ven más rápidamente afectadas por competidores externos pues muchas compiten globalmente en línea. Es el caso, por ejemplo, de las que operan en el comercio electrónico y en las aplicaciones.

II.3. FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME EN MÉXICO

Norma HERNÁNDEZ, Cátedra PYMES, EGADEBusiness School, Tecnológico de Monterrey

A manera de introducción, es importante recordar algunos elementos de la realidad económica en México sobre la base de los datos estadísticos brindados por la encuesta del INEGI¹⁵ de 2009. Según esta fuente, la economía informal representa en México aproximadamente un 45% y existen 2.722.000 microempresas que son, básicamente, empresas de subsistencia. Las empresas medianas son 41.000 (eran 25.320 en 1999) y esas son, esencialmente, las que exportan.

En el sector de la manufactura, existen solamente 581.000 unidades económicas con cuatro millones de trabajadores. Sólo hay 7.141 empresas medianas, con 800.000 personas que trabajan en ellas. En el área de servicios, las empresas son más numerosas. La importancia de la pyme se traduce en el hecho de que representa aproximadamente el 70% del empleo y alrededor del 40% del PIB pero el PIB más importante es el de la empresa mediana. La empresa mediana da 17,40% de impacto económico a México, mientras que la micro, tratándose de 4.886.000 unidades, tiene un impacto en el crecimiento económico de México de 8%.

Tabla 1. Contribución al PIB por Tamaño de Empresa

Tipo de unidad económica	1999 Número de empresas	Porcentaje de contribución al PIB (1999)	2004 Número de empresas	2009 Número de empresas	Porcentaje de contribución al PIB (2009)	Porcentaje de cambio unidades económicas 2004-2009
Micro	2,722,365	42.00	4,075,602	4,886,854	8.30	19.90
Pequeña	88,112		167,314	205,762	9.00	22.90
Mediana	25,320		38,610	41,152	17.40	6.60
Grande	8,474	58.00	8,580	10,288	65.30	19.90
Total	2,844,271	100.00	4,290,106	5,144,056	100.00	19.90

Fuente: Análisis estratégico para el desarrollo de la MyPyME en México (2010), con datos de la INEGI 2004 y 2009.

Fuente: OECD (1999) e INEGI (2004, 2009).

¹⁵Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Tabla 2. Tamaño de Empresas y personal Ocupado en los Sectores de Manufactura, Comercio y Servicios (2009)

	MANUFACTURA		COMERCIO		SERVICIOS	
	Unidades Económicas	Número de personas	Unidades Económicas	Número de personas	Unidades Económicas	Número de personas
Total	581,044	4,997,709	2,424,249	7,200,824	2,076,486	13,544,840
Micro	547,948	1,406,055	2,369,053	5,037,702	1,922,020	5,098,825
Pequeña	22,719	473,904	45,876	915,147	128,489	2,629,397
Mediana	7,141	800,453	8,477	902,573	21,549	2,126,897
Grande	3,236	2,317,297	843	345,402	4,428	3,689,721

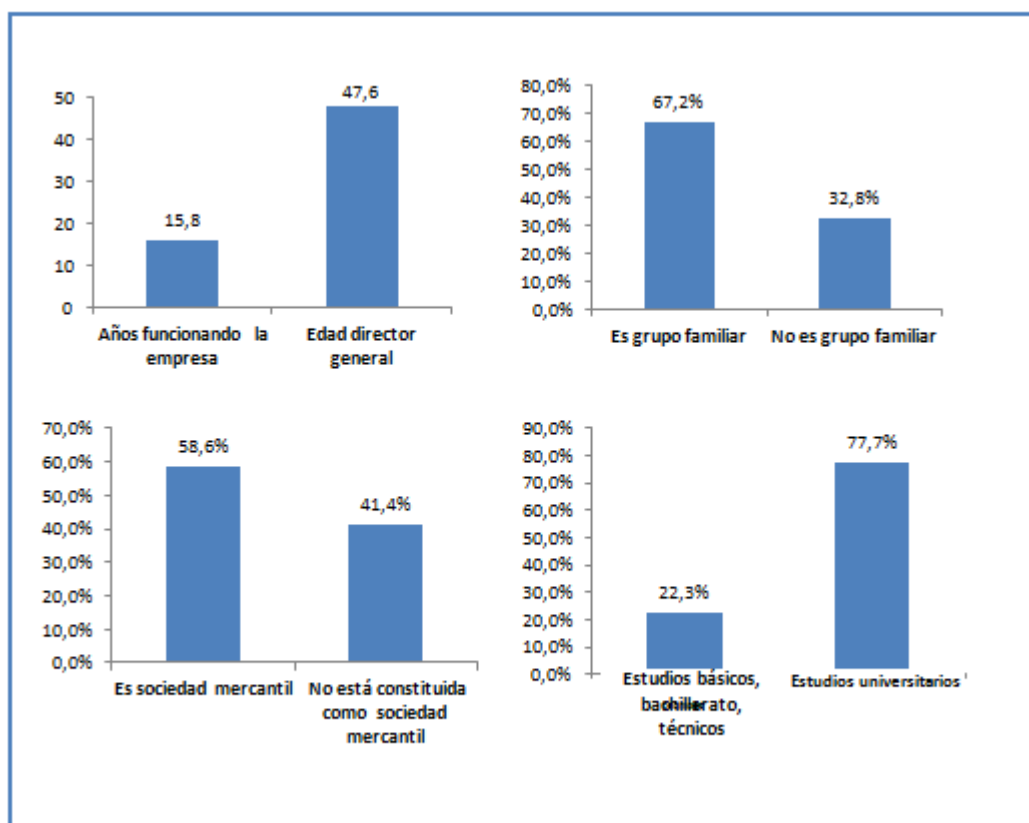
Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009.

Cabe recordar que México comprende diversas realidades económicas: el México del Norte (Tamaulipas, Chihuahua) exporta naturalmente a Estados Unidos, el mayor consumidor, mientras en el México del Sur hay muchas empresas de subsistencia. Los tres grandes polos creadores de riqueza y generadores de pequeñas y medianas empresas que se integran en las cadenas de productividad son el área Norte (Coahuila, Chihuahua), luego el Centro (México, Guadalajara) y el área de Baja California, en pleno crecimiento.

La finalidad de este trabajo es identificar aquellas empresas que son exitosas o que tienen mayores probabilidades de subsistir y analizar el fenómeno de la internacionalización y de la exportación en las pymes de México.

El estudio, de alcance nacional, fue realizado en el Observatorio PYMES (Tecnológico de Monterrey) y se centró en la situación de la MIPYME de más de cinco empleados. Se consideró su estrategia y sus principales factores competitivos, su estructura organizativa y de recursos humanos, sus indicadores de tecnología, calidad e innovación, el grado de utilización de las tecnologías de la información así como el nivel de exportación. Se intentó determinar las fortalezas competitivas de las MIPYMES y las principales dificultades para su desarrollo internacional y, por último, elaborar propuestas de actuación para mejorar la competitividad y la internacionalización de este segmento de empresas.

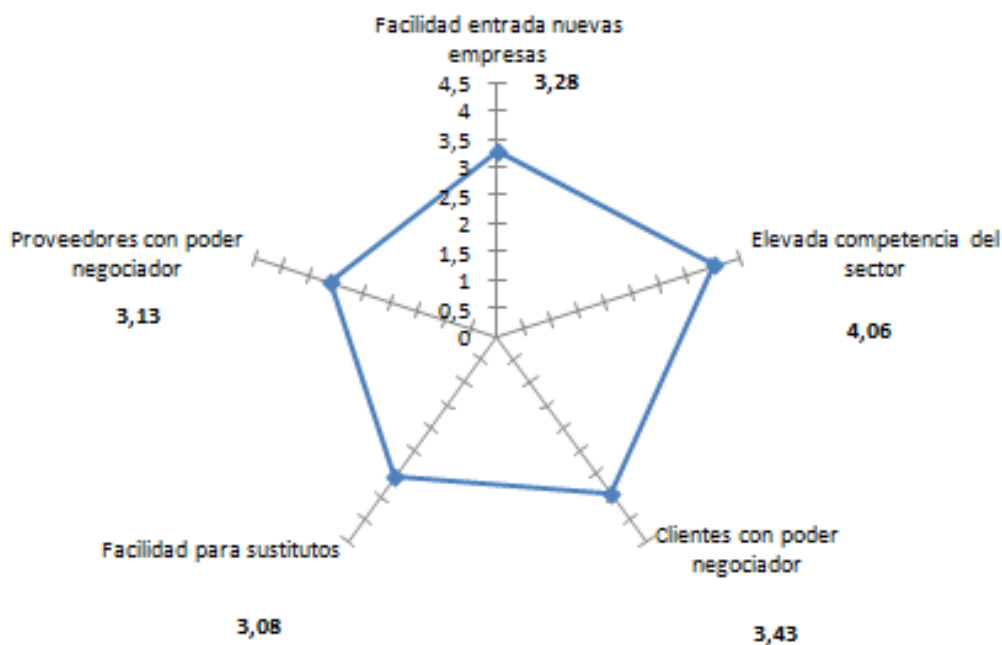
La muestra fue de 1.138 empresas, presentes en todos los sectores de actividad – industria, comercio, servicio y construcción - y con efectivos que van de 5 a 250 empleados. La encuesta se aplicó en junio y agosto de 2010, con un error de 2,5% y con un nivel de confianza del 95%.

Gráfico 1. Presentación de la muestra

Del gráfico 1 se desprenden las siguientes características: la empresa es en general familiar y la edad del director general - en muchos casos el fundador - es de 47,6 años, confirmando lo que se observa en la literatura sobre emprendimiento. En efecto, esta destaca que el emprendedor exitoso tiene un perfil de cuarenta años o más, ya trabajó en una empresa y ya ha fracasado y, por eso mismo, tiene más probabilidades de que le vaya bien.

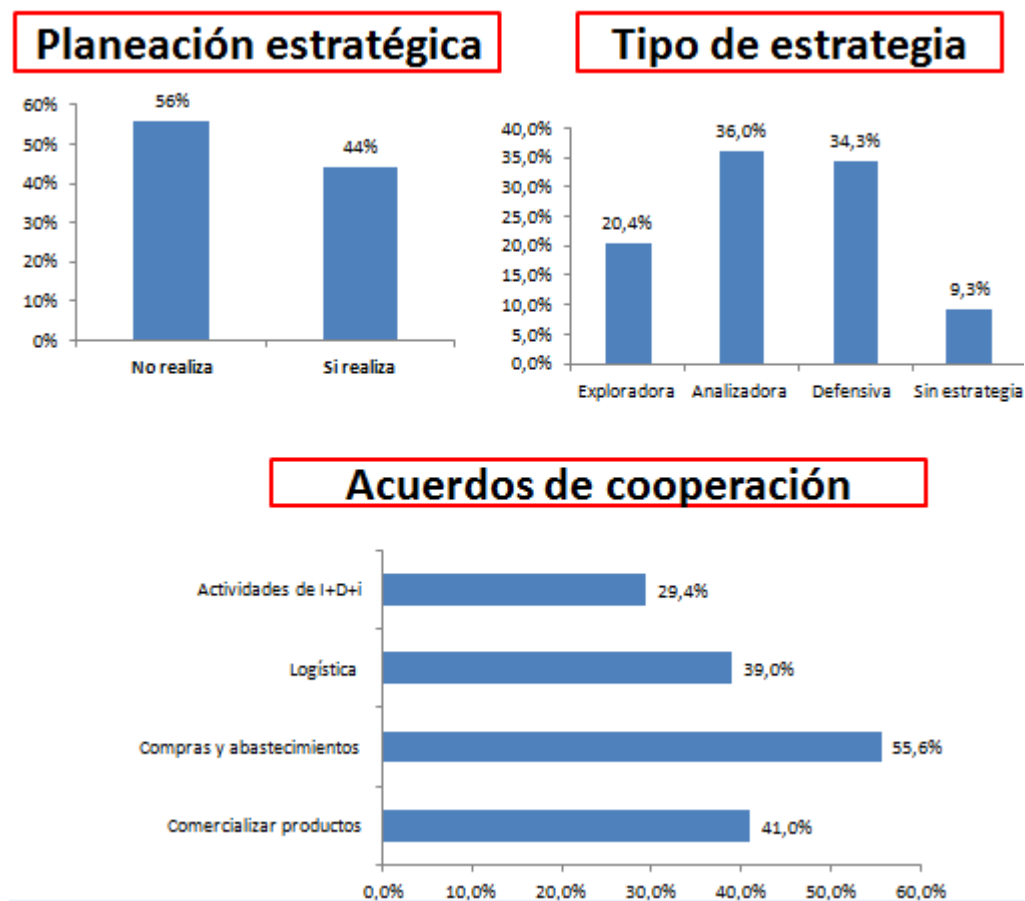
El 58,56% son sociedades mercantiles. El 77,7% tiene estudios universitarios. Las empresas que en México tienen más probabilidad de sobrevivir, de conseguir apoyos y de seguir un ciclo sano de crecimiento y de exportación son administradas por dirigentes universitarios.

Gráfico 2. Fuerzas competitivas del mercado

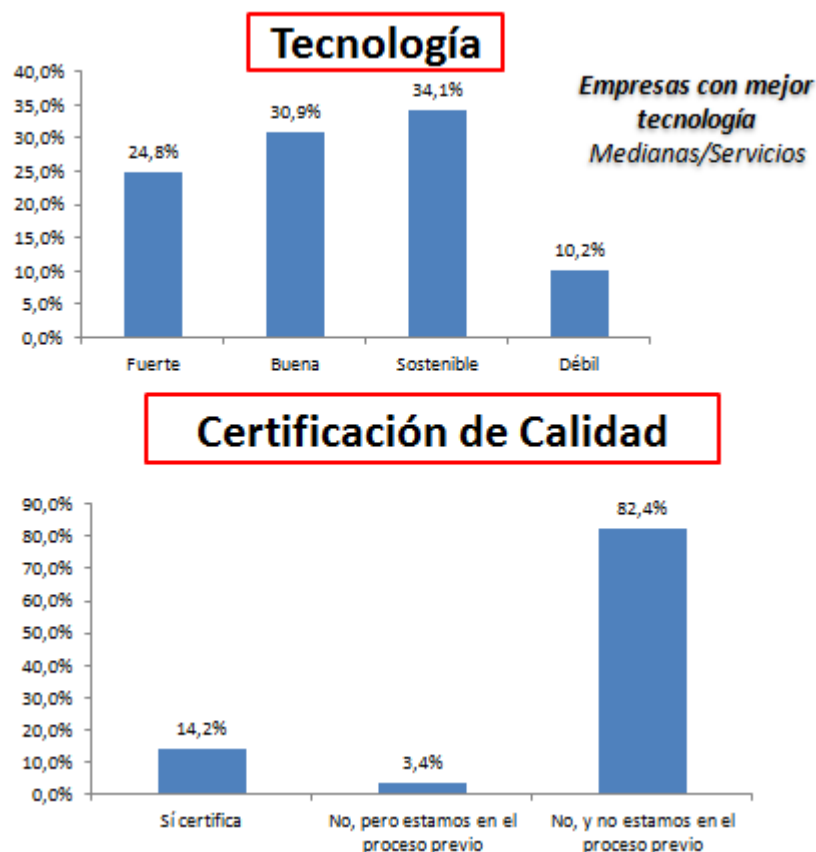


Partiendo de las fuerzas competitivas de Porter se constata que en México, según los dirigentes entrevistados, hay un alto nivel de competencia que implica, entre otras cosas, una negociación permanente con los clientes. Es una competencia muy diferente de la que experimenta la empresa *born global*, que ya nace respondiendo a una necesidad claramente identificada y a veces suministrada por los gestores de capital riesgo, vale decir que nace, por así decir, con canal de distribución.

Gráfico 3. Estrategia y planeación



La pyme de más de cinco empleados ya ha sobrevivido a una gran competencia en el mercado. El 44% hace planeación estratégica y sólo el 13% hace planeación mayor a un año. En lo que concierne al tipo de estrategia, el 36% utiliza una estrategia de análisis y el 34% de defensa. Los que van a la punta de la tecnología son aquellos que hacen una estrategia exploradora. En cuanto a acuerdos de cooperación, dominan los acuerdos en compras y abastecimiento. Las empresas que más practican las alianzas son las empresas medianas que operan en el comercio.

Gráfico 4. Tecnología y Calidad

El uso de la tecnología: las empresas medianas son las que llevan la ventaja en tecnología, sobre todo en el área de servicios. Certifica sus procesos de calidad el 14,2% y el 3,4% dice que le gustaría hacerlo y que está en proceso de hacerlo.

A partir del análisis estadístico pueden identificarse los factores de éxito. Las pymes exitosas son las medianas, o sea las menos, unas cuarenta mil. De esas, las que exportan pertenecen al sector comercio, seguidas por el sector industria y por el sector servicios. Las dirige un gerente con estudios universitarios, realizan una planeación estratégica formal, al menos de un año, tienen mayores porcentajes de acuerdos de cooperación si las comparamos con otras empresas, siguen una estrategia exploradora, tienen más diferenciadas en sus estructuras las áreas de investigación y desarrollo, recursos humanos y calidad, aplican en forma significativa todos los procesos de recursos humanos (prevención de riesgos laborales, selección de personal), tienen una posición tecnológica fuerte, son empresas con certificación de calidad, hacen un uso avanzado de las Tecnologías de la Información y Comunicación, manejan sistemas de contabilidad de costos, realizan presupuestos anuales de ingresos y gastos y hacen un mayor análisis de la situación económica y financiera.

Del estudio previo se desprenden varias líneas de acción: mejorar el entorno de negocios de las pymes, fortalecer los clústeres identificando claramente las vocaciones de las regiones, promover estructuras innovadoras de organización industrial mediante acuerdos de vinculación, fomentar programas de apoyo a la exportación, promover mejor los programas gubernamentales de apoyo financiero, desarrollar políticas crediticias adaptadas a las pymes y fomentar programas de garantías colaterales para las empresas de modo a bajar la percepción del riesgo por parte de los bancos¹⁶.

II.4. CADENAS DE VALOR GLOBALES Y COMPETITIVIDAD DE PYMES: CASOS LATINOAMERICANOS E IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO

Hernán MANSO, Centro de Comercio Internacional - (Organización Mundial del Comercio y Naciones Unidas)

Las páginas siguientes presentan casos de estudio de inserción de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la cadena de valor global desarrollados en colaboración con el sector universitario y, más precisamente, con la Universidad de San Andrés¹⁷, miembro de CERALE. Conciernen a PyMEs proveedoras de multinacionales, ya sea en el propio país (por ejemplo Argentina) o en la región.

En estos casos se contempla la inserción desde la perspectiva del productor y del comprador. Se adopta una perspectiva horizontal de la cadena que incluye a los competidores o empresas similares que hacen el mismo producto y a las instituciones de apoyo y una perspectiva vertical que incluye a proveedores y clientes.

Si bien los estándares son globales y los actores multinacionales (filiales sudamericanas), cabe señalar que se trata de cadenas de valor con estándares globales pero con mercados regionales. Los casos que nos ocupan nos llevan a analizar, por ejemplo, el funcionamiento del comercio de la leche en Argentina y en Uruguay desde el punto de vista de una gran empresa como Danone o la compra de naranjas desde el punto de vista de un gigante de la distribución como Carrefour. Desde ya, cuando se analiza la cadena, el negocio y los requisitos o estándares desde el punto de vista de las empresas líderes se adopta el punto de vista del comprador. Sin embargo, nos interesa también abordar los casos desde el punto de vista del productor, analizando no sólo cómo venderles a estas empresas sino también qué estrategia adoptar para lograr una mayor competitividad y diversificación del riesgo (ej: diversificación del portafolio de productos y mercados). La teoría sobre cadenas de valor global suele concentrarse en la óptica del comprador y descuidar el interés del productor. De allí la importancia de combinar ambas perspectivas para un

¹⁶ Los tipos de interés real (CAT costo anual total) a que están sometidas las pymes mexicanas son elevados, del orden del 24% en 2012.

¹⁷ Esta nota fue desarrollada para CERALE y es una versión adaptada y expandida de

'Building innovative capacities that enhance producer competitiveness for sustainable and resilient trajectories in GVC's' working paper desarrollado por Hernán Manson (ITC) y Jorge Walter (Universidad de San Andrés) en 2011. Los materiales utilizados en los casos presentados provienen de trabajo de campo individual y conjunto de Jorge Walter y Hernán Manson llevados a cabo en el periodo entre 2000 y 2015.

análisis más preciso de la problemática que permita ver cómo maximizar la participación – y la trayectoria- de las empresas y de los países en las cadenas globales.

Este es, básicamente, el foco de atención del ITC: maximizar la sostenibilidad y el impacto de la participación tanto para los compradores, multinacionales o actores globales, como para los productores que intentan participar. El método de trabajo es bastante simple: la investigación-acción. Se explora un sector y se identifican los actores: quiénes son los productores, qué están vendiendo, quiénes son los suministradores, quiénes son los compradores dentro del país/de la región y fuera de ella (Europa por ejemplo). En países como Argentina, suele ocurrir que doscientas empresas formen parte de una cadena. También se presta atención a las políticas públicas y a la red de instituciones que brindan apoyo (por ejemplo en términos de estándares de calidad, de finanzas o de investigación y desarrollo) y a otros eslabones de la cadena como ser la logística y el transporte. Una vez mapeado el sector con sus actores, se analizan las trayectorias de cada actor y la continuidad en el tiempo de sus relaciones con las dinámicas (positivas o negativas) que estas genera. Se analizan las funciones y capacidades necesarias para poder ser competitivos desde el punto de vista del comprador y se estudia también las aspiraciones, estrategias y opciones desde el punto de vista del productor.

A continuación, cuatro casos de estudio pertenecientes a diferentes sectores de actividad: electrodomésticos, cítricos, sector agrícola (agro procesados, aceites, soja, vitivinícola). Se examina las relaciones entre sus actores (cómo se insertan en la cadena global, cómo se relacionan entre sí, cómo aprenden y cómo se apoyan a nivel horizontal y vertical) y se adopta el punto de vista del productor (cómo lograr que la trayectoria de la inserción y participación sea positiva y sostenible para él).

PRIMER CASO

Trata de la industria de línea blanca. En Argentina, antes de 1999, existían unas siete empresas multinacionales que ensamblaban heladeras, refrigeradores y cocinas: entre ellas Siemens, General Electric, Bosch, Whirlpool. Con la crisis de 2001-2002 y debido a los procesos de integración regional y a las estrategias de largo plazo de las multinacionales, las empresas multinacionales trasladaron la fabricación y ensamblaje de grandes electrodomésticos de Argentina a Brasil y desde allí comenzaron a vender en la región: Chile, Paraguay, Bolivia y la misma Argentina.

Examinando la cadena, se constata que, en el caso de las heladeras, hay un conjunto de pequeños productores que manufacturan partes y componentes (condensadores, evaporadores) y hay terminales que ensamblan. A finales de los 90, las había multinacionales y también domésticas. Entre 1999 y 2002, las multinacionales fueron a Brasil mientras muchas argentinas quebraron – de unas 30 quedaron nueve-. La cadena se desarticuló en Argentina y quedaron fabricantes de componentes que no tenían a quién vender porque Brasil contaba con fabricantes equivalentes. La mayoría de las terminales cerraron y el sector sufrió una concentración tal que entre 1999 y 2002 unas 476 empresas (terminales y frigopartistas) quebraron. El consumo bajó debido a la crisis y la importación aumentó desde Brasil debido a la ausencia de producción en Argentina. Los empleos en el sector se perdieron. Las únicas empresas que sobrevivieron, sobrevivieron estableciendo alianzas estratégicas. Por ejemplo, lograron cambiar su estrategia de

comercialización y aliarse con una gran empresa internacional (originaria de Europa) que les proveyó la tecnología y los recursos necesarios no sólo para preservar y extender el mercado doméstico con productos específicos sino también para venderle al mercado fronterizo. Es también el caso de un fabricante de condensadores que se alió con una empresa italiana con quien estableció una *jointventure* en Brasil. El fabricante de condensadores no sólo adoptó una estrategia defensiva (adquirir nueva tecnología a través de la alianza) sino también una estrategia ofensiva (desde Argentina concentrarse en el mercado nacional, salir al mercado regional – Chile y Brasil- y, en un segundo término, instalarse en Brasil con un socio Italiano).

En dichos casos, los actores argentinos lograron superar la crisis y la desarticulación de la cadena – por la salida de la firma líder- recurriendo a alianzas estratégicas con empresas internacionales - europeas en estos casos – y pasando a formar parte de una cadena de valor regional (sudamericana). Cabe resaltar que, en el caso de la empresa frigopartista, las alianzas le permiten aprender y adquirir nuevas capacidades (tecnológicas, comerciales, financieras) para poder lograr un posicionamiento más diversificado (mercado local, regional e internacional con diversas combinaciones de producto-mercado) y hacer usufructo de las combinaciones producto-mercado actuales mientras se exploran y desarrollan nuevas combinaciones que garanticen la sostenibilidad y la sobrevivencia (y competitividad) futura.

SEGUNDO CASO¹⁸

Concierne la industria de los cítricos. En 2004 Argentina y Uruguay vendían a Europa un 40% de su producción. Sudáfrica era un gran competidor. Recuérdese que el mercado de los cítricos es un mercado estacional. El 75% de la producción de naranjas en Argentina estaba destinada al mercado local y el 25% restante se exportaba a Europa. Sin embargo, el 80% de la rentabilidad provenía del mercado internacional y desde el punto de vista del comprador los productores debían invertir en mejoras tecnológicas para poder incrementar la proporción de producto exportable. No obstante, desde el punto de vista del productor, no se podía desatender el mercado doméstico que si bien era menos rentable, absorbía el 75% de la producción.

El estudio de los productores de cítricos en Uruguay y Argentina presenta un conjunto variopinto de empresas: algunas trabajan en grupos y forman clústeres de productores. Otras trabajan individualmente y sólo venden al mercado doméstico. Hay empresas asociadas que venden al mercado doméstico y también exportan y hasta logran controlar la cadena: no solamente le venden a Carrefour en Argentina sino que también cuentan con un agente distribuidor en París lo que les permite vender directamente allí.

El sector estudiado muestra diferentes formas de delegación y de asociación y diferentes modos de controlar la cadena de distribución: exportación directa e indirecta, exportadores que venden solos utilizando un tipo de canal y exportadores o empresas que venden asociados utilizando otros canales a los que no podrían acceder si lo hicieran individualmente-.

¹⁸Caso desarrollado por el Prof. Jorge Walter. *Exploration and Exploitation. Southern Cone citrus producers: organizational forms and multiple channel value-added strategies*, Walter, 2004, Universidad de San Andrés.

Lo que ilustra este segundo caso es que asociándose (en algunos casos se trata de una asociación transfronteriza entre productores) y atendiendo ambos mercados (el doméstico y el de exportación), se es menos vulnerable a los choques externos como internos. Para estos productores, es necesario innovar sin descuidar el mercado doméstico. De allí la adopción de estrategias multicanal: inserción en cadenas de valor global sin olvidar el mercado doméstico e innovación en ambos mercados. Ambos mercados no son incompatibles; por el contrario, se refuerzan. Por ende, en el estudio de las cadenas de valor regionales e internacionales no hay que focalizarse exclusivamente en la internacionalización y en la exportación, olvidando el mercado doméstico.

TERCER CASO

Este caso versa sobre CREA, un grupo de productores agrícolas en Argentina. Responde a un modelo de organización que se origina en Francia en el siglo pasado, donde grupos de diez o doce agricultores se reunían para poner en común sus conocimientos y experiencias y mantenerse informados de las novedades técnicas. Así formaron el CETA (*Centre d'Etudes de Techniques Agricoles*). Su promotor, Pablo Hary, viajó a Argentina en 1957 e inició su desarrollo en el país, organizando grupos de innovación entre productores agrícolas. Hoy CREA constituye un consorcio regional de experimentación agrícola¹⁹. Se articula en dieciocho regiones en casi todo el país, cubre cuatro millones de hectáreas sembradas e involucra a más de dos mil productores. El modelo se replicó – debido a la estrategia de la Asociación CREA en Argentina – en Paraguay, luego en Brasil, en Uruguay, en Bolivia y en Chile.

Es sabido que la Argentina es un actor importante de la producción agropecuaria mundial. La evolución de la producción agrícola muestra un salto tecnológico substancial en las últimas décadas del siglo XX que se refleja en los rendimientos y cuya causa reside en la fuerte innovación que se ha generado en el campo desde la producción y el desarrollo de servicios de apoyo.

Los productores miembros de CREA se reúnen para identificar problemas comunes relativos a la tecnología, a las ventas, a las finanzas y para desarrollar estrategias de respuesta conjuntas. En CREA no solamente se trabaja entre productores, sino que el grupo se vincula con instituciones nacionales e instituciones de apoyo como el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), la Cámara de Promoción de Exportaciones, etc.

El punto de CREA más interesante de destacar para nuestro análisis es el modo de asociación que allí se practica: una asociación de tipo horizontal (local) que permite a sus miembros aprender, innovar, mantenerse competitivos y desarrollar soluciones conjuntas para problemas comunes. Además de compartir prácticas generadoras de innovación, su modelo de asociación hoy concierne otras funciones de la empresa (como información comercial y venta conjunta, financiación) desde una lógica territorial. Se logra, de esta manera, una inserción competitiva de los productores capaces de responder – y adaptarse – a las exigencias de los mercados globales. La capacidad de

19 Asociación de empresarios agropecuarios que trabajan en grupo y comparten experiencias y conocimientos para aumentar la rentabilidad y lograr el crecimiento económico sustentable de sus empresas. Procuran transferir su experiencia al medio colaborando al desarrollo del sector agroalimentario y al desarrollo del país. Fuente: <http://www.aacrea.org.ar>

aprender, de adaptar y adoptar innovaciones (función, producto, proceso, mercado) hace que los productores sean más competitivos. Sin embargo, el origen de esa capacidad no radica sólo en la relación vertical con los compradores o proveedores (la cadena) sino que se origina principalmente entre los productores y las instituciones de apoyo (relación horizontal) en respuesta a problemas comunes y se cristaliza luego a través de la asociación.

CUARTO CASO

El cuarto caso es un grupo de asociación empresarial que no involucra únicamente a los productores sino a toda la cadena de valor, constituyendo así una asociación a la vez vertical y horizontal. Se desarrolla en Colombia bajo el nombre de *alianzas productivas* o *pacto de competitividad para la cadena*. Lo novedoso en este caso es que la asociación incluye a todos: a los productores agrícolas, a los que producen semillas, a los procesadores, a los exportadores, a los distribuidores, a los camioneros que hacen el transporte, a las instituciones nacionales de apoyo a la innovación y al desarrollo y al gobierno (local y nacional).

Hay una estructura de alianzas entre los diferentes actores en cada cadena (café, cacao, uchuva) y el gobierno aporta el marco legal correspondiente con las respectivas políticas de apoyo y con una ley de competitividad. Este modus operandi - que los colombianos consideran como una política de Estado que sobrevive a los gobiernos - opera como un pacto de competitividad y es el ejemplo más acabado de asociación en aras de una inserción virtuosa – en términos del productor- en las cadenas de valor globales. Cabe señalar que los actores venden tanto al mercado doméstico como al internacional, utilizan estrategias multicanal y se asocian tanto a nivel vertical como horizontal. Las alianzas cruzan las fronteras e incluyen bancos, agencias de comisión, donantes, *policymakers*, ONG e instituciones de apoyo. Dicho modelo genera una visión compartida de cuáles son las prioridades, cuáles son los mercados y de qué es lo que hay que hacer entre todos para lograr competitividad y desarrollo. Este caso es de interés ya que combina alianzas público privadas a nivel local y a nivel nacional utilizando la cadena como hilo conductor entre ambas. El marco regulatorio a nivel nacional es lo suficientemente flexible como para fomentar alianzas a nivel vertical (cadena) y local (productores con asociaciones de apoyo).

CONSIDERACIONES FINALES

De los cuatros casos presentados sucintamente puede concluirse lo siguiente: la inserción en cadenas de valor globales es dinámica y no siempre sigue trayectorias positivas desde el punto de vista del productor (PyMEs y países). La participación en dichas cadenas siempre presenta desafíos en el corto y en el largo plazo y cuando se adopta la óptica del productor es importante considerar que las empresas, la red de instituciones de apoyo y los gobiernos tienen capacidad para desarrollar estrategias que resulten en una mejor adaptación, diversificación de riesgos y maximización de los beneficios provenientes de dicha participación. Hay soluciones que son netamente privadas y se originan desde dentro de la cadena o del clúster, como en el caso de la industria de línea blanca, con alianzas estratégicas entre las empresas del sector y la transferencia de tecnología por parte de un socio extranjero. Otras soluciones pasan, por ejemplo, por la revisión de las estrategias comerciales (diversificar las combinaciones producto y mercado), la inserción multicanal y la asociación comercial entre productores, como en el caso de los

cítricos. Y hay soluciones que vienen simultáneamente desde dentro y desde fuera de la cadena, mediante alianzas entre sector privado, con instituciones de apoyo, con los gobiernos y con políticas públicas. El caso CREA es uno de ellos: los productores se asocian pero también recurren a las instituciones nacionales de apoyo en el área de tecnología e innovación, diciendo por ejemplo: “la maquinaria agrícola que necesitamos para ser más competitivos en la siembra es de este tipo y la vamos a desarrollar conjuntamente con el INTA, con el INTI y con las empresas proveedoras de servicios”. Así se logra innovar y aprender a través de la identificación y resolución conjunta de problemas comunes, con liderazgo y apropiación de los productores. Y, por último, el caso de las Alianzas en Colombia, en donde ya no estamos hablando de alianzas específicas sino de una red o entramado de apoyo que vincula el ámbito nacional con el local y es capaz de generar una visión y una alianza conjunta – público privada- para el desarrollo global de un sector.

Las políticas públicas (nacionales y locales) tienen mucho peso en estos procesos, sobre todo cuando se trata de fomentar asociaciones entre actores (horizontal y vertical), inversión y generación de redes de apoyo público privadas para la innovación. Por ende, es importante nutrirlos con insumos provenientes de las cadenas, del clúster (sector privado) y de los actores (generación de la demanda de apoyo y de servicios por parte del sector privado). En estas nuevas formas de asociación - verticales y horizontales, desde dentro y desde fuera de la cadena - hay espacio para que cada actor juegue su papel: actores privados, productores, compañías multinacionales, fondos de inversión, gobiernos, organizaciones internacionales, universidades. Por último, los casos también ilustran cómo la estrategia multicanal es un mecanismo de diversificación de riesgos y de aprendizaje para las PyMEs: internacionalización sí, pero simultáneamente pensando en el mercado doméstico, en el mercado regional, en la exploración de nuevas combinaciones producto-mercado y en el fomento de capacidades de aprendizaje y de mecanismos de apoyo.

Concluyendo, es importante resaltar que las cadenas de valor globales y la relación con compañías líderes ofrecen a las PyMEs oportunidades innegables de desarrollo tanto en el mercado de origen como en los mercados regionales y mundiales. Estas oportunidades también presentan riesgos y requieren el desarrollo (aprendizaje) por parte de los productores ya sea de nuevas capacidades como de estrategias de adaptación para poder lograr trayectorias de participación virtuosas. El entorno propenso al aprendizaje y a la adopción (y adaptación) de dichas capacidades puede originarse a través de asociaciones entre actores (alianzas entre dos empresas, alianzas verticales de cadena, alianzas horizontales entre productores y alianzas público privadas). Como evidencian los casos, dicho entorno trasciende lógicas de mercado puras ya que es fruto de la colaboración público privada y se rige por reglas de gobernanza participativas e inclusivas. Por la complejidad de dicho entramado, muchas veces se requiere una facilitación por parte de un actor neutral cuyo rol es el de un articulador que fomenta conexiones entre actores (horizontal, vertical, público, privado) y niveles (global, nacional, local). En ese sentido, es esencial trabajar con las instituciones de apoyo nacionales e internacionales compartiendo metodologías de trabajo que les permita acompañar este tipo de procesos – como facilitadores que adoptan simultáneamente la lógica del productor y del comprador- y al mismo tiempo responden a las necesidades de desarrollo sostenible del sector privado.

III CONCLUSIÓN

La investigación realizada en el marco de este proyecto ilustra perfectamente la razón de ser del CERALE: no sólo nos permite identificar elementos clave de lo que son dos realidades distintas y propias a Europa y América Latina, sino que también identifica algunos de los mayores desafíos de una mayor integración económica entre las regiones.

Varios aspectos destacan en el análisis, tanto en el punto de vista del objeto de estudio: la PyME, como en el del hacedor de políticas cuyos aportes tienen como vocación solventar los desafíos identificados.

Desde la perspectiva de la PyME, los hallazgos son evidentes. En un primer lugar, el mercado latinoamericano ya no es un atractivo exclusivo de las grandes empresas en Europa, pero las PyMEs del sur de Europa tienen una amplia predilección hacia lo que identifican como los mercados más grandes de la región, México y Brasil. Existen muchos factores detrás de esta predilección, entre ellos el idioma compartido entre empresas lusas, o la atracción natural de las grandes economías emergentes, en un período caracterizado por una acelerada expansión de las mismas. Una menor dinámica macroeconómica como la que se está haciendo camino en la región en la actualidad aún ofrece espacios a los inversionistas PyME. Ahora bien, a pesar de la mayor afinidad que pudieran tener con las economías medianas de la región, cabe preguntarse por qué las PyMEs eligieron las economías grandes, ya que, como lo admiten sus propios dueños, resultan algunas veces ser demasiado grandes y complejas, como en el caso de Brasil. El entender las razones que conllevan a elegir estos dos países de América Latina como prioritarios por los emprendedores es aún más interesante cuando se evalúan el desempeño, los marcos regulatorios complejos y el crecimiento de economías como las de Perú, Colombia, Chile, así como Uruguay y Ecuador.

Otro resultado importante desde la región latinoamericana es que, aunque sabemos que es difícil categorizar a las PyMEs en un conjunto homogéneo, con independencia de las diferencias nacionales, sí existe un perfil de PyME latinoamericana que podría tomar mucho provecho en un incremento de vínculos comerciales con Europa. Sin embargo, hay un camino de esfuerzo considerable en cuanto al aprendizaje por parte de los productores en estrategias de adaptación que les permita una participación dinámica y eficiente en los entramados productivos y cadenas de valor.

Desde la perspectiva de las políticas públicas, estos hallazgos nos permiten formular una serie de preguntas interesantes. En primer lugar, el estudio identifica lo que parece ser una gran asimetría en el origen geográfico de las PyMEs con establecimiento o actividad en ambas regiones. Entender la naturaleza real y el porqué de esta asimetría conduce a una serie de preguntas que los tomadores de decisión deben tener presentes. Por ejemplo, identificar la efectividad de los mecanismos tanto empresariales como gubernamentales que buscan promocionar oportunidades para PyMEs. Estos mecanismos deben ser identificados y analizados a escala macro-nacional, nacional y regional.

Finalmente, otro hallazgo valioso es el aporte substancial de las entrevistas cualitativas que nos permiten identificar algunos de los obstáculos preponderantes para el crecimiento de la PyME en el comercio inter regional. Efectivamente, queda mucho por hacer desde la política pública financiera, particularmente en la capacitación y en el acceso al crédito de la pequeña y mediana empresa.

Juan Carlos Elorza

Director

CAF - Banco de Desarrollo de América Latina