



Integración & Comercio

Nº 37

Año 17

Julio-Diciembre 2013

@revista

Publicación Electrónica Semestral



BID

Banco Interamericano de Desarrollo
Sector de Integración y Comercio
Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe



Integración & Comercio

N° **37** // Año **17** // Julio-Diciembre 2013

RNP: 5095064
ISSN: 1995-9524

*Publicación propiedad del Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe,
Banco Interamericano de Desarrollo (BID-INTAL). Todos los derechos reservados.*

Comité de Dirección

Antoni Estevadeordal
Graciela Schamis

Comité Editorial

Ricardo Carciofi
Pablo M. Garcia
Christian Volpe Martincus

Asistencia al Comité Editorial

Susana Filippa
Pablo Palumbo

Coordinación-Edición

Susana Filippa
Julieta Tarquini

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © [1996] Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe

Esmeralda 130 Piso 16
C1035ABD Buenos Aires, Argentina
Tel: (54 11) 4323-2350
Fax: (54 11) 4323-2365
e-mail: intal@iadb.org
<http://www.iadb.org/intal>



ÍNDICE

L AS PYMES Y LAS EXPORTACIONES: UNA PERSPECTIVA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	1
<i>Kati Suominen y Christian Volpe Martincus</i>	

A RTÍCULOS	11
-------------------	----

<i>Internacionalización de PYMES argentinas orientadas a segmentos no masivos del mercado en países desarrollados</i>	13
<i>Andrea González y Juan Carlos Hallak</i>	

<i>Internacionalización de las PYMES en Colombia</i>	25
<i>Marcela Meléndez</i>	

<i>La internacionalización de las PYMES en Costa Rica</i>	41
<i>Juan Carlos Leiva Bonilla</i>	

A RTÍCULOS DE LA CONVOCATORIA	55
--------------------------------------	----

<i>Políticas productivas para fortalecer la inserción internacional de las empresas PYMES. Los consorcios de exportación en Argentina</i>	57
<i>Marta Bekerman, Marcelo Wiñazky y Nicolás Moncaut</i>	

<i>Internacionalización de las PYMES mediante las cadenas de valor: ¿Cuál es el rol del financiamiento?</i>	75
<i>Rolando Avendaño, Christian Daude y José Ramón Perea</i>	

<i>Cambio tecnológico y desarrollo económico: el caso de las exportaciones de la industria electrónica santafesina</i>	87
<i>Fabiana Cereseto y Cecilia Giobergia</i>	

<i>Estimación del aporte de la PYME a las exportaciones de Guatemala</i>	103
<i>Erick Coyoy Echeverría y Guillermo Díaz</i>	



ENTREVISTAS 113

Internacionalización de las PYMES. La visión de las organizaciones de promoción comercial

<i>ACCIÓN - Joan Tarradellas i Espuny</i>	115
<i>ADVANTAGE AUSTRIA - Karl Hartleb</i>	121
<i>ICEX - María del Coriseo González Izquierdo</i>	123
<i>JAMPRO - Diane Edwards</i>	129
<i>KOTRA - Jaewon Lyu</i>	137
<i>PROCHILE - Carlos Honorato Comandari</i>	141
<i>PROCOMER - Francisco Gamboa Soto</i>	147
<i>PROMEXICO - Elena Achar Samra</i>	149
<i>PROMPERÚ - Luis Torres Paz</i>	155
<i>URUGUAY XXI - Álvaro Inchauspe</i>	161

ESTADÍSTICAS 167

RESEÑAS DE LIBROS E INFORMES 179

Internacionalización de las PYMES en América Latina: importancia, obstáculos y políticas.

<i>Reseña y comentario de tres publicaciones recientes</i>	181
<i>Rosario Campos</i>	

PUBLICACIÓN DE INTERÉS 185

Muy lejos para exportar: los costos internos de transporte y las disparidades en las exportaciones regionales en América Latina y el Caribe

<i>Mauricio Mesquita Moreira (Coord.)</i>	187
---	-----

Odisea en los mercados internacionales: una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe

<i>Christian Volpe Martincus</i>	188
----------------------------------	-----

LAS PYMES Y LAS EXPORTACIONES: una perspectiva de América Latina y el Caribe

KATI SUOMINEN

Fundadora de Export Capital Group, LLC, y Miembro Adjunto del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS). También es profesora adjunta en la Escuela de Administración Anderson de la Universidad de California (UCLA). Entre 2004-2010, se desempeñó como economista especializada en comercio internacional en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en Washington.

CHRISTIAN VOLPE MARTINCUS

Economista Líder del Sector de Integración y Comercio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

INTRODUCCIÓN

Es sabido que, a pesar de las mejoras que tuvieron lugar en los últimos años, las exportaciones de varios países de América Latina y el Caribe aún se encuentran por debajo de su potencial y de lo que cabría esperar en función de sus niveles de desarrollo. Lo mismo sucede con el grado de diversificación de sus exportaciones (Blyde *et al.*, 2014). Asimismo, su participación en las cadenas globales de valor también parece ser relativamente limitada (Blyde y Volpe Martincus, 2011). Esto es importante, y potencialmente en gran medida, a los efectos de las perspectivas económicas de los países. Bajos niveles de apertura y diversificación pueden ser costosos en términos de crecimiento económico. Una participación limitada en las cadenas globales de valor puede tener consecuencias similares, en virtud de que restringe el acceso a los flujos internacionales de conocimiento y tecnología, lo cual reduce el potencial de aprendizaje y de aumento de la productividad de las empresas locales

(véanse, por ejemplo, Brainard y Cooper, 1968; Frankel y Romer, 1999).¹

Asimismo, la mayor disponibilidad de datos de exportaciones a nivel de empresa en los últimos años ha permitido saber que el comercio de América Latina y el Caribe, al igual que el de muchos otros países del mundo, está impulsado primordialmente por grandes

¹ Entre otros canales, cerrarse al comercio puede afectar negativamente el crecimiento al dificultar que se importen bienes con nueva tecnología, que aprovechen las economías de escala y que se aprenda a través de la propia exportación (Harrison y Rodríguez-Clare, 2009). Una baja diversificación de las exportaciones supone una alta sensibilidad a los *shocks* que afectan específicamente a un sector. Más aún, si se parte de la premisa de la existencia de preferencia por la variedad, contar con una menor diversidad de productos exportables implica niveles de exportación más bajos (Funke y Ruhwedel, 2001). Además, la concentración sectorial de las exportaciones pone un límite al crecimiento de la productividad ya que reduce el margen para ganar eficiencia con el uso de insumos o para adquirir conocimientos a través de la exportación (Feenstra y Kee, 2008).

exportadores que comercializan múltiples productos en múltiples destinos y que representan un porcentaje muy pequeño del número total de exportadores directos. De acuerdo con datos recientes, las exportaciones de muchas economías de América Latina y el Caribe se concentran en apenas el percentil superior de sus exportadores (Volpe Martincus y Graziano, 2013).

No obstante, es bastante poco lo que se sabe sobre el papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el comercio de la región, a pesar de que representan más del 90% de las empresas y generan un alto porcentaje del empleo en estos países (véase, por ejemplo, CEPAL y OCDE, 2012). En particular, hay una serie de preguntas pendientes y a la vez decisivas, tales como: ¿En qué medida y cómo contribuyen las PYMES a las exportaciones de sus países?; ¿Qué grado de internacionalización tienen las PYMES de América Latina y el Caribe en comparación con las de otras regiones del mundo?; ¿Cuán diversificadas son las exportaciones de las PYMES de América Latina y el Caribe en términos de productos y destinos?; ¿Cuáles son los principales obstáculos a la internacionalización de las PYMES de América Latina y el Caribe?

LAS PYMES EN LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN: ALGUNOS DATOS PRELIMINARES²

Los datos sobre los países de la región demuestran que las PYMES contribuyen al crecimiento de las exportaciones de sus países, a la diversificación de los productos que venden al exterior y a la ampliación de su base de compradores. Así, por ejemplo, en Perú, las PYMES (concretamente, las empresas con un máximo de 200 empleados) explicaron el 43% del crecimiento registrado en el total de las exportaciones durante el período 2000-2010. Más aún, de los 3000 productos exportados por el país durante este período, alrededor del 40% fue exportado por PYMES.³ En particular,

² En esta sección se presentan algunos resultados preliminares del Informe BID/INT sobre Internacionalización de las PYMES, que se publicará próximamente.

³ Las empresas grandes (es decir, las que tienen más de 200 empleados) sólo exportaron el 10% de los productos vendidos en el exterior por el país, mientras que el restante 50% fue exportado por ambos tipos de empresas.

estas empresas fueron responsables de introducir el 75% de los nuevos productos agregados a la cartera exportadora de Perú entre los años 2000 y 2010. Por otra parte, alrededor del 60% de los compradores extranjeros de productos peruanos compran a PYMES (Volpe Martincus y Graziano, 2013).⁴

No obstante, a diferencia de los otros mercados emergentes y países en desarrollo, las PYMES de América Latina y el Caribe parecen subexportar: tienen una participación en las exportaciones más baja que las PYMES de las economías de nivel comparable de desarrollo según el PIB *per cápita*, como muchos países de Asia Oriental y Europa del Este. Por ejemplo, mientras que sólo el 13,4% de las PYMES de la región venden directamente sus productos en el exterior -y al menos el 1% de sus ventas proviene de los mercados extranjeros-, la tasa de participación de las PYMES de Corea del Sur es del 18,9%, la de las de Tailandia supera el 47% y, en el caso de Malasia, alcanza el 54,7%. Aun si se compara entre empresas productoras de bienes, la participación de las PYMES de América Latina y el Caribe en los mercados de exportación está por debajo de la de aquellas de Asia Oriental y Europa del Este (véanse las cifras en la sección de datos de esta publicación). Cabe mencionar que los datos anteriores sólo incluyen las exportaciones directas, pero en realidad hay numerosas firmas que sólo exportan en forma indirecta, vendiendo sus productos a través de intermediarios o a otras empresas locales que los incorporan en el producto que comercializan en el exterior.⁵

Asimismo, la intensidad exportadora de las PYMES de América Latina y el Caribe tiende a ser más baja que la de los exportadores de países con un nivel de desarrollo similar.⁶ Por ejemplo, la PYME exportadora media de Brasil, México, Chile, Colombia y Jamaica tiene una intensidad exportadora entre 10 y 20 puntos porcentuales menor que la PYME exportadora

⁴ Las cifras de otros países como Argentina y Costa Rica son comparables.

⁵ Si se incluyen los exportadores indirectos que venden al exterior a través de intermediarios, puede afirmarse que un 18% de las PYMES de América Latina y el Caribe son exportadoras. Estas cifras se basan en datos del *Enterprise Surveys*.

⁶ La intensidad de las exportaciones se define como la relación exportaciones/ventas.

promedio de países como Turquía, y llega a estar 40 puntos porcentuales por debajo de la de Portugal.

Por otra parte, las PYMES de América Latina y el Caribe tienden a ser exportadores “limitados”, es decir, exportan a un número relativamente pequeño de destinos y sólo unos pocos productos. En todos los países de América Latina y el Caribe sobre los cuales se dispone de datos, el exportador promedio vende 6,1 productos a 2,7 mercados. Si se las compara con países de igual nivel de desarrollo, las empresas de América Latina y el Caribe exportan apenas menos productos a menos destinos, pero muchos menos cuando se las compara con las de países desarrollados como Suecia, Noruega y Bélgica (9,9 productos a 7 destinos).⁷

BARRERAS A LAS EXPORTACIONES

La internacionalización está determinada por la interacción de diferentes factores. Un primer conjunto de factores corresponde a la dimensión macroeconómica y abarca, entre otros, las políticas macroeconómicas y el clima de negocios.⁸ Un segundo conjunto de factores puede agruparse genéricamente en la categoría de costos comerciales, como los aranceles, los costos de transporte, los procedimientos comerciales, las barreras a la información y sus determinantes (Anderson y van Wincoop, 2004). Los aranceles son significativamente más bajos que hace veinte años como resultado de las negociaciones multilaterales, las reformas de política comercial implementadas unilateralmente por los países y los acuerdos comerciales regionales suscriptos entre ellos (Ando *et al.*, 2009), pero los costos de transporte, tanto nacionales como internacionales, siguen siendo relativamente altos y parecen tener un impacto fuertemente negativo sobre el nivel y la diversificación de las exportaciones de las empresas y sus países (Hummels, 2001; Hummels y Skiba, 2004; Mesquita Moreira *et al.*, 2008, 2013). Cabe destacar que las PYMES parecen ser especialmente

afectadas por estos costos (véase, por ejemplo, Volpe Martincus *et al.*, 2012).

Empíricamente, América Latina y el Caribe está relativamente rezagada en términos de eficiencia en la administración aduanera y en los procedimientos de importación-exportación. Las PYMES de América Latina y el Caribe informan tiempos de despacho aduanero más largos que las otras regiones en desarrollo, y a las PYMES exportadoras de América Latina y el Caribe también les lleva mucho más tiempo despachar su mercadería de la aduana que a las de países de nivel de desarrollo comparable. De hecho, una diferencia de tan sólo un día puede tener efectos muy negativos para las PYMES de América Latina y el Caribe: se estima que cada día adicional que una mercadería permanece en tránsito equivale a un arancel *ad valorem* de entre 0,6% y 2,3% (Hummels y Schaur, 2013).

Asimismo, evidencia basada en encuestas a empresas y estudios econométricos indica que las brechas en la información en particular parecen seguir siendo un obstáculo importante para el comercio, a pesar de los avances registrados en las tecnologías de la información y la comunicación (véanse, por ejemplo, Albaum, 1983; Czinkota y Ricks, 1983; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995; Leonidou, 2004; Kneller y Pisu, 2007; Rauch y Trindade, 2002; Feenstra y Hanson, 2004).⁹ La recolección de información y la comunicación con los mercados externos parecen ser obstáculos más importantes para las empresas más pequeñas que para las más grandes (véase, por ejemplo, Katsikeas y Morgan, 1994). Así, por ejemplo, para obtener información se requiere realizar estudios de mercado que implican costos fijos. Las empresas más grandes están en mejor posición de absorber estos

⁹ Los problemas de información son especialmente serios en el caso de los bienes diferenciados. Su heterogeneidad en cuanto a características y calidad interfiere con la función indicadora que habitualmente cumplen los precios, lo que dificulta y hasta imposibilita su comercialización en intercambios organizados (Rauch, 1999). De manera similar, las barreras a la información son especialmente significativas para los bienes denominados “de experiencia” (por ejemplo, productos de consumo tecnológicamente sofisticados, bienes de consumo durables y servicios personalizados). En esta categoría de productos, los compradores carecen inicialmente de la información que necesitan sobre su calidad, que en otros casos les sería proporcionada por la inspección personal o las descripciones técnicas; en cambio, esa información se obtiene con posterioridad a la compra a través del propio consumo o uso (Nelson, 1970).

⁷ Estos datos corresponden al período 2007-2009 y provienen de la base de datos de Dinámica de los Exportadores del Banco Mundial. Los productos están medidos en el nivel de seis dígitos de la nomenclatura arancelaria del Sistema Armonizado.

⁸ Los episodios de alta volatilidad son especialmente perjudiciales para las PYMES (Crespi, 2003).

costos porque pueden prorratarlos en una mayor cantidad de unidades y, en consecuencia, obtener por sí mismas la información necesaria para formular, a partir de tales estudios, una estrategia de mercados de exportación efectiva (véase, por ejemplo, Wagner 1995, 2001). Adicionalmente, es probable que la información de terceros sobre empresas que resulta crítica para la toma de decisiones comerciales, como la que concierne a la confiabilidad de un proveedor y la calidad de sus productos, sea más escasa para las empresas más pequeñas.¹⁰

Desde el punto de vista económico, es importante mencionar que la información generada por la búsqueda exitosa de compradores extranjeros y las transacciones asociadas puede diseminarse a otras empresas a través de los documentos aduaneros, las listas de clientes y otros documentos de referencia, así como mediante la circulación de empleados y la transferencia informal de información entre empresas que se localizan en la misma región (véase, por ejemplo, Rauch, 1996).¹¹ En la medida en que es difícil evitar que la información se transfiera a terceros y que no exista rivalidad en su uso, es probable que otros se beneficien gratuitamente de esas búsquedas. Los seguidores pueden así lograr imitar a las empresas pioneras sin incurrir en los costos de estas últimas. Así, los seguidores obtienen beneficios importantes de las inversiones iniciales realizadas por esas empresas (y de ese modo devalúan los beneficios potenciales de sus búsquedas). Esto se verifica esencialmente cuando las empresas intentan entrar a

un nuevo mercado o producir y comercializar un nuevo producto, es decir, cuando realizan “descubrimientos” (Hausmann y Rodrik, 2003). También sucede cuando las compañías se integran a las cadenas globales de valor. Una vez que una empresa ha ganado reputación y un contrato con una empresa líder, es más fácil que otras la sigan. Por consiguiente, las ganancias privadas de estas nuevas actividades serían menores que las ganancias sociales, y la inversión en su desarrollo sería, entonces, subóptimamente baja, lo cual podría justificar potencialmente la intervención pública, por ejemplo mediante políticas de promoción del comercio.¹² En este sentido, la evidencia disponible sugiere de manera consistente que el impacto de dichas políticas es mayor sobre las exportaciones de las empresas pequeñas y medianas con poca experiencia previa en los mercados internacionales (Volpe Martincus, 2010).¹³

Algo de especial importancia para las PYMES, dada su pequeña escala, es que los problemas de coordinación también podrían potencialmente motivar intervención pública con implicancias en esta área (véase, por ejemplo, Harrison y Rodríguez-Clare, 2009). Tal es el caso de las industrias relacionadas por encadenamientos hacia adelante y hacia atrás (Trindade, 2005) y se aplica a la experiencia de *clusters* de empresas locales, donde la productividad y la internacionalización de una empresa dependen de la acción de las otras y de ciertos bienes públicos como la infraestructura y la regulación (Rodríguez-Clare, 2007).¹⁴

¹⁰ En este contexto, los exportadores que pretenden ingresar a un nuevo mercado (o incluso expandir sus ventas en un mercado extranjero al que ya atienden) son precedidos por su reputación, que, a falta de una marca identificable, depende en gran medida de la percepción que se tenga del país de origen (Chisik, 2003). Este tema es particularmente importante para los países en desarrollo, porque los productos de las empresas de estos países suelen ser percibidos como menos avanzados tecnológicamente y de menor calidad que los productos provenientes de países desarrollados. Esto sucede específicamente cuando el consumidor le asigna valor informativo a la cantidad y, por ende, interpreta que una participación pequeña en el mercado es señal de baja calidad (véanse, por ejemplo, Chiang y Masson, 1988; Han y Terpstra, 1988; Egan y Moody, 1992; Hudson y Jones, 2003).

¹¹ Algunos estudios presentan evidencia de derrames en materia de exportación asociados a la circulación de empleados (Mion y Opromolla, 2013) y a la aglomeración espacial (Koenig *et al.*, 2010; Mayneris y Poncet, 2013). Cabe admitir que algunos estudios no han detectado derrames relacionados con la actividad exportadora (Barrios *et al.*, 2003; Bernard y Jensen, 2004).

¹² Las externalidades también pueden originarse en las prácticas comerciales, organizacionales y gerenciales, en las actividades de capacitación, en los métodos y las tecnologías de producción y en los encadenamientos productivos con exportadores, en general, y empresas multinacionales, en particular.

¹³ Asimismo, hay programas públicos destinados a facilitar la inserción de las PYMES nacionales en las cadenas globales de valor. “Costa Rica Provee” (actualmente denominado “Encadenamientos para la Exportación”) es un ejemplo muy conocido en este sentido (Blyde *et al.*, 2014).

¹⁴ Los problemas de coordinación tienden a ser comunes en el contexto de las cadenas globales de valor. Los proveedores pueden no invertir para mejorar sus procesos y su organización puesto que el riesgo de no cumplir con los requisitos impuestos por las empresas líderes a veces es demasiado alto y, por su parte, las empresas líderes a veces no respaldan dichos procesos de mejoramiento porque las empresas beneficiarias pueden decidir apartarse y ser proveedoras de otras cadenas (Arráz *et al.*, 2011).

Un tercer conjunto de factores abarca aspectos tales como la dotación relativa de factores en general y de capital humano en particular, el acceso al crédito, las innovaciones y la calidad y la articulación y los encadenamientos. Específicamente, el acceso al financiamiento es un determinante clave del crecimiento de las empresas, así como de la expansión y las decisiones de exportación de las PYMES. Pero las PYMES de la región enfrentan desafíos singulares para acceder al capital. La financiación bancaria tiene costos muy altos en América Latina y el Caribe: los requisitos en materia de garantías y los márgenes netos de interés que enfrentan las PYMES de la región se encuentran entre los más altos del mundo. Las PYMES de América Latina y el Caribe también pagan primas de interés mucho más elevadas que las grandes empresas. Los sistemas financieros de la región son menos sofisticados que los de las naciones avanzadas o de Asia Oriental, lo que hace que la profundidad de los mercados de capital vinculados a las PYMES sea menor. Las investigaciones recientes muestran que las PYMES con acceso a créditos bancarios exportan antes que sus pares sin acceso al crédito y tienen mejor desempeño exportador en los márgenes intensivos y extensivos (véase, por ejemplo, Molina y Roa, 2013).

Por último, pero no por ello menos importante, más allá de cierto nivel de productividad, la internacionalización impone a las empresas una serie de requisitos internos, vale decir, las numerosas capacidades y activos empresariales, estratégicos y operativos necesarios para asegurar el éxito de sus exportaciones. La internacionalización implica un grado muy alto de complejidad organizacional, un compromiso de gestión importante y una inversión constante de dinero, concentración, conocimiento y recursos.

Los gobiernos del mundo han reconocido que la internacionalización de las PYMES puede contribuir a impulsar los niveles de creación de empleo, productividad, conocimientos y calificación. Después de todo, se ha constatado ampliamente que los exportadores superan a los no exportadores en todas estas medidas: son más productivos, pagan salarios más altos y emplean a más personas que los productores comparables que no exportan. Es cierto que una de las razones de esto es la autoselección, ya que las empresas con buen desempeño tienden a ser las que operan en los mercados internacionales (véase, por ejemplo, Bernard y Jensen, 1999), pero la propia exportación también

puede tener un impacto positivo independiente sobre el desempeño empresarial (véanse, por ejemplo, van Biesebroeck, 2005; De Loecker, 2007). Teniendo presentes estos factores, este número pretende generar una discusión holística, reflexiva y específica sobre los patrones de internacionalización de las PYMES y sus principales obstáculos y sobre cómo éstos pueden mitigarse (o no) más eficazmente.¹⁵

CONTRIBUCIONES DESTACADAS

Tal como se mencionó anteriormente, la dotación relativa de factores es un determinante clave de la internacionalización. *González y Hallak* sostienen que en países como Argentina, donde los costos laborales son relativamente altos -en parte debido a la abundancia relativa de recursos naturales-, la especialización en bienes diferenciados para segmentos no masivos en sectores de media y baja tecnología ofrece a las PYMES una estrategia de internacionalización significativa. Los autores abordan detalladamente los desafíos que deben enfrentarse cuando se persigue este tipo de internacionalización y presentan un menú de opciones de políticas públicas basadas en una cuidadosa revisión de la experiencia de una serie de empresas argentinas que incursionaron en los mercados externos en los sectores relevantes.

Luego de describir la evolución de las exportaciones de Colombia desde 1995 y el papel desempeñado en ellas por las PYMES, *Meléndez* analiza en profundidad una serie de políticas implementadas en el país para promover las exportaciones y presenta datos sobre su impacto basándose en estudios econométricos y de casos con el fin de discernir qué funciona y qué no.

Por su parte, *Leiva Bonilla* se centra en la experiencia de Costa Rica y, utilizando como referencia modelos teóricos de internacionalización extraídos de la literatura empresarial, también estudia la contribución de las PYMES a las exportaciones del país y analiza un

¹⁵ A la hora de evaluar las distintas opciones en materia de políticas, deberían incluirse los costos en el análisis. Así, tendrían que calcularse las relaciones beneficio/costo implícitas en los diferentes instrumentos y compararse entre sí para evaluar su valor relativo (véase, por ejemplo, Volpe Martincus, 2010).

abánico de políticas destinadas a respaldar los esfuerzos de las empresas para operar en el exterior.

Entre los programas de internacionalización, las organizaciones de promoción de las exportaciones de la región han propuesto iniciativas de asociación, que incluyen diferentes modalidades de asociación público-privada, como las marcas sectoriales y el patrocinio de consorcios de exportación (por ejemplo, los comités de exportación de PROCHILE), que podrían ser valiosas para atender los problemas de coordinación que impiden que las empresas exporten e incluso podrían contribuir a generar efectos de derrames. En base a los resultados de una encuesta reciente, *Bekerman Wiñazky y Moncaut* revisan precisamente la literatura sobre los consorcios de exportación en Argentina durante el período 1998-2012. En su trabajo, los autores caracterizan los consorcios en función de su tamaño, afiliación sectorial, ubicación y destinos de las exportaciones; describen las actividades de promoción que llevaron adelante, e identifican las principales ventajas asociadas a la acción conjunta, los factores de éxito y los obstáculos tal como los perciben las empresas participantes.

Además de las externalidades y los problemas de coordinación, los factores que afectan el acceso de las empresas al crédito también pueden tener un impacto significativo sobre el grado de internacionalización de las mismas. *Avendano, Daude y Perea* muestran que las limitaciones en materia financiera pueden impedir que las PYMES participen de las cadenas globales de valor y aprovechen las oportunidades de mejora que éstas ofrecen. En su artículo, los autores examinan el papel que desempeñan las instituciones financieras públicas y determinados instrumentos de política pública para superar esas limitaciones y facilitar la inserción internacional.

La internacionalización, tal como ya se planteó, puede contribuir a mejorar el desempeño de las empresas. *Cereseto y Giobergia* ilustran uno de los canales a través de los cuales esto es posible: la innovación en materia de productos y procesos en respuesta a las actividades de exportación, para lo cual se valen de un ejemplo del sector de electrónica de la provincia argentina de Santa Fe.

Para cerrar, *Echeverría y Díaz* presentan datos novedosos que permiten cuantificar la importancia

relativa de las PYMES en el empleo y las exportaciones de Guatemala, tanto a nivel general como sectorial. En este marco, se destaca la participación de las PYMES en las actividades agropecuarias orientadas a las exportaciones. ◆

BIBLIOGRAFÍA

ALBAUM, G. 1983. "Effectiveness of Government Export Assistance for U.S. Smaller-sized Manufacturers: Some Further Evidence", en: *International Marketing Review*, 1(1).

ANDERSON, J. Y VAN WINCOOP, E. 2004. "Trade Costs", en: *Journal of Economic Literature*, 42(3).

ANDO, M.; ESTEVADEORDAL, A. Y VOLPE MARTINCUS, C. 2009. "Complements or Substitutes? Preferential and Multilateral Trade Liberalization at the Sectoral Level". Documento de trabajo del BID-INT N° 151. Washington, DC.: BID.

ARRÁIZ, I.; HENRIQUEZ, F. Y STUCCHI, R. 2011. "Impact of the Chilean Supplier Development Program on the Performance of SME and their Large Firm Customers". Documento de trabajo de la OVE 04/11. Washington, DC.: BID.

BARRIOS, S.; GOERG, H. Y STROBL, E. 2003. "Explaining Firms' Export Behavior: R&D, Spillovers and the Destination Market", en: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 65(4).

BERNARD, A. Y JENSEN, B. 1999. "Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both?", en: *Journal of International Economics*, 47.

----- 2004. "Why Some Firms Export?", en: *Review of Economics and Statistics*, 86(2).

BLYDE, J. Y VOLPE MARTINCUS, C. 2011. "El comercio y la organización de la producción a escala internacional: perspectivas para América Latina y el Caribe", en: *Revista Integración & Comercio*, 32. Buenos Aires: INTAL. pp. 1-6.

BLYDE, J.; PIETROBELLI, C. Y VOLPE MARTINCUS, C. 2014. "Internationalization for Productive Development", en: Crespi, Fernández Arias, y Stein. *DIA 2014*. Washington, DC.: BID. (De próxima publicación).

BRAINARD, W. Y COOPER, R. 1968. "Uncertainty and Diversification in International Trade", en: *Studies in Agricultural Economics, Trade, and Development*, 8. Stanford University.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) Y ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2012. *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural*.

CHIANG, S. Y MASSON, R. 1988. "Domestic Industrial Structure and Export Quality", en: *International Economic Review*, 29(2).

CHISIK, R. 2003. "Export Industry Policy and Reputational Comparative Advantage", en: *Journal of International Economics*, 59(2).

CRESPI, G. 2003. *PYME en Chile: nace, crece...y muere: Análisis de su desarrollo en los últimos siete años*. Santiago de Chile: FUNDES.

CZINKOTA, M. Y RICKS, D. 1983. "The Use of Multi-measurement Approach in the Determination of Company Export Priorities", en: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3).

DE LOECKER, J. 2007. "Do Exports Generate Higher Productivity? Evidence from Slovenia", en: *Journal of International Economics*, 73(1).

EGAN, M. Y MODY, A. 1992. "Buyer-Seller Links in Export Development", en: *World Development*, 20(3).

FEENSTRA, R. Y HANSON, G. 2004. "Intermediaries in Entrepot Trade: Hong Kong Re-exports of Chinese Goods", en: *Journal of Economics and Management Strategy*, 13(1).

FEENSTRA, R. Y KEE, H. 2008. "Export Variety and Country Productivity: Estimating the Monopolistic Competition Model with Endogenous Productivity", en: *Journal of International Economics*, 74(2).

FRANKEL, J. Y ROMER, P. 1999. "Does Trade Cause Growth?", en: *American Economic Review*, 89(3).

FUNKE, M. Y RUHWEDEL, R. 2001. "Export variety and export performance: Empirical evidence from East Asia", en: *Journal of Asian Economics*, 12(4).

HAN, C. Y TERPSTRA, V. 1988. "Country-of-origin Effects for Uni-national and Bi-national Products", en: *Journal of International Business Studies*, 16.

HARRISON, A. Y RODRIGUEZ-CLARE, A. 2009. "Trade, Foreign Investment, and Industrial Policy for Developing Countries". Documento de trabajo del NBER N° 15.261.

HAUSMANN, R. Y RODRIK, D. 2003. "Economic Development as Self-discovery", en: *Journal of Development Economics*, 72(2).

HUDSON, J. Y JONES, P. 2003. "International Trade in 'Quality Goods': Signalling Problems for Developing Countries", en: *Journal of International Development*, 15.

HUMMELS, D. 2001. "Towards a Geography of Trade Costs". Purdue University. Mimeo.

----- Y SKIBA, A. 2004. "Shipping the Good Apples Out? An Empirical Confirmation of the Alchian-Allen Conjecture", en: *Journal of Political Economy*, 112(6).

HUMMELS, D. Y SCHAUR, G. 2013. "Time as a Trade Barrier", en: *American Economic Review*. (De próxima publicación).

KATSIKEAS, C. Y MORGAN, R. 1994. "Differences in Perceptions of Exporting Problems based upon Firm's Size and Export Experience", en: *European Journal of Marketing*, 28(5).

KNELLER, R. Y PISU, M. 2007. "Export Barriers: What are They and Who do They Matter to?". Documento de trabajo de CEP 07/12. Universidad de Nottingham.

KOENIG, P.; MAYNERIS, F. Y PONCET, S. 2010. "Local Export Spillovers in France", en: *European Economic Review*, 54(4).

LEONIDOU, L. 1995. "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis", en: *Journal of International Marketing*, 3(1).

----- . 2004. "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development", en: *Journal of Small Business Management*, 42(3).

MAYNERIS, F. Y PONCET, S. 2013. "Chinese Firms' Entry on Export Markets: the Role of Foreign Export Spillovers", en: *World Bank Economic Review*. (De próxima publicación).

MESQUITA MOREIRA, M.; VOLPE MARTINCUS, C. Y BLYDE, J. 2008. *Unclogging the Arteries: The Impact of Transport Costs on Latin American and Caribbean Trade*. Informe Especial sobre Integración y Comercio. Washington, DC.: BID, DRCLAS, Harvard University.

MESQUITA MOREIRA, M. (COORD.). 2013. *Muy lejos para exportar: Los costos internos de transporte y las disparidades en las exportaciones regionales en América Latina y el Caribe*. Estudio Especial sobre Integración y Comercio. Washington, DC: BID. Octubre.

MION, G. Y OPROMOLLA, L. 2013. "Managers' Mobility Trade Performance, and Wages". Working Papers Series N° 1596. Frankfurt: Banco Central Europeo.

MOLINA, D. Y ROA, M. 2013. "Export Margins and External Financing: Evidence from Colombia". Presentación del Taller sobre Internacionalización de las PYMES organizado por el BID, Washington, DC.: 30 de septiembre - 1° de octubre.

NELSON, P. 1970. "Information and Consumer Behavior", en: *Journal of Political Economy*, 78(2).

RAUCH, J. 1996. "Trade and Search: Social capital, Sogo Shosha, and spillovers". Documento de trabajo del NBER N° 5618.

-----, 1999. "Networks versus Markets in International Trade", en: *Journal of International Economics*, 48(3).

----- Y TRINDADE, V. 2002. "Ethnic Chinese Networks in International Trade", en: *Review of Economics and Statistics*, 84(1).

RODRIGUEZ-CLARE, A. 2007. "Clusters and Comparative Advantage: Implications for Industrial Policy", en: *Journal of Development Economics*, 82(1).

TRINDADE, V. 2005. "The Big Push, Industrialization and International Trade: The Role of Exports", en: *Journal of Development Economics*, 78.

VAN BIESEBROECK, J. 2005. "Exporting Raises Productivity in Sub-Saharan African Manufacturing Plants", en: *Journal of International Economics*, 67(2).

VOLPE MARTINCUS, C. 2010. *Odyssey in International Markets: An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and the Caribbean*. Estudio Especial sobre Integración y Comercio. Washington, DC: BID.

-----, C.; CARBALLO, J.; GRAZIANO, A. Y GARCIA, P. 2012. "Bridges and Trade: Firm-level Evidence based on a Natural Experiment". Washington, DC.: BID. Mimeo.

VOLPE MARTINCUS, C. Y GRAZIANO, A. 2013. "Firms and Exports: Not so Simple". Presentación del Taller sobre Internacionalización de las PYMES, organizado por el BID. Washington, DC.: 30 de septiembre - 1° de octubre.

WAGNER, J. 1995. "Exports, Firm Size, and Firm Dynamics", en: *Small Business Economics*, 7.

-----, 2001. "A Note on the Firm Size Export Relationship", en: *Small Business Economics*, 17, 4.





Artículos

INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES ARGENTINAS ORIENTADAS A SEGMENTOS NO MASIVOS DEL MERCADO EN PAÍSES DESARROLLADOS

ANDREA GONZÁLEZ

Magíster en Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés (Argentina). Actualmente, está realizando su Doctorado en Ciencias Sociales en el Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES, Argentina). Sus investigaciones se centran en temas de comercio internacional y desarrollo productivo.

JUAN CARLOS HALLAK

Actualmente, se desempeña como Profesor Asociado en la Universidad de San Andrés (Argentina), Investigador Adjunto del CONICET y Research Economist del NBER. Es también Co-Director del Trade, Integration and Growth Network (LACEA-BID-CAF). Las investigaciones del Profesor Hallak se focalizan en las áreas de comercio internacional y desarrollo productivo.

El trabajo analiza la inserción internacional de PYMES argentinas orientadas a segmentos no masivos del mercado en países desarrollados en sectores de tecnología media y baja. Este tipo de inserción involucra productos que se caracterizan por su alto grado de calidad y/o customización. Basados en estudios realizados en siete sectores productores de bienes o servicios que poseen estas características, describimos dos tipos diferentes de inserción. La primera es la exportación de bienes diseñados y producidos localmente. La segunda es la inserción en cadenas globales de valor produciendo bienes diseñados en el exterior con colaboración local en el desarrollo de producto. Pese a las diferencias entre estos dos tipos de inserción internacional, encontramos notables similitudes en las dificultades que las PYMES enfrentan en cada caso. El desafío principal es la adquisición de conocimiento sobre los mercados externos. La posesión de este conocimiento es crucial ya que sustenta la implementación de cambios en las prácticas de negocios que son necesarios para poder establecer una inserción internacional. Describimos las vías de adquisición de este conocimiento en el caso de las PYMES analizadas y presentamos algunas herramientas de política pública que podrían ayudar a otras PYMES a adquirirlo.

INTRODUCCIÓN

Varios países en desarrollo han logrado multiplicar sus exportaciones a partir de la especialización productiva en bienes de consumo orientados al mercado masivo de los países desarrollados (Hanson, 2012). Una vasta literatura ha documentado este fenómeno, a menudo asociado a la participación de dichos países en las denominadas “cadenas globales de

valor”.¹ La inserción de estos países en dichas cadenas se explica, en gran medida, por la capacidad de sus firmas, gran parte de ellas pequeñas y medianas (PYMES),

¹ Véase, por ejemplo, los análisis comparativos entre países del Este Asiático y de América Latina sobre el crecimiento exportador en las industrias electrónica y automotriz (Lall *et al.*, 2004) y en la de indumentaria (Gereffi y Frederick, 2010).

para realizar, eficientemente y a bajo costo, actividades intensivas en trabajo no calificado. Ejemplos conocidos involucran industrias de baja intensidad tecnológica, como las de indumentaria en Vietnam (Nadvi *et al.*, 2004), calzado en Taiwán (Hsing, 1999) y muebles en Sudáfrica (Kaplinsky *et al.*, 2002) aunque otros ejemplos involucran también la participación en etapas intensivas en trabajo no calificado -principalmente ensamblaje- en industrias tecnológicamente intensivas como las de celulares móviles en China (Imai y Shiu, 2011) o automotriz en México (Contreras *et al.*, 2012).

A pesar de que este tipo de inserción internacional ha tenido un rol crucial en el desarrollo exportador de dichos países, el mismo resulta menos viable para países como Argentina, u otros países de América del Sur, que al tener salarios relativamente altos encuentran difícil competir internacionalmente realizando este tipo de actividades. Un ejemplo ilustrativo de esta dificultad es el de la industria de calzado en Brasil, que habiendo logrado este tipo de inserción encuentra dificultades crecientes para mantenerla (Schmitz, 1999; Bazan y Navas-Alemán, 2004). Así, parecería estar bloqueada la puerta de entrada más común a las cadenas globales de valor y a la posibilidad de que la participación en las mismas ayude a desarrollar conocimientos y capacidades que, tal como se describe en Gereffi (1999), permitan eventualmente desempeñar funciones más complejas en la cadena que justifiquen la obtención de salarios más altos.

La ausencia de condiciones para una inserción internacional basada en bajos costos laborales impone el desafío de lograr otro tipo de inserción, la que debería estar orientada hacia bienes o hacia funciones en cadenas globales de valor que demanden mayores calificaciones y puedan pagar mejores salarios. Se plantea entonces el interrogante acerca de la clase de bienes que podrían ofrecer dichas oportunidades de inserción. En este contexto, dada la relativa abundancia de recursos naturales -en parte la causa de los salarios relativamente altos- es común el escepticismo con respecto a la posibilidad de lograr una inserción internacional basada en productos manufacturados. Por un lado, los altos salarios limitarían el potencial de inserción internacional en manufacturas que utilizan intensivamente trabajo no calificado. Por el otro, también la inserción en aquellas que usan trabajo calificado en forma intensiva implicaría requerimientos tecnológicos difíciles de alcanzar en entornos productivos que carecen de la necesaria complejidad.

Aquí argumentamos, sin embargo, que existe una alternativa de inserción internacional que involucra actividades intensivas en un conocimiento de menor complejidad tecnológica, pero que a la vez puede justificar el pago de salarios relativamente altos. Esta alternativa consiste en la especialización en bienes orientados a segmentos no masivos del mercado en los países desarrollados en sectores de tecnología media y baja, los que suelen estar caracterizados por su alto grado de calidad y/o de customización. Estos son bienes diferenciados que involucran un amplio espectro de sectores industriales -incluyendo también manufacturas intensivas en el uso de recursos naturales- y sectores proveedores de servicios. Creemos que las oportunidades de inserción internacional en este tipo de bienes son considerables. De cualquier forma, lograr dicha inserción requiere de una política pública consciente y consistente en pos de ese objetivo.

Nuestro análisis se basa en estudios que hemos realizado en siete sectores argentinos dominados por PYMES: calzado, indumentaria, autopartes, embarcaciones livianas, vino, muebles de madera y programas de televisión.² En cada sector, focalizamos el análisis en los segmentos de alta gama del mercado -calzado, indumentaria, embarcaciones livianas, vinos y muebles- o segmentos que requieren de una importante customización -autopartes y programas de TV.³

TIPOS DE INSERCIÓN EN PRODUCTOS ORIENTADOS A SEGMENTOS NO MASIVOS DEL MERCADO EN PAÍSES DESARROLLADOS

En nuestros estudios hemos identificado numerosas PYMES argentinas que recientemente han logrado su inserción en países desarrollados en base a productos (y servicios) orientados a segmentos no masivos del mercado en sectores de baja y media intensidad tecnológica. En base a estas experiencias de inserción exitosas, distinguimos dos formas de inserción internacional. La primera, denominada aquí "*Inserción*

² No estudiamos industrias altamente concentradas como la automotriz o la electrónica, donde grandes requerimientos de publicidad y/o investigación y desarrollo (I&D) crean fuertes barreras a la entrada de competidores.

³ El análisis se basa en los estudios de Artopoulos *et al.*, (2013); González *et al.*, (2012) y Bisang *et al.*, (2013).

de tipo A: diseño doméstico original", involucra como elemento central el diseño local del producto. Esta forma de inserción internacional comprende también la producción doméstica de los bienes y su comercialización con marca propia en los mercados externos mediante distribuidores. La mayoría de los casos que estudiamos responde a esta forma de inserción. La segunda forma, denominada aquí "Inserción de tipo B: contratos de fabricación con desarrollo de producto cooperativo", comprende un conjunto sustancialmente menor de actividades. En este caso, la función principal de la firma local es la manufactura del producto, aunque la firma también participa en el desarrollo de producto en cooperación con el comprador internacional, quien ejerce el resto de las actividades de diseño y la función de *marketing*. Encontramos esta segunda forma de inserción internacional en una menor cantidad de casos, en las industrias de calzado y televisión y en la producción de válvulas (autopartes).

A pesar de las importantes diferencias entre estas dos formas de inserción internacional, encontramos que los desafíos que las PYMES deben enfrentar en cada caso son similares. En particular, en ambos casos las firmas deben adoptar nuevas prácticas de negocios que difieren radicalmente de las imperantes en el mercado doméstico en relación al diseño, al proceso productivo y al *marketing* de los productos. A la vez, debido a su complementariedad, estas prácticas deben ser implementadas conjuntamente en forma coherente en el marco de una forma distinta de pensar el negocio (Artopoulos *et al.*, 2011; Artopoulos *et al.*, 2013; González *et al.*, 2012).⁴ A continuación, describimos las prácticas de negocios que adoptan las firmas que han logrado una inserción internacional en bienes orientados a segmentos no masivos del mercado en países desarrollados en relación a cada una de las funciones desempeñadas. Notamos, de todas formas, que los casos que estudiamos son ejemplos aislados de PYMES o de sectores dominados por PYMES, cuyo éxito de inserción internacional aún no se ha generalizado.

El diseño de un producto tiene dos etapas: la concepción y el desarrollo. En la concepción del producto se definen sus atributos. En el desarrollo del producto se investigan y prueban las materias primas y los procesos de manufactura, se seleccionan

⁴ En Artopoulos *et al.* (2011), llamamos al conjunto de estas nuevas prácticas el "modelo de negocios de exportación".

los proveedores de materias primas y quiénes realizarán la manufactura y se evalúan las muestras. En la inserción de tipo A, las firmas deben concebir sus productos de acuerdo a las características de la demanda en los mercados externos. Esto les exige entender con profundidad las necesidades y los gustos de los consumidores extranjeros. Esta exigencia es particularmente demandante en un contexto internacional en el cual los atributos funcionales de los bienes juegan un rol cada vez menor en las decisiones de compra de los consumidores, quienes ya no valoran tanto las prestaciones físicas que ofrecen los productos sino su capacidad de brindar beneficios emocionales y simbólicos y satisfacer necesidades aspiracionales.⁵ Por ello, para poder establecerse en mercados de países desarrollados, las firmas deben también comprender la idiosincrasia y los valores de los consumidores para entender cuáles son los beneficios emocionales y simbólicos que ellos buscan al consumir un producto. Por ejemplo, conociendo la idiosincrasia de los consumidores europeos de yates a motor, quienes están más orientados al ocio y al lujo que los consumidores argentinos de estos bienes, un exportador de yates diseñó el panel de control de la embarcación siguiendo el estilo de los paneles de instrumentos de los automóviles de alta gama, tales como Audi y Ferrari.

Poseer la capacidad de entender en profundidad la demanda externa es una condición crítica en cualquiera de las dos formas de inserción internacional (tipo A y tipo B). Sin embargo, en el tipo A los requerimientos son sustancialmente mayores ya que las firmas deben identificar los segmentos de mercado en los que pueden posicionarse, comprender su dinámica competitiva y llevar a cabo el proceso de diseño de los productos en forma completa. Esto último implica poseer fuertes capacidades de diseño para concebir y desarrollar productos que puedan competir en los segmentos seleccionados. En el tipo B, en cambio, son los compradores quienes realizan la mayor parte de las actividades de diseño. En particular, son ellos quienes llevan a cabo la concepción del producto. De cualquier

⁵ Esta tendencia se manifiesta, por ejemplo, en la creciente importancia de los llamados "nuevos bienes de lujo" (Silverstein y Fiske, 2003). Estos son productos de alto nivel de calidad que se diferencian en el mercado por su capacidad de vincularse con las emociones y aspiraciones de los consumidores y por los cuales ellos están dispuestos a pagar un mayor precio.

forma, argumentamos a continuación que aun en este caso el entendimiento de la demanda externa por parte de las firmas locales es crucial para que puedan cooperar con los compradores en la etapa de desarrollo de producto.

La inserción de tipo B se asemeja a los contratos de manufactura ampliamente estudiados en la literatura de cadenas globales de valor (por ejemplo, Schmitz, 1995; Gereffi, 1999 y Sturgeon, 2002). Sin embargo, se distingue de ese tipo de integración en el grado de cooperación de la firma local en el desarrollo de producto. En los contratos de manufactura, es la firma del país desarrollado quien realiza todas las actividades de diseño. Dado que los productos orientados al mercado masivo suelen tener atributos estandarizados, que son fácilmente codificables, esta firma genera una ficha técnica que logra describir con precisión los atributos principales del producto. Por el contrario, los productos orientados a segmentos no masivos del mercado poseen características no estandarizadas por su alto contenido de diseño o *customización*, que hacen de su diseño un objeto menos susceptible de codificación. Los productores, entonces, deben involucrarse en la interpretación de los aspectos tácitos del diseño que no pueden incluirse en una ficha técnica. Para ello mantienen interacciones frecuentes con los diseñadores de la firma extranjera que son quienes se los comunican. Además, dada la presencia de componentes y procesos no estandarizados en estos productos, es común que los productores deban adaptar el diseño a las posibilidades locales de abastecimiento de materias primas y de producción, lo que implica sugerir al comprador extranjero cambios en el diseño. Así, el conocimiento de las idiosincrasias de la demanda externa resulta también relevante para los productores en este tipo de inserción. Por ello, adquirir los conocimientos y desarrollar las capacidades para poder realizar esta tarea no es un desafío trivial. De hecho, la mayoría de los productores locales de los sectores analizados no posee este conocimiento ni ha desarrollado estas capacidades.

Las PYMES con inserción internacional de tipo A o B son conscientes de la importancia de comprender las idiosincrasias de la demanda externa y de lograr un producto que pueda satisfacerlas. Reconociendo esta necesidad, es común que recurran a los servicios de diseñadores profesionales para el desempeño de las funciones de diseño, una práctica aún no extendida

entre las PYMES orientadas al mercado doméstico.⁶ Estos diseñadores comprenden la demanda y la traducen en diseños capaces de responder a las preferencias de los consumidores extranjeros. Algunas firmas con inserción de tipo A en los sectores de vinos y embarcaciones livianas contrataron especialistas en diseño internacionales, mientras que en los sectores de indumentaria y calzado se contrataron diseñadores locales. Es de destacar que en todos los casos de inserción de tipo A que hemos estudiado, las PYMES locales adaptaron los diseños de sus productos para los mercados externos. Es decir, nunca encontramos que estas firmas hayan basado su inserción internacional en los productos que ya vendían en el mercado doméstico. Para las firmas con inserción del tipo B, contar con diseñadores profesionales también es importante ya que les permite una participación más efectiva en el desarrollo de producto. En el sector de calzado, los productores recibieron la asistencia de una diseñadora de indumentaria con especialización en calzado contratada por el cliente extranjero para el co-desarrollo del producto. En el sector de autopartes, la firma local envió a sus ingenieros mecánicos y electromecánicos a realizar capacitaciones con personal especializado a la casa matriz de una terminal automotriz que la tiene como proveedora.

En ambos tipos de inserción internacional, las firmas locales deben adoptar nuevas prácticas productivas que comprenden cambios en las formas de organizar la producción, en las técnicas de manufactura y en los métodos de control de calidad. Los consumidores de países desarrollados exigen niveles de calidad superiores a los exigidos por los consumidores en el mercado doméstico (Hallak, 2006), más aún en los segmentos no masivos del mercado. Por ello, es clave la obtención de productos sin defectos de fabricación y con una alta calidad consistente en el tiempo. Esto implica para las firmas adoptar rigurosos métodos de control de calidad y, en general, nuevas técnicas productivas o tecnologías. Estos cambios no siempre requieren grandes inversiones sino más bien lograr un

⁶ Utilizamos el término “diseñadores profesionales” para los especialistas de cada industria que desempeñan las actividades de diseño. Ellos son los enólogos en la industria vitivinícola, los diseñadores industriales en embarcaciones livianas, los diseñadores de contenidos en la industria televisiva y los diseñadores de indumentaria y/o textil en las industrias de indumentaria y de calzado.

mayor control del proceso productivo y una mayor atención a detalles de fabricación. Por ejemplo, en la industria de muebles de madera, alcanzar una alta calidad puede depender simplemente de asegurarse que la madera esté bien seca antes de aplicar la tinte o de que ninguna grieta sea visible entre dos piezas ensambladas. Las firmas, a su vez, trasladan las mayores exigencias de calidad a sus proveedores de insumos y servicios, quienes deben realizar un *upgrade* de calidad equivalente. En la industria del vino, por ejemplo, ello implicó para las bodegas trabajar intensamente con los productores de uva en la implementación de nuevos métodos para cultivarla.

Los desafíos relativos al proceso productivo son similares en los dos tipos de inserción internacional que analizamos ya que en ambos casos la firma local toma a su cargo la manufactura del producto. Si bien el *upgrade* necesario implica un desafío productivo, en nuestros casos no encontramos firmas que vean impedido este objetivo por una falta de capacidad tecnológica. Por el contrario, siempre encontramos que las firmas logran el *upgrade* de calidad cuando se lo proponen seriamente.

Las PYMES que han logrado insertarse internacionalmente en países desarrollados también deben adoptar nuevas prácticas en relación al *marketing*. En los dos tipos de inserción que analizamos, las firmas argentinas deben hacer esfuerzos por satisfacer las exigencias de calidad, tiempos de entrega, precios y procedimientos administrativos que imponen los distribuidores extranjeros. Estas exigencias que suelen ser mucho más estrictas que las imperantes en el mercado local, y son comunes en todos los sectores que estudiamos. Una característica distintiva de la inserción de tipo A, sin embargo, es que la firma local también realiza la gestión de marca de sus productos, lo cual implica construir, posicionar y mantener una marca. Para ello debe definir qué atributos de la firma quiere que los consumidores perciban mediante la marca y en qué segmentos de mercado quiere posicionarla. Esto requiere entender la demanda externa en profundidad para alcanzar el posicionamiento buscado. Por ello, las relaciones de largo plazo con los distribuidores extranjeros asumen un doble rol. Por un lado, como fuentes permanentes y actualizadas de información sobre los cambios en las preferencias de los consumidores, la cual es crucial no sólo para el diseño de los productos sino también para desarrollar una imagen de marca atractiva para

los consumidores que sea consistente en el tiempo y en línea con las tendencias del mercado. Por otro lado, como colaboradores clave en el posicionamiento de los productos en el mercado, formulando conjuntamente con ellos planes de *marketing* de largo plazo para posicionar y desarrollar la marca. En los casos de inserción de tipo B, en cambio, las funciones de *marketing* realizadas por las firmas se limitan a las de logística y distribución dado que la gestión de marca es realizada por los compradores u otros distribuidores extranjeros.

Nuestros estudios muestran que las PYMES que han logrado una inserción sostenible en el tiempo en segmentos no masivos del mercado en países desarrollados son aquellas que han mostrado una fuerte convicción y una actuación consecuente respecto del cambio que debían adoptar en su modo de plantear el negocio. Estas firmas adoptaron de modo coherente prácticas relativas al diseño, al proceso productivo y al *marketing* reconfigurando su habitual manera de hacer negocios. Es común que otras PYMES incursionen en mercados externos manteniendo las prácticas de negocios que imperan en el mercado local. Estas incursiones en general no logran establecer una inserción internacional sostenible en el tiempo.

LAS VÍAS DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS MERCADOS EXTERNOS

Una característica distintiva de las PYMES que han logrado una inserción internacional sostenible en países desarrollados es su conocimiento del mercado externo. Este conocimiento tiene un gran componente tácito. Por ejemplo, es difícil codificar y transmitir características de la demanda externa como las preferencias de estilo y las necesidades aspiracionales y simbólicas de los consumidores extranjeros. También es difícil codificar el entendimiento del mercado externo que sustenta el convencimiento del productor local acerca de la importancia de lograr y mantener estándares de calidad más altos, o de cumplir con los requerimientos de los distribuidores extranjeros para establecer con ellos relaciones de largo plazo que permitan la transmisión de información minuciosa sobre la evolución de la demanda. La posesión de este conocimiento tácito es el factor clave que permite la adopción de las nuevas prácticas de negocios que describimos en la sección anterior y que son esenciales

para lograr la inserción internacional que analizamos. La mayoría de las PYMES locales carecen de este conocimiento ya que su naturaleza tácita dificulta su adquisición. Más aún, al no entender las formas específicas en las que el mercado externo es distinto del mercado doméstico tampoco reconocen la importancia de adquirir este conocimiento.

Numerosas PYMES, sin embargo, han logrado adquirir este conocimiento tácito. Las vías han sido varias. En el caso de los “pioneros exportadores” (Artopoulos *et al.*, 2013), fue crucial su “inmersión”⁷ (Granovetter, 1985) previa en la comunidad de negocios de sus respectivas industrias en países desarrollados. Al estar inmersos en dichas comunidades, adquirieron conocimiento no codificado sobre estos mercados y se convencieron de que la inserción internacional requiere de la adopción de nuevas prácticas de negocios. Los empresarios Catena Zapata (vinos), López Blanco (embarcaciones livianas) y Levin (programas de televisión), quienes han logrado una inserción internacional de tipo A, son ejemplos de esta vía de adquisición de conocimiento.⁸ En el caso de López Blanco y en el de Levin, la inmersión en la comunidad de negocios extranjera se produjo a partir de su desempeño previo como importadores en sus respectivas industrias. Catena Zapata, en cambio, se vinculó profesionalmente con la comunidad de empresarios vitivinícolas de Napa Valley durante su estadía de tres años como profesor visitante de economía en la Universidad de California, Berkeley. En el caso de Basso (válvulas), antes de tomar el control de la empresa familiar, trabajó en Francia durante siete meses en la fábrica de aceros que proveía a su empresa familiar y otros cinco meses más en Renault, primero en una planta de válvulas y luego en la principal planta de ensamblaje.⁹

Un número mucho mayor de firmas, aunque en una menor cantidad de sectores (principalmente vinos y programas de televisión), han adquirido conocimiento tácito sobre los mercados externos a través del proceso

de difusión. En primer lugar, el éxito exportador del pionero, y luego de sus seguidores, transmiten conocimiento sobre la viabilidad de una inserción internacional rentable en países desarrollados. A la vez, la actuación de estos empresarios hace visibles los cambios que deben implementarse en las prácticas de negocios que imperan en el entorno local. También son canales de transmisión de conocimiento proveedores y empleados, quienes transmiten a la industria las innovaciones adoptadas, como los atributos del bien exportado o las nuevas técnicas productivas. Así, eventualmente, características generales y específicas de los mercados externos se vuelven conocimiento común en la industria local. En vinos y programas de televisión, el ingreso de inversiones extranjeras ha ampliado el proceso de difusión iniciado por el pionero. Sin embargo, las multinacionales no han sido las iniciadoras de este proceso.

A pesar de que los requerimientos de conocimiento sobre el mercado externo que impone una inserción internacional de tipo B son considerablemente menores a los que impone una inserción de tipo A, muy pocas PYMES locales poseen este conocimiento. En los casos de inserción de tipo B que hemos identificado, encontramos que los empresarios que la han logrado también tuvieron un nivel considerable de exposición externa. Los casos de Levin (programas de televisión) y de Basso (válvulas) son ejemplos que ya hemos mencionado. En la industria de calzado, la práctica habitual de copia y/o adaptación de modelos europeos para abastecer en contra-estación al mercado interno impone una permanente exposición a dichos mercados a través de viajes regulares a los principales centros de moda de ese continente. Aunque este tipo de exposición externa es más débil que la inmersión en la comunidad de negocios externa de los pioneros exportadores, también constituye una vía relevante de adquisición de conocimiento sobre mercados externos que es crucial para poder lograr una inserción internacional de tipo B.¹⁰

Estas exigencias de conocimiento crean obstáculos más arduos para la participación de las firmas locales en cadenas globales de valor (de tipo B) que las que enfrentan las firmas que participan en estas cadenas

⁷ Traducción de *embeddedness*.

⁸ Levin inició su inserción internacional a través del tipo B, la cual mantuvo una vez lograda la inserción de tipo A (Artopoulos *et al.*, 2013).

⁹ Basso mantiene simultáneamente inserciones de tipo A y de tipo B (González *et al.*, 2012). Desde hace dos décadas mantiene una inserción de tipo A en los mercados de competición y potenciación en los cuales provee válvulas customizadas a preparadores de motores, y otra del tipo B en el mercado de equipo original donde provee válvulas a las terminales automotrices y de otros vehículos a motor, que suelen ser también quienes fabrican los motores como equipo original.

¹⁰ Es importante destacar que en los casos de inserción de tipo B que identificamos, como los de Tosone (calzado) y Basso (válvulas), la capacidad de las firmas de lograr este tipo de inserción estuvo basada también en el hecho de que son reconocidas en sus respectivas industrias por su fuerte orientación hacia la calidad.

sólo realizando actividades de producción bajo contratos de manufactura en productos orientados al mercado masivo. No obstante, en las firmas con inserción de tipo B es más fácil superar los obstáculos para el *upgrading* que han sido identificados por varios autores en aquellos casos de integración (Schmitz, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Bazan y Navas-Alemán, 2004; Amighini y Rabellotti, 2006). En particular, como se argumentó anteriormente, la inserción internacional de tipo B requiere entender la demanda en los mercados externos y poseer capacidades locales de diseño basadas en dicho entendimiento. Debido a que estos requerimientos son también centrales para una inserción internacional con productos que incorporan diseño propio, las firmas que desarrollan las capacidades para una inserción de tipo B están más próximas a lograr una inserción de tipo A. A la vez, la inserción de tipo B involucra una mayor frecuencia de interacción con los compradores extranjeros y una mayor densidad en los flujos de información intercambiados. Así, este tipo de inserción promueve el desarrollo de capacidades de diseño y *marketing*, haciendo más probable un ulterior paso a una inserción de tipo A.

EL ROL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La estructura de exportaciones argentinas, así como la de otros países de América del Sur, se encuentra considerablemente concentrada en bienes intensivos en recursos naturales. En consecuencia, se plantea el desafío de diversificar dicha estructura logrando una mayor inserción internacional en productos diferenciados. La existencia de un entramado industrial relativamente desarrollado sugiere como opción natural una estrategia de política pública orientada a ayudar a los productores existentes -generalmente proveedores del mercado interno con productos diseñados localmente- a que puedan vender internacionalmente sus productos. Gran parte de los esfuerzos de las agencias de promoción de exportaciones están orientados en este sentido. Por otra parte, la experiencia de países de reciente industrialización en el este asiático sugiere una estrategia diferente de inserción internacional orientada a la integración de firmas en cadenas globales de valor realizando sólo actividades de producción (Gereffi, 1999). Por un lado, este camino alternativo de inserción permitiría sortear las insuficiencias que suelen exhibir las firmas locales en sus capacidades de diseño y gestión de marca para acceder a los mercados internacionales, a la vez que

permitiría adquirir gradualmente estas capacidades una vez lograda la inserción inicial. Por el otro, como destaca la literatura antes mencionada, el riesgo de esta vía de inserción internacional es que este tipo de inserción podría terminar obstaculizando el *upgrading* funcional que permite llevar a cabo funciones más complejas en la cadena de valor.

Se podría pensar que la existencia de estas dos alternativas de inserción internacional presenta un dilema de política pública. La primera estrategia apuntaría más directamente al objetivo de inserción internacional deseado aunque los altos requisitos de conocimiento que el mismo impone harían más riesgoso su cumplimiento. La segunda estrategia apuntaría a un objetivo de inserción internacional intermedio, más fácil de cumplir, pero potencialmente un obstáculo hacia el tipo de inserción que finalmente se desea alcanzar. Creemos, sin embargo, que un país como Argentina no enfrenta este dilema ya que en su caso estas dos estrategias no son excluyentes sino complementarias. Dado que su potencial de integración en cadenas globales de valor de bienes diferenciados se presenta principalmente en cadenas productoras de bienes orientados a segmentos no masivos del mercado, los desafíos que se enfrentan en ambos tipos de inserción, y por ende las herramientas de política pública que ayudarían a superarlos, son similares. Por ello, en la discusión que sigue no distinguimos las herramientas de política pública según el tipo de inserción internacional que promueven ya que entendemos que en general promueven a la vez ambos tipos de inserción.

A continuación analizamos algunas de estas herramientas. Destacamos que implementarlas no necesariamente requiere la creación de nuevas agencias o entidades públicas sino la reorientación de las actividades y políticas que realizan aquellas que ya existen. Nos concentramos en algunas áreas en las que creemos que la política pública podría asumir un rol protagónico. Existen muchas otras áreas de política relevante (por ejemplo: financiamiento, políticas sectoriales, política macroeconómica). Sin embargo, destacamos aquí las políticas que están más directamente conectadas con los resultados de nuestros estudios, y que tal vez implican un mayor cambio en el enfoque con el que actualmente dichas políticas se llevan a cabo.

Un área en la que la política pública podría intervenir para favorecer el desarrollo exportador de las PYMES es en la adquisición de conocimiento sobre los mercados

externos mediante la implementación de programas de capacitación que acompañen a las firmas de modo integral en todo el proceso de inserción internacional (programas de *coaching* empresarial). Programas de este tipo, que comprenden desde asistencia en misiones o ferias comerciales hasta asesoría personalizada y capacitación, han sido implementados en Colombia por PROEXPORT y en Chile por PROCHILE (Volpe Martincus, 2010). En Argentina, las principales entidades públicas de promoción de exportaciones priorizan la participación en ferias internacionales por sobre la asesoría y la capacitación (Volpe Martincus, 2010). Algunas entidades, de todas maneras, ofrecen programas educativos en comercio exterior o asesorías a PYMES en los cuales se brinda información general sobre el proceso de exportación y se proveen conocimientos especializados sobre las características de la demanda en el mercado de destino. Sin embargo, estos programas en general no logran cambiar el modelo mental (*mindset*) con el que los productores locales encarar sus intentos de inserción internacional. Así, realizan estos intentos sin cambiar sus prácticas de negocios en lo que hace a la definición y diseño del producto, la producción y el *marketing*.¹¹ Por otra parte, las entidades que llevan a cabo estos programas suelen no coordinar sus esfuerzos, lo que conlleva ineficiencias en el uso de los recursos. En particular, no se aprovechan en forma colectiva los aprendizajes logrados acerca de los mercados externos. Así, se les presenta a las firmas información dispersa, con diferente grado de relevancia y nivel de análisis.

Otra forma en la que la política podría actuar para promover la adquisición de conocimiento en las PYMES es ampliando el alcance del proceso de difusión de las prácticas de negocios implementadas por las firmas que han logrado establecer una presencia internacional en países desarrollados. Ampliar dicho alcance implica promover tanto la difusión intra-sectorial en las industrias en donde existen firmas que ya han logrado establecer una presencia internacional de ese tipo como difusión inter-sectorial hacia industrias en las que no existen firmas que todavía lo hayan logrado. El involucramiento de los emprendedores y empresarios en programas que promueven este tipo de difusión es importante ya que la identificación con los pares

proporciona un entorno en el cual la información recibida se internaliza eficazmente. El trabajo con cámaras sectoriales y asociaciones privadas empresarias también puede ser un recurso importante ya que estas entidades son un ámbito privilegiado para generar instancias que promuevan la difusión de conocimiento. De todas formas, es importante tener en cuenta que a veces los intercambios de información que se llevan a cabo en dichas entidades sólo promueven la perpetuación de las prácticas de negocios que imperan en el mercado doméstico en vez de estimular su cambio. En Argentina, el sector vitivinícola ha sido uno de los sectores más activos en propiciar ámbitos de diálogo e intercambio de información sobre los mercados externos. Los empresarios vitivinícolas con vocación exportadora han creado espacios informales de transferencia de conocimientos desde los inicios del auge exportador del sector, muchos de los cuales luego fueron institucionalizados y desarrollados.

Un área adicional en la que la política podría intervenir es en el desarrollo de capacidades locales de diseño. El alcance de la política pública en esta área excede al desarrollo exportador de las firmas locales y requiere de la actuación de otras entidades del sector público. La política podría favorecer la profesionalización del diseño en las firmas. Esto ha sido reconocido en los últimos años en varias dependencias del sector público -Ministerios de Industria y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires, entre otros- en las cuales se han implementado políticas específicas de asistencia a las firmas en la gestión del diseño. También se han implementado proyectos de formación de redes de diseño para promover la interacción de diseñadores e industriales, de capacitación en diseño para empresarios y de desarrollo gerencial para diseñadores. En los sectores de indumentaria y de calzado, por ejemplo, se han realizado alianzas entre el sector público y el privado para desarrollar capacidades locales de diseño y promover en el mercado doméstico una cultura de consumo que lo valore. Los principales resultados de estas alianzas son la institucionalización del diseño de indumentaria de autor -definida por sus atributos en términos de innovación y originalidad- como una categoría específica en el mercado de

¹¹ En la terminología de Artopoulos *et al.* (2011), no cambia el modelo de negocios doméstico por el modelo de negocios de exportación.

indumentaria¹² y una mayor profesionalización del diseño en grandes comercializadores de indumentaria (marcas) que anteriormente recurrían a la imitación o la copia de modelos europeos para la concepción de sus productos (González *et al.*, 2012).

La calidad es uno de los aspectos en los que deben trabajar rigurosamente las firmas cuando buscan su inserción internacional. La política pública también tiene un papel protagónico para desempeñar en la promoción de una cultura de calidad en el mercado local. Esto lo puede hacer promoviendo el cumplimiento de certificaciones de calidad internacionales a la vez que fomentando el desarrollo de certificaciones de calidad locales -tanto obligatorias como voluntarias-. En el caso de certificaciones locales, puede definir las normas o impulsar y facilitar su desarrollo por el sector privado. En los casos estudiados, sólo en las industrias de embarcaciones livianas y de válvulas existen certificaciones específicas de normas de calidad que son requeridas por los clientes extranjeros. En los sectores de vino y de indumentaria, se han desarrollado certificaciones de calidad locales en forma conjunta entre el sector público y el privado.

La promoción del desarrollo y el cumplimiento de certificaciones de calidad locales cumple una doble función. En primer lugar, estas certificaciones son la base para políticas de posicionamiento internacional de los productores argentinos como productores de calidad. En segundo lugar, facilitan y proveen incentivos a las firmas para que realicen los esfuerzos necesarios en pos de alcanzar los estándares de calidad de los países desarrollados. Esta última función es crucial debido al carácter sistémico que tiene la promoción de una cultura de la calidad. Mientras que la magnitud y los costos de un esfuerzo de *upgrade* de calidad que tiene una PYME dependen de la disponibilidad local de insumos de calidad necesarios para llevarlo a cabo, los esfuerzos de *upgrade* de los productores de insumos dependen a su vez de la demanda de calidad que tengan de sus clientes. El carácter sistémico que tiene la promoción de una cultura de calidad también exige un rol para la política pública en lo que hace a regulación de productos defectuosos, principalmente a través de políticas llevadas a cabo por organismos de defensa del consumidor. En particular, se podrían promover normas

de devolución de productos defectuosos y educar a los consumidores locales en cuanto a su tolerancia a las fallas de calidad. Promoviendo una mayor cultura de calidad en el mercado doméstico se pueden sortear algunos de los principales obstáculos que impiden hoy una mayor inserción internacional de las PYMES argentinas.

CONCLUSIONES

La especialización en bienes diferenciados orientados a segmentos no masivos del mercado en sectores de tecnología media y baja, ofrece una oportunidad de inserción en países desarrollados a las PYMES de un país en desarrollo con salarios relativamente altos como Argentina. Debido al alto grado de calidad y/o de customización de estos bienes, las firmas pueden desempeñar actividades intensivas en diseño que no requieren gran complejidad tecnológica y que a la vez, permiten agregar valor y pagar salarios altos. El desafío crucial para estas firmas es acceder al conocimiento del mercado externo que sustenta el cambio en las prácticas de negocios relativas al diseño, a la producción y al *marketing* que son necesarias para su inserción internacional.

Una amplia variedad de sectores de tecnología media y baja, tanto en la industria como en los servicios, exhiben segmentos de mercado no masivo. En particular, estos segmentos también están presentes en los casos de manufacturas basados en recursos naturales. En todos estos sectores, se presentan oportunidades de inserción internacional en bienes diferenciados orientados a dichos segmentos. Considerando la amplitud de bienes involucrados y el tamaño de mercado constituido por el conjunto de países desarrollados, creemos que las oportunidades de inserción internacional que hemos analizado en este trabajo poseen un alcance importante. Por ello, tienen el potencial suficiente para generar un considerable impacto agregado. Creemos que el aprovechamiento de ese potencial debería ocupar un lugar central en cualquier estrategia de desarrollo exportador. ♦

¹² El mercado de indumentaria hoy se segmenta en tres categorías: mercado masivo, mercado de marcas y mercado de diseño de autor.

BIBLIOGRAFÍA

AMIGHINI, ALESSIA Y RABELLOTTI, ROBERTA. 2006. "How do Italian footwear industrial districts face globalization?", en: *European Planning Studies*, 14(4).

ARTOPOULOS, ALEJANDRO; FRIEL, DANIEL Y HALLAK, JUAN CARLOS. 2011. "Lifting the Domestic Veil: The Challenges of Exporting Differentiated Goods across the Development Divide". NBER Working Paper 16947.

----- . 2013. "Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina", en: *Journal of Development Economics*, 105.

BAZAN, LUIZA Y NAVAS-ALEMÁN, LIZBETH. 2004. "The underground revolution in the Sinos Valley: A comparison of upgrading in global and national value chains", en: Schmitz, H. (Eds.). *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Edward Elgar Publishing Limited.

BISANG, ROBERTO; GONZÁLEZ, ANDREA; HALLAK, JUAN CARLOS; LÓPEZ, ANDRÉS; RAMOS, DANIELA Y ROZEMBERG, RICARDO. 2013. *Public-Private Collaboration for Productive Development Policies. The Case of Argentina*. Informe final. Banco Interamericano de Desarrollo. Mayo.

CONTRERAS, OSCAR; CARRILLO, JORGE Y ALONSO, JORGE. 2012. "Local entrepreneurship within global value chains: A case study in the Mexican automotive industry", en: *World Development*, 40(5).

GEREFFI, GARY. 1999. "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", en: *Journal of International Economics*, 48(1).

----- Y FREDERICK, STACEY. 2010. "The global apparel value chain, trade, and the crisis: Challenges and opportunities for developing countries", en: Cattaneo, O.; Gereffi, G. y Staritz, C. (Eds.). *Global Value Chains in a Postcrisis World; A Development Perspective*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

GONZÁLEZ, ANDREA; HALLAK, JUAN CARLOS; SCHOTT, PETER Y SORIA GENTA, TATIANA. 2012. "Inserción de firmas Argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo : Los casos de calzado de alta gama y el grupo Basso". Documento de Trabajo del BID # IDB-WP-375. Noviembre.

GRANOVETTER, MARK. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", en: *American Journal of Sociology*, 91(3).

HALLAK, JUAN CARLOS. 2006. "Product quality and the direction of trade", en: *Journal of International Economics*, 68(1).

HANSON, GORDON. 2012. "The rise of the middle kingdoms: Emerging economies in global trade", en: *Journal of Economic Perspectives*, 26(2).

HSING, YOU-TIEN. 1999. "Trading companies in Taiwan's fashion shoe networks", en: *Journal of International Economics*, 48(1).

HUMPHREY, JOHN Y SCHMITZ, HUBERT. 2002. "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", en: *Regional Studies*, 36(9).

IMAI, KEN Y SHIU, JING. 2011. "Value chain creation and reorganization: the growth path of China's mobile phone handset industry", en: Kawakami, M. y Sturgeon, T. (Eds.). *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*. Londres: Palgrave.

KAPLINSKY, RAPHAEL; MORRIS, MIKE Y READMAN, JEFF. 2002. "The globalization of product markets and immiserizing growth: Lessons from the South African furniture industry", en: *World Development*, 30(7).

LALL, SANJAYA; ALBALADEJO, MANUEL Y ZHANG, JINKANG. 2004. "Mapping fragmentation: Electronics and automobiles in East Asia and Latin America", en: *Oxford Development Studies*, 32(3).

NADVI, KHALID; THOBURN, JOHN; THANG, BUI; HA, NGUYEN; HOA, NGUYEN Y LE, DAO. 2004. "Challenges to Vietnamese firms in the world garment and textile value chain, and the implications for alleviating poverty", en: *Journal of the Asia Pacific Economy*, 9(2).

SCHMITZ, HUBERT. 1995. "Small shoemakers and Fordist giants: Tale of a supercluster", en: *World Development*, 23(1).

-----, 1999. "Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil", en: *World Development*, 27(9).

SILVERSTEIN, MICHAEL Y FISKE, NEIL. 2003. "Luxury for the masses", en: *Harvard Business Review*, 81(4).

STURGEON, TIMOTHY. 2002. "Modular production networks: A new American model of industrial organization", en: *Industrial and Corporate Change*, 11(3).

VOLPE MARTINCUS, CHRISTIAN. 2010. *Odyssey in International Markets: An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and the Caribbean*. Estudio Especial sobre Integración y Comercio. Washington, D.C.: BID.



INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN COLOMBIA

MARCELA MELÉNDEZ*

Ph.D. en Economía de la Universidad de Yale, MBA de Yale School of Management y Economista de la Universidad de los Andes. Su área de especialidad es la microeconomía aplicada. Es socia fundadora de ECON ESTUDIO y es quien lidera los proyectos de investigación y consultoría de la entidad. Anteriormente, fue Subdirectora e Investigadora Asociada de Fedesarrollo, y profesora de planta de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, a la que sigue vinculada como profesora de cátedra. Ha sido consultora del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco Mundial, de las Naciones Unidas, y de USAID, entre otros.

Este artículo presenta evidencia empírica sobre la participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas en los mercados internacionales entre 2000 y 2012, y discute los elementos que han sido facilitadores del proceso de inserción internacional de estos negocios y las barreras que aún deben ser superadas, así como el rol que ha jugado hasta ahora y debe jugar la política pública. El análisis descriptivo se basa en datos de los registros de comercio internacional oficiales de la Dirección de Aduanas e Impuestos de Colombia (DIAN), procesados para motivar la discusión del documento. Fuera de esto, no se entrega un trabajo empírico original, sino se discuten los hallazgos de un trabajo empírico previo que ha explorado aspectos de la internacionalización de las PYMES en Colombia.

INTRODUCCIÓN

El modelo que ha guiado la política económica colombiana durante las últimas dos décadas destaca la libertad y buen funcionamiento de los mercados como ingredientes fundamentales para el desarrollo económico. Esta visión de desarrollo quedó plasmada tanto en la Constitución de 1991 como en múltiples reformas posteriores, que buscaron inclinar el marco regulatorio en la dirección de liberalizar los mercados (Eslava *et al.*, 2004, resumen algunas de estas reformas). En un contexto en el que se percibía que el modelo de sustitución de importaciones había agotado su potencial de generar crecimiento, uno de

los principales objetivos de las reformas económicas fue generar condiciones favorables al crecimiento de la productividad, como motor básico del crecimiento económico. Parte de esas reformas se concentró en la sustitución de políticas “dirigidas”, es decir aquellas que benefician grupos específicos, por políticas de corte más horizontal. Las últimas buscan generar condiciones generales favorables al crecimiento y solucionar fallas de mercado, más que dinamizar sectores específicos. La literatura económica provee sustento a este tipo de iniciativas. Por su misma naturaleza, las políticas dirigidas con frecuencia están enfocadas a frenar el proceso de contracción y desaparición de los productores menos eficientes, cortando la posibilidad

* Se agradece la colaboración de Laura García y Edgar Castro.

de reasignar los recursos que esas empresas usan hacia actividades más productivas (Melitz, 2003; Hsieh y Klenow, 2007; Restuccia y Rogerson, 2008; Eslava *et al.*, 2009).

A pesar de la adopción de esta visión de política orientada al mercado, el desempeño de la productividad del país después de la ola de reformas no ha sido tan dinámico como se esperaba. El crecimiento del producto interno bruto (PIB) no ha sido más alto en las últimas dos décadas que en las anteriores. Por ejemplo, la tasa de crecimiento anual alcanzó un promedio de 3,5% durante el período de 1990-2012, comparado con 4,1% durante el período de 1971-1989. Las estimaciones de productividad muestran un crecimiento relativamente modesto en la productividad total después de 1990 y las exportaciones tampoco han tenido el desempeño esperado, a pesar de un sinnúmero de esfuerzos desde la política pública por apoyar el desarrollo exportador del país.

En este artículo se caracteriza la inserción internacional de las firmas colombianas, con énfasis en la actividad

de las PYMES, siempre que la información disponible lo permite, y se revisa lo aprendido en los últimos años acerca de lo que puede contribuir a explicar los buenos desempeños y lo que ha limitado el desarrollo exportador en Colombia, con el ánimo de extraer lecciones que permitan ajustar el rumbo.¹ En la última sección se presentan algunas reflexiones a manera de conclusión.

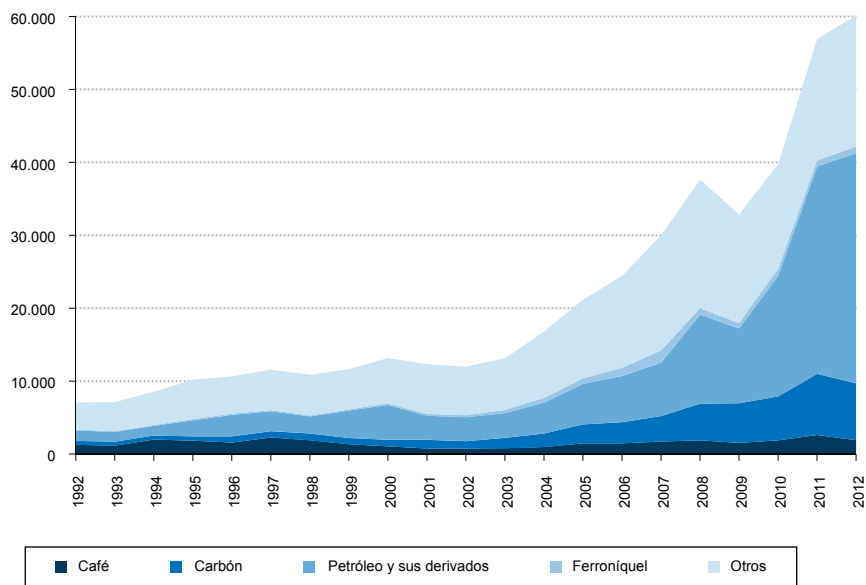
DESEMPEÑO EXPORTADOR

Aunque ha habido algún progreso en términos de diversificación de la canasta exportadora, como puede observarse en el *Gráfico 1* el crecimiento de las exportaciones colombianas en los últimos años está

¹ La discusión recoge resultados de investigaciones conjuntas con Marcela Eslava y/o con Guillermo Perry y reflexiones hechas con ellos a lo largo de los años, de las que se han tomado libremente apartes para dar forma a este artículo. Se agradece a estos dos co-autores. Las conclusiones no los comprometen.

Gráfico 1

EXPORTACIONES “TRADICIONALES” Y OTROS 1992-2012
En millones de US\$ FOB



Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia (DIAN) - Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

en su mayor parte explicado por el comportamiento de las exportaciones de carbón, y petróleo y sus derivados. Las llamadas exportaciones "no-tradicionales", que son las exportaciones de productos con valor agregado, tuvieron una dinámica interesante de crecimiento entre 2003 y 2008, pero se han estancado desde entonces. Entre los subsectores "no tradicionales", sin embargo, el desempeño es heterogéneo. Por ejemplo, en el **Gráfico 2** se muestra la evolución de las principales exportaciones

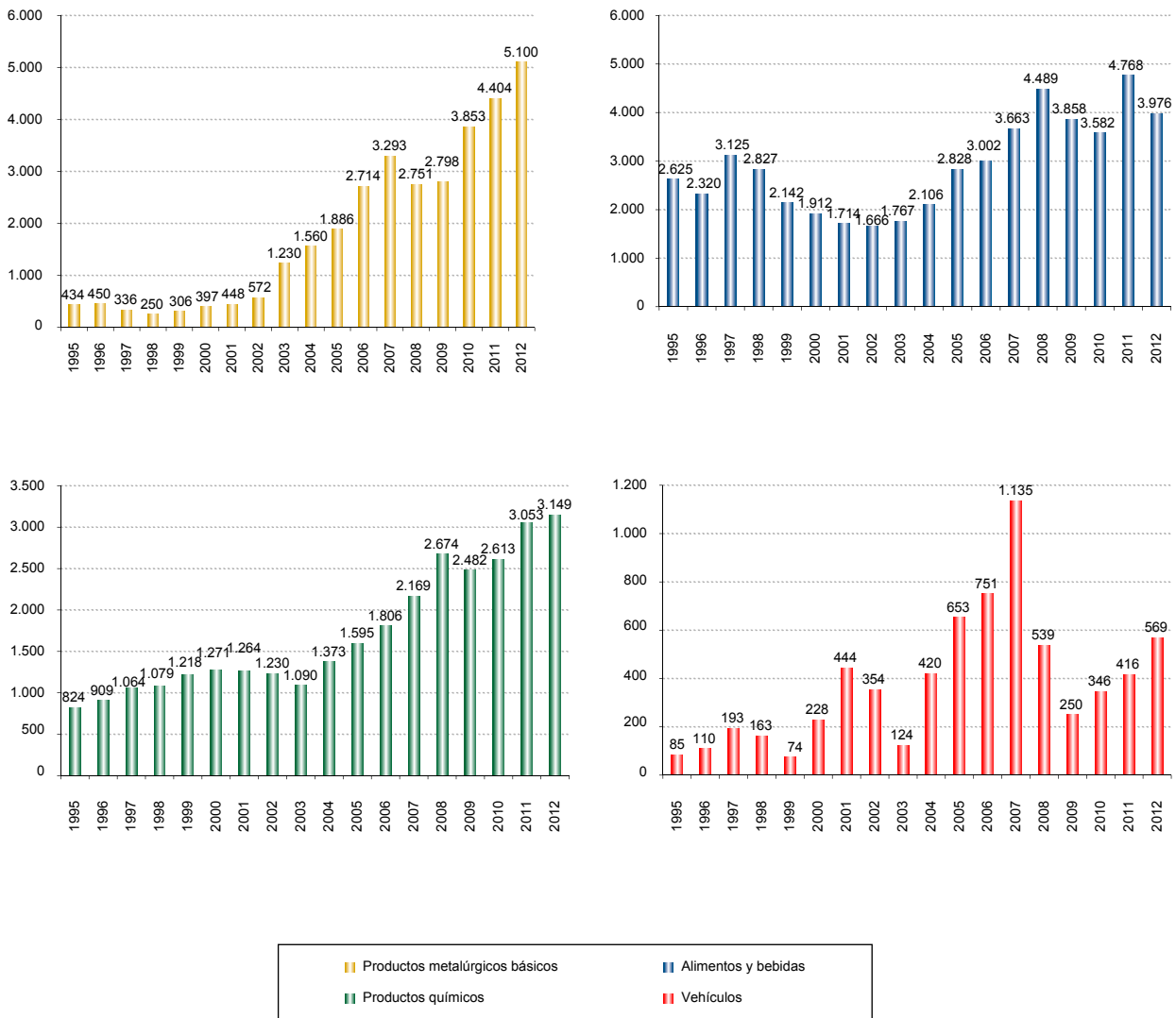
manufactureras.² Mientras que las exportaciones de *Productos metalúrgicos básicos* y las de *Productos químicos* han tenido una dinámica positiva sostenida, las

² Las exportaciones de los sectores que se muestran en el **Gráfico 2** constituyeron en 2012 el 85% del total de las exportaciones manufactureras, excluyendo las de los productos de la refinería de petróleo.

Gráfico 2

PRINCIPALES EXPORTACIONES DEL SECTOR MANUFACTURERO, 1995-2012

En millones de US\$ FOB

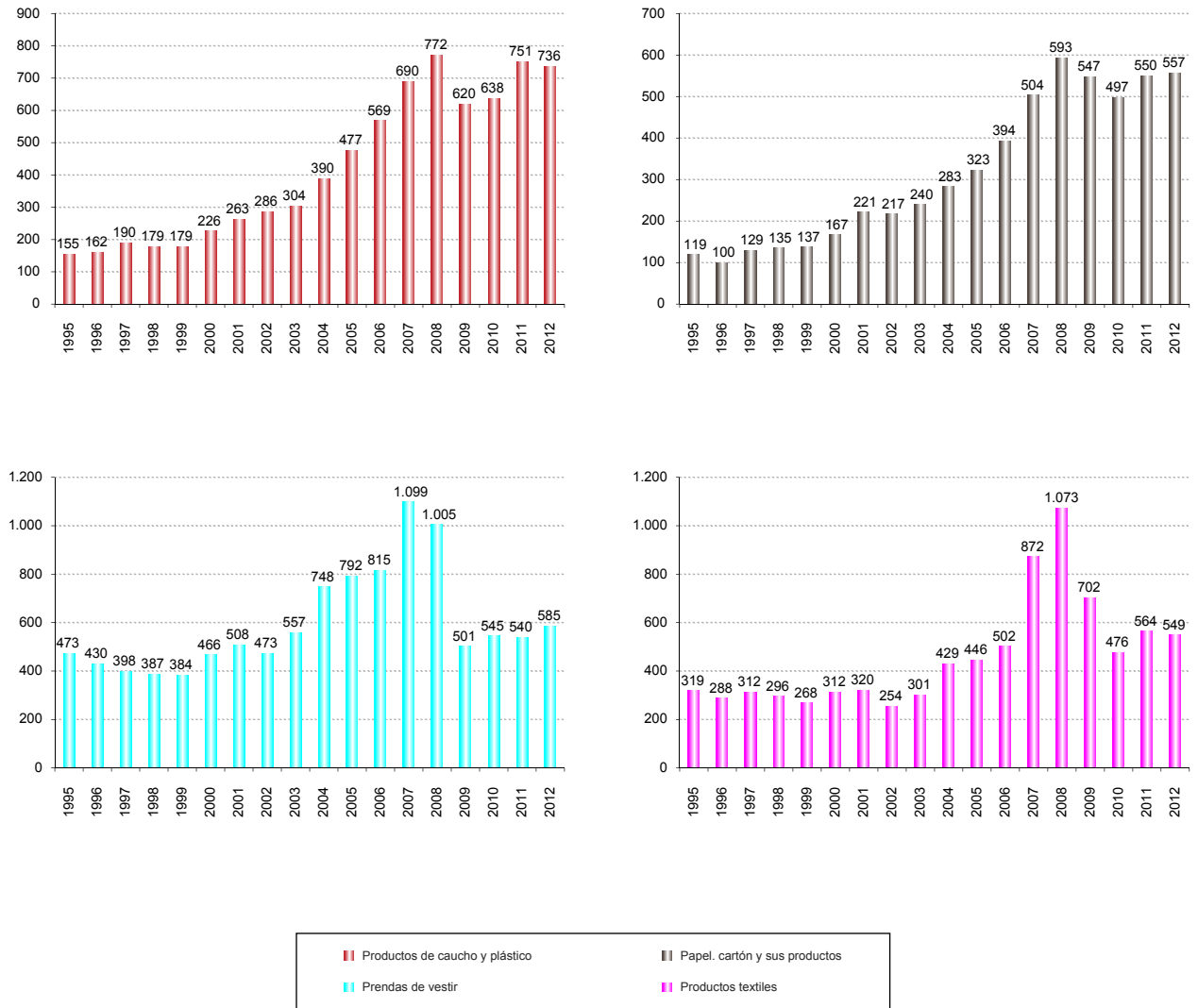


Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (IIDA-INVAL). Todos los derechos reservados.

PRINCIPALES EXPORTACIONES DEL SECTOR MANUFACTURERO, 1995-2012

En millones de US\$ FOB

➔ Gráfico 2



Nota: Exceptuando exportaciones de Productos de la refinación del petróleo.

Fuente: DIAN-DANE.

de Papel, cartón y sus productos y Productos de caucho y plástico se ven estancadas, y las de Prendas de vestir y Productos textiles vienen en franco deterioro.

La creciente inserción internacional de algunos sectores productivos y la recomposición de la canasta exportadora, si se quiere, ha venido acompañada de una creciente diversificación de destinos desde 2005. El

Gráfico 3 muestra que Estados Unidos, el principal socio comercial de Colombia, viene perdiendo importancia como destino de las exportaciones colombianas, al igual que Venezuela y Ecuador. En lo transcurrido de 2013 (a agosto) más de 50% de las exportaciones han ido a países que no se contaban históricamente entre los principales socios comerciales de Colombia.

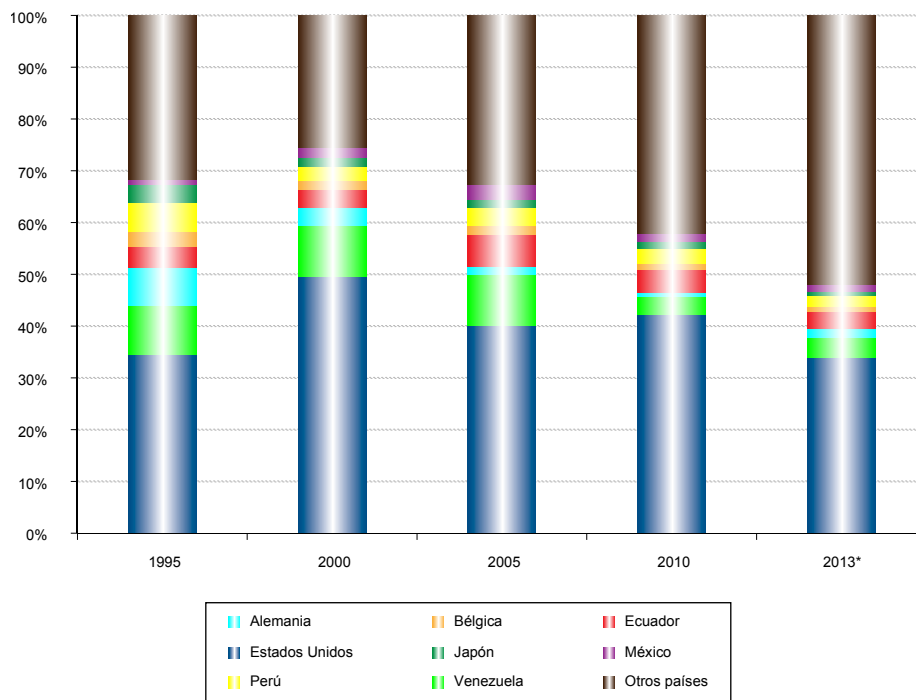
No es fácil identificar la contribución de las firmas colombianas según su tamaño a las actividades de comercio internacional, pues no existe un directorio empresarial que contenga el universo de firmas activas en el territorio nacional, y mucho menos información acerca de su tamaño por empleo, ventas o activos. Existen sin embargo, algunas bases de datos que pueden cruzarse con los registros de comercio internacional de la Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia (DIAN) usando identificadores a nivel de firma y a partir de las cuales se pueden hacer inferencias. Por ejemplo, del

cruce de los datos de la DIAN con la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que es un censo de todas los establecimientos manufactureros que superan un umbral de 10 empleados o una producción por valor de más de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV), es decir de las PYMES y las firmas grandes, sabemos que la inserción internacional de las firmas como exportadoras es más frecuente entre las firmas más grandes. Las exportaciones representan en promedio 3,4% de las ventas de los establecimientos pequeños y 7,6% de las ventas de los establecimientos medianos que no enfrentan restricciones de liquidez. Para los que enfrentan restricciones de liquidez,³ estos porcentajes

³ Meléndez (2011) usa la correlación entre utilidad operacional e inversión de cada establecimiento manufacturero para identificar los establecimientos según su grado relativo de restricción de liquidez.

Gráfico 3

EXPORTACIONES POR DESTINO



Nota: *2013, hasta agosto.

Fuente: DIAN-DANE.

son aún menores, de 2,6% y 6,8% en promedio, respectivamente. En el caso de los establecimientos grandes, los porcentajes promedio correspondientes son 17,3% y 14,1% (Meléndez, 2011).

Esto mismo es confirmado por el cruce de los registros de la DIAN con la base de datos de la Superintendencia de Sociedades, que recoge anualmente los estados financieros de todas las empresas colombianas constituidas como sociedades. Contiene el universo de las empresas medianas y grandes y una muestra de

las pequeñas, que no están obligadas a reportar.⁴ El Cuadro 1 muestra que, como proporción de las ventas, en 2012 las exportaciones fueron en promedio 3,2% para las firmas pequeñas, 6,5% para las medianas y 15,3% para las grandes, y que estas proporciones vienen deteriorándose en el tiempo para todas las

⁴ Las firmas son asignadas a categorías de tamaño según el valor de sus ingresos o sus activos, medidos en salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV).

Cuadro 1

ACTIVIDAD EXPORTADORA

	Año	Todas las firmas	Por tamaño de los activos en SMLMV		
			(500, 5.000)	(5.000, 30.000)	(30.000, .)
Exportaciones como % de las ventas	2005	15,6	4,1	9,5	17,5
	2006	14,8	3,8	8,6	17,0
	2007	13,6	4,0	7,7	15,4
	2008	13,9	3,2	7,3	15,6
	2009	12,8	2,9	6,3	14,8
	2010	12,1	3,1	6,5	13,7
	2011	13,1	2,7	5,7	15,1
	2012	13,3	3,2	6,5	15,3
Número promedio de productos exportados	2005	8,1	4,4	6,2	12,9
	2006	7,6	4,3	5,9	12,7
	2007	8,1	4,4	5,9	13,3
	2008	7,9	4,0	5,5	11,8
	2009	7,6	3,9	5,2	13,2
	2010	7,8	4,0	5,2	13,1
	2011	7,7	3,8	5,1	13,1
	2012	7,6	3,5	5,3	12,7
Número promedio de productos exportados	2005	4,9	2,3	4,0	7,8
	2006	4,7	2,4	3,9	7,8
	2007	4,8	2,4	3,8	7,7
	2008	4,9	2,4	3,8	7,0
	2009	4,7	2,4	3,5	7,6
	2010	4,8	2,4	3,6	7,6
	2011	4,7	2,5	3,5	7,4
	2012	4,6	2,5	3,6	7,0

Fuente: Supersociedades, DIAN y cálculos propios.

firmas. El tamaño está adicionalmente relacionado de manera directa con el número de productos que se exportan y con el número de destinos al que llegan las exportaciones.

La actividad exportadora está adicionalmente concentrada en una proporción pequeña de firmas, que es creciente con el tamaño. Mientras que sólo 6,5% de las firmas pequeñas capturadas en la base de Supersociedades tenían este tipo de actividad en 2012, la proporción para las medianas y grandes fue de 15,0% y 28,6% respectivamente, como muestra el **Cuadro 2**.⁵ Estas proporciones también se deterioran en el tiempo.⁶

En el cruce de la base de datos de la Supersociedades con los registros de comercio internacional de la DIAN se pierden las transacciones que las firmas realizan a

través de comercializadoras propias o externas que operan con identificadores distintos. Lo mismo ocurre en el cruce con la EAM. Esto implica un margen de error en las estadísticas que se presentan y puede explicar, al menos parcialmente, el deterioro de la proporción que representan las exportaciones sobre las ventas y del porcentaje de las firmas de cada grupo de tamaño que exportan.

Las firmas de la base de la Supersociedades dan cuenta, no obstante, de 60% del valor total de las exportaciones en 2012.⁷ A pesar de las limitaciones, el cruce de los registros de la DIAN con la base de la Superintendencia de Sociedades muestran lo que es esperable después de los números anteriores: que las exportaciones son mayoritariamente una actividad de las firmas grandes, y que las firmas colombianas medianas y pequeñas tienen aún niveles muy bajos de inserción internacional. Esto puede observarse en el **Cuadro 3**: las PYMES aportaron menos de 10% del valor de las exportaciones en 2012 y este porcentaje ha venido deteriorándose en el tiempo.

⁵ Eaton *et al.* (2007) encuentran que las exportaciones colombianas están, en efecto, dominadas por un pequeño número de exportadores grandes y estables, y que de cada cohorte de nuevos exportadores sólo una fracción pequeña sobrevive y crece rápidamente. Su crecimiento explica casi el 50% del crecimiento total de las exportaciones en el tiempo.

⁶ Los **Cuadros 1 y 2** son versiones actualizadas de los que aparecen en Galindo y Meléndez (2013).

⁷ Los umbrales de tamaño que deben pasar las firmas que reportan y el hecho de que deben ser sociedades formalmente constituidas implica que se trata de una base de datos sesgada hacia las firmas más grandes y “mejores” de Colombia.

Cuadro 2

PORCENTAJE DE FIRMAS QUE EXPORTAN

	Año	Todas las firmas	Por tamaño de los activos en SMLMV					
			(500, 5.000)		(5.000, 30.000)		(30.000, .)	
			Número	%	Número	%	Número	%
Firmas que exportan	2005	3257	824	8,7	1295	21,6	1138	39,5
	2006	3772	880	8,1	1694	20,9	1198	37,0
	2007	3552	758	8,0	1578	20,7	1216	35,8
	2008	3455	691	7,3	1490	19,3	1274	34,8
	2009	3704	857	8,0	1580	16,7	1267	33,4
	2010	3479	726	7,2	1489	15,8	1264	32,3
	2011	3570	785	6,8	1467	14,7	1318	30,1
	2012	3566	742	6,5	1525	15,0	1299	28,6

Fuente: Supersociedades, DIAN y cálculos propios.

Cuadro 3**EXPORTACIONES SEGÚN CATEGORÍAS DE TAMAÑO**

Año	Por tamaño de los activos en SMLMV					
	(500. 5.000)		(5.000. 30.000)		(30.000. .)	
	Millones de US\$	%	Millones de US\$	%	Millones de US\$	%
2005	201	1,3	1.517	9,7	13.842	89,0
2006	254	1,3	2.016	10,4	17.207	88,3
2007	265	1,3	1.902	9,4	18.026	89,3
2008	241	0,9	2.131	8,3	23.427	90,8
2009	258	1,1	1.955	8,7	20.345	90,2
2010	302	1,2	2.296	8,8	23.484	90,0
2011	306	0,9	2.384	6,7	33.127	92,5
2012	370	1,1	2.795	8,2	31.077	90,8

Fuente: Supersociedades, DIAN y cálculos propios.

En la siguiente sección se revisan los esfuerzos de la política pública dirigidos a incentivar el desarrollo exportador de las empresas colombianas. Las políticas y programas que se reseñan han surgido en respuesta a fallas de mercado identificadas como limitantes para la inserción internacional. En particular, las políticas para la promoción de exportaciones han estado usualmente dirigidas a mitigar problemas de información y problemas de coordinación. Vale recordar que estas políticas y programas no operan aisladamente, sino hacen parte de una batería más amplia de políticas industriales o políticas para el desarrollo productivo, y que hay factores que inciden en el desempeño exportador, como la evolución de los precios internacionales de los *commodities*, que están por fuera del alcance de las políticas para la promoción de exportaciones.

¿QUÉ HA FUNCIONADO Y QUÉ NO?

En esta sección se hace un breve recuento de la historia de las políticas para la promoción de exportaciones en Colombia, basado en Meléndez y Perry (2010) y se reseñan los hallazgos principales de dos evaluaciones de impacto y de otros estudios disponibles.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES: EVOLUCIÓN DE INSTRUMENTOS DE APOYO

Como la mayoría de países de América Latina, Colombia tiene una historia larga de subsidios y esquemas de promoción a las exportaciones. La justificación, elección de instrumentos y criterios de diseño han variado con el tiempo.

Antes de la apertura comercial de la década de los años noventa, los instrumentos estuvieron orientados básicamente a evitar o compensar los costos excesivos impuestos por políticas proteccionistas y otras “fallas de gobierno”, en el espíritu de políticas de segundo-mejor. Este es el caso del Plan Vallejo, el Certificado de Abono Tributario (CAT) y las Zonas Francas de Exportación.

El Plan Vallejo es un sistema de devolución de aranceles instituido en 1959 y aún en uso, que aplica a todos los sectores de exportación. Es un sistema con costos de transacción relativamente altos, que utilizan en la práctica principalmente las empresas grandes en sectores intensivos en bienes de capital o insumos intermedios importados. Con el tiempo se ha hecho extensivo a los sectores de servicios y se ha afinado para evitar la discriminación contra los productos nacionales que compiten con las importaciones.

El CAT es un subsidio proporcional al valor de las exportaciones brutas, introducido en 1967. Este subsidio aplicó inicialmente a todas las exportaciones de bienes no-primarios a una tasa básica de 15% y su justificación explícita fue compensar el sesgo de la política de sustitución de importaciones contra las exportaciones de este tipo de bienes (Perry, 2008). Como consecuencia, las empresas que se beneficiaban del Plan Vallejo no se beneficiaban del CAT. El CAT se convirtió más tarde en el Certificado de Reembolso Tributario (CERT) un instrumento similar, pero con tasas diferenciales por sector que aproximan el subsidio al valor de los impuestos pagados sobre los insumos para hacerlo más compatible con las regulaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC). La tasa promedio se redujo en los años ochenta y más adelante en los años noventa, y el instrumento fue eliminado en 2002 para cumplir con los acuerdos de la OMC sobre subsidios. Sin embargo, el CERT fue revivido temporalmente en 2007, para compensar a algunos sectores a los efectos de la reevaluación de la moneda. En la práctica las tasas del CERT han sido relativamente arbitrarias respondiendo a una combinación de presiones de búsqueda de renta y restricciones fiscales.

Las Zonas Francas de Exportación, fueron establecidas en Colombia por la ley 109 de 1985. Como en otros países, fueron planeadas para compensar costos de transacción, aranceles sobre insumos, e inestabilidad del régimen tributario y como una forma de entregar incentivos directos bajo la forma de exenciones tributarias. Nunca cobijaron una proporción alta de las exportaciones, como en otros países. En 2007 fueron convertidas en Zonas Francas “para fines generales”, con el fin de adaptarlas a los acuerdos de la OMC y también para instituir un régimen tributario preferencial para las grandes inversiones orientadas tanto a mercados domésticos como extranjeros.

En 1967, se creó el Fondo de Promoción de Exportaciones (PROEXPO) para ayudar a resolver dos tipos de fallas de mercado. Primero, aquellas asociadas con problemas de coordinación y costos de entrada relacionados con la recolección de información del mercado externo, la identificación de nuevas oportunidades de exportación y la apertura de nuevos mercados para productos de exportación. El hecho de que los primeros en moverse tienen que asumir los costos y riesgos de desarrollo de estos mercados, mientras que los seguidores pueden beneficiarse libremente de los éxitos y fallas de los primeros

(ej. beneficiarse de externalidades), conduce a la subinversión en el desarrollo de nuevas exportaciones o en la penetración en nuevos mercados. Esta falla de mercado ha sido ampliamente reconocida en la literatura técnica reciente.⁸

La segunda falla de mercado que PROEXPO debía resolver, estaba relacionada con aspectos de acceso al crédito. En particular, la falta de acceso adecuado a crédito para exportaciones y de crédito de largo plazo en términos comparables a los de la competencia de otros países, se percibía como una limitación al crecimiento y a la diversificación de las exportaciones, insuperable por los exportadores sin algún tipo de intervención. Hasta 1990, PROEXPO extendió créditos subsidiados a los exportadores, financiados por una sobretasa a las importaciones, inicialmente de 1% y de 4% a partir de 1974, y por líneas de redescuento del Banco de la República.

En 1991, PROEXPO se dividió en dos agencias independientes: el Banco de Exportaciones (BANCOLDEX) y la Agencia de Promoción de Exportaciones (PROEXPORT). Esta reforma respondió tanto a la necesidad de especialización como a la prohibición al Banco de la República de continuar extendiendo crédito de desarrollo a través de facilidades de redescuento, que quedó consignada en la Constitución de 1991. BANCOLDEX, en consecuencia, fue organizado como un banco comercial público que sería manejado sin recibir subsidios de presupuesto o monetarios, aparte de su capital de base inicial. En 2003, se liquidó el antiguo Instituto de Fomento Industrial (IFI) y se transfirieron sus líneas de crédito vigentes a BANCOLDEX, que desde entonces ha venido extendiendo las líneas orientadas a financiar PYMES, convirtiéndose en BANCOLDEX la principal agencia de financiamiento para estas empresas. BANCOLDEX ha desarrollado también otros instrumentos financieros para exportadores, tales como un esquema limitado de seguros para exportaciones y coberturas cambiarias. Las coberturas cambiarias para los exportadores agrícolas recibieron en su momento subsidios públicos significativos a través del Ministerio de Agricultura.

⁸ Imbs y Warczniag (2003); Hausmann y Klinger (2006); Hausmann y Rodrik (2003); Harrison y Rodríguez-Clare (2008); Lederman y Maloney (2007); De Ferranti, Perry, Lederman y Maloney (2002).

A PROEXPORT le fue dado un *endowment* inicial y ha tenido apoyo presupuestal limitado. Como BANCOLDEX, es una agencia con reputación de buen manejo. Por esta razón, y por la decepción con el desempeño de Coinvertir, la agencia para la promoción de la Inversión Extranjera Directa (IED), el Gobierno decidió en 2005 liquidar esta última y transferir sus responsabilidades a PROEXPORT, esperando capitalizar sobre las sinergias potenciales entre la IED y las actividades de promoción de exportaciones.

Ninguna de estas políticas o programas para la promoción de exportaciones ha estado dirigida a empresas en una categoría específica de tamaño: los instrumentos han estado por igual a disposición de empresas grandes, medianas y pequeñas e incluso pueden ser beneficiarias de ellos las micro empresas. Esto no significa que la utilización de los instrumentos haya sido igualmente intensiva en todas las categorías de tamaño, ni que las políticas no puedan tener efectos heterogéneos dependientes de características particulares de las firmas, entre ellas, su tamaño.

EVALUACIONES DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA

BANCOLDEX

Existen dos estudios de Eslava *et al.* (2012a y 2012b) que exploran el impacto de BANCOLDEX sobre el desempeño de las empresas y sobre las condiciones de crédito a las que estas acceden. En el primer estudio los autores mezclan la base de información crediticia de BANCOLDEX a nivel de la firma con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE que, cruzada con los registros de la DIAN, contiene micro data sobre producción, empleo, inversión, productividad, y actividad exportadora, entre otros, de cada establecimiento manufacturero del país con más de 10 empleados entre 1997 y 2007. Para evaluar el efecto de BANCOLDEX sobre las condiciones de crédito mezclan información única a nivel de créditos de la Superintendencia Financiera, que contiene datos de cada préstamo en el país como tasa de interés, plazo, monto, intermediario financiero, entre otros, con los datos de BANCOLDEX de los años 2005-2009.

Estos estudios son escasos, en primer lugar, porque tener acceso a micro datos financieros, que revelan información privilegiada de las empresas, es

extremadamente complejo.⁹ La utilización de micro datos enriquece de manera considerable el análisis y permite formular mejores recomendaciones de política. En segundo lugar, porque los ejercicios presentan una serie de desafíos empíricos clásicos en este tipo de investigaciones, que no son fáciles de solucionar. El problema es poder encontrar un contrafactual adecuado con el cual compararse para poder establecer el efecto causal de haber sido beneficiario de BANCOLDEX. En general, la pregunta relevante es poder saber qué le hubiera pasado al empresario que accedió a un crédito respaldado por BANCOLDEX si no hubiese accedido a tal préstamo. Si sencillamente se compara los beneficiarios de BANCOLDEX con los no beneficiarios, no se sabría qué tanto del desempeño del empresario se debió realmente al impacto de BANCOLDEX y qué tanto se debió a que su empresa, por ejemplo, era de entrada más productiva, a que su talento era más grande o a que se vio favorecido por el proceso de selección del banco intermediario y que por ende, aún en ausencia del respaldo de BANCOLDEX, hubiera tenido un buen desempeño o acceso a crédito.

Para superar estos problemas, Eslava *et al.* (2012a y 2012b) utilizan una mezcla de diferentes métodos econométricos, entre ellos estimaciones de panel con efectos fijos (EF) y *Propensity Score Matching* (PSM).

Los resultados de las dos investigaciones parecen soportar la conveniencia de este tipo de iniciativas públicas. En el primer estudio, los autores encuentran que BANCOLDEX tiene efectos positivos considerables sobre el desempeño de las firmas beneficiarias en términos de su producción, empleo, inversión y productividad. Los beneficiarios de algún tipo de crédito de BANCOLDEX experimentan en promedio incrementos de 24% en producción, 11% en empleo, 70% en inversión y 12% en productividad laboral. *No se encuentran efectos sobre los niveles de exportación, pero sí efectos positivos sobre el número de productos exportados* que parecen reflejar esfuerzos por diversificar la oferta exportadora, lo que potencialmente tiene un impacto positivo futuro en los

⁹ Requiere no solamente la autorización conjunta de varias entidades públicas, a saber en este caso la Superintendencia Financiera, el DANE y el mismo BANCOLDEX, sino que, de acuerdo con las leyes colombianas, se necesita establecer procedimientos legales que protejan la identidad de las firmas listadas en las bases de datos.

montos exportados. Los resultados son robustos a la inclusión de variables de control adicionales y otros tipos de especificación econométrica (como GMMs). Los autores también encuentran que los efectos positivos de haber recibido BANCOLDEX perduran incluso hasta 4 años después de haber recibido el préstamo. La única excepción parece ser en inversión donde los impactos son inmediatos pero no perduran. También existen diferencias interesantes si se separan los efectos de los créditos de BANCOLDEX de largo y corto plazo. Los préstamos dirigidos a financiar proyectos de largo plazo incrementan no sólo la inversión sino también la producción y la productividad. En cambio, para créditos de corto plazo no se aprecian efectos evidentes ni sobre la inversión ni sobre la producción y se tiene un efecto menor sobre la productividad en comparación con los préstamos de largo plazo.

En el segundo estudio, los autores analizan el efecto de los créditos de BANCOLDEX sobre diferentes dimensiones de la estructura crediticia de la firma. En particular, estudian cómo el monto del préstamo, la tasa de interés promedio y el plazo promedio (1) difieren en operaciones con y sin al menos un tipo de préstamo respaldado por BANCOLDEX y (2) dependen de si la empresa tuvo acceso a algún tipo de préstamo de BANCOLDEX en el pasado. Encuentran evidencia que el simple hecho de acceder a un préstamo de BANCOLDEX implica tener mejores condiciones; los préstamos de BANCOLDEX son, en promedio, más grandes, más baratos y de mayor plazo que otros créditos entregados a firmas similares. En otras palabras, haber accedido a un crédito respaldado por BANCOLDEX de por sí ya es una ventaja. Más aún, en otra serie de ejercicios econométricos, diferentes resultados indican que haber accedido a un crédito de BANCOLDEX aumenta un período después la disponibilidad de otras fuentes de crédito, tanto en el número de relaciones con nuevos intermediarios financieros como en el monto y valor total de los préstamos.

PROEXPORT

Volpe y Carballo (2010) realizan una evaluación del impacto de los diferentes servicios de apoyo que presta PROEXPORT sobre el desempeño de las exportaciones. El número elevado de firmas asistidas por PROEXPORT (más de 2.500 en promedio cada año) permite hacer una comparación de la efectividad de los distintos servicios.

Los autores usan una base de datos que contiene información a nivel de firma de todas las exportaciones por producto y por destino, que combinan con información sobre la participación de las firmas en las actividades organizadas por PROEXPORT en el período 2003-2006. Como enfrentan un problema potencial de sesgo de selección que surge de la posibilidad de las firmas de “auto-seleccionarse” para participar en los programas de PROEXPORT, combinan estimaciones de diferencias-en-diferencias con técnicas de mapeo de múltiples tratamientos sobre datos de las empresas exportadoras que han utilizado diferentes combinaciones de estos servicios o ninguno de ellos, para comparar cada empresa con empresas que son similares antes de acceder a los servicios, controlando por características relevantes que no son observables y que pueden explicar diferencias sistemáticas entre las firmas. Esto les permite identificar adecuadamente la diferencia entre el desempeño de la actividad exportadora bajo un programa específico y los demás (incluyendo no haber participado de ningún programa).

Los autores encuentran que las empresas que no usan los servicios de PROEXPORT tienden a tener un desempeño exportador más débil que las que sí usan algún servicio de PROEXPORT, en términos tanto del número de mercados a los que acceden, como del número de productos que exportan. También encuentran que las firmas que han usado los servicios de PROEXPORT de manera integrada tienen un mejor desempeño que las que han usado sólo un tipo de servicio. Por ejemplo, el impacto estimado es más bajo para las firmas que sólo asisten a ferias o comisiones, pero no usan la agenda de comercio o los servicios de información. Esto sugiere la existencia de complementariedad entre los diferentes programas ofrecidos por PROEXPORT.

Resultados de otros estudios

A continuación se reseñan brevemente dos trabajos que contienen evidencia de carácter cualitativo. Los hallazgos de estos trabajos son complementarios a los de las evaluaciones anteriores. Sirven para aproximarse a otros esfuerzos de política para los que no existen aún evaluaciones cuantitativas formales o para complementar resultados de los trabajos empíricos disponibles. Con respecto a esto último, los estudios de

caso ponen de presente el limitado alcance de algunos de los esfuerzos de política.

Casos de éxito exportador. El análisis de cuatro casos de éxito exportador (flores de corte, ropa interior y trajes de baño, productos sanitarios y productos de confitería) arroja unos resultados un poco diferentes (Arbeláez *et al.*, 2012). Las “nuevas exportaciones” estudiadas aparentemente surgen exclusivamente de la iniciativa privada de empresarios que asumieron todos los costos y riesgos de las inversiones. La información relacionada con estas nuevas exportaciones potenciales, en ninguno de los casos surgió de información pública o alianzas estratégicas entre el gobierno y los empresarios. Tampoco hubo una política deliberada para apoyar a los sectores o productos donde ocurrieron los descubrimientos exportadores. Los exportadores reconocieron haberse beneficiado de las políticas de promoción de exportaciones, pero consideraron limitado el alcance de su impacto.¹⁰ Los exportadores identificaron el Plan Vallejo como el instrumento que tuvo el efecto más importante, al permitirles superar las restricciones de importación. En algunos casos, los créditos de PROEXPO (hoy BANCOLDEX) fueron útiles, como lo fueron también la participación en ferias internacionales promovida por esta entidad, y servicios como la disseminación de información sobre mercados extranjeros, y la organización de misiones comerciales en diferentes países para reunir vendedores y compradores. Pero los exportadores consideraron que el apoyo del gobierno para ayudar a los inversionistas a resolver los problemas de coordinación o para manejar las fallas de mercado no fue ni bien organizado ni sistemático. Los principales obstáculos enfrentados por los pioneros estuvieron relacionados con el transporte, la infraestructura, los procesos de exportación/importación (registros), aspectos fitosanitarios (especialmente en el caso de las flores, mangos y confitería), y barreras de entrada o medidas proteccionistas enfrentadas en los mercados extranjeros (ej. casos de *dumping* y barreras fitosanitarias). Otras incertidumbres comunes fueron las relacionadas con el nivel de conocimiento de los mercados extranjeros, la competencia, el tamaño y características de la demandas y las necesidades de los consumidores. La ayuda del gobierno fue útil únicamente en ciertos casos, y solo esporádicamente con respecto a estos problemas. En términos generales, estos obstáculos fueron resueltos

¹⁰ También reconocieron la contribución de un entorno positivo de política macroeconómica y de comercio.

a través de coordinación entre los pioneros (como el caso de las flores) o individualmente (como el caso de los descubrimientos de exportaciones manufactureras).

Los sectores de clase mundial y el Programa de Transformación Productiva (PTP). El PTP surge de la iniciativa de identificar sectores con potencial para ser motores de crecimiento exportador y desarrollo productivo, y ayudarlos a desarrollar ese potencial. Comenzó en 2008, con la entrada de cuatro sectores al programa. La primera ronda se concentró en sectores emergentes. Luego tuvieron lugar otras dos rondas para incluir sectores promisorios ya establecidos, y sectores agrícolas. Actualmente el programa incluye doce sectores, cuatro de cada una de las rondas mencionadas: *Software, Business process outsourcing and offshoring* (BPO&O), Cosméticos, y Turismo de salud en la categoría de sectores emergentes; Textiles y confecciones, Energía, Autopartes y Artes gráficas en la ronda de sectores establecidos; y Cultivos de camarones, Cacao y productos de cacao, Carne, y Palma y aceite de palma en la ronda de sectores agrícolas.

La metodología del programa sigue tres pasos básicos. Inicialmente se seleccionan los sectores que participarán en el proceso. Se designa un equipo de trabajo que incluye un gerente público y un gerente privado para el sector respectivo, cada uno pagado por el lado que representa. En un segundo paso, el equipo interactúa para diseñar un plan de negocios que, en turno, especifica un plan de acción para el sector, en un proceso facilitado por un experto internacional o un equipo de expertos. Finalmente, el plan se ejecuta en el curso de varios años. Su ejecución es coordinada y supervisada por un equipo de representantes del sector privado y de funcionarios públicos del programa. La colaboración público-privada es esencial para el programa, dada la naturaleza mixta del equipo y la participación de los dos lados en cada etapa.

Eslava *et al.* (2012) analizan el PTP como esquema de colaboración público-privada para el diseño de políticas públicas. A partir de tres estudios de caso -Cosméticos, BPO&O y Palma y aceite de palma- los autores concluyen que el PTP ha sido útil en dos frentes: (1) para ayudar al sector privado a fijarse metas y a identificar cuellos de botella que han impedido que la actividad crezca más rápidamente, y (2) para coordinar los esfuerzos de las agencias públicas cuya participación conjunta se requiere para superar esos cuellos de botella. Desde un punto de vista conceptual, el PTP está básicamente ayudando a mitigar fallas

de coordinación de ambos, el público y el privado. Hasta ahora, no se ha prestado para que los actores involucrados obtengan beneficios directos en la forma de subsidios, o para la provisión de bienes financiados por el estado dirigidos exclusivamente a ellos -incluso si a veces ha resultado en la provisión de bienes que benefician a los sectores del PTP, como, por ejemplo, el desarrollo de programas de bilingüismo.

El grado de éxito con el que el PTP desempeña ese rol coordinador varía, no obstante, dependiendo de factores que van desde la organización institucional del programa del lado del gobierno hasta el grado de homogeneidad y la organización de los intereses privados involucrados. Resulta interesante que estos determinantes del éxito del PTP han sido, en turno, influenciados por el mismo PTP. En el caso de BPO&O, por ejemplo, la Asociación de Centros de Contacto mejoró su capacidad como resultado del haber sido empoderada como contraparte directa del gobierno en el PTP. Más aún, una nueva asociación de representantes, la Cámara para BPO&O de la ANDI, surgió y creció como respuesta de otros jugadores del sector a la receptividad del gobierno de la necesidad de un PTP para el sector.

El programa resulta, en general, evaluado positivamente por los participante en cuanto a la profundidad y dirección de la colaboración pública-privada, y en las dos dimensiones específicas mencionadas (coordinación y solución de fallas del gobierno). Los autores piden cautela, sin embargo, sobre el alcance de estas conclusiones. En particular, un aspecto que escapa la naturaleza del análisis que realizan es qué tan bien el programa sirve al objetivo inicial de dirigir la transformación productiva, entendida como la transición en la composición sectorial de la producción del país hacia un modelo de alto crecimiento. Los aspectos positivos del PTP que identifica el estudio no están directamente relacionados con ese objetivo, y de hecho sugieren que los beneficios del programa habrían podido ser de mayor alcance si la guía para la selección de sectores hubiera tenido más que ver con dimensiones positivas específicas del programa, claramente identificadas por los participantes. Una pregunta que surge del análisis es si no hubiera sido preferible seleccionar los sectores, *clusters* o cadenas productivas participantes, a través de llamados abiertos a todo el sector productivo, que priorizaran a aquellos cuyas propuestas iniciales identificaran un mayor potencial del programa para remover sus cuellos de botella. Esto habría no sólo focalizado el programa en las áreas en que ha mostrado

mayor fortaleza, sino también lo habría alejado un paso de la dimensión más controversial de elegir sectores promisorios, donde los criterios apropiados para eso están lejos de estar establecidos, así como lo está la factibilidad política de realizar la selección siguiendo estrictamente esos criterios.

CONCLUSIONES

La dinámica reciente de las exportaciones Colombianas está marcada por el desempeño de las exportaciones mineras de carbón y de petróleo y su derivados. Entre 2003 y 2008 se vio el despegue de exportaciones de sectores no tradicionales y la canasta exportadora de Colombia se diversificó de manera significativa con respecto a los años anteriores. Desde 2008, sin embargo, la dinámica de las exportaciones de productos con valor agregado ha sido muy pobre.

Cuando se explora un poco más allá de los datos agregados se encuentra, sin embargo, que el desempeño de los sectores de exportaciones no tradicionales es muy heterogéneo y que coexisten sectores con dinámicas positivas sostenidas con sectores que parecen estar desapareciendo como exportadores y sectores cuyo desempeño exportador se ha estancado. Se encuentra también que el desarrollo exportador en Colombia ha estado fundamentalmente a cargo de las empresas grandes -cerca de 90% de las exportaciones en valor tienen origen en este segmento de tamaño- y que el rol de las PYMES ha sido exiguo. Sin duda en algunos sectores la existencia de economías de escala explica la concentración de la actividad exportadora en un pequeño grupo de firmas grandes. Esto no resta, sin embargo, preocupación sobre la baja inserción internacional de las PYMES y su dificultad para crecer con base en ella.

En política pública, por exigencias de los acuerdos ante la OMC y en los tratados de libre comercio que se han venido firmando, Colombia ha transitado gradualmente de un régimen muy intervencionista en el que los subsidios eran la norma, a uno en que cada vez lo son menos. El único instrumento que sobrevive del pasado sin modificaciones recientes es el Plan Vallejo, que al devolver a los exportadores los aranceles que pagan por los insumos importados, se constituye en un instrumento fundamental para lograr costo-eficiencia y competitividad en los mercados externos. El trámite que se requiere para acceder a este beneficio es engorroso

y por tanto quienes lo reclaman generalmente las empresas más grandes. Puede ser esta parte de la explicación de la baja inserción internacional de las empresas más pequeñas, que aunque serían elegibles para este programa seguramente acceden a él con mayores costos o simplemente no lo hacen y deben pagar el precio con arancel por sus insumos. El Plan Vallejo es por supuesto una política de segundo-mejor, que viene a compensar la existencia de protección arancelaria de productos que son insumos para la producción, rezago de un régimen proteccionista del que Colombia viene saliendo gradualmente.

Fuera del Plan Vallejo, los instrumentos de política pública para el desarrollo exportador son los servicios que presta PROEXPORT, los créditos con líneas de BANCOLDEX, a los que hoy puede aplicar cualquier empresa a través del sector financiero aunque no exporte, y el PTP. Las evaluaciones de los dos primeros no son malas. Aunque no se encuentra un efecto directo de PROEXPORT y BANCOLDEX sobre el valor de las exportaciones, sí se encuentran impactos sobre el número de productos exportados y destinos de exportación, y en el caso de BANCOLDEX se encuentran impactos duraderos de los créditos de más largo plazo sobre la inversión y las productividad, que tendrían que resultar en una oferta de exportaciones más amplia y de mayor calidad en el futuro. El PTP es prometedor como mecanismo de colaboración público-privada y ha mostrado fortalezas para solucionar problemas de coordinación y fallas de gobierno. Su impacto sobre el desarrollo exportador de los sectores seleccionados para participar en el programa, sin embargo, no ha sido evaluado y la dinámica de las exportaciones de algunos de ellos levanta dudas acerca de la capacidad del programa para impulsar sectores que se traen rezagos altos en productividad y que subsistieron en el pasado gracias a subsidios y ayudas del gobierno. Este es el caso, por ejemplo, del sector de productos textiles.

La heterogeneidad entre sectores, y seguramente al interior de ellos, entre firmas, sugiere que los esfuerzos de PROEXPORT y del PTP tienen un límite mientras no se ataquen algunas de las restricciones que impiden a Colombia tener una oferta más amplia de productos exportables: la disponibilidad de mano de obra adecuadamente entrenada; la adopción de estándares de calidad internacionales (y el control de que las normatividades que existen se cumplan); el control del contrabando; la reducción de los costos de transporte, y el acceso al financiamiento en condiciones que las empresas pequeñas puedan asumir son, entre otras, las

condiciones que identifican los empresarios pequeños abordados en el marco de otras investigaciones, como críticas para poder crecer y hacerse competitivos. Mientras esto no se cumpla, la contribución de las ferias de negocios, las misiones comerciales y en general los servicios de PROEXPORT, y los esfuerzos del PTP seguirán siendo marginales y el desarrollo exportador seguirá dependiendo del esfuerzo individual de empresarios grandes que tienen el músculo financiero para realizar inversiones y correr riesgos para abrir nuevos mercados.

BANCOLDEX está en un paquete distinto en la medida en que, como banca de desarrollo de segundo piso, tiene el potencial para cumplir un rol muy importante como facilitador de acceso a financiamiento de las firmas que hoy enfrentan restricciones de liquidez que a pesar de lo que se ha dicho, en Colombia siguen siendo la mayoría. Su actividad ha sido bien evaluada, pero es insuficiente, y el acceso a crédito sigue siendo una de las restricciones que más limitan el desarrollo productivo. ◆

BIBLIOGRAFÍA

- ARBELÁEZ M. A.; MELÉNDEZ, M. Y LEÓN, N. 2012. "The emergence of fresh cut-flower exports in Colombia", en: Sabel, C.; Fernandez-Arias, E.; Hausmann, R.; Rodríguez-Clare, A. y Stein, E. (Eds.) *Export pioneers in Latin America*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y David Rockefeller Center for Latin American Studies - Harvard University.
- DE FERRANTI, D. 2002. "Recent LAC Experiences: The Role of Knowledge and Institutions", en: De Ferranti, D.; Perry, G.; Lederman, D. y Maloney, W. (Eds.). *From Natural Resources to the Knowledge Economy: Trade and Job Quality*. Banco Mundial.
- ; PERRY, G.; LEDERMAN, D. Y MALONEY, W. (Eds.). 2002. *From Natural Resources to the Knowledge Economy: Trade and Job Quality*. Banco Mundial.
- EATON, J.; ESLAVA, M.; KUGLER, M. Y TYBOUT, J. 2007. "Export Dynamics in Colombia: Firm-Level Evidence". Borradores de Economía N° 446. Banco de la República de Colombia.
- ESLAVA, M.; HALTIWANGER, J.; KUGLER, A. Y KUGLER, M. 2004. "The Effects of Structural Reforms on Productivity and Profitability Enhancing Reallocation: Evidence from Colombia", en: *Journal of Development Economics* 75(2): 333-371.
- 2009. "Trade Reforms and Market Selection: Evidence from Manufacturing Plants in Colombia". Documento de Trabajo del NBER N° 14935.
- ESLAVA, M.; MAFFIOLI, A. Y MELÉNDEZ, M. 2012a. "*Second-tier Government Banks and Firm Performance: Micro-Evidence from Colombia*". Documento de Trabajo IDB-WP-294. Banco Interamericano de Desarrollo.
- 2012b. "*Second-tier Government Banks and Access to Credit: Micro-Evidence from Colombia*", Documento de Trabajo IDB-WP-308. Banco Interamericano de Desarrollo.
- ESLAVA, M.; MELÉNDEZ, M. Y PERRY, G. 2012. "Public-private collaboration for productive development policies in Colombia". Manuscrito. BID.
- GALINDO, A. Y MELÉNDEZ, M. 2013. "*Small is Not Beautiful: Firm-level Evidence of the Link Between Credit, Firm Size and Competitiveness in Colombia*". Documento de Trabajo IDB-WP-395. Banco Interamericano de Desarrollo.
- HARRISON, A. Y RODRÍGUEZ-CLARE, A. 2008. "Industrial Policy for Developing Countries". Manuscrito.
- HAUSMANN, R. Y KLINGER, B. 2006. "Structural Transformation and Patterns of Comparative Advantage in the Product Space". Documento de Trabajo del CID N° 128. Harvard University.
- HAUSMANN, R. Y RODRIK, D. 2003. "Economic Development as Self-Discovery", en: *Journal of Development Economics*, 72(2): 603-633.
- HSIEH, C. T. Y KLENOW, P. 2007. "Misallocation and Manufacturing Productivity in China and India". Documento de Trabajo del NBER N° 13290.
- IMBS, J. Y WACZIARG, R. 2003. "Stages of Diversification", en: *American Economic Review*. 93(1): 63-86.
- LEDERMAN, D. Y MALONEY, W. 2007. "Trade Structure and Growth", en: Lederman, D. y Maloney, W. (Eds.). *Natural Resources: Neither Curse nor Destiny*. Banco Mundial y Stanford University Press.

MELÉNDEZ, M. 2011. "Acceso al Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia: retos de Política Pública". Documento de Trabajo de la CAF N° 2011/01.

----- y Perry, G. 2010. "*Industrial Policies in Colombia*". Documento de Trabajo IDB-WP-126. Banco Interamericano de Desarrollo.

MELITZ, M. J. 2003. "The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity", en: *Econometrica*, 71(6): 1695-1726.

PERRY, G. 2008. "El Legado Económico del Gobierno Lleras Restrepo". Manuscrito. Fedesarrollo.

RESTUCCIA, D. Y ROGERSON, R. 2008. "Policy Distortions and Aggregate Productivity with Heterogeneous Plants", en: *Review of Economic Dynamics*, 11(4): 707-720.

VOLPE MARTINCUS, C. Y CARBALLO, J. 2010. "Export Promotion: Bundled Services Work Better", en: *World Economy*, 33: 1718-1756.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN COSTA RICA

JUAN CARLOS LEIVA BONILLA

Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia (España). Profesor catedrático en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El artículo tiene como objetivo analizar el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Costa Rica. El fin último es generar una reflexión que permita mejorar la información para la toma de decisiones de los múltiples interesados en el proceso: empresas, gobierno, entes de apoyo y academia. Para ello, se revisa la situación actual de dicho sector empresarial, se contrasta los patrones de internacionalización señalados en la teoría con los experimentados en las empresas costarricenses; se indaga sobre los determinantes del desempeño en estas empresas y se valora el sistema de apoyo para dicho conjunto de empresas.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) juegan un rol fundamental en las economías de los países (CEPAL-OCDE, 2012). Ya sea como generadoras de empleo, produciendo innovaciones o constituyéndose en fuentes de democratización de la riqueza, existe coincidencia entre academia, empresarios y gobierno sobre la relevancia de este tipo de actores en los sistemas económicos modernos.

Tanto si es visto por su representatividad en el número total de empresas así como por sus aportes en el empleo y la producción de los países, las PYMES son actores muy relevantes del entorno económico mundial. Por ejemplo, en América Latina y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), representan aproximadamente un 99% del total de empresas existentes (CEPAL-OCDE, 2012; Del Castillo, 2011).

En el caso concreto de Costa Rica, datos recientes señalan que para el año 2011 representaron el 95% del

sector empresarial costarricense, generaron el 46% del empleo, y según estimaciones preliminares aportaron al producto interno bruto (PIB) un 39% de su valor si se utiliza la variable empleo como ponderadora o un 30% si se utiliza la variable ingreso (MEIC, 2013).

En cuanto a la internacionalización de las PYMES, tema de interés en este artículo, es necesario considerar varios elementos.

Desde un punto de vista macro, las condiciones del entorno se han vuelto más proclives para que se produzca la internacionalización de las empresas en general y las PYMES dentro de ellas (i.e. globalización, apertura de mercados). A nivel local los países toman decisiones de apertura de mercados y especialización productiva que sin duda también marcan la cancha para que las PYMES puedan o no, insertarse exitosamente en procesos de internacionalización.

Desde una perspectiva micro, teóricamente las empresas en general, sin distinción de tamaño, deciden internacionalizarse por varias causas: la búsqueda

de recursos, mercados o eficiencia (Dunning, 1992). Aunado a estos factores, están los propios de las PYMES como por ejemplo la escasez de recursos si se les compara con las grandes empresas (Kalantaridis, 2004).

En Costa Rica, estos procesos de internacionalización de las PYMES pueden caracterizarse mediante datos de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2013) que señalan como las micro empresas representan el 19% de las empresas exportadoras pero solamente generan el 1% del valor de las exportaciones totales costarricenses (excluyendo café y banano); por su lado las PYMES son el 61% de las firmas y generan el 13% del valor, dejando para las grandes empresas una representación del 20% pero con un 86% del valor total.

En cuanto al desempeño exportador, la misma PROCOMER (2013) califica al 20% de las empresas como altamente exitosas, al 36% como medianamente; al 29% como regularmente y al 15% como poco exitosa. Vale señalar que esta calificación se basa en cuatro criterios: continuidad exportadora, dinamismo exportador, diversificación de mercados y condiciones de acceso a los mercados y no incluye a las grandes empresas.

En la misma temática, pero con una perspectiva más enfocada en la gestión de la empresa, Martínez y Pla (2012) en un estudio exploratorio efectuado en una provincia costarricense determinan que ciertos factores de habilidades gerenciales, mercadeo, finanzas y otros, están correlacionados con el éxito exportador de las PYMES.

En función de lo anterior, como fue señalado previamente, el objetivo de este artículo es analizar el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

Para tal efecto, el artículo continúa de la siguiente manera. Se repasa la situación de las PYMES en Costa Rica, para seguidamente explorar cuáles son, según la literatura, los patrones de internacionalización y determinantes del desempeño exportador en este tipo de empresas y cómo son esos fenómenos en Costa Rica. Finalmente, se cierra con un breve análisis de los sistemas de apoyo a las PYMES exportadoras costarricenses a la luz de las mejores prácticas internacionales así como una sección dedicada a unas reflexiones finales.

SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES EN COSTA RICA

En Costa Rica, las PYMES componen el 95% del sector empresarial costarricense formalmente registrado, el cual es aproximadamente de 49.000 empresas, según los datos más recientes que dispone el ministerio rector en la materia (MEIC, 2013). En otro estudio al respecto, el primer estado nacional de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), efectuado por el Observatorio de MIPYMES (OMIPYMES) de Costa Rica se dimensiona dicho universo empresarial PYME de la siguiente forma (Brenes y Govaere, 2010): cerca del 70% son micros (poseen entre 1 y 5 empleados); 25% pequeñas (entre 6 y 30 empleados), y 5% medianas (de 31 a 100 empleados).

Algunas cifras adicionales que pueden dar una idea de la dimensión del sector PYME costarricense son las siguientes (Brenes y Govaere, 2010; MEIC, 2013):

- Representan el 95% de las empresas privadas y generan casi la mitad del empleo privado en Costa Rica.
- Se dedican a servicios un 52%, comercio un 24%, agricultura o pesca 12% y a la industria de manufactura 7%.
- Aportaron en el último año al PIB un 39% de su valor si se utiliza la variable empleo como ponderadora o un 30% si se utiliza la variable ingreso.
- Su tasa de rotación es aproximadamente de un 40%.

En cuanto al sector de MIPYMES que son exportadoras, datos oficiales de PROCOMER (2013) señalan que representan un 80% del sector exportador total, el cual se ubica en un aproximado de 2.500 empresas.¹ Esto implica que aproximadamente 2.000 MIPYMES

¹ PROCOMER calcula este dato a partir de las cédulas jurídicas con registros de exportación superiores a US\$ 12.000.

exportaron durante el año 2012.² En concreto un 19% fueron micro empresas y 61% PYMES. Como puede verse, son una minoría dentro del universo MIPYME, aquellas que exportan.

Aunque en términos globales las MIPYMES si son mayoría dentro del conglomerado de empresas exportadoras, el aporte que hacen al valor total exportado es pequeño, pues las PYMES aportan un 13% y las microempresas un 1%.

Analizando la participación relativa en el número de empresas y en el valor exportado, de las MIPYMES, según región de destino para 2012 (PROCOMER, 2013), se nota como para todos los sectores identificados por PROCOMER (América Central, América del Norte, Asia, Unión Europea, América del Sur y Caribe) la participación ronda entre 77% del número de empresas exportadoras (América Central)

hasta 60% (América del Sur y Caribe). Mientras tanto en el valor exportado, la participación se sitúa entre 23% (Unión Europea) y 7% (Asia). El **Gráfico 1** ilustra esta situación.

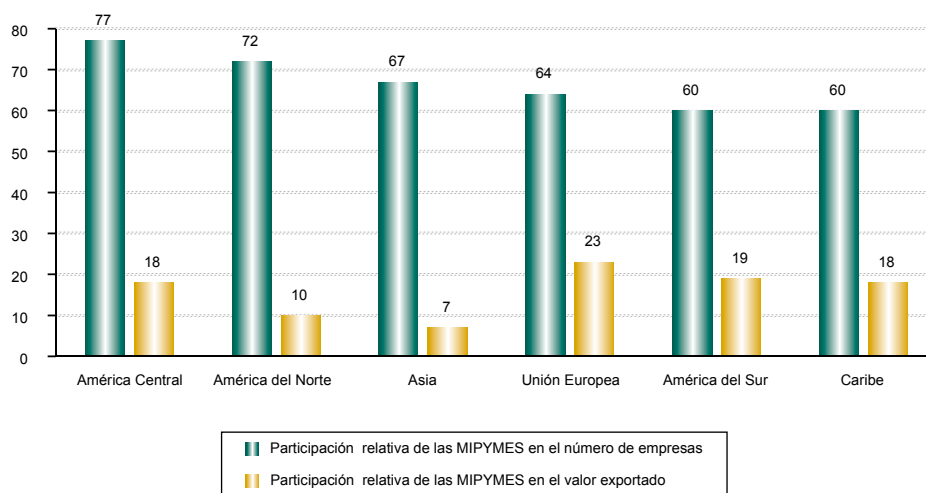
En cuanto a sectores, la participación relativa del número de empresas y del valor exportado de las MIPYMES se puede apreciar en el **Gráfico 2**. Por número de empresas nótese como oscila entre 87% en el sector plástico y 85% en metalmecánica y agrícola; hasta un 60% en caucho y alimentaria. Pero al verlo por valor exportado, el primer lugar lo ocupa el sector agrícola con un 57%, seguido muy lejos por el de química con un 39%; hasta llegar a cifras cercanas al cero como eléctrica y electrónica (3%), equipo de precisión y médico (1%), y caucho (0%).

En cuanto al desempeño de las MIPYMES exportadoras, el mismo PROCOMER (2013) haciendo uso de un índice

² En sus cálculos de exportación de PYMES, PROCOMER no incluye las de café, banano ni azúcar.

Gráfico 1

COSTA RICA: PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL NÚMERO DE EMPRESAS Y EN EL VALOR EXPORTADO DE LAS MIPYMES, SEGÚN REGIÓN DE DESTINO
Año 2012, en porcentajes

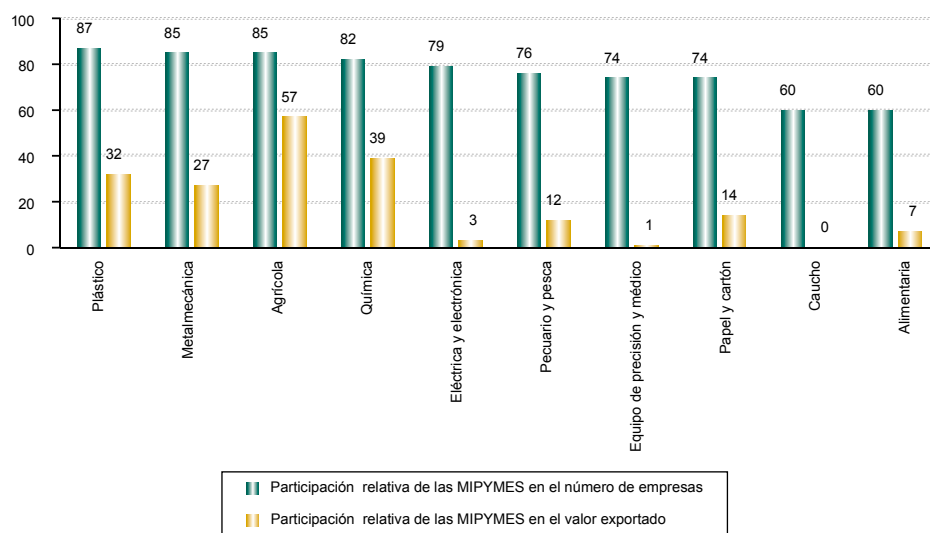


Fuente: PROCOMER (2013).

Gráfico 2

COSTA RICA: PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL NÚMERO DE EMPRESAS Y EN EL VALOR EXPORTADO DE LAS MIPYMES, SEGÚN SECTOR

Año 2012, en porcentajes



Fuente: PROCOMER (2013).

de éxito exportador,³ cataloga a un 20% de ellas como altamente exitosas, un 36% como medianamente, un 29% regularmente y un 15% poco exitosa.

Estas PYMES exportadoras operan en un contexto económico determinado como es el costarricense.

Dicho contexto, puede resumirse en cifras de la siguiente manera. La producción costarricense creció durante 2011 un 4,2%, que es la misma cifra de la expansión promedio de largo plazo. La tasa de inflación se mantuvo por debajo del 5%; las tasas de interés mostraron estabilidad todo el año y la tasa de desempleo abierto se ubicó en un 7,7%. No obstante la deuda pública pasó del 42,4% al 44,6% del PIB en

el último año, mientras que el resultado financiero del gobierno fue de -4,1% (Banco Mundial, 2013; Estado de la Nación, 2012).

En cuanto a su dinámica de funcionamiento, la economía costarricense presenta desde hace algún tiempo una dicotomía. Por un lado existe un sector de alto dinamismo y competitividad que es en buena medida responsable de las cifras positivas de crecimiento económico y productividad del país, pero por otro lado coexiste un sector de bajo dinamismo y poca competitividad, que no ha logrado “engancharse” al dinamismo del primer sector (MIDEPLAN, 2010; Estado de la Nación, 2012).

Ese primer sector está representado especialmente por las exportaciones de zonas francas, los servicios internacionales y la inversión extranjera directa (IED). El segundo lo componen en buena medida las actividades denominadas de la “vieja economía” como son la agrícola para mercado interno, agroexportadora tradicional y la industria tradicional (Estado de la Nación, 2012). Lograr que ambos sectores avancen a un mismo ritmo, ergo, que los sectores rezagados alcancen a los

³ PROCOMER calcula el índice de éxito exportador de la siguiente: con base en las empresas PYMES (sic) que exportaron en el año 2012 y considera cuatro indicadores para un período de cinco años terminando en el año 2012: (a) Continuidad exportadora. (b) Dinamismo exportador. (c) Diversificación de mercados. (d) Condiciones de acceso a los mercados (mercados con TLC). El resultado se obtiene como un promedio ponderado de los cuatro indicadores señalados anteriormente.

de alto dinamismo, es uno de los retos más importantes que enfrenta la nación costarricense actualmente.

Dentro de ese contexto se desenvuelven las PYMES exportadoras costarricenses. Algunas de ellas se encuentran insertas dentro de los sectores dinámicos (por ejemplo, sectores como tecnologías de información y comunicación, así como proveedoras de empresas multinacionales) pero muchas de ellas, la mayoría, se desenvuelven en los sectores menos dinámicos.

Esta dicotomía no es exclusiva de Costa Rica y ha sido planteada por la literatura económica desde hace tiempo (Pinto, 1970). Denominada de diversas formas, en América Latina varios trabajos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se han abocado a analizar dicha dicotomía entendida como heterogeneidad estructural (Cimoli, 2005).

Para el caso costarricense específico, un trabajo de (Ciarli y Giuliani, 2005, p. 156) concluye que "...a pesar de la bonanza de las IED en los sectores industriales de alta tecnología, el país aún no ha alcanzado una transformación estructural y una diversificación de su industria nacional y del sistema de innovación. Por el contrario, la estrategia de industrialización de Costa Rica ha aumentado su heterogeneidad estructural. Se ha desarrollado un sistema industrial dual sin vínculos o con pocos de ellos entre las IED y la industria nacional".

PATRONES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO EXPORTADOR EN COSTA RICA

PATRONES DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización de las empresas ha sido explicado desde diversas perspectivas. El enfoque más aceptado ha sido el del proceso secuencial aunque recientemente han surgido otros como el de internacionalización acelerada y el de redes.

El enfoque del proceso secuencial, conocido también como escandinavo por el origen de sus primeros exponentes, señala que las empresas se internacionalizan a través de una serie de etapas en las cuales van acumulando conocimientos sobre los mercados externos y gradualmente a la vez, van comprometiendo más recursos en dicho proceso. Según este planteamiento, las empresas irán evolucionando de formas muy elementales de exportación, como por

ejemplo, ventas irregulares en el exterior a formas más avanzadas como filiales de ventas y/o de producción en los países destinatarios de sus ventas. Además, la decisión de cuales países abarcar, se verá muy influenciada por el concepto de distancia psicológica, entendida como la distancia existente entre el país original de la empresa exportadora y sus posibles destinatarios en función de criterios como el lenguaje, cultura, valores, educación y similares (Johansson y Wiedersheim, 1975; Johansson y Valhne, 1977; Cavusgil, 1980).

Aunque existe abundante evidencia empírica que respalda el enfoque secuencial (Pla y León, 2004), el contexto actual (i.e. procesos de globalización) ha hecho surgir diversos enfoques alternativos que buscan explicar procesos de internacionalización que han sucedido sin estar asociados con el enfoque secuencial.

Uno de ellos es el enfoque de la internacionalización acelerada (Oviatt y McDougall, 1994). Este enfoque se origina por la constatación de ciertos casos de internacionalización acelerada que rompieron con el esquema secuencial propuesto por el enfoque escandinavo: la acumulación de conocimiento, experiencia y recursos por etapas. Definido de múltiples formas en la literatura (*born global, international new ventures, born international*) este enfoque ha intentado ligar dichos procesos de internacionalización acelerada con los cambios en el contexto mundial de los negocios, como son por ejemplo la disminución de los costos de transportes, el acceso a las tecnologías de información y comunicación, la integración de mercados y apertura de fronteras a la inversión y el comercio. Como área de estudio se halla en un estado incipiente, es decir no ha llegado a definiciones comunes ni fundamentos compartidos y más bien hay una especie de diversas corrientes de estudio (Pla y Escrivá, 2006).

Otro enfoque es el de redes. Propuesto por Johanson y Mattson (1988) este enfoque parte de la premisa que las empresas en la actualidad, sobre todo las firmas multinacionales, están envueltas en redes o conjuntos de relaciones que abarcan a sus proveedores, clientes, competidores, gobierno, academia, entidades financieras y otros actores. Es así como la internacionalización de las empresas es un proceso interactivo entre las ventajas competitivas, de la empresa y sus redes así como las de los países donde se ubican los integrantes de dichas redes. Como se puede apreciar, en este caso el espectro de decisiones se amplía al no considerar solamente a la empresa y sus

mercados como los factores que explican los procesos de internacionalización.

En el caso costarricense no hay evidencia sobre cómo ha sido el proceso de internacionalización. Esto sin lugar a dudas genera una oportunidad de investigación muy interesante para la academia, pues una revisión bibliográfica demostró carencia de estudios en ese sentido. Por ejemplo, en el caso de la internacionalización de las PYMES solamente hallamos un trabajo que estudia los factores de éxito desde la perspectiva de la gestión de la empresa exportadora (Martínez y Pla, 2012); y tres trabajos con abordajes cualitativos y exploratorios de casos de empresas de internacionalización acelerada o redes (Brenes y León, 2012; Quesada y Pla, 2013; Zárate, 2013).

No obstante es razonable especular que el proceso de internacionalización de las PYMES en Costa Rica ha seguido mayoritariamente un patrón secuencial o escandinavo, pues no hay razones para pensar que el país sea una excepción a otros estudios efectuados en contextos similares (Brenes y León, 2012).

Por ejemplo como se pudo ver en el *Gráfico 2*, América Central constituye el mercado donde más exportan las MIPYMES costarricenses seguido por América del Norte. De igual manera entre las MIPYMES que no exportan actualmente pero están planeando efectuarlo en el corto plazo, la primera opción de mercados que mencionan para hacerlo es América Central (Gómez, 2012).

No obstante es interesante resaltar que un 24% del total de empresas encuestadas en el segundo estado nacional de las MIPYMES señaló que hace alianzas con otras empresas para exportar (Gómez, 2012), lo cual podría en alguna medida ser síntoma de algunos procesos de exportación vía redes. Además, según cifras de PROCOMER (2010), aproximadamente la mitad de los 575 proveedores de empresas multinacionales que tienen registrados y diagnosticados, han efectuado negocios con dichas compañías. Sin lugar a dudas como señalábamos es un tema de investigación interesante.

DESEMPEÑO EXPORTADOR

En cuanto al desempeño exportador, según se mencionó previamente, PROCOMER (2013) califica al 20% de las PYMES exportadoras como altamente exitosas, al 36% como medianamente; al 29% como regular y al 15% como poco exitosa, con base en

cuatro criterios: continuidad exportadora, dinamismo exportador, diversificación de mercados y condiciones de acceso a los mercados.

Buscar las causas de dicho desempeño exportador no es tarea sencilla. Los factores que pueden explicar el éxito del desempeño en las empresas, es uno de los debates de más larga data en la literatura científica (McGahan y Porter, 1997). Existen diversidad de enfoques que centran la atención en diferentes aspectos, por ejemplo, el papel del entorno industrial o sector competitivo (McGahan y Porter, 1997), la dotación de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984); la gestión del conocimiento (Nonaka, 1994), entre otros.

En esta línea, aunque con una mirada más centrada en lo microeconómico y desde el enfoque de los recursos y capacidades, Martínez y Pla (2012) estudiaron cuáles son los factores que podrían ligarse con el desempeño exportador de las PYMES costarricenses. Para ello, en primer lugar Martínez (2007) llevó a cabo una exhaustiva revisión teórica que produjo una clasificación de dichos factores en cuatro grandes categorías: habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras y otros.

Posteriormente, mediante un trabajo de campo efectuado *ad hoc* con 57 PYMES exportadoras de la provincia de Cartago los investigadores llegaron a los siguientes resultados. El desempeño exportador de las PYMES analizadas, puede correlacionarse positivamente con la serie de factores de la gestión empresarial, mostrados en el *Cuadro 1*.

Es importante aclarar que el enfoque de los trabajos previamente señalados fue identificar factores correlacionados con el buen desempeño exportador y no determinar cuál fue el patrón de internacionalización. En este último sentido como señalábamos también son exiguos los trabajos.

Por ejemplo, Brenes y León (2012) partiendo de un enfoque teórico que agrupó en cuatro grandes categorías los factores que influyen en el surgimiento de una empresa de internacionalización acelerada (véase *Gráfico 3*) analizaron cuatro casos de este tipo de compañías en Costa Rica.

En sus resultados, Brenes y León (2012) lograron en primer lugar comprobar que dichas empresas rompieron con el patrón habitual de internacionalización por etapas, pues no hubo fases previas de ventas en el mercado

Cuadro 1**FACTORES LIGADOS CON EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE PYMES COSTARRICENSES**

Factor general	Factores específicos*
Habilidades gerenciales	Interés por exportar, actitud hacia el riesgo, entendimiento de los mercados internacionales, comprensión de las prácticas comerciales internacionales y el excesivo interés en procesos de exportación.
Estrategias de mercadeo	Determinación de oportunidades en el extranjero, representación en el mercado, localización de distribuidores, promoción de los productos, servicio al cliente.
Condiciones financieras	Obtención de financiamiento, bajos costes de transporte y despacho, garantizar los créditos a los clientes en el exterior, alta capacidad para controlar los precios.

Nota: * Se incluyen solo las variables que fueron estadísticamente significativas acorde a un análisis de fiabilidad y varianza efectuado por los autores. El estudio analizó una gran cantidad de variables que la literatura señala pueden incidir en el desempeño, logrando hallar correlación solo con los estipulados en el cuadro.

Fuente: Martínez y Pla (2012).

local. Incluso tres de ellas nacieron exportando desde el primer momento. Asimismo, tampoco se produjo el efecto distancia psicológica, pues dichas empresas iniciaron vendiendo sus productos y servicios en países de los cinco continentes del mundo, especialmente Estados Unidos, Canadá y Europa. De igual forma, el tamaño, antigüedad y sector de las empresas no fueron un factor determinante. Además estas empresas venden más del 80% en promedio de su oferta en esos mercados foráneos.

En cuanto a los factores relevantes para que se produjera el proceso de internacionalización acelerada, los resultados dejan ver una mezcla de elementos internos de las empresas (características de sus fundadores junto con habilidades estratégicas y organizacionales) con elementos externos o del contexto (redes y alianzas así como factores facilitadores generales) como se puede apreciar en el *Cuadro 2*.

En suma, la evidencia empírica para determinar cuál ha sido el patrón de internacionalización de las PYMES

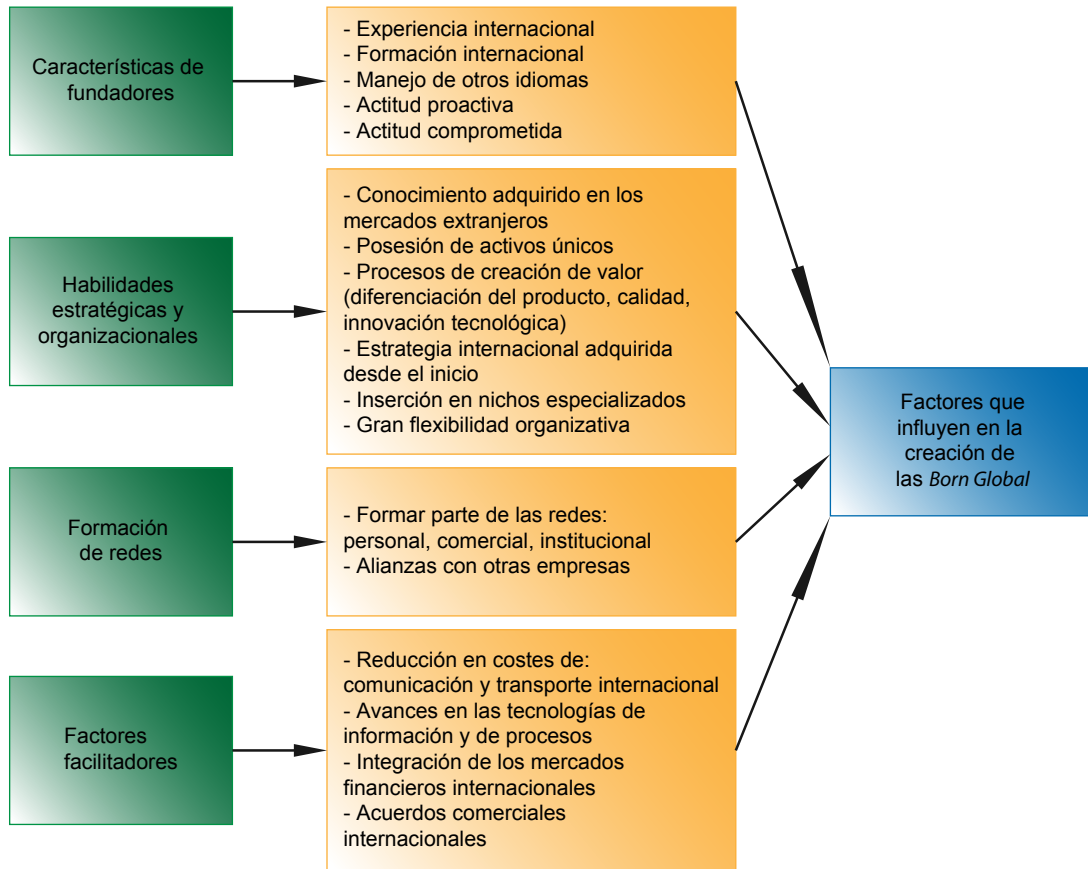
Cuadro 2**FACTORES QUE RESULTARON SER RELEVANTES EN LOS PROCESOS DE ACELERADA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO**

Características de los fundadores	Experiencia internacional previa Actitud proactiva Actitud comprometida
Habilidades estratégicas y organizacionales	Posesión de activos únicos Procesos de creación de valor Inserción en nichos especializados Flexibilidad organizativa
Formación de redes y alianzas	Redes personales Redes comerciales
Factores facilitadores	Reducción costes internacionales : la comunicación y el transporte TICs: específicamente el uso de Internet

Fuente: Brenes y León (2012).

Gráfico 3

DIMENSIONES PROPUESTAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA RÁPIDA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN COSTA RICA



Fuente: Brenes y León (2012).

exportadoras en Costa Rica así como los factores que pueden explicar el desempeño de dichas empresas es exigua, lo cual constituye una oportunidad de investigación muy interesante.

SISTEMA DE APOYO

La internacionalización de las empresas y su desempeño como se vio previamente, es un fenómeno que depende de diversos factores,

algunos de índole macroeconómico y contextual así como otros de carácter micro.

En el tema contextual, Costa Rica tiene una agenda de trabajo para el fortalecimiento de su competitividad. Para tal fin funciona el Consejo Presidencial de Competitividad e Innovación que busca "concentrarse en un conjunto de áreas de acción donde las políticas a implementar brinden resultados catalizadores en los pilares claves para la competitividad, productividad y capacidad innovadora del país" (Presidencia de la República, 2013).

Desde una perspectiva más de índole micro, el fomento a las empresas exportadoras en Costa Rica es regentado por el Ministerio de Comercio Exterior, con un ente ejecutor como PROCOMER. Dicha entidad ha clasificado a sus clientes en tres categorías:

- Empresas exportadoras.
- Empresas con potencial exportador.
- Inversionistas orientados a la exportación.

El quehacer de PROCOMER (2010) se divide en grandes áreas, a saber:

- Promoción comercial.
- Inteligencia comercial.
- Encadenamientos para la exportación.
- Ventanilla única para trámites de comercio exterior.
- Administración de regímenes especiales.
- Atracción de inversión extranjera directa.

En un reciente ejercicio de planeamiento estratégico, PROCOMER se visualizó a sí mismo, en un futuro cercano, pasando a una sexta etapa de desarrollo evolutivo caracterizada, entre otras cosas, por ser un ente administrador del conocimiento, enfocado en cliente, diversificando las exportaciones y enlazando la inteligencia comercial con los procesos de promoción comercial (PROCOMER, 2010).

Este engranaje de apoyo al sector empresarial exportador ha obtenido diversos resultados.

Visto desde la perspectiva de los empresarios de las PYMES costarricenses los esfuerzos son relativamente bien calificados como se desprende del [Cuadro 3](#).

Es claro también que hay oportunidades de mejora, por ejemplo, en temas como los servicios de puertos, de seguridad, aduanales e incluso en los mismos programas de apoyo.

En adición a lo anterior, también puede valorarse el apoyo al sector exportador con otros parámetros.

Por ejemplo, desde la perspectiva contextual, recientemente se anunció una mejora en el índice *Doing Business* que valora diversos aspectos de la competitividad nacional. Sin entrar en detalle y ligado a nuestro tema de interés en este artículo, podemos mencionar la mejora en el rubro “evaluación del comercio internacional” (ascendió once posiciones en el *ranking*), así como pequeñas mejoras en la cantidad de documentos requeridos para exportar (se pasó de 6 a 5 documentos) y un estancamiento en la cantidad de días requeridos para efectuar una exportación (13 días) (El Financiero, 2013).

Asimismo, una evaluación efectuada por Monge y Rodríguez, (2013) logró determinar que el programa de apoyo “Costa Rica Provee” produjo un impacto positivo y significativo en el desempeño de las PYMES atendidas. Específicamente, por medio de una técnica de combinación de efectos fijos y correspondencia de puntuación de propensión (*combination of fixed effects and propensity score matching techniques*) se estimó que las empresas atendidas por el programa, comparadas con otras no atendidas, lograron mejor desempeño en salarios promedios, generación de empleo y posibilidades de exportación.

Este sistema de apoyo a los exportadores por supuesto que no se halla exento de retos por afrontar. Uno de ellos es propiciar un ligamen estrecho entre las políticas de atracción de inversión extranjera directa con las de ciencia y tecnología por medio de políticas de encadenamiento entre empresas, formación de recurso humano, fomento del emprendimiento y vinculación academia con empresa (Monge y Tacsir, 2013).

En la misma línea también es importante mejorar la complementariedad entre programas, pues como muestra la evidencia de Monge y Rodríguez (2013), programas como “Costa Rica Provee” y “Programa de financiamiento para la innovación en PYMES” (PROPYME) lograron potenciarse mutuamente cuando atendieron a PYMES en común.

En cuanto a PROCOMER, si se analiza su oferta de servicios puede notarse que está alineada con lo que ha sido definido como las mejores prácticas en la materia (Del Castillo, 2011), aunque como se mencionó la misma entidad ha definido un replanteamiento de su funcionamiento que le permita moverse a una nueva fase

Cuadro 3

**VALORACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE PYMES SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS
CON LAS EXPORTACIONES EN COSTA RICA**

En porcentajes*

Aspecto	Valoración	Micro	Pequeña	Mediana
Servicio de puertos	Muy malo y malo	30	22	23
	Muy bueno y bueno	43	56	61
Servicios de aeropuertos	Muy malo y malo	12	10	9
	Muy bueno y bueno	60	81	82
Servicios de seguridad	Muy malo y malo	24	32	13
	Muy bueno y bueno	51	60	66
Costo de los servicios	Muy malo y malo	28	37	20
	Muy bueno y bueno	47	40	46
Trámites aduanales	Muy malo y malo	27	30	22
	Muy bueno y bueno	61	45	61
Servicios de transportes	Muy malo y malo	22	23	4
	Muy bueno y bueno	66	63	74
Programas de apoyo	Muy malo y malo	20	28	13
	Muy bueno y bueno	56	56	66

Nota: * Solamente incluye respuestas validas sin considerar NR o NA.

Fuente: Gómez (2012).

donde se administre el conocimiento en pro de diversificar la base exportadora y promover más encadenamientos, entre otras metas estratégicas esbozadas.

En esta misma línea es interesante señalar que un reciente estudio de Volpe y Carballo (2010) deja ver, por medio de un modelo econométrico, cómo las actividades de promoción de exportaciones efectuadas por PROCOMER han sido asociadas con efectos positivos (incremento de exportaciones y países destino) en empresas que venden solamente productos diferenciados, no así con empresas enfocadas en productos no diferenciados o que compiten vía precio. Lo más interesante para nuestro caso, es que dichas actividades de promoción en palabras de los referidos autores, no parecen alentar a los exportadores a empezar a vender productos diferenciados.

REFLEXIONES FINALES

El presente artículo arrancó con el objetivo de analizar el proceso de internacionalización de las PYMES en Costa Rica buscando generar una

reflexión que permita mejorar la información para toma de decisiones de los múltiples interesados en el proceso: empresas, gobierno, entes de apoyo y academia.

Para las empresas se mostró evidencia sobre algunos aspectos propios de la actividad empresarial que pueden mejorar su desempeño exportador, enfocado en las habilidades gerenciales, estrategias de mercadeo y financieras más relevantes (Martínez y Pla, 2012). Asimismo, la importancia de acceder a los mecanismos disponibles para el fortalecimiento de su funcionamiento como por ejemplo “Costa Rica Provee”.

En el caso del gobierno, es indispensable que mantenga su agenda de trabajo en el sector macro contextual y micro.

En el primero, deben continuarse los esfuerzos en pro del mejoramiento de la competitividad nacional como marco general para el desempeño de las empresas exportadoras. En este punto son varios los temas acuciantes: infraestructura, tramitología, eficiencia del gasto público, entre otros (Foro Económico Mundial, 2013). Mención aparte merece la dicotomía o heterogeneidad estructural que presenta la economía

costarricense y que fue previamente discutida. Establecer políticas públicas que permitan vincular efectivamente los sectores dinámicos de la economía con los rezagados es otro elemento en la agenda de trabajo del gobierno.

Relacionado con lo anterior y dirigiéndose hacia el entorno micro, mover a los exportadores que comercian productos sin diferenciación o enfocados en competir por precio, hacia productos diferenciados de mayor valor agregado es una tarea pendiente (Volpe y Carballo, 2010). Lo anterior adquiere mayor relevancia si hablamos de PYMES, pues recuérdese que el mayor valor exportado de las PYMES se produce en el sector agrícola (sin café ni banano), que ha sido catalogado como uno de los sectores de menor dinamismo relativo en la economía costarricense.

Para los entes de apoyo, más enfocados en la perspectiva micro, además de lo mencionado previamente, es interesante constatar que con base en la poca evidencia empírica disponible, parece que en Costa Rica predominan los procesos secuenciales de internacionalización de PYMES.

Lo anterior sería muy interesante de ligar con la meta estratégica que se ha impuesto PROCOMER de ampliar tanto la cantidad de exportadores como la oferta exportable en consonancia con ser muy eficiente en sus procesos internos. Esto por cuanto sería muy útil para dicha meta, explorar vías alternas a la internacionalización secuencial.

En lo referido a la internacionalización vía redes ya PROCOMER viene trabajándolo por medio de “Costa Rica Provee”, que incluso fue recalificada como una Dirección de Encadenamientos para la Exportación (PROCOMER, 2010). El trabajo de Monge y Rodríguez (2013) proporciona elementos valiosos para mejorar al respecto.

En cuanto a la internacionalización acelerada, el estudio de Brenes y León (2012) podría ser un elemento interesante como punto de partida. Por la evidencia disponible hasta el momento, parece que PROCOMER no ha trabajado de forma explícita este tema. La literatura señala que este fenómeno de internacionalización acelerada no es masivo por lo cual consideramos que PROCOMER podría dar pequeños pasos iniciales en esa vía. Por ejemplo, un reciente trabajo de Monge, Leiva y Alegre (2012) describe el fenómeno de creación de empresas entre ex empleados

de compañías multinacionales de alta tecnología en Costa Rica. Dentro de ese conjunto de empresas fundadas existe una elite, 20% aproximadamente, que es creada por ex empleados de posiciones gerenciales o ligados con funciones de investigación y desarrollo en las compañías multinacionales donde trabajan previamente. Consideramos que estos podrían tener un perfil apto para entrar en un proceso de internacionalización acelerada con el apoyo de una entidad como PROCOMER.

Finalmente, para la academia existen también aspectos por considerar. Como fue señalado, la evidencia empírica sobre los procesos de internacionalización de las PYMES y factores conexos es poca y generan un área de estudio muy interesante y pertinente. ◆

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL. 2013. "Sección estadísticas: Costa Rica".
- BRENES, L. Y GOVAERE, V. (COMP.). 2010. *El estado nacional de las MIPYMES costarricenses formales*. San José: Editorial UNED.
- BRENES, G. Y LEÓN, F. 2012. "Factores que influyen en los procesos de internacionalización acelerada: el caso de Costa Rica", en: Leiva, J. C., y Martínez, J. (Comp.). *Pequeñas y mediana empresa en Costa Rica: aportes para su conocimiento*. San José: Editorial Tecnológica.
- CAVUSGIL, T. 1980. "On the internationalisation process of firms", en: *European Research*, 8(2): 273-281.
- CIARLI, T. Y GIULIANI, E. 2005. "Inversión extranjera directa y encadenamientos productivos en Costa Rica", en: Cimoli, M. (Ed.). *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL y BID.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) Y ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2012. *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural*.
- CIMOLI, M. (ED). 2005. *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL y BID.
- DEL CASTILLO, J. 2011. *Internacionalización y políticas de apoyo a las PYMES en la Unión Europea: primer diálogo público-privado Unión Europea-América Latina. Inversión extranjera directa y PYMES*. Santiago de Chile: CEPAL y AI-Invest.
- DUNNING, J. H. 1992. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- EL FINANCIERO. 2013. "Costa Rica mejora posición en informe Doing Business al facilitar apertura de negocios".
- ESTADO DE LA NACIÓN. 2012. "Decimoctavo Informe de Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible". San José: CONARE.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL. 2013. *The Global Competitiveness Report 2013-2014*.
- GÓMEZ, A. 2012. "Informe técnico: segundo diagnóstico nacional de MIPYMES". Documento de trabajo.
- JOHANSON, J. Y MATTSON, L. G. 1988. "Internationalisation in industrial systems. A network approach", en: Hood, N., y Valhne, J. E. (Eds). *Strategies in Global Competition*. Dover: Croom Helm.
- JOHANSSON, J. Y VAHLNE, J. E. 1977. "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", en: *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- JOHANSSON, J. Y WIEDERSHEIM, F. 1975. "The internationalization process of the firm: four Swedish case studies", en: *Journal of Management Studies*. Octubre.
- KALANTARIDIS, C. 2004. "Internationalization, Strategic Behaviour; and the Small Firm: A Comparative Investigation", en: *Journal of Small Business Management*, 42(3): 245-262.

MCGAHAN, A. Y PORTER, M. 1997. "How much does industry matter, really?", en: *Strategic Management Journal*, 18 (summer special): 15-30.

MARTÍNEZ, J. 2007. "Factores que inciden en el desempeño exportador de las PYMES: una aplicación empírica", en: *Revista Tec Empresarial*, 1(4): 28-40.

----- Y PLA, J. 2012. "Factores que inciden en el desempeño exportador de las PYMES: una aplicación empírica", en: Leiva, J. C. y Martínez, J. (Comp.). *Pequeñas y mediana empresa en Costa Rica: aportes para su conocimiento*. San José: Editorial Tecnológica.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO DE COSTA RICA (MEIC). 2013. *Estado de situación de las PYMES en Costa Rica*.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA DE COSTA RICA (MIDEPLAN). 2010. *Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 del Gobierno de Costa Rica*.

MONGE, R.; LEIVA, J. C. Y ALEGRE, J. 2012. "Creación de empresas por parte de ex-empleados de empresas multinacionales de alta tecnología en Costa Rica", en: *Revista Tec Empresarial*, 5(3): 8-20.

MONGE, R. Y RODRÍGUEZ, J. 2012. *El impacto de los servicios financieros y de capacitación en las MiPyME de Costa Rica*. Documento de trabajo IDB-WP-365. Banco Interamericano de Desarrollo.

-----, 2013. *Impact Evaluation of Innovation and Linkage Development Programs in Costa Rica: The Cases of Propyme and CR Provee*. Final Draft. Banco Interamericano de Desarrollo.

-----; HEWITT, J.; OROZCO, J. Y RUIZ, K. 2011. *Innovation and Employment Growth in Costa Rica A Firm-level Analysis*. Nota Técnica IDB-TN-318. Banco Interamericano de Desarrollo.

MONGE, R. Y TACSIR, E. 2013. "Policy Coordination: From FDI to a broader framework to promote innovation. The case of Costa Rica", en: Crespi, G. y Dutrenit, G. (Eds.). *Science, technology and innovation policies for development: The Latin American experience*. Springer.

NONAKA, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation", en: *Organization Science*, 5(1): 14-37.

OVIATT, B Y MCDUGALL, P. 1994. "Toward a Theory of International New Ventures", en: *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.

PLA, J. Y ESCRIBÁ, A. 2006. "Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy", en: *International Marketing Review*, 23(2): 255-278.

PLA, J. Y LEÓN, F. 2004. *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

PINTO, A. 1970. *Heterogeneidad estructural y modelo de desarrollo reciente de la América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA. 2013. "El Consejo Presidencial de Competitividad e Innovación". San José.

PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA (PROCOMER). 2010. *Visión estratégica 2010-2012*. San José.


-----, 2013. "Estadísticas de comercio exterior 2012". San José.

QUESADA, F. Y PLA, J.. 2013. "Una empresa born global de consultoría en Costa Rica: estructura organizativa lateral y centralizada", en: *Revista Tec Empresarial*, 7(1): 33-46.

VOLPE, C. Y CARBALLO, J. 2010. *Export promotion activities in developing countries: what kind of trade do they promote?* Documento de Trabajo IDB-WP-202. Banco Interamericano de Desarrollo.

WERNERFELT, B. 1984. "A resource-based view of the firm", en: *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

ZÁRATE, L. 2013. "Las redes y proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas: el caso de la industria del software de Costa Rica", en: *Revista Global de Negocios*, 1(2): 43-59.



Artículos de la Convocatoria

INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

I*ntegración & Comercio* establece mecanismos de comunicación con sus lectores, que a la vez son también potenciales contribuyentes. En tal sentido, la *Revista* desarrolla tres modalidades: Convocatoria de artículos (*Call for Papers*), Comentarios, Reseñas. El envío de comentarios y/o reseñas puede realizarse de manera permanente. El cronograma de su eventual publicación queda a criterio del Comité Editorial. [*Enlace a tema y bases de la convocatoria.*](#)



POLÍTICAS PRODUCTIVAS PARA FORTALECER LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS PYMES

LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

MARTA BEKERMAN

Directora del Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora Principal del CONICET.

MARCELO WIÑAZKY

Investigador del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

NICOLÁS MONCAUT

Becario de investigación del CENES, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Ante la alta concentración en pocas empresas de gran tamaño que presentan las exportaciones argentinas, la internacionalización de las PYMES se plantea como un importante desafío que enfrenta hoy la economía argentina para incrementar su competitividad e inclusión social, desafío que se presenta también para el conjunto de las economías de América Latina. En este trabajo, se analiza la experiencia de los consorcios de exportación en Argentina como un instrumento que puede cumplir un rol fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas PYMES. A tal efecto, se presentan las principales fallas de mercado que encuentran las PYMES para poder avanzar en su internacionalización, se analiza la experiencia argentina de los últimos años y se presentan los resultados de una encuesta efectuada a 36 consorcios del país. Las conclusiones del trabajo plantean que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta muy útil para aquellas empresas PYMES que quieren iniciar o expandir sus exportaciones. Pero, su impacto a nivel global es, todavía, limitado debido a la existencia de una serie de obstáculos, por lo que se plantean un conjunto de políticas públicas destinadas a promover su nacimiento y consolidación.

INTRODUCCIÓN

Las exportaciones argentinas están altamente concentradas en pocas empresas de gran tamaño. En efecto, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) explican actualmente menos del 10% de las ventas externas totales, a pesar de representar más del 90% del número de firmas exportadoras.

En ese contexto, la internacionalización de las PYMES se presenta como un aspecto muy importante del desafío que enfrenta hoy la economía argentina para

incrementar la competitividad y la inclusión social. Pero, ese desafío requiere superar las distintas trabas que dificultan su desempeño actual.

En este trabajo, se analizará un instrumento que puede cumplir un rol fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas PYMES. Se trata de los consorcios de exportación, en donde Argentina cuenta con una experiencia destacada desde hace 15 años, cuyo conocimiento puede ser de mucha utilidad para otros países de América Latina.

Las conclusiones del trabajo plantean que los consorcios de exportación son una herramienta muy útil para aquellas empresas PYMES que quieren expandir sus exportaciones. Pero, su impacto a nivel global es, todavía, limitado debido a la existencia de una serie de obstáculos que requieren de la implementación de políticas públicas destinadas a su superación.

El documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan, como marco teórico, las principales fallas de mercado que encuentran las PYMES para poder avanzar en su internacionalización, así como las posibles respuestas que pueden brindar los consorcios. Seguidamente, se revisará la experiencia argentina del último período haciendo eje en un programa desarrollado por una iniciativa público-privada de fomento a los consorcios de exportación. Luego, se expondrán los resultados de una encuesta efectuada a 36 consorcios del país y, finalmente, se destacarán las asignaturas pendientes y se plantearán recomendaciones en materia de políticas para la consolidación de este instrumento.

FALLAS DE MERCADO Y RACIONALIDAD DE LOS CONSORCIOS

La baja participación de las PYMES argentinas dentro del total de ventas externas es la consecuencia de un conjunto de dificultades que enfrentan estas empresas para poder competir internacionalmente. Esas dificultades se vinculan con la existencia de una serie de fallas de mercado que las afecta en mayor medida que a las empresas de mayor tamaño y que se relacionan con la presencia de economías de escala, de una fuerte heterogeneidad tecnológica entre empresas, de asimetrías de información, de fallas en el mercado crediticio, de altos costos de transacción y coordinación, de **incertidumbre** ante la dificultad de conseguir proveedores confiables y ante la volatilidad de la demanda. También existen fallas del mercado vinculadas con la capacitación ya que las empresas requieren personal capacitado para gestionar las exportaciones.¹

Existen diversos mecanismos para sortear las dificultades antes mencionadas. En este trabajo, el

enfoque estará puesto en los consorcios de exportación como mecanismo de respuesta ante las mismas.

“Un consorcio de exportación es la alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados con el propósito de facilitar el acceso a los mercados externos” (ONUDI, 2004).

Las empresas que integran los consorcios son independientes entre sí, conservan su autonomía jurídica y personalidad comercial, mantienen su estructura directiva, financiera y administrativa y no se contempla una fusión entre ellas, sino la participación en una nueva organización.

La conformación de un grupo o consorcio de exportación tiene una serie de ventajas para los integrantes del mismo y permite solventar, en cierta medida, las fallas de mercado expuestas más arriba.

En primer lugar, el agrupamiento de pequeños y medianos productores que tienen intenciones de exportar, pero que no logran competir con los precios internacionales, incrementa la escala de producción aprovechando los rendimientos crecientes.

A su vez, el consorcio permite despertar mayor interés en los potenciales compradores. Dado que en muchos casos los importadores están interesados en adquirir una variedad más amplia de productos, el grupo exportador tiene mayores posibilidades de sacar provecho de este interés al coordinar las ofertas individuales de sus integrantes.

En cuanto al desarrollo tecnológico, sería razonable pensar que, cuanto más sean los que soportan los costos de la innovación, los riesgos a asumir serán menores y los fondos totales destinados serán mayores, logrando así mejores resultados.

Con respecto a la información imperfecta, los socios del consorcio podrían compartir los gastos para acceder a nueva información sobre mercados de destino, reduciendo costos y tiempo. Otro beneficio de los consorcios es el hecho de compartir el costo de gerenciamiento en la figura del coordinador.

¹ Para un análisis en profundidad sobre las características que presentan las distintas fallas de mercado con relación al comercio exterior véase Bekerman y Sirlin, 1994.

La idea de la reducción del costo medio también se aplica en el transporte. Muchas veces, los exportadores individuales no logran completar un contenedor y esto se traduce en mayores costos, ya que requieren de agentes intermediarios que unen pequeñas cargas hasta poder completarlo.

A su vez, la integración de los pequeños productores en la persona jurídica del consorcio contribuye a mejorar su acceso al crédito al disminuir los costos de información que implican para los bancos las transacciones con pequeños productores y al aumentar el monto de los créditos, lo cual reduce los costos operativos de su gestión.

Otra de las ventajas que brindan los consorcios de exportación es la reducción del “costo de inexperiencia”. La posibilidad de aprender en conjunto es uno de los aspectos más destacados que se logra a partir de la convivencia dentro del grupo exportador.

Más allá de todas estas ventajas, es preciso tener en cuenta el potencial incremento del poder negociador del grupo con sus proveedores. De esta manera, puede obtenerse un mejor acceso a distintos servicios y a costos más competitivos.

LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

La evolución de los consorcios de exportación en Argentina puede dividirse en 3 etapas. La primera de ellas se extiende desde 1968 hasta 1976, con la creación de las primeras experiencias en el país. La segunda etapa comprende el período 1984-1991 y tiene, como elemento más destacado, la sanción de la Ley N° 23.101 de Promoción de Exportaciones que preveía una serie importante de incentivos para el desarrollo de los consorcios de exportación. En esta etapa, se constituyeron 52 consorcios de exportación que no llegaron a alcanzar un gran desarrollo. Como fruto del atraso cambiario y las modificaciones del entorno macroeconómico de los años noventa, estos consorcios prácticamente desaparecieron en su totalidad.

La tercera etapa -que es sin dudas la más destacada- comienza a mediados de 1998, y se extiende hasta la actualidad. Durante esta etapa, se desarrolló una gran cantidad de consorcios en Argentina, integrados exclusivamente por PYMES o microempresas. Más que

con un cambio en el marco regulatorio su evolución estuvo relacionada con una iniciativa público-privada de fomento y apoyo a los consorcios de exportación. Se trata del programa liderado por la Fundación Exportar (organismo de promoción de exportaciones dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores) y la entonces Fundación Bank Boston (luego Fundación *Standard Bank* y, actualmente, Fundación ICBC), perteneciente al banco privado *Industrial and Commercial Bank of China*, Argentina). Debe resaltarse que este es el único programa en Argentina que se ha mantenido a lo largo del tiempo (en 2013 cumplió 15 años) y que, a fines de 2012, contaba con 56 grupos exportadores integrados por 339 PYMES.

Cabe destacar que, durante el período 2003-2008 (previo a la crisis internacional de 2009), las exportaciones de los grupos integrantes de este Programa se incrementaron 174%, cifra bastante superior al aumento de las ventas externas de las Micro y PYMES manufactureras de todo el país, que habían registrado -en dicho período- un incremento de 106% (CERA, 2010).

Si bien distintos gobiernos provinciales y otras instituciones públicas y privadas impulsaron diferentes iniciativas tendientes a la formación de consorcios, la gran mayoría de ellas no tuvieron continuidad en el tiempo.²

RÉGIMEN LEGAL

En Argentina, a diferencia de lo ocurrido en países como Italia y España, los consorcios se desarrollaron sin disponer de un marco regulatorio que los favoreciera. Fueron las propias empresas PYMES, en un marco de competencia cada vez más intensa, las que tomaron la iniciativa de constituirlos para poder generar ventas externas y diversificar los riesgos que presenta el mercado local.

La Ley N° 26.005 de Consorcios de Cooperación del año 2004, determina la existencia de Consorcios de Cooperación, que poseen naturaleza contractual, por

² Durante el período 2010-2013, la Unión Industrial Argentina implementó un programa destinado a mejorar la competitividad de las PYMES de América Latina que contó con fondos de la cooperación europea (Programa AL-INVEST IV “Internacionalización y Competitividad de las PYMES del MERCOSUR, Chile y Venezuela para un Desarrollo Sustentable”). Este programa incluyó la creación de consorcios.

lo que no son personas jurídicas ni sujetos de derecho. Pueden inscribirse ante la Aduana para exportar los bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea como consorcio propietario de la mercadería o por cuenta y orden de terceros, y hacer un solo permiso de embarque. Pero, una resolución de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) del año 2009 estableció la solidaridad de los partícipes consorciados en las obligaciones tributarias e infracciones aduaneras, lo que ha limitado la eficacia de los consorcios como herramienta para promover la exportación. Esta situación genera un vacío legal ya que prácticamente ninguna de las figuras jurídicas existentes resulta útil a los grupos exportadores que desean adquirir un *status* legal.

Por otro lado, hay dos aspectos que aún están pendientes: la personería jurídica de los consorcios y la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para las compras efectuadas en el mercado interno destinadas a la exportación. Esta última cuestión reviste particular importancia ya que en Argentina, a diferencia de lo que sucede en otros países, los consorcios de exportación están obligados a pagar el IVA cuando adquieren bienes a sus empresas integrantes para destinarlos al mercado externo.

CONSORCIOS FORMADOS BAJO EL PROGRAMA DE FUNDACIÓN EXPORTAR-FUNDACIÓN ICBC

En la actualidad, el principal apoyo vigente para la formación de consorcios a nivel nacional son aquellos previstos en este Programa. Dentro de los criterios de elegibilidad más destacados se encuentran los siguientes: (i) se solicita que alguna de las empresas del grupo tenga experiencia exportadora previa; (ii) todos los integrantes deben pertenecer al mismo sector y dirigirse al mismo canal de distribución y, en lo posible, estar localizados en jurisdicciones cercanas; (iii) deben pertenecer a un sector que cuente con productos competitivos en condiciones de poder exportarse; (iv) tienen que poder generar un plan de trabajo conjunto que defina las acciones de promoción que se llevarán a cabo en el exterior.

El aporte económico del Programa, que está destinado a cubrir los honorarios de los coordinadores de los grupos, ha actuado como un incentivo para que las empresas integrantes decidieran comenzar a trabajar en conjunto. Cualesquiera de las dos fundaciones

pagan un honorario al coordinador en un 100% en el primer semestre, en un 75% en el segundo, en un 50% en el tercero y en un 25% en el último.

La evolución de los consorcios, empresas integrantes y exportaciones del citado Programa pueden ser observados en el [Cuadro 1](#).

Hacia mediados de 2013, este Programa contaba con 65 grupos, que estaban integrados por 405 empresas. La mayor parte de los mismos (75%) se crearon a partir de 2008 y sólo 5 tienen más de 10 años de antigüedad.

Se observa, por otro lado, una alta tasa de desaparición de estos grupos. Entre 1998 y mediados de 2013 fueron creados 189, mientras que dejaron de funcionar 124 (casi el doble de los que existen actualmente). Aquí cabe preguntarse por los motivos de la desaparición de estos grupos. Si bien, ciertos estudios mencionan que esto se debe a su "éxito" (actuaron como una "escuela de exportación" para sus integrantes, los que luego pudieron exportar por su cuenta), en la gran mayoría de los casos se disuelven porque han fracasado en el logro de sus objetivos. Y esto puede atribuirse a varios factores. Aquellos vinculados con la situación "macro", la caída en la competitividad del país, la situación del propio sector (poco dinámico) en el que actúa el grupo, la escasez de demanda en los mercados a los que se dirige el consorcio, la falta de un marco regulatorio adecuado en Argentina y la escasez de apoyos para la consolidación de los grupos exportadores.

Otras razones más específicas pueden vincularse con el hecho de que, al cabo de dos años, se extingue el apoyo brindado por el programa señalado. Esta situación está indicando una falta de sustentabilidad inicial muy importante, lo que puede estar vinculado con distintas cuestiones: una mala selección de sus miembros o del coordinador; una importante heterogeneidad del grupo; un exceso de individualismo en las empresas participantes, con productos con pocas posibilidades de exportarse.

Con respecto a posibles efectos derrame del desarrollo de los consorcios puede señalarse que empresas no participantes se han sumado a consorcios en funcionamiento o han constituido otros a partir de conocer la experiencias exitosas de ciertos grupos. Se pueden encontrar ejemplos en el sector de materiales eléctricos, donde llegaron a existir 5 grupos del mismo

Cuadro 1**CONSORCIOS EXPORTADORES DEL PROGRAMA FUNDACIÓN EXPORTAR - FUNDACIÓN ICBC
1998-2012**

Año	Exportaciones (millones de U\$S)	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	Variación % Grupos	Variación % Empresas
1998	3	3	30	-	-
1999	16	7	65	133,3	116,6
2000	26	12	123	71,4	89,2
2001	41	25	214	108,3	73,9
2002	70	29	231	16	7,9
2003	61	34	260	17,2	12,5
2004	100	37	288	8,8	10,7
2005	117	41	300	10,8	4,1
2006	156	49	354	19,5	18
2007	145	46	315	-6,1	-11
2008	167	50	337	8,7	6,9
2009	138	54	345	8	2,3
2010	161	61	406	12,9	17,6
2011	207	61	396	0	-2,4
2012	197	56	339	-8,2	-14,4

Fuente: Elaboración propia con datos del Programa Fundación Exportar - Fundación ICBC.

sector (GIAPE, ARIEX, CAEX, GEPEM, GEADE). Por eso, la difusión de las experiencias exitosas puede cumplir un papel fundamental para generar un "efecto contagio" hacia el resto de las firmas.

Asimismo, puede aseverarse que hay una adecuada coordinación entre el programa de consorcios y otros programas de la Fundación Exportar, como ferias, misiones inversas, realización de agendas de visitas en el exterior, información sobre mercados, ruedas de negocios en las ferias locales, etc. En efecto, los grupos exportadores tienen acceso a las demás actividades y programas que lleva a cabo la Fundación Exportar. Por ejemplo pueden contar con un *stand* gratuito por año en alguna de las ferias que realiza la Fundación Exportar. Pero la articulación es prácticamente nula en relación a otros programas existentes como los desarrollados por Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), donde las empresas integrantes de consorcios deben acceder en forma individual.

LA EXPERIENCIA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA

Al observar los efectos de observar las características y experiencias de los consorcios de exportación en Argentina, se realizó una encuesta a 36 consorcios de exportación que participan del Programa de la Fundación Exportar y la Fundación ICBC.³

Pero, a pesar de tratarse de una muestra significativa,⁴ (para 2012 representaba el 64% de los consorcios del Programa y alrededor de 40% del total de los consorcios

³ Los autores agradecen a Elvio Baldinelli y a la Fundación ICBC por el apoyo otorgado para la realización de esta encuesta.

⁴ El listado de consorcios que respondieron la encuesta puede verse en el Anexo I.

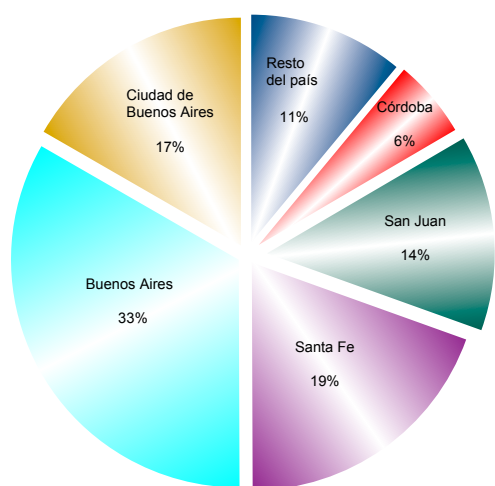
existentes en el país), no se pueden descartar sesgos muestrales en la información expuesta.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA

El 69% de los consorcios de la muestra tienen una **antigüedad** mayor a dos años, lo que indica que han dejado de depender del financiamiento inicial previsto por el Programa. Su **distribución geográfica** (ver *Gráfico 1*) se concentra básicamente en cuatro distritos: la Ciudad de Buenos Aires, las Provincias de Buenos Aires, Santa Fe y San Juan (83% de los grupos encuestados).

Gráfico 1

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

La mayor parte (86%) no han adoptado ninguna forma jurídica. El resto ha optado por la figura de consorcio de cooperación (Ley N° 26.005).

La mayoría de los consorcios tiene entre 6 y 7 empresas (ver *Gráfico 2*) y todos presentan un carácter monosectorial, es decir que pertenecen al mismo sector de actividad.

Con respecto a los **sectores productivos**, la mayoría de los consorcios de la muestra se dedican a la elaboración

de productos alimenticios (33%), comprendiendo aquí diversos productos como vinos, frutas y hortalizas, miel, etc. En segundo lugar, se encuentran la producción de maquinarias e implementos agrícolas (12%). A estos sectores preponderantes, le siguen el de servicios (10%) y el de materiales eléctricos (7%) (ver *Cuadro 2*).

Cuadro 2

RANKING DE SECTORES PRODUCTIVOS SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN LA MUESTRA

Sector	Participación
Productos alimenticios	33%
Maquinaria e implementos agrícolas	12%
Servicios (software, turismo, otros.)	10%
Aparatos y equipamiento eléctrico	7%
Máquinas para la industria de la alimentación	5%
Manufacturas textiles	5%
Manufacturas de cuero	5%
Ferretería	5%
Producción y Posproducción de servicios Audiovisuales	2%
Muebles	2%
Materiales de construcción	2%
Juguetes	2%
Herrajes y Complementos	2%
Elementos de Protección Personal	2%
Biotechnología	2%
Autopartes	2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

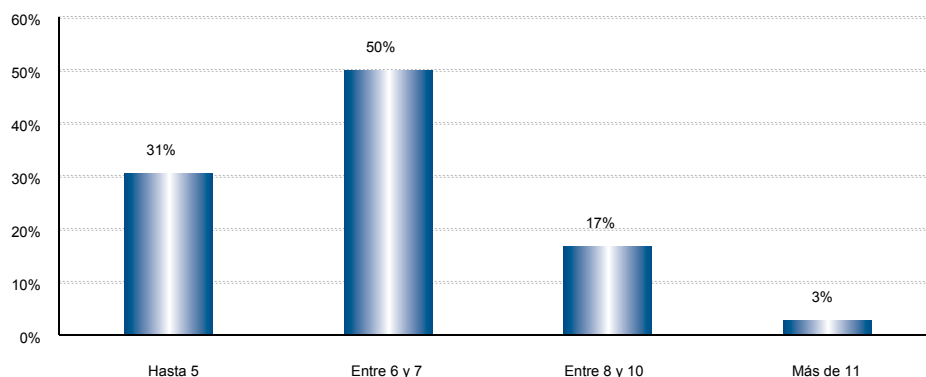
Con respecto al desempeño exportador, se observa un crecimiento importante de las ventas externas entre 2010 y 2011 (33,7%), para luego reducir su ritmo y pasar a una tasa de 4,4% entre 2011 y 2012 (ver *Gráfico 3*).⁵

La importancia del MERCOSUR y Chile como **destinos de las exportaciones** se muestran en el *Cuadro 3*. Se observa allí que el 64% de los consorcios

⁵ Sin embargo, en estos resultados no puede aislarse el efecto de composición que puede presentarse a partir del cambio en la integración de los consorcios a lo largo de los años.

Gráfico 2

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR GRUPO



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

encuestados ha realizado exportaciones a los países integrantes de esa región, seguidos como segundo destino por “Estados Unidos y Canadá” con el 36%.

Cuadro 3

PORCENTAJE DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA QUE DESTINAN SUS EXPORTACIONES A LAS REGIONES SELECCIONADAS

Destino	Porcentaje
MERCOSUR + Chile	64
Estados Unidos + Canadá	36
Resto de América Latina y Caribe	31
Unión Europea	31
Resto de Europa	17
África	17
China	6
Resto de Asia	3
Oceanía	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

Con respecto a las **actividades promocionales** realizadas por los consorcios durante el año 2012, se destacan la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y misiones comerciales inversas (con 89%, 86% y 83% respectivamente) (ver [Gráfico 4](#)). Fueron menos frecuentes las actividades relacionadas con la capacitación y formación (47%), con la búsqueda de financiamiento (42%) y con el desarrollo de nuevos productos (14%).

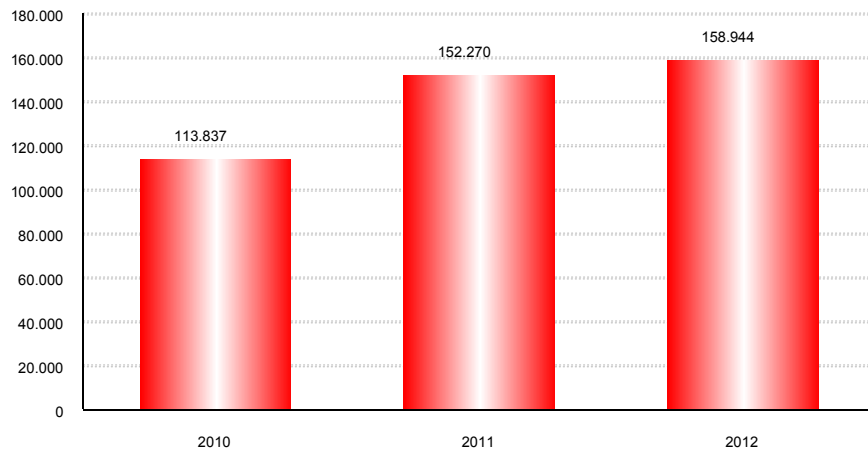
Con respecto a las actividades de capacitación y formación, estas tienen que ver, fundamentalmente, con aspectos relativos al comercio exterior (operativos, de *marketing*, logístico, etc.), con las finanzas y los costos de las empresas, con el manejo de los recursos humanos, con el *marketing* a nivel local y con la definición e implementación de políticas estratégicas para la PYME.

PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN Y FACTORES CRÍTICOS PARA LA COMPETITIVIDAD

Los principales obstáculos para expandir las exportaciones que han sido señalados por los consorcios encuestados incluyen, como factor de mayor incidencia,

Gráfico 3

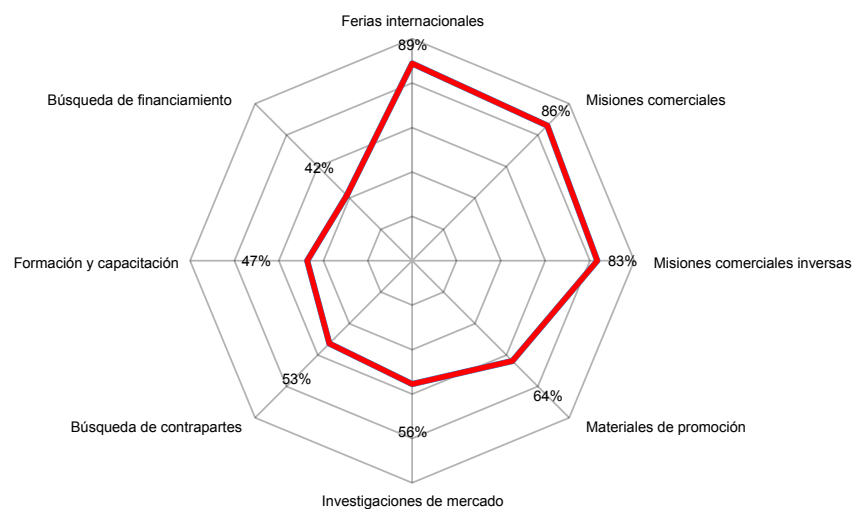
EXPORTACIONES DE LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA En miles de US\$



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

Gráfico 4

ACTIVIDADES PROMOCIONALES LLEVADAS A CABO POR LOS CONSORCIOS DE LA MUESTRA 2012



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

el crecimiento de los costos internos y la apreciación real de la moneda argentina (ver *Gráfico 5*). Como segundo factor, se señaló la falta de financiamiento, a lo que se agregaron los problemas logísticos, las dificultades de acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas de ingreso. Las fallas de información, las normas técnicas, los problemas de calidad y las dificultades de adaptación de los productos fueron señalados como obstáculos de menor relevancia.

En cuanto a los factores críticos para la competitividad, los grupos encuestados han enfatizado la competencia vía precios y la promoción, mientras que la innovación, la calidad y el servicio aparecen en un segundo plano (ver *Gráfico 6*).⁶

⁶ Puede que la calidad no resulte un obstáculo severo para algunos sectores para acceder a ciertos mercados, sobre todo de países menos desarrollados. Pero, en otros casos, es posible que las empresas no se percaten de lo crucial que resulta contar con productos de buena calidad o que consideren que disponen de productos de buena calidad, cuando no necesariamente sea así.

VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD

Entre las ventajas derivadas de la asociatividad, se destacan el intercambio de experiencias (83%), poder ofrecer mayores volúmenes y gama de productos y la reducción de costos. A la vez, contemplan la posibilidad de aumentar la presencia en los mercados (ver *Gráfico 7*).

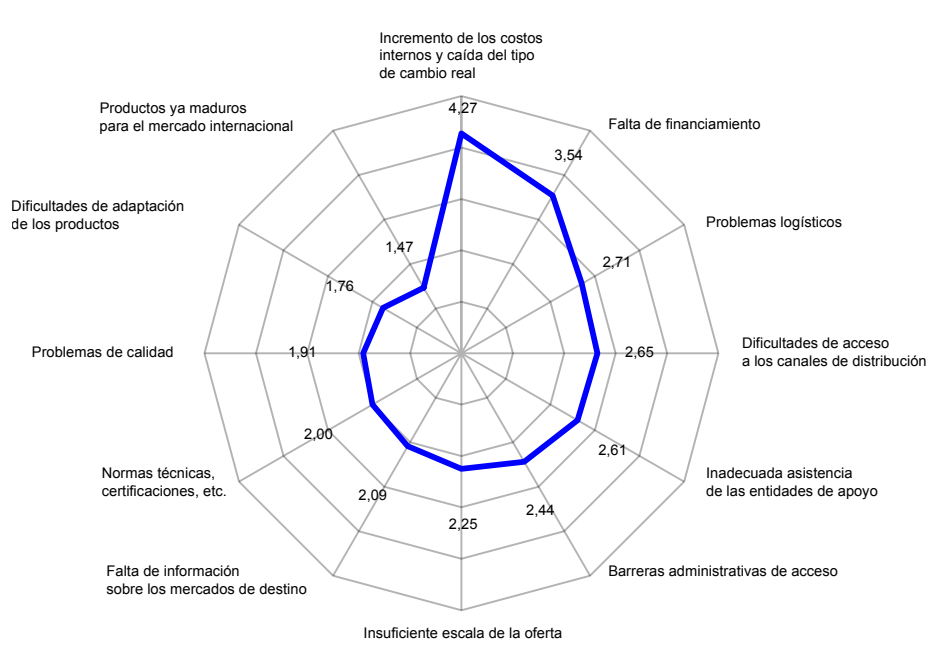
El mayor volumen de oferta se refiere a que, al formar parte de un grupo exportador, sus integrantes pueden ofrecer una mayor gama de productos a sus clientes del exterior y, al mismo tiempo, sostener una mayor presencia en los mercados a partir de las acciones de promoción realizadas por los consorcios.

La reducción de costos se vincula con la posibilidad de llevar a cabo acciones de promoción en conjunto en los mercados externos, lo que permite disminuir las erogaciones al compartir *stands* o enviar al coordinador a una misión comercial como representante del grupo exportador. Asimismo, también se refiere a la reducción de costos logísticos como aquellos vinculados al transporte de productos.

Gráfico 5

PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN SEGÚN LOS GRUPOS ENCUESTADOS

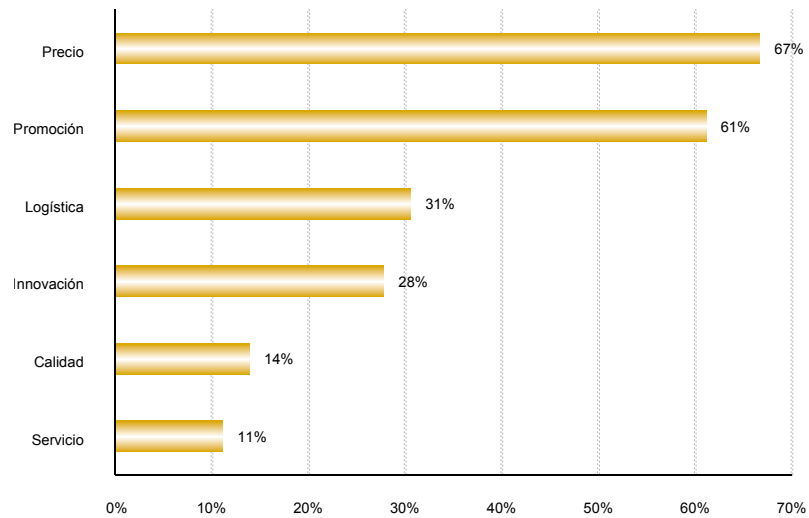
1 = baja incidencia; 5 = alta incidencia



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

Gráfico 6

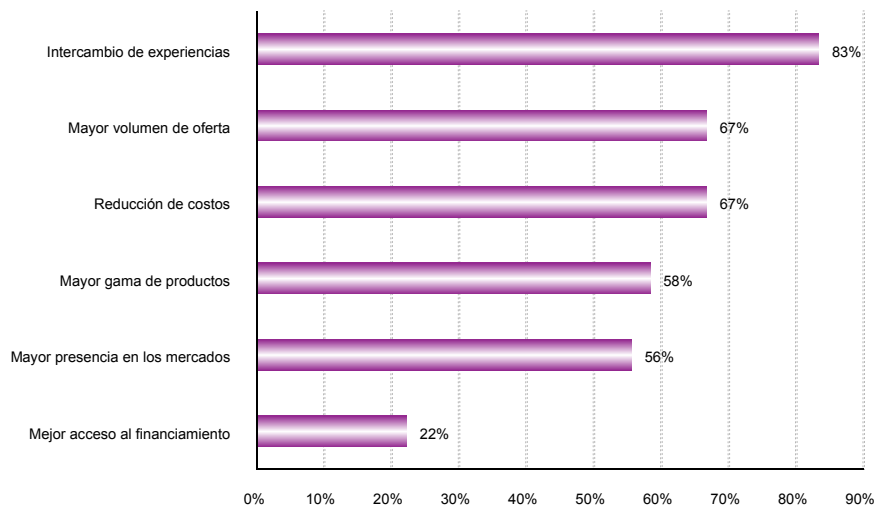
FACTORES CRÍTICOS PARA SER MÁS COMPETITIVOS SEGÚN LOS GRUPOS DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

Gráfico 7

VENTAJAS DE LA COLABORACIÓN/ASOCIATIVIDAD SEGÚN LOS GRUPOS DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO INHERENTES A LOS CONSORCIOS

Entre los factores de éxito en la consolidación de los consorcios se destacó la importancia del compromiso de las empresas y la buena elección de las firmas integrantes (evitando marcadas diferencias en tamaño y experiencia exportadora y que no vendan productos que compitan entre sí) (ver *Gráfico 8*).

Entre los factores de **fracaso**, se planteó como principal problema la falta de determinación de una estrategia comercial. También, se resaltó la poca adaptabilidad de los productos al mercado, una insuficiente ayuda de instituciones de apoyo y la existencia de un inadecuado marco regulatorio (ver *Gráfico 9*).

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN MATERIA DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Diversos países han implementado políticas públicas tendientes al desarrollo de los consorcios de exportación. Pero, sin duda, hay un caso muy destacado que es el de Italia, país precursor y que más experiencia posee en materia de consorcios. Otro país que también merece señalarse es España, donde el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) dispone de una serie de políticas de apoyo y promoción para los consorcios.

ITALIA⁷

El modelo de asociatividad empresarial en Italia fue creciendo a pasos agigantados desde la década de los años sesenta hasta la actualidad. Pero, el marco jurídico que apoyó los consorcios de exportación data de 1974, y estuvo vigente hasta la modificación realizada en el año 2012, a la que se hará referencia más adelante.

La fuerza de los consorcios de exportación italianos se puede comprobar no solo por su número, sino también por la existencia de Federexport, que es la Federación que los agrupa. Esta Federación nació en 1974 y, actualmente, representa a 120 consorcios, sobre un total de 300 existentes en Italia, y alcanza a 4.500 empresas de distintos sectores comerciales. Su sede central está en Roma y está organizada a través de 8

⁷ Los autores agradecen a Pablo Fernández Pira sus aportes a esta sección.

Federaciones regionales (Piamonte, Lombardía, Véneto, Toscana, Campania, Puglia, Calabria y Sicilia).⁸ El total de las exportaciones de las empresas participantes en esta Federación a través de sus consorcios, asciende a € 14.500 millones, que equivalen al 7% de todas las exportaciones de Italia.

Las empresas que integran los consorcios han obtenido resultados sorprendentes si se considera que más del 80% de las empresas adherentes no tiene más de 50 empleados. El promedio de las exportaciones representa el 47% del total de la producción de dichas empresas.

La gran mayoría de los servicios que Federexport brinda a sus asociados son gratuitos, entre los cuales se destacan: asesoramiento jurídico y fiscal, y la asistencia en la presentación de solicitudes de financiamiento al Ministerio de Desarrollo Económico y a las Regiones.

Con respecto al marco regulatorio, cabe señalar que en el año 2012 se produjo una importante reforma, a partir de la creación de los actualmente vigentes "consorcios para la internacionalización" y la derogación de los consorcios de exportación. Entre las actividades de los consorcios para la internacionalización están comprendidas las actividades relativas a la importación de materias primas y de productos semielaborados, a la formación especializada para la internacionalización, a la calidad, a la tutela y a la innovación de los productos y servicios comercializados en los mercados externos, también a través de marcas colectivas. Estos consorcios pueden recibir subsidios, que cubren hasta el 50% de los gastos que hayan realizado para la ejecución de proyectos para la internacionalización.

ESPAÑA

Las políticas de promoción de los consorcios en España es realizada por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Su objetivo es promover la agrupación de PYMES para la comercialización y promoción conjunta de sus productos en el exterior.

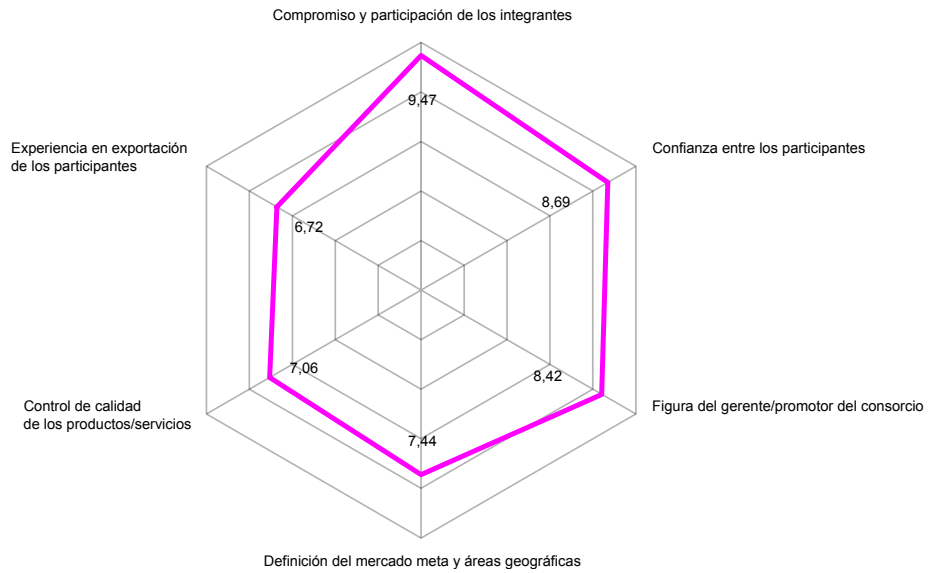
Según su objetivo, los consorcios pueden ser de promoción, de ventas, de servicios *post-venta* o de compra. Según las características de sus miembros, pueden ser sectoriales o multisectoriales. Y, según la

⁸ Datos del "Rapporto Federexport - Confindustria 2010".

Gráfico 8

FACTORES DE ÉXITO EN LA ETAPA POST-CONFORMACIÓN SEGÚN LOS GRUPOS ENCUESTADOS

1 = Baja incidencia; 10 = alta incidencia

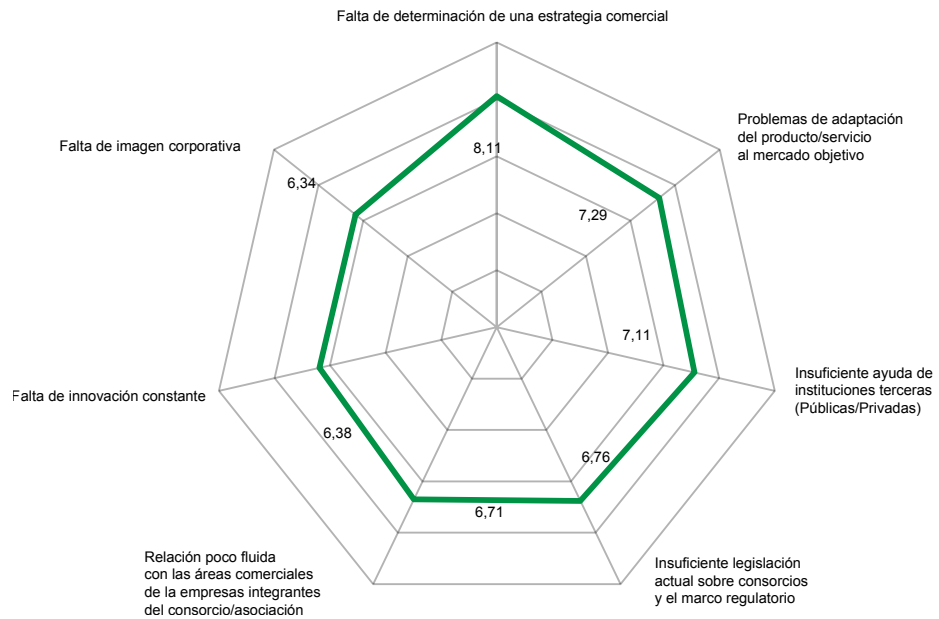


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

Gráfico 9

FACTORES DE FRACASO EN LA ETAPA POST-CONFORMACIÓN SEGÚN LOS GRUPOS ENCUESTADOS

1 = Baja incidencia; 10 = alta incidencia



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra.

estrategia del consorcio, pueden ser: consorcio en origen, consorcio en destino (el consorcio crea una empresa en el exterior), consorcio con marca propia y consorcio con mantenimiento de marca.

El consorcio debe estar constituido por un mínimo de 4 empresas con producto o servicio propio y debe tener personería jurídica para poder recibir el apoyo del ICEX. Pero, en los últimos años, este organismo muestra una caída en la ayuda directa para la creación de consorcios, que coincide con un período de dificultades económicas para las empresas, las que pueden haber visto reducidos sus incentivos para exportar.⁹

El porcentaje de ayuda durante 3 años para los consorcios es del 40% en materia de los denominados "conceptos apoyables". Estos son: (i) gastos de estructura: estudio de viabilidad, gastos de establecimiento y asesoramiento legal, gastos de personal, servicios profesionales externos (jurídicos, contables, financieros, fiscales); (ii) gastos de promoción en el exterior: investigación de mercados, material de promoción, publicidad, acciones promocionales/promociones punto de venta, patrocinios comerciales, relaciones públicas, ferias, viajes; (iii) gastos de defensa jurídica de la marca y homologación: registro de patentes y marcas, defensa jurídica de la marca española, homologación de productos ante organismos oficiales.¹⁰

CONCLUSIONES

Este trabajo se propuso analizar los principales problemas para la internacionalización que enfrentan las PYMES en Argentina; hasta qué punto la experiencia realizada en materia de consorcios de exportación puede brindar respuestas a los mismos, y cuáles son las principales limitaciones que aún persisten.

El esquema regulatorio aparece como un aspecto clave que diferencia a la experiencia argentina de experiencias exitosas como las de Italia y España, ya

⁹ En efecto, el ICEX apoyó 45 consorcios de PYMES en 2008, 36 en 2009 y sólo 25 en 2010.

¹⁰ La cuantía máxima son € 180.000 por año por consorcio, durante un límite de tres años desde la fecha de constitución del consorcio, período en el que se persigue que, al menos, el 25% de estos consorcios permanezcan activos.

que en estos países existen programas promovidos por el estado para apoyar la constitución y las actividades que llevan a cabo los consorcios.

En el caso italiano, que es el ejemplo más antiguo y destacado, se observa un marco regulatorio que contiene diversos instrumentos de apoyo para financiar las actividades de los consorcios. Un aspecto importante lo constituye la reciente modificación de la legislación que, a partir de la figura de los "consorcios para la internacionalización", permite incorporar la realización de importaciones en forma conjunta por parte de las empresas. También cabe destacar, la existencia de Federexport, una consolidada Federación de Consorcios que ha cumplido un papel muy destacado en la aprobación de leyes favorables para los consorcios.

De la experiencia argentina se definieron tres etapas, destacándose la última (1998-2013), como la más dinámica, dada la cantidad de consorcios que se crearon. Esto no puede ser atribuido a cambios importantes en el marco regulatorio, que continúa mostrando fuertes limitaciones, sino al resultado de un programa conjunto desarrollado por la Fundación Exportar y la Fundación ICBC, que funciona desde hace 15 años, y que ha permitido la constitución de gran cantidad de grupos, cuyas exportaciones se incrementaron en una cifra que supera a la de las PYMES manufactureras de todo el país.

De una encuesta efectuada a 36 grupos exportadores promovidos por dicho Programa, se observa que los consorcios de exportación pueden ser una herramienta muy útil para aquellas empresas PYMES que quieren comenzar a incursionar en el mercado internacional o expandir sus exportaciones.

Sin embargo, los consorcios encuestados plantearon la existencia de una serie de obstáculos para expandir sus ventas en el exterior. En especial, señalaron el crecimiento de los costos internos, a lo que se sumó (confirmando lo planteado en el marco teórico) una serie de limitaciones que incluyen la falta de financiamiento; la existencia de un inadecuado marco regulatorio; problemas de carácter logístico; dificultades de acceso a los canales de distribución; fallas de información, problemas con las normas técnicas y de calidad, y las dificultades de adaptación de los productos.

Todos estos obstáculos hacen que persista una alta tasa de desaparición de estos grupos, lo que determina que el impacto a nivel global de los consorcios, como instrumento de internacionalización de las PYMES, sea

todavía limitado. Y esto se fundamenta en la acotada cantidad de empresas participantes, en el bajo número de consorcios existentes y en la reducida participación en las exportaciones totales que aún registran. Pero, para las empresas que participan de este instrumento, los resultados son visibles: han incrementado sus ventas externas, han accedido a mercados lejanos y más complejos, han logrado mejorar la calidad de sus productos y lanzar nuevas líneas y, en definitiva, disponen de empresas que han crecido y que hoy son más competitivas. El desafío consiste en poder sumar más empresas, en crear nuevos consorcios y en poder incrementar sus exportaciones. En ese contexto, aparecen problemas de coordinación que deben ser superados, pero también se requiere un conjunto de políticas públicas, entre las que se incluyen las siguientes: la implementación de una legislación específica que

contemple la personería jurídica de los consorcios y la exención del Impuesto al Valor Agregado para las compras efectuadas en el mercado interno y destinadas a la exportación; contar con planes de financiamiento y apoyo para actividades promocionales y para la certificación de productos; mejorar la competencia de los coordinadores, cuyo accionar es un factor clave para su desempeño; profundizar la coordinación de las acciones desarrolladas por los organismos de promoción públicos y privados; promover la cooperación entre consorcios del mismo o de distintos sectores para llevar a cabo actividades promocionales o de otro tipo; fomentar el intercambio de información y la difusión de las experiencias exitosas. El correcto diseño e implementación de estas políticas puede tener un impacto fundamental en el proceso de internacionalización de las PYMES en Argentina. ◆

ANEXO I. LISTADO DE CONSORCIOS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA

Encuesta N°	Denominación	Año de constitución	Ciudad y provincia	Cantidad de empresas integrantes	Coordinador	Correo electrónico	Sitio Web
1	GRUPO EXPORTADOR AGROINDUSTRIAL DE ROSARIO	2012	Rosario, Santa Fe	5	CPN Santiago Pochettino	info@gruposurexport.com.ar	www.gruposurexport.com.ar
2	GRUPO PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE AJOS DE SAN JUAN	2011	San Juan, San Juan	5	Lic. Laura Marún	lmarun@cacex.org.ar	www.ajossanjuan.com
3	AUTOPAR GROUP	2006	Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires	10	Dr. Andres Santas	asantas@fibertel.com.ar dr.a.a.santas@fibertel.com.ar	www.autopargroup.com.ar
4	CONELE	2010	Rosario, Santa Fe	7	Diana De Vito		www.studyinargentina.org.ar
5	GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO BELGRANO	2013	Armstrong, Santa Fe	6	Andres Citroni	acitroni@cideter.com.ar andres_citroni@hotmail.com	www.cecma.com.ar
6	FECOAPI	2010	Buenos Aires	7	Angel Dovico	angel.dovico@gmail.com	www.fecoapi.com
7	FOOD CONCEPT	2004	Buenos Aires	6	Guillermo Casarotti	t@intizen.com.ar	www.foodconcept.com.ar
8	GEFYSA	2010	Buenos Aires	6	Sergio Henricot	grupogefysa@gmail.com	www.gefysa.com.ar
9	GRUPO GEMEIA	2004	Rosario, Santa Fe	8	Ezequiel Gomez	gerencia@gemeia.com.ar	www.gemeia.com.ar
10	GRUPO INDUSTRIAL ARGENTINO DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS (GIAPE)	2000	Ciudad de Buenos Aires	9	Lic. Marcelo Wiñazky	info@giape.com.ar	www.giape.com.ar
11	GRUPO EXPORTADOR DE PASAS DE UVA - SAN JUAN	2001	San Juan, San Juan	6	Lic. Roberto Gutiérrez	rgutierrez@cacex.org.ar	
12	GRUPO TOC TOC	2006	Buenos Aires	7	Arq. Gisela Suaya	gisela@ludiedro.com	www.ludiedro.com
13	GRUPO UNESA, CONSORCIO DE COOPERACIÓN	2002	San Francisco, Córdoba	5	Daiana Oliva	comex@grupounesa.com	www.grupounesa.com
14	GRUPO UVAS DE CALIDAD CONSORCIO DE COOPERACION	2011	San Juan, San Juan	4	Guillermo del Carril	gerencia@delcavid.com	www.dulceuva.com
15	GEAPROT	2012	Buenos Aires	5	Maria Fernanda Chiarenza	fernandachiarenza@yahoo.com.ar	www.geaprot.com
16	SAN JUAN WINES TRADE GROUP	2013	San Juan, San Juan	9	Maria Elida Hidalgo	mehidalgo@speedy.com.ar info@sanjuanwines.com	www.sanjuanwines.com
17	GRUPO EXPORTADOR DE MUEBLES DE CAÑADA DE GÓMEZ	2013	Cañada de Gómez, Santa Fe	5	Dr. Omar R. Mirleni	omarmirleni@hotmail.com	
18	ATM CONSORTIUM	2011	Provincia de Buenos Aires/Santa Fe	6	Justo N. Casal	justo.casal@atmconsortium.com	www.atmconsortium.com
19	CONSORCIO EXPORTADOR DE MIEL DEL SUDOESTE BONAERENSE	2013	Bahía Blanca, Buenos Aires	9	Tca. Alim. Sandra Massheimer	info@honeycemsob.com.ar coordinadorcemsob@bvconline.com.ar	www.honeycemsob.com.ar
20	CREAAR	2008	Ciudad de Buenos Aires	5	Mario Stecher	mstecher@magnetis.com.ar	www.creaar.com



Anexo I

Encuesta N°	Denominación	Año de constitución	Ciudad y provincia	Cantidad de empresas integrantes	Coordinador	Correo electrónico	Sitio Web
21	GRUPO EXPORTADOR DE GOLOSINAS	2012	Provincia de Buenos Aires	7	Maria Carolina Martínez	cmartinez@exportmanagers.com.ar	www.dulcesdeargentina.com.ar
22	GRUPO ESPINILLO	2010	Marcos Juárez, Córdoba	5	Jordán Ferreyra	info@grupospinillo.com.ar	www.grupospinillo.com.ar
23	CONGLOMERADO ARGENTINA DESTINO EDUCATIVO (CONADE)	2012	Ciudad de Buenos Aires	6	Sylvia Falchuk	sylvia@conade.org.ar sylvia@eduargentina.net	www.conade.org.ar
24	GRUPO EXPORTADOR APICOLA RIO PARANA	2011	Entre Ríos	6	Julietta Streich	julietastreich@hotmail.com	
25	GRUPO EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO BELGRANO	2013	Armstrong/Tortugas/Las Parejas, Santa Fe	6	Tec. Andres Citroni	acitroni@cideter.com.ar	
26	CONSORCIO BIOTECNOLOGICO DE TANDIL (COBIO)	2013	Tandil, Provincia de Buenos Aires	5	Sonia Dietrich	soniadietrich@yahoo.com.ar	
27	GRUPO EXPORTADOR DE FRUTAS FRESCAS DE SAN JUAN - SJ FRUITS	2001	San Juan, San Juan	6	Lic. Roberto Gutiérrez	rgutierrez@cacex.org.ar	
28	CONSORCIO CUYANO DE EXPORTACION DE MIELES	2011	Mendoza	8	Gonzalo Gutierrez	miesdeloeste@gmail.com	
29	GRUPO EXPORTADOR METALÚRGICO DE PERGAMINO (GEMEP)	2011	Pergamino, Provincia de Buenos Aires	7	Araceli Campisteguy	grupogemep@gmail.com info@gemep.com.ar	www.gemep.com.ar
30	CO.VI.SAL.	2012	Cafayate, Salta	6	Florencia Bridoux	info@covisalta.com.ar fbtello@prosalta.org.ar	www.covisalta.com.ar
31	GRUPO EXPORTADOR DE MANUFACTURAS DE CUERO (GEMC)	2004	Ciudad De Buenos Aires	7	Arq. Norberto E. Clacheo	norberto@clacheo.com.ar gemc@cuerocima.com.ar	www.cuerocima.com.ar
32	GRUPO EXPORTADOR ARGENTINO ACCESORIOS DE MODA & DISEÑO	2011	Ciudad De Buenos Aires	6	Arq. Norberto E. Clacheo	norberto@clacheo.com.ar gemc@cuerocima.com.ar	www.cuerocima.com.ar
33	ARGENTINA OLIVE GROUP	2009	La Rioja/ Catamarca	7	Francisco Javier Gobbee	fgobbee@expertoag.com	www.expertoag.com
34	CRUPO EXPORTADOR DE PRODUCTOS ELECTRICOS (CEPELEC)	2009	Buenos Aires	5	Roberto Wolffelt	info@cepelec.com.ar	www.cepelec.com.ar
35	GRUPO DIPAT	1998	San Martín/ 3 de Febrero	17	Jose De Lorenzis	jdelorenzi@dipat.com.ar	www.dipat.com.ar
36	GRUPO EXPORTADOR DE DISEÑO Y DECORACION ARGENTINO (GEDDAR)	2009	Ciudad de Buenos Aires	5	Roberto Wolffelt	rgwolffelt@gmail.com	www.geddar.com.ar

BIBLIOGRAFÍA

- BALDINELLI, E. 2010. *Los Consorcios de Exportación*. Buenos Aires: Fundación Standard Bank.
- BEKERMÁN M. Y SIRLIN P. 1994. "Nuevos enfoques sobre política comercial y sus implicancias para los países periféricos", en: *Desarrollo Económico*, 34(134): 217-241. Julio-septiembre.
- CÁMARA DE EXPORTADORES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (CERA). 2010. *Las PYMEX en el período 1999-2009. Respuesta ante la crisis*. Buenos Aires.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC. 1997. *PYME y el mercado mundial: un análisis de los obstáculos a la competitividad*.
- CLACHEO, N. 2008. *Relevamiento (mapeo) de la situación de los consorcios de exportación en la República Argentina*. Buenos Aires: ONUDI.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), SECRETARÍA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL (SEPYME), SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA) Y MYPES. 2004. *Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PYME: Experiencias recientes en América Latina y Europa*. Buenos Aires.
- FUNDACIÓN EXPORTAR Y FUNDACIÓN BANK BOSTON. 2004. *Los consorcios de exportación. La asociación de las pequeñas y medianas empresas como medio para lograr el aumento de las exportaciones argentinas*. Buenos Aires.
- FUNDACIÓN EXPORTAR Y FUNDACIÓN STANDARD BANK. 2009. *Los Consorcios de Exportación. La experiencia latinoamericana y española*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria.
- JACOBSON, G. H. 1999. *La Internacionalización de las PYMES argentinas en un contexto de globalización: los consorcios de exportación*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. Y MORENO, Y. 1999. *Economía internacional: teoría y política*. México: McGraw-Hill.
- MINERVINI, N. 2012. *Manual del exportador. La Ingeniería de la Exportación: Herramientas para actuar con éxito en los mercados internacionales*. México: Mc Graw-Hill.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUUDI). 2004. *Desarrollo de Conglomerados y Redes de PYME: Guía de los Consorcios de Exportación*. Viena.
- PEREGO, L. H. 2003. *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. Eumed.net.
- ULLMANN ROMERO, R. 1999. *PYMES. Formas asociativas de comercialización y exportación*. Buenos Aires: Depalma.



INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MEDIANTE LAS CADENAS DE VALOR ¿CUÁL ES EL ROL DEL FINANCIAMIENTO?

ROLANDO AVENDAÑO*

Economista del Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y trabaja en la Oficina para las Américas. Se especializa en investigaciones relacionadas con economía financiera y economías emergentes.

CHRISTIAN DAUDE

Economista principal -director de la Oficina para las Américas- del Centro de Desarrollo de la OCDE. Antes de ingresar en la OCDE en 2008, se desempeñó en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en el Banco Central Europeo (BCE) como economista investigador en materia de mercados emergentes, particularmente en América Latina. Se especializa en macroeconomía y finanzas internacionales, política fiscal y crecimiento económico y productividad.

JOSÉ RAMÓN PEREA

Economista en el Centro de Desarrollo de la OCDE. Anteriormente, se desempeñó en el Servicio de Estudios de BBVA y en el Banco Central Europeo (BCE). Especializado en economía internacional aplicada a mercados emergentes.

Más del 70% del producto interno bruto (PIB) en América Latina lo producen las grandes empresas, mientras que en las economías desarrolladas de la OCDE la participación de las grandes empresas en el PIB es de apenas el 40%. En materia de internacionalización, la situación de las PYMES latinoamericanas es incluso menos favorable, pues sus vínculos directos o indirectos con los mercados internacionales a través de las exportaciones son escasos. Estas débiles conexiones entre las PYMES latinoamericanas y las cadenas de valor nacionales e internacionales explican, en gran medida, los bajos niveles de productividad de la mano de obra. Asimismo, cuando las PYMES no tienen acceso a los mercados internacionales se ven sujetas a las condiciones de los mercados internos. El presente trabajo analiza dos aspectos fundamentales del contexto en el que operan las PYMES actualmente. En primer lugar, se hace hincapié en el provecho que las PYMES de la región pueden sacar de las cadenas globales de valor. La integración de las PYMES latinoamericanas a las cadenas globales de valor tiene por objetivo aumentar la productividad y, a la larga, lograr la modernización económica. Este tipo de cadenas son un terreno fértil para la transferencia de conocimiento entre sus miembros y generan externalidades positivas para sus participantes. En segundo lugar, se analiza el tipo de instrumentos financieros que pueden contribuir a que las PYMES aumenten su productividad mediante la innovación y la internacionalización. Algunas de estas iniciativas han incorporado la dimensión de la internacionalización en sus enfoques, por ejemplo, creando herramientas financieras en la cadena de valor y propiciando el coaching entre las grandes y las pequeñas empresas en el marco de programas de innovación.

* Autor correspondiente. Los autores agradecen a Carlos Álvarez, Lucia Cusmano, Eduardo Levy-Yeyati, Annalisa Primi, Virginia Robano y Edouard Turkisch, y a los colegas del Centro de Desarrollo de la OCDE sus aportes y debates, todos de gran utilidad. Las opiniones incluidas en el presente trabajo no reflejan necesariamente la opinión de la OCDE.

INTRODUCCIÓN

En América Latina, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan una parte fundamental de varios aspectos de la economía. Por ejemplo, emplean en promedio casi dos tercios de todos los trabajadores de Argentina, Brasil, Chile y México (CEPAL, 2010). Del mismo modo, la gran mayoría de las empresas (aproximadamente el 99%) son PYMES (OCDE, 2012a). El protagonismo de estas empresas en realidad no se restringe al panorama productivo de América Latina. En los países de la OCDE, por ejemplo, las PYMES generan entre el 60 y el 70% de los puestos de trabajo y muchas veces constituyen el segmento que más contribuye a la creación de empleo, pues los emprendimientos generalmente nacen como PYMES. Por tanto, toda política cuyo objetivo sea generar un crecimiento económico más inclusivo, lo que aún constituye un desafío importante para la mayoría de las economías latinoamericanas, debe tener en cuenta este segmento tan central de la economía.

No obstante, cuando se trata de la influencia económica de las PYMES de América Latina en el producto interno bruto (PIB) o en las exportaciones, la situación es muy diferente. Más del 70% del PIB en la región lo producen las grandes empresas, mientras que en las economías desarrolladas de la OCDE la participación de las grandes empresas en el PIB es de apenas el 40%. En materia de internacionalización, la situación de las PYMES latinoamericanas es incluso menos favorable, pues sus vínculos directos o indirectos con los mercados internacionales a través de las exportaciones son escasos. Las micro y las pequeñas empresas latinoamericanas casi no exportan, mientras que en los países desarrollados de la OCDE estas empresas tienen una participación en las exportaciones de entre el 20 y casi el 30%. También en los países desarrollados de la OCDE es más probable que las medianas empresas participen en el comercio internacional en comparación con lo que sucede en los países latinoamericanos (véase el *Cuadro 1*). El mismo panorama se observa cuando se analiza el segmento de las PYMES que exportan directa o indirectamente mediante la comercialización de bienes y servicios intermedios con empresas exportadoras. La probabilidad de exportación de una PYME europea supera en más del doble a la de América Latina. Este problema no solo refleja disparidades en materia de desarrollo económico general. Mientras que en América Latina menos del 10% de las pequeñas empresas y solo aproximadamente el 12% de las medianas participan

en las actividades de exportación, en las economías asiáticas, como Filipinas, Indonesia, Laos y Vietnam, aproximadamente el 12% de las pequeñas y más del 25% de las empresas medianas intervienen en los mercados internacionales de exportación (OCDE, 2012a).

Cuadro 1

PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES TOTALES POR TAMAÑO DE EMPRESA EN ECONOMÍAS SELECCIONADAS DE AMÉRICA LATINA Y DE LA OCDE

	Argentina	Brasil	Chile	España	Italia	Alemania	Francia
Micro	0,3	0,1	-	11,1	9	8	17
Pequeña	1,6	0,9	0,4	13,3	19	12	10
Mediana	6,5	9,5	1,5	22,6	28	18	15
Grande	91,6	82,9	97,9	47,1	44	62	58

Nota: Las cifras de Brasil no incluyen a las micro y pequeñas empresas especiales, que representan el 6,6% de las exportaciones totales; en el caso de Chile, la cifra de pequeñas empresas incluye las microempresas; en España, el 5,9% de las exportaciones se encuentran en manos de empresas cuyo tamaño se desconoce y, por ende, no se incluyen aquí; las cifras de Alemania solo abarcan las exportaciones dentro de Europa.

Fuente: OCDE (2012a).

Estas débiles conexiones entre las PYMES latinoamericanas y las cadenas de valor nacionales e internacionales explican, en gran medida, los bajos niveles de productividad de la mano de obra. Al no estar conectadas con otras empresas, las PYMES, por su tamaño limitado, normalmente se enfrentan a la ineficacia de no poder, por ejemplo, cubrir los costos fijos necesarios para las inversiones clave ni especializarse adecuadamente.¹ Asimismo, cuando las PYMES no tienen acceso a los mercados internacionales se ven sujetas a las condiciones de los mercados internos. Dados los antecedentes de alta volatilidad y de crisis financieras relativamente frecuentes, no sorprende que durante estos episodios la correlación entre el tamaño de la empresa y sus tasas de supervivencia aumente, y que las tasas de entrada caigan relativamente más para las empresas más pequeñas (Crespi, 2003).

El presente trabajo analiza dos aspectos fundamentales del contexto en el que operan las PYMES actualmente.

¹ Para un análisis más general de estos problemas de las PYMES en los países en desarrollo, véase Altenburg y Eckhardt (2006).

En primer lugar, se hace hincapié en el provecho que las PYMES de la región pueden sacar de las cadenas globales de valor. En segundo lugar, se analiza el tipo de instrumentos financieros que pueden contribuir a que las PYMES aumenten su productividad mediante la innovación y la internacionalización. Seguidamente, se detallan las tendencias actuales de fragmentación del proceso de producción y de su organización en cadenas globales de valor, y se presentan las oportunidades y los desafíos que esto genera para las PYMES en general. En tercer lugar, se analiza cómo las cuestiones de financiamiento obstaculizan la productividad de las PYMES latinoamericanas y se muestran algunas tendencias recientes de financiamiento de las PYMES relacionadas con instituciones e instrumentos, especialmente instrumentos innovadores para financiar la internacionalización. Por último, se presentan las conclusiones.

LA FRAGMENTACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS PYMES?

La fragmentación geográfica del proceso de producción constituye una de las transformaciones más significativas de la economía internacional en las últimas décadas. Los avances vertiginosos de la tecnología de las telecomunicaciones, sumados a la reducción de los costos del flete y a una transición generalizada hacia la liberalización del comercio y de la inversión, incentivan fuertemente la segmentación geográfica de los procesos productivos (WEF, 2012). Por su parte, las cadenas globales de valor se han transformado, en muchos casos, en la estructura orgánica preferida de los procesos productivos diseminados geográficamente.

El crecimiento de las cadenas globales de valor está provocando cambios de magnitud en la estructura del comercio mundial. Las cadenas de valor promueven el tránsito intenso de insumos entre las distintas localidades y en varias etapas del proceso de producción, lo que aumenta la importancia del comercio intermedio en las corrientes comerciales totales. Según cálculos recientes, el comercio intermedio representa el 56% del comercio de bienes y el 73% del comercio de servicios (Miroudot *et al.*, 2009). Estas cifras demuestran que las cadenas globales de valor contribuyen a incrementar la interconexión y la interdependencia de múltiples empresas, que pertenecen a distintas

industrias y economías nacionales. No obstante, esta interdependencia dista de ser simétrica. La distribución de valor en el proceso productivo de las cadenas globales de valor es extremadamente asimétrica; esto determina cómo se distribuye el control de la cadena entre las empresas involucradas.

Las cadenas globales de valor también están modificando la forma en que las empresas se especializan en la economía mundial. En lugar de encargarse de todas las actividades que implica la producción de un producto final, las empresas se concentran en tareas específicas del proceso productivo. De este modo, el concepto de ventaja comparativa ya no se asocia a una industria o bien específicos sino a una actividad (OCDE, 2011).

Este contexto se vuelve un arma de doble filo para las PYMES. La segmentación de los procesos productivos permite la internacionalización mediante la especialización en actividades limitadas o muy específicas de un proceso de producción. Por ende, las PYMES pueden acceder a mercados internacionales sin tener que realizar todas las actividades del proceso productivo. De este modo, participar en las cadenas de valor impone menos requisitos que en el caso de la internacionalización de las exportaciones tradicionales; esto permite a las PYMES acceder a nuevos mercados y ampliar su cartera de clientes potenciales (OCDE, 2008). Sin embargo, esta configuración productiva también disminuye los obstáculos a la competencia, especialmente en aquellas unidades que realizan tareas fácilmente replicables. Es particularmente en estos sectores de la cadena de valor donde la participación es objeto de análisis constante. Esto impone exigencias sin precedentes a las PYMES, que deben mantener la eficacia de sus procesos y la calidad de sus productos frente a la amenaza que supone la existencia potencial de numerosos sustitutos.

MODERNIZACIÓN DE LAS PYMES DENTRO DE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

Uno de los beneficios más importantes que las PYMES pueden obtener de su participación en las cadenas globales de valor es su modernización. Las cadenas de valor son un terreno fértil para intercambiar información entre los miembros, lo que favorece la transferencia de tecnología y de conocimiento. Estos intercambios sirven como catalizadores que permiten a la empresa modernizarse, es decir, mejorar los procesos

y los tipos de actividades que realiza dentro de la cadena. Por consiguiente, la modernización puede mejorar varios aspectos de la empresa que participa en las cadenas globales de valor, como reducir la amenaza de potenciales competidores o conseguir una mayor participación en el valor agregado que se genera en la cadena.

En general, la participación en las cadenas globales de valor lleva aparejado varios tipos de modernización para la empresa. La "pirámide convencional" de modernización se basa en la generación de valor agregado (Gráfico 1). En consecuencia, el valor agregado producido por la modernización funcional o de las cadenas globales de valor es mayor que el proveniente de la modernización de los procesos. Por ende, cada tipo de modernización se relaciona con una serie de capacidades básicas de la empresa, que son fruto de la combinación de capital basado en el conocimiento o activos intangibles. De hecho, las capacidades básicas necesarias para alcanzar niveles superiores de modernización requieren capital basado en un conocimiento de mayor escala y complejidad (Lev, 2001).

La necesidad de poseer un capital basado en el conocimiento múltiple y a la vez extremadamente

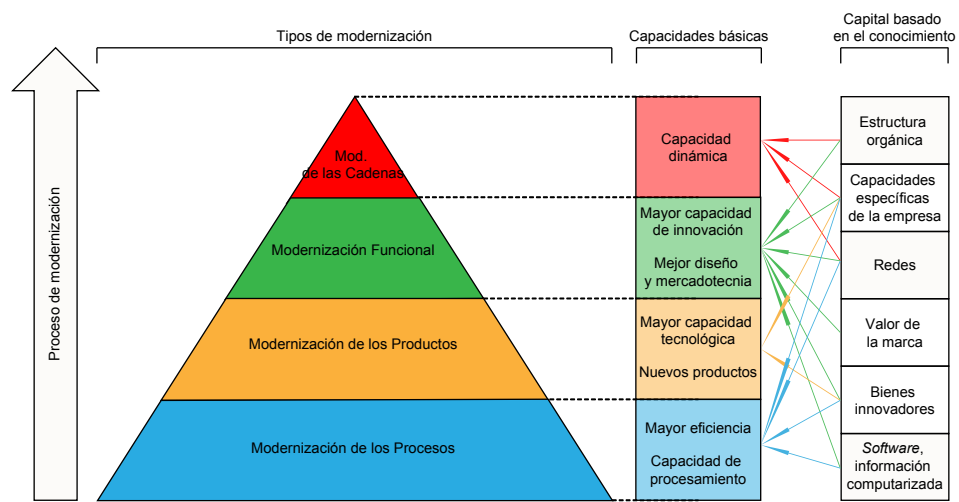
específico dificulta la tarea de modernización (Humphrey, 2004). Un problema típico que enfrentan las empresas pequeñas que participan en las cadenas globales de valor, especialmente aquellas provenientes de los países en desarrollo, es que se encuentran estancadas en actividades con escaso valor agregado. Las tareas de alto valor agregado, desde la comercialización hasta la investigación y el desarrollo, imponen mayores obstáculos para las operaciones en el extranjero y las contrataciones externas. Por lo tanto, cuando efectivamente se transfieren a los países en desarrollo, estas tareas tienden a ser más rutinarias y menos importantes en comparación con las mismas actividades de alto valor agregado en el país de origen (Globerman, 2011).

FACTORES EXÓGENOS QUE CONDICIONAN LA MODERNIZACIÓN

La modernización también se ve condicionada por factores exógenos a la empresa. La gobernanza de la cadena, en particular su grado de jerarquización, cumple una función primordial en la modernización (Humphrey y Schmitz, 2010). Especialmente las cadenas con mayor grado de jerarquización ofrecen condiciones favorables para la modernización de los procesos y

Gráfico 1

MODERNIZACIÓN DENTRO DE LAS CADENAS DE VALOR



Fuente: OCDE (2013a).

de los productos, pero no así para la modernización funcional (Humphrey y Schmitz, 2000). Asimismo, el tipo de industria también influye en la posibilidad y en el tipo de modernización disponible para las empresas involucradas. En la fabricación tradicional, la modernización de los procesos y de los productos es más factible y a menudo se encuentra incentivada por los líderes de las cadenas. Sin embargo, el líder de la cadena puede impedir la modernización funcional, pues esta podría interferir con sus competencias básicas de diseño o de mercadotecnia (Pietrobelli y Rabelloti, 2006). En las industrias relacionadas con los recursos naturales, las limitaciones para la modernización funcional o intersectorial, en general, son el resultado de requisitos muy específicos de los procesos productivos en materia tecnológica y de capacidades.²

La existencia de múltiples factores, tanto endógenos como exógenos, que pueden obstaculizar las perspectivas de modernización de la empresa exige un diseño integral y coherente de políticas relacionadas. Al dejar el proceso de modernización librado exclusivamente a la interacción de agentes privados, ya sea a través de mecanismos de mercado o de esquemas más jerárquicos, se corre el riesgo de ofrecer oportunidades inadecuadas para los tipos de modernización más sofisticados, especialmente aquellos que implican movimientos verticales dentro de la cadena. Por consiguiente, se justifica ampliamente la necesidad de políticas públicas que faciliten la modernización, con miras a crear un entorno comercial propicio para que las empresas nacionales desarrollen el conocimiento necesario y realicen actividades con mayor valor agregado.

LAS PYMES Y LA INTERNACIONALIZACIÓN: EL ROL DEL FINANCIAMIENTO

El acceso al financiamiento es uno de los ámbitos donde el rol facilitador del sector público puede influir considerablemente en la

² Un ejemplo es el cobre, que demanda competencias que difieren radicalmente entre la etapa de extracción y la de manipulación. Así, la transición de la extracción a los productos derivados se torna particularmente difícil, y el tipo de modernización disponible para las empresas se concentra en su mayoría en las mejoras de los procesos o de los productos. Para más detalles véase OCDE (2013b).

internacionalización exitosa de las PYMES. Conforme a los datos existentes, el escaso desarrollo financiero disminuye la “calidad” de la internacionalización de las PYMES y aparentemente desalienta en gran medida las actividades innovadoras y la creación de capital basado en el conocimiento dentro de la empresa (OCDE, 2013c). No es de extrañar que, según sugieren los datos, las empresas que operan en entornos condicionados por restricciones financieras tiendan a participar en meras operaciones de ensamblaje (Manova y Yu, 2012), es decir, actividades que requieren menor capital basado en el conocimiento y que obtienen menor participación en el valor generado en la cadena productiva.

En ciertas circunstancias, el vínculo positivo entre el desarrollo financiero y la internacionalización de las PYMES parece ir en la dirección opuesta. Mediante varios estudios de caso, Navas-Aleman (2011) observó que establecer vínculos con grandes empresas, por ejemplo a través de cadenas globales de valor, mejora el acceso al financiamiento de las PYMES. Sin embargo, esta relación no es uniforme en todos los tipos de cadena: las cadenas *cuasi*-jerárquicas aparentan ser un marco adecuado para que la participación en una cadena global de valor se traduzca en un mejor acceso al financiamiento para las PYMES, mientras que en las cadenas de redes y en las de comercialización este efecto tiende a estar menos acentuado.

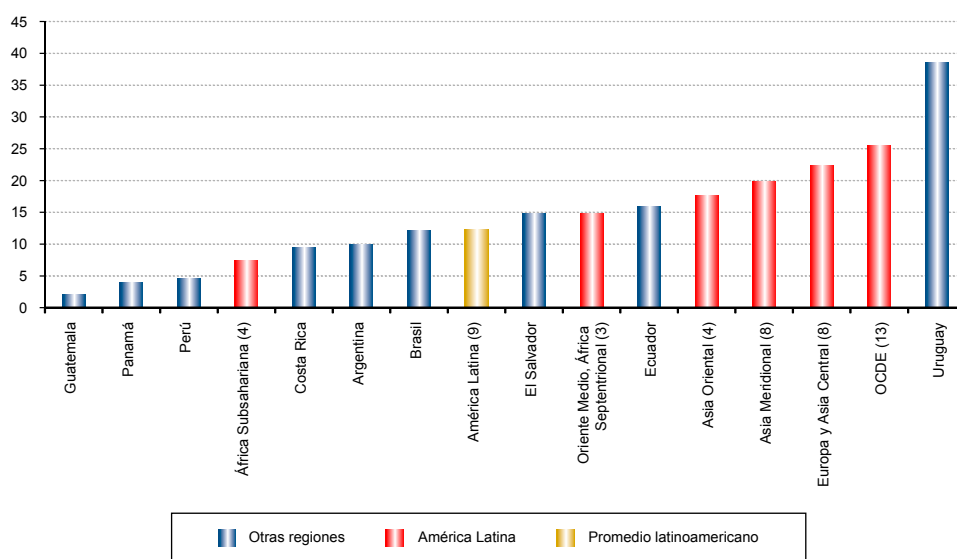
Las tendencias de financiamiento de PYMES en América Latina no logran cumplir la función de respaldo para su internacionalización. Como se verá a continuación, comparadas con las grandes empresas, las PYMES latinoamericanas enfrentan tasas de interés más altas, plazos de vencimiento más cortos y requisitos de garantía más exigentes. A fin de alinear estas tendencias con el nexo entre el financiamiento y las PYMES, se justifica ampliamente una participación activa de las instituciones financieras públicas para mejorar las condiciones de financiamiento de las PYMES.

TENDENCIAS DE FINANCIAMIENTO DE LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA

A pesar de ser vitales, una parte considerable de las PYMES tiene acceso limitado al financiamiento en la mayoría de las regiones en desarrollo. Las PYMES latinoamericanas no son la excepción; sólo el 12% del crédito total está dirigido a ellas, aun cuando generan la mayor parte de la producción y de los empleos

Gráfico 2

CRÉDITO A LAS PYMES COMO PORCENTAJE DEL CRÉDITO TOTAL, 2010



Notas: La definición de PYME varía entre los países, por lo cual los siguientes cocientes no son directamente comparables. Las variables empleadas para la clasificación incluyen la cantidad de empleados, las ventas anuales y el tamaño de los préstamos. Para más información véase el informe de acceso financiero del CGAP. El número entre paréntesis indica la cantidad de países considerados.

Fuente: Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP), *Financial Access* 2010.

(Gráfico 2). Asimismo, el financiamiento no sólo es más limitado sino también más costoso. En algunos países latinoamericanos, la diferencia entre las grandes y las pequeñas empresas respecto del tipo de interés de los préstamos alcanza el 10%, mientras que en los países de la OCDE la diferencia promedio es del 2%.

La falta de acceso adecuado al financiamiento no sólo afecta el funcionamiento cotidiano de las empresas sino, más aún, su productividad y perspectiva de internacionalización. Cabe volver a destacar que existe un vínculo estrecho entre el tamaño de la empresa y su productividad: las empresas pequeñas sólo alcanzan una fracción de la productividad de las grandes. Desde el punto de vista de la intermediación financiera, esto se debe a la imposibilidad de las empresas de realizar las inversiones en equipamiento, maquinaria o tecnología necesarias para aumentar la productividad interna. Los datos indican que las grandes empresas con inserción internacional tienen más posibilidades de conseguir

financiamiento (Greenway *et al.*, 2007; Berman y Héricourt, 2010; Muûls, 2008); así, se refuerza el ciclo de escasez de financiamiento y de inversión, tan necesarios para las PYMES. Las limitaciones financieras también obstaculizan la internacionalización a través de otros mecanismos: las pequeñas empresas tienen menos posibilidad de ampliar sus actividades más allá del mercado local y de hacer frente a los costos fijos propios de la internacionalización (por ejemplo, los costos de los fletes y del cumplimiento de las reglamentaciones); la falta de economías de escala puede hacerlas menos rentables en comparación con las grandes empresas.

En la sección anterior se hizo hincapié en la importancia de la generación de valor y de la imposibilidad de replicación para que las empresas logren modernizarse. La cantidad de capital basado en el conocimiento es central en este proceso. Se han observado diferencias entre los sectores y las

industrias respecto de la capacidad de las empresas de modernizarse. Las empresas del sector manufacturero tienen mayor posibilidad de modernizarse, mientras que para las industrias relacionadas con los recursos naturales este proceso puede tornarse más difícil. Los datos sobre el acceso al financiamiento por sector son menos concluyentes para la región. No obstante, los sectores manufacturero y de servicios acceden a menor financiamiento en comparación con las industrias de uso intensivo de capital, como las relacionadas con los recursos naturales, que generalmente emplean inversión extranjera directa.

INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS Y FINANCIAMIENTO: EL ROL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Las instituciones financieras públicas han comenzado a desempeñar un papel fundamental a la hora de facilitar el acceso al financiamiento para las PYMES latinoamericanas. El espectro de instituciones financieras públicas es amplio y abarca desde organismos que respaldan a las PYMES para otorgarles garantías hasta bancos comerciales públicos y bancos de desarrollo. Su participación en el sistema bancario de la región es considerable (aproximadamente 23% del total), y cada vez poseen más responsabilidad dentro de la arquitectura financiera de apoyo a las PYMES. Al ofrecer nuevos servicios financieros, incluidos los servicios de asesoramiento, arrendamiento, seguros, desarrollo empresarial, asistencia técnica y otras herramientas financieras (por ejemplo, garantías y titulización sintética), las instituciones financieras públicas han adquirido una nueva preponderancia.

El papel que desempeñan las instituciones financieras públicas en la internacionalización de las PYMES también evolucionó hasta alcanzar sus propios objetivos y razón de ser. Varios programas contribuyeron a colocar la integración de las PYMES en el centro de las actividades de los bancos de desarrollo, pues las PYMES y los sectores de exportación han sido vitales para la reciente expansión de las instituciones financieras públicas. Aproximadamente el 60% de las instituciones financieras públicas crearon programas para las PYMES y el 45% comprenden actividades de comercio internacional (OCDE, 2013b). Los programas para las PYMES incluyen desde la creación de organismos de promoción hasta el apoyo directo, y establecen canales de financiamiento para el capital de explotación y

para la inversión a fin de aumentar la productividad o cumplir con las reglamentaciones ambientales.

Otro ámbito donde la presencia de las instituciones financieras públicas se intensificó es el de los sistemas de garantía de crédito, que crecieron considerablemente en América Latina en la última década. Las garantías con apoyo estatal respaldadas por instituciones públicas y por sistemas de garantía recíproca (con participación pública y privada) les permitieron a algunas PYMES acceder a otras formas de crédito, como también a asistencia o servicios complementarios para preparar sus estados contables. Los sistemas nacionales de garantía en América Latina abarcan más de 2,2 millones de PYMES en la actualidad y sus modelos difieren entre los países. Los fondos de garantía, como NAFIN en México, FOGAPE y FOGAIN en Chile, SEBRAE en Brasil y FOGABA en Argentina, proporcionan distintos esquemas, pero tienen un objetivo común: reducir las asimetrías de acceso al crédito por falta de garantía.

Aún es escasa la información sobre el impacto y la adicionalidad de las instituciones financieras públicas en el rendimiento de las empresas, al igual que la información sobre su influencia en la inserción en las cadenas globales de valor. Las investigaciones sobre el efecto de las instituciones financieras públicas en el crecimiento económico arrojan resultados diversos (OCDE, 2013b). En su análisis de los bancos públicos, Levy-Yeyati *et al.* (2004) no observaron ninguna relación con el crecimiento económico. Otros estudios han hallado un efecto positivo de los préstamos de los bancos públicos en el crecimiento y en la estabilidad crediticia (Micco y Panizza, 2006; Andrianova *et al.*, 2010). Estos resultados ponen de manifiesto diferencias considerables respecto del rendimiento de los bancos de desarrollo.

Los estudios de orden microeconómico más recientes proporcionan aparentemente una evaluación más alentadora del rol de las instituciones financieras públicas en el desempeño de las empresas. Al analizar el impacto de los fondos de desarrollo tecnológico en Brasil y Argentina, Hall y Maffioli (2008) observaron un impacto positivo de dichos fondos en ambos países y un efecto positivo de la otorgación directa de créditos públicos en las inversiones de investigación y desarrollo de las empresas. Al analizar las líneas de crédito del BNDES, Ottaviano y Sousa (2008) observaron una influencia positiva en la productividad; De Negri *et al.*

(2011), por otra parte, hallaron resultados positivos en las exportaciones y en el empleo. Eslava *et al.* (2012) analizaron la influencia de la actividad crediticia del principal banco de desarrollo de segundo piso de Colombia (Bancoldex) sobre el rendimiento de las empresas. Observaron marcados efectos positivos del crédito a largo plazo en la producción, el empleo, la inversión y la productividad; también notaron que los créditos a corto plazo redundan en beneficios para la cantidad de productos exportados y la participación en la producción. El aumento reciente de las actividades de las instituciones financieras públicas exigirá un análisis más profundo y la evaluación de los indicadores de rendimiento.

FINANCIAMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES: INSTRUMENTOS INNOVADORES

Además de las actividades de las instituciones financieras públicas, se han introducido otras políticas públicas de apoyo a la internacionalización de las PYMES en América Latina. El proceso de adaptación de los instrumentos financieros y no financieros a las necesidades y a las capacidades de las PYMES ha sido gradual en la región. Al igual que en otras regiones, los gobiernos latinoamericanos han intentado poner al alcance de las PYMES instrumentos de financiamiento específicos acordes al tamaño, antigüedad y sector de la empresa. Las empresas nuevas con gran potencial de crecimiento, generalmente dedicadas a actividades relativas a la innovación y a la tecnología, han captado recientemente la atención, por lo que se han creado programas de incubación y de capital inicial. Al mismo tiempo, la expansión de los servicios de Internet ha permitido el desarrollo de nuevos mecanismos de soporte en línea, que han optimizado los procesos de producción. La flexibilidad de estos mecanismos es esencial para satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas.

Otros instrumentos dirigidos a las PYMES se han adaptado a las estructuras de las cadenas de ciertas industrias, como el programa de Cadenas Productivas de NAFIN en México. Creado en 2002, el programa tiene actualmente 584 cadenas en operación y promueve un sistema de *factoring* más propicio para las pequeñas empresas. Esta herramienta les permite a las empresas hacerse de liquidez inmediata a partir de sus cuentas por cobrar a través de un descuento electrónico antes de la fecha de cobro. Los préstamos

vencen entre los 30 y los 120 días y no se cobran comisiones. El programa inyecta más liquidez en la empresa que el *factoring* tradicional y elimina los costos y las fechas de vencimiento que con frecuencia afectan el rendimiento de las PYMES. Esto también les ha permitido a las PYMES acumular un historial crediticio que las ayuda a obtener créditos de largo plazo.

La creación de instrumentos financieros no bancarios (por ejemplo, el capital inicial, las incubadoras, la inversión ángel y el capital de riesgo) no ha sido tan sencilla en la región. Sin embargo, la promoción de emprendimientos está cobrando impulso. Los países latinoamericanos han hecho un enorme esfuerzo por promover e integrar a estas empresas en la economía mundial del conocimiento. Si bien es cierto que las instituciones públicas son necesarias para generar un contexto propicio para la inversión, otras iniciativas son igualmente importantes. Chile, por ejemplo, ha adoptado un enfoque más proactivo hacia el sector: CORFO en Chile apoya a las PYMES y a los emprendimientos innovadores a través del subsidio semilla de asignación flexible e impulsa el crecimiento de la industria del capital de riesgo por medio de programas de financiamiento de largo plazo, que vinculan a los fondos de inversión con las empresas innovadoras.

En la región se observan dos tendencias en materia de emprendimientos. Por un lado, aumenta la importancia de los gobiernos locales para crear redes empresariales; por otro lado, las grandes empresas asumen una nueva función de financiamiento y de capacitación de los emprendimientos como parte de sus propias estrategias de innovación (OCDE, 2013d). Otro cambio ha sido la incorporación de criterios de gestión basados en el rendimiento en las políticas de gestión de emprendimientos en la región. Estas políticas se introdujeron con éxito en incubadoras en la Argentina, en Brasil y en Chile. Todavía está pendiente en la agenda de varios países latinoamericanos lograr más coordinación en la planificación estratégica, diseñar herramientas de apoyo en consonancia con las tendencias mundiales y crear mejores programas de evaluación. En líneas generales, está surgiendo un enfoque más integral, en el cual las políticas para reducir los obstáculos tradicionales al financiamiento de las PYMES, como la falta de garantías o de historial crediticio, se vinculan a políticas no financieras.

CONCLUSIONES

El presente trabajo analiza el potencial de desarrollo de las PYMES y los desafíos que enfrentan las políticas públicas en América Latina, especialmente en lo que respecta a las cadenas globales de valor y a las cuestiones de financiamiento. Sin duda, a fin de aumentar la competitividad de las PYMES y del sector privado en general también son importantes otros aspectos, desde ofrecer servicios en materia de promoción de exportaciones, certificación, capacitación y promoción del emprendedorismo hasta generar un mejor clima de negocios y de inversión. No obstante, en el presente trabajo se han destacado dos aspectos considerados clave a la hora de diseñar un marco de políticas coherente e integral para las PYMES.

La integración de las PYMES latinoamericanas a las cadenas globales de valor tiene por objetivo aumentar la productividad y, a la larga, lograr la modernización económica. Este tipo de cadenas son un terreno fértil para la transferencia de conocimiento entre sus miembros y generan externalidades positivas para sus participantes. Como ya se mencionó, el proceso de modernización es gradual y puede producirse en el ámbito de los procesos, de los productos y de las funciones dentro de la cadena de valor; todas estas etapas se basan en la creación de capacidades exclusivas de la empresa, es decir, su capital basado en el conocimiento, que posibilitará la modernización. Los factores exógenos, asociados con la gobernanza de los sectores industriales y los requisitos tecnológicos y de capacidad, pueden hacer más asequible el objetivo de la modernización para algunas industrias.

El acceso al financiamiento, conforme a lo detallado en la tercera sección, representa una de las muchas dificultades que enfrentan las PYMES para desarrollarse, ya sea mediante la expansión, el aumento de la productividad o la modernización. A pesar de los avances de los últimos años, el acceso al financiamiento para las PYMES aún es insuficiente en términos de cobertura, vencimientos y costos. No obstante, las instituciones financieras públicas han asumido un papel más dinámico para garantizar el financiamiento y, al mismo tiempo, han acompañado estas políticas con medidas no financieras. Algunas de estas iniciativas han incorporado la dimensión de la internacionalización en sus enfoques, por ejemplo, creando herramientas financieras en la cadena de valor y propiciando el

coaching entre las grandes y las pequeñas empresas en el marco de programas de innovación. Sin embargo, las políticas públicas pueden hacer más para utilizar la intermediación financiera como mecanismo para lograr la integración en las cadenas de valor y la modernización de las empresas latinoamericanas. En suma, todos estos son temas potenciales para futuras investigaciones. ♦

BIBLIOGRAFÍA

ALTENBURG, T. Y ECKHARDT, U. 2006. *Productivity Enhancement and Equitable Development: Challenges for SME Development*. Viena: UNIDO.

ANDRIANOVA, S.; DEMETRIADES, P. Y SHORTLAND, A. 2010. "Is Government Ownership of Banks Really Harmful to Growth?" Documento de Discusión del DIW Berlin N° 987. Berlín: German Institute for Economic Research (DIW).

BECK, T. Y DEMIRGÜC-KUNT, A. 2005. "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?", en: *The Journal of Finance*, 60(1): 137-177. Febrero.

BERMAN, N. Y HÉRICOURT, J. 2010. "Financial Factors and the Margins of Trade: Evidence from Cross-Country Firm-Level Data", en: *Journal of Development Economics*, 93. Noviembre. pp. 206-217.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). 2010. "Time for Equality: Closing Gaps, Opening Trails". Trigésimo Tercer Período de Sesiones de la CEPAL, Brasilia, 30 de mayo a 1 de junio, Naciones Unidas. Santiago de Chile: CEPAL.

CRESPI, G. 2003. *PYME en Chile: nace, crece y... muere: Análisis de su desarrollo en los últimos siete años*. Santiago de Chile: FUNDES.

DE NEGRI, J. A.; MAFFIOLI, A.; RODRIGUEZ, C. M. Y VÁZQUEZ, G. 2011. "The Impact of Public Credit Programs on Brazilian Firms". Washington, DC: BID.

ESLAVA, M.; MAFFIOLI, A. Y MELÉNDEZ, M. 2012. "Second-tier Government Banks and Firm Performance: Micro-Evidence from Colombia". Publicación N° 61518. Washington, DC: BID. Enero.

GLOBERMAN, S. 2011. "Global Value Chains: Economic and Policy Issues", en: Sydor, A. (Ed.): *Global Value Chains: Impacts and Implications*. Trade Policy Research 2011. Canadá: Minister of Public Works and Government Services.

GREENAWAY, D.; GUARIGLIA, A. Y KNELLER, R. 2007. "Financial Factors and Exporting Decisions", en: *Journal of International Economics*, Elsevier, 73(2): 377-395.

HALL, B. H. Y MAFFIOLI, A. 2008. "Evaluating the Impact of Technology Development Funds in Emerging Economies: Evidence from Latin America", en: *European Journal of Development Research*, 20(2): 172-198.

HUMPHREY, J. 2004. "Upgrading in Global Value Chains". Documento de Trabajo N° 28. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

----- Y SCHMITZ, H. 2000. *Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains*. INEF Report. Duisberg: Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

----- . 2010. "How does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?", en: *Regional Studies*. Junio.

LEV, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

LEVY-YEYATI, E.; MICCO, A. Y PANIZZA, U. 2004. "Should the Government be in the Banking Business? The Role of State-Owned and Development Banks". RES Working Papers N° 4379. Washington, DC.: BID.

-----, 2007. "A Reappraisal of State-Owned Banks", en: *Economía*, 7(2): 209-259, Spring. Asociación de Economía de América Latina y el Caribe (LACEA).

MANOVA, K. Y YU, Z. 2012. "Firms and Credit Constraints along the Global Value Chain: Processing Trade in China". NBER Working Paper 18561.

MICCO, A. Y PANIZZA, U. 2006. "Bank Ownership and Lending Behavior", en: *Economics Letters*, 93(2): 248-254.

MIROUDOT, S.; LANZ, R. Y RAGOSSIS, A. 2009. "Trade in Intermediate Goods and Services". OECD Trade Policy Working Papers N° 93. París: OCDE.

MUÛLS, M. 2008. "Exporters and Credit Constraints. A Firm-Level Approach". Working Paper Research N° 139. Bruselas: National Bank of Belgium. Septiembre.

NAVAS-ALEMAN, L. 2011. "The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries", en: *World Development*, 39(8): 1386-1397.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2008. "Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains". París: OCDE.

-----, 2009. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. París: OCDE.

-----, 2011. "Globalisation, Comparative Advantage and the Changing Dynamics of Trade". París: OCDE.

-----, 2012a. "Latin American Economic Outlook 2013: Structural Policies for SME Development". París: OCDE.

-----, 2012b. "Financing SMEs and Entrepreneurs 2012: An OECD Scoreboard". París: OCDE.

-----, 2013a. "Drawing the benefits from Global Value Chains". Synthesis Paper. París: OCDE.

-----, 2013b. "Perspectives on Global Development: Industrial Policies in a Shifting World". París: OCDE.

-----, 2013c. "Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains". París: OCDE.

-----, 2013d. "Start Up Latin America". París: Centro de Desarrollo de la OCDE.

OTTAVIANO, G. Y SOUZA, F. 2008. "O efeito do BNDES na produtividade das empresas", en: De Negri (Org). *Inovação e Crescimento das empresas*, Brasília: IPEA.

PIETROBELLI, C. Y RABELOTTI, R. (ED.). 2006. "Upgrading to Compete. Global value chains, clusters and SMEs in Latin America". Washington, DC: BID. Octubre.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). 2012. "The Shifting Geography of Global Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy".



CAMBIO TECNOLÓGICO Y DESARROLLO ECONÓMICO: EL CASO DE LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA SANTAFESINA

FABIANA CERESETO

Ingeniera Electrónica egresada de la Universidad Nacional de Rosario y ha cursado la Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en la Universidad Nacional de General Sarmiento. Actualmente, se desempeña como Coordinadora de la Mesa de Implementación "Tecnologías para Transporte y Logística" del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación; y Fundadora y socia gerente de Empresa de Vinculación Tecnológica SRL, dedica a la gestión de conocimiento y vinculación entre los sectores productivos, científicos y de gobierno, UVT por resolución 035/09 de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

CECILIA GIOBERGIA

Licenciada en Comunicación Social egresada de la Universidad Nacional de Entre Ríos y ha cursado la Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en la Universidad Nacional de General Sarmiento. Desde diciembre de 2009, se desempeña en la Subsecretaría de Promoción Científica y Tecnológica de la Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Santa Fe.

La relación entre la generación de tecnología y el desarrollo económico dependen de factores que condicionan a la primera y la hacen más o menos provechosa, tales como el tipo de tecnología que se produce, quién, cómo y dónde se genera, cómo se difunde y quién se apropia. Las respuestas a estas preguntas podrían darnos una pista de quién se beneficia con la renta tecnológica y cómo influye esto en el desarrollo de una economía en particular. Si a esta relación le agregamos la variable comercio exterior, podremos preguntarnos si es posible encontrar un vínculo positivo entre apertura comercial y desarrollo tecnológico y crecimiento económico. Según la literatura, existe evidencia empírica que sugiere que la expansión de las exportaciones es un factor importante para el crecimiento. El objetivo de este trabajo es analizar el comportamiento exportador de un grupo de empresas de electrónica de Santa Fe, que aparece entre los 500 principales exportadores de la provincia (considerando todos los rubros) en el período 2005-2012. Veremos que el contacto de estas empresas con los mercados externos las incentiva a tener un comportamiento innovador y a constituirse en agentes del cambio de los patrones tecnológicos para generar procesos de desarrollo económico.

INTRODUCCIÓN

El modelo de desarrollo que un país puede adoptar a lo largo de su historia está directamente relacionado con las características de producción de tecnología que asume, los modos de acceso y su difusión.

La relación entre la generación de tecnología y el desarrollo económico dependen de factores que condicionan a la primera y la hacen más o menos provechosa, tales como el tipo de tecnología que se produce, quién, cómo y dónde se genera, cómo se difunde y quién se apropia. Las respuestas a estas preguntas podrían darnos una pista de quién se

beneficia con la renta tecnológica y luego cómo influye esto en el desarrollo de una economía en particular.

Si a esta relación le agregamos la variable comercio exterior, podremos preguntarnos si es posible encontrar un vínculo positivo entre apertura comercial y desarrollo tecnológico y crecimiento económico. Si bien no podemos establecer una relación estática ni definitiva, sí podemos determinar cuáles son los posibles efectos de las exportaciones dentro de un sector y contexto determinado. Además nos apoyamos en el hecho de que, según la literatura, existe evidencia empírica que sugiere que la expansión de las exportaciones es un factor importante para el crecimiento.

El objetivo de este trabajo es analizar el caso de la industria electrónica de la Provincia de Santa Fe. En particular, se analizará el comportamiento exportador de un grupo de empresas que aparece entre los 500 principales exportadores de la provincia (considerando todos los rubros) en el período 2005-2012.

La industria electrónica puede ser considerada como una de las industrias más dinámicas tecnológicamente. Si bien entendemos que Argentina no es un referente en tecnología electrónica, este sector presenta oportunidades de explotar capacidades locales que lo hagan más competitivo a nivel internacional. Más aún, cuando nos centramos en el sector exportador, encontramos grupos de empresas cuyo nivel de desarrollo tecnológico les permite competir en mercados internacionales, conseguir un lugar y poder sostenerlo en el tiempo.

Esto nos permite pensar, al hilo de la noción de cambio tecnológico, la relación entre la expansión del comercio internacional y el desarrollo de capacidades tecnológicas de los exportadores, con el propósito de determinar si existe una relación positiva generadora de crecimiento sostenible, la cual podría modificar la configuración de los patrones tecnológicos como herramienta clave para el desarrollo económico. Para ello, observaremos cómo se establece esta relación en cuanto al contenido del valor de las exportaciones; la participación local en los eslabones de la cadena de valor global de productos intensivos en conocimiento; la integración de las empresas transnacionales en la economía interna y la capacidad de absorción local. Asimismo, analizaremos el rol de las políticas públicas para que dicha relación contribuya al desarrollo tecnológico.

Para esto utilizaremos conceptos de Schumpeter, quien introdujo la tecnología como un determinante fundamental de la teoría económica, estableciendo una relación directa entre el desarrollo de innovaciones radicales y el impulso ascendente del ciclo económico. De esta manera, a la luz de conceptos Schumpeterianos y Neo-schumpeterianos (Freeman, Dosi, Part y Nelson) realizaremos un estudio de caso que nos permita realizar un análisis conceptual anclado en una realidad específica.

LA TECNOLOGÍA COMO DETERMINANTE DE LA ECONOMÍA

Schumpeter, uno de los principales teóricos que introdujo la tecnología como un determinante fundamental de la teoría económica, vinculó de manera determinante la introducción a una economía de innovaciones radicales y el crecimiento económico. En este esquema, son grupos de emprendedores los que innovan en la búsqueda de beneficios superlativos a través de la obtención de la *cuasi* rentas tecnológicas monopólicas (Schumpeter, 1984).

En esta teoría, la tecnología es un agente dinámico y su difusión un hecho garantizado, ya que los innovadores, movidos por la renta que le genera la puesta en el mercado de un nuevo producto, gozan de un monopolio temporario que les garantiza altas tasas de ganancias, las cuales se irán reduciendo a medida que los demás agentes, atraídos por la posibilidad de obtener una porción de esas ganancias, copien el producto y este se vuelva masivo. Luego, una vez perdido el monopolio, el emprendedor se lanza otra vez a la búsqueda de nuevas innovaciones que le permitan recomenzar el ciclo. Esto es el resultado de un proceso continuo y no lineal de interacciones y retroalimentaciones entre agentes heterogéneos, dentro y fuera de la esfera productiva. Aquí, las firmas conforman el epicentro del cambio tecnológico donde se gestan, aunque no de manera exclusiva, los procesos de innovación (Dosi y Cimoli, 1994). La existencia de firmas innovativas supone ventajas tanto para la firma en sí como para el país en el que éstas operan, por tener un comportamiento ofensivo y actuar en mercados tecnológicamente dinámicos en los que la competitividad no depende exclusivamente del precio, donde existen barreras de entrada (de escala y/o de conocimiento), y pueden obtener una renta tecnológica

que se traduzca en mayores ingresos que beneficien a la sociedad en su conjunto (firmas y trabajadores).

Esto supone que la generación de tecnología es de tipo endógena, es decir que surge de los agentes dentro de una economía que, con ello, impulsan un proceso de desarrollo. Esto es así porque son los mismos agentes económicos los que cambian sus propios datos buscando beneficios crecientes a través de las *cuasi* rentas tecnológicas. Las innovaciones, al cambiar productos y procesos, crean nuevas industrias, destruyen otras y producen cambios muy profundos en la estructura económica (Aspiazu y Notcheff, 1994).

La generación de tecnología endógena, en la teoría de Schumpeter, es condición del desarrollo económico. Del mismo modo, para el autor puede haber otro tipo de proceso: el del flujo circular, por el cual una economía no se desarrolla sino que *"el movimiento continuo hacia la posición de equilibrio es la adaptación constante a los datos que existen en cada momento"* (Aspiazu y Nochteff, 1994, p. 31). Entonces, si una economía se estanca en la condición de flujo circular no se genera desarrollo económico, sino que se produce un crecimiento adaptativo a impulsos exógenos, debido a la falta de innovaciones mayores, manteniéndose, dicha economía, en una situación de equilibrio mediante ajustes marginales a esos impulsos exógenos (Schumpeter, 1997).

Bajo este razonamiento, el hecho de que en una economía la generación de tecnología sea endógena o exógena, a grandes rasgos, determina sus posibilidades de desarrollo. *"Si la economía no es 'competidora', en el sentido de competir por, y erosionar las cuasi rentas tecnológicas, o si es una 'adaptadora (tecnológicamente) tardía', no hay desarrollo en términos schumpeterianos, porque la economía no es capaz de cambiar sus propios datos mediante la innovación y, por lo mismo, no habrá demanda de tecnología, ni en el interior de las firmas ni desde estas al sistema científico y tecnológico ni al sistema político"* (Aspiazu D. y Nochteff H., 1994, p. 34).

CAMBIO TECNOLÓGICO Y EXPORTACIONES

Hasta aquí vimos la importancia del cambio de tecnología para el desarrollo de una economía, ahora veremos cómo se relaciona esta variable con el factor exportación.

Partimos de la idea de que es posible encontrar un vínculo positivo entre apertura comercial y crecimiento económico. *"Hasta hace algún tiempo comenzaba a generarse cierto consenso sobre la existencia de una correlación positiva entre ambos"* (CEPAL, 2004a; Machinea y Vera, 2006). Esto teniendo en cuenta que no es una relación estática ni definitiva. Esto quiere decir que el efecto de las exportaciones sobre el crecimiento económico es un fenómeno que debe evaluarse en un contexto determinado y contemplando los modos de aplicación. O sea que, aún contemplando los diferentes contextos en los que encontramos casos de apertura comercial la evidencia empírica sugiere que la expansión de las exportaciones es un factor importante para el crecimiento (CEPAL, 2004a; Machinea y Vera, 2006).

Para comprender el fenómeno tomamos algunas características que plantea la literatura para entender los modos en que las exportaciones impactan en el crecimiento económico. Las exportaciones influyen en el crecimiento de diversas formas: (1) generan divisas que permiten adquirir bienes en el extranjero necesarios para la expansión económica; (2) incentivan u obligan la reasignación de recursos hacia actividades y empresas de mayor productividad, en línea con la teoría de las ventajas comparativas; (3) aumentan la eficiencia y productividad debido a la mayor competencia enfrentada en los mercados internacionales, así como al acceso a fuentes de conocimiento tecnológico en el exterior, y (4) permiten el aprovechamiento de economías de escala y especialización, derivado de la expansión de mercados (CEPAL, 2004a; Machinea y Vera, 2006) en (Padilla y Martínez, 2007, p. 10).

Entonces podemos afirmar que las exportaciones tienen un efecto potencial positivo en la dinámica de cambio tecnológico de un país. Esto tiene que ver con que mediante las exportaciones se puede acceder a mercados nuevos y de mayor tamaño, lo que aporta incentivos para introducir o generar cambios tecnológicos. La competencia internacional, más compleja tecnológicamente y diversificada, incentiva a innovar a las firmas para poder competir en ese terreno (Padilla y Martínez, 2007).

Del mismo modo, hay autores que afirman que es necesario complementar el fenómeno de la apertura comercial con esfuerzos realizados por distintos actores, enfatizando el papel del sector público. Esto tiene que ver con que si existe un contexto macroeconómico favorable, una situación

institucional estable, fuentes de financiamiento y recursos humanos formados que se puedan mover en mercados dinámicos tecnológicamente, se establecen las condiciones de posibilidad para que los agentes emprendan inversiones de alto riesgo, como implican las actividades de innovación. En cambio, un contexto macroeconómico inestable y altamente volátil afecta directamente y en forma negativa las decisiones de inversión de los agentes. En un marco de incertidumbre macroeconómica, el horizonte de planeamiento de las firmas se acorta, se prefieren actividades que no requieran de grandes inversiones e impliquen altos costos de salida, se buscan alternativas que den grados de rentabilidad aceptables en el corto plazo y la flexibilidad se torna un activo muy valorado (Kosacoff y Ramos, 2006). Este tipo de conductas “racionales” en contextos inciertos desalientan la incursión de las firmas en actividades nuevas y no tradicionales, en proyectos de largo plazo de maduración lenta, tales como las que involucran actividades de innovación.

Esto nos lleva a referirnos al Sistema Nacional de Innovación (SNI), por el cual se auspician e incentivan el desarrollo de capacidades tecnológicas locales que permita mejorar la competitividad de las exportaciones por medio de nuevos productos y procesos. El funcionamiento virtuoso de un SNI supone la interacción de individuos y organizaciones, como es reconocido en la literatura de sistemas de innovación (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; OCDE, 2002).

Esto tiene que ver con que la posibilidad de que aparezcan procesos de cambios tecnológicos, fuente del “progreso técnico”, es de alguna manera fruto del esfuerzo por innovar en todas las dimensiones de la producción y esto requiere de un proceso sistémico en el que necesariamente deben interactuar. Es por esta razón que la tasa de crecimiento que el sistema productivo logre, no sólo depende de las inversiones individuales sino también de la densidad, profundidad y dinamismo de los flujos de conocimiento que por allí se transmitan.

Por estos motivos, es que es necesario, para que se genere capacidad tecnológica, impulsar no sólo inversiones privadas apropiadas, sino también aplicar políticas que potencien, fomenten e institucionalicen las relaciones necesarias para este objetivo.

Como ya dijimos, las relaciones e interacciones dentro de un sistema son elementos indispensables para que produzca una innovación, es por eso que una firma

que se incorpore a las redes globales de producción y comercio no puede sustituirlas por vínculos globales de manera ventajosa. Si bien pueden tener éxito en los mercados internacionales y sacar provecho de esas interacciones globales, el marco del SNI donde está inserta es quién le provee de las principales ventajas comparativas. En sentido inverso, un buen vínculo sistémico local, regional o nacional de una empresa favorece sus posibilidades de acceso y buen desempeño en el contexto global.

LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN ARGENTINA

En Argentina, se viene apoyando la industria electrónica orientada a la producción de electrónica de consumo. Por electrónica de consumo entendemos la producción de dispositivos utilizado masiva y cotidianamente, en general para entretenimiento, comunicación y actividades de oficina (teléfonos celulares, MP3, televisores, cámaras digitales, y actualmente también las computadoras personales). Si bien la electrónica de consumo se puede fabricar en todas partes del mundo, existe una alta concentración en Asia Oriental.

Esto se debe a que los países de Asia Oriental basaron su desarrollo industrial en las inversiones de capital extranjero y en una sobreexplotación de la mano de obra barata, abundante y poco organizada en sindicatos, orientándolo principalmente a la exportación. La presencia del Estado fue muy importante en este proceso, sobre todo para el aumento de las exportaciones y la orientación estratégica para la inserción en la economía mundial. Algunas de las líneas políticas llevadas adelante fueron:

- Estabilidad económica, fundamental para atraer la llegada de capitales extranjeros.
- Protección en los mercados internos a las empresas que competían en los mercados internacionales, para que se afianzaran en el primero para luego competir mejor en el exterior.
- Otorgamiento de créditos orientados específicamente a los tipos de industrias que se necesitaban para el desarrollo del país (entre ellas las electrónicas).

- Fijación de metas de exportación para empresas e industrias específicas.
- Creación de organismos de comercialización de las exportaciones.
- Aumento de la capacitación de la fuerza laboral. Se establecieron mejoras en los niveles primario y secundario, pero fue central para el proceso la priorización de la educación universitaria, científica y tecnológica.
- Inversiones públicas en investigación aplicada a la actividad industrial y a la exportación, con un amplio intercambio de información entre los sectores público y privado.

Una de las características principales de la electrónica de consumo es que los precios de los productos tienden permanentemente a bajar. Esto se debe a la eficiencia de fabricación asociada al alto volumen, a los bajos costos de la mano de obra (pues se busca instalar las planta de fabricación en países con bajos salarios), y a las mejoras en los semiconductores. Como ya se ha mencionado, Asia Oriental reúne esas condiciones pero Argentina no maneja ninguna de estas variables: no tiene un mercado interno grande ni presenta condiciones comparativas de exportar estos productos, lo que hace que no tenga volumen de producción; los salarios de los trabajadores han mejorado notablemente en los últimos años; y no es productora de semiconductores (muy pocos países en el mundo lo son). Si bien las empresas productoras de electrónica de consumo han ido integrando etapas del proceso de fabricación, esto se hace generalmente a través del licenciamiento de productos a empresas extranjeras, por lo cual las etapas de mayor valor agregado siguen estando dominadas por las empresas multinacionales y son realizadas fuera de nuestro país. Las actividades de ensamblado de circuitos integrados o de fabricación de sistemas bajo contrato implican una baja inversión en I+D y bajos márgenes operativos (Queipo, 2010).

En otros segmentos de la industria electrónica nacional, como por ejemplo el de equipamiento para electromedicina o de electrónica aplicada al agro, los equipos son desarrollados por las empresas argentinas desde el comienzo, incluyendo las etapas de diseño e ingeniería, que son las que más valor agregan al producto final. Este segmento está formado en general por pequeñas y medianas empresas (PYMES), situadas

mayormente en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, que desarrollan y diseñan equipamiento electrónico, incluyendo los circuitos impresos, fuentes de alimentación, *software* embebido, etc. En algunos casos integran verticalmente la producción de las placas, pero en general esto se está tercerizando debido al alto costo del equipamiento necesario, especialmente para las nuevas tecnologías de montaje superficial. Las etapas de ensamblaje final del producto, puesta a punto y comercialización se mantienen dentro de la estructura de las empresas de electrónica. Como veremos a continuación, la existencia de estas empresas es fundamental para asegurar la “captura de valor”¹ de la cadenas y para mantener un elevado nivel tecnológico en el sector.

Dentro de la cadena mundial, la “captura de valor” está ligada a un profundo conocimiento de los mercados finales, y generalmente está reservada a quienes venden sistemas con marca propia. Un elemento clave en cualquier sistema electrónico es el circuito impreso. En los circuitos impresos se concentra gran parte de la ingeniería de producto de los sistemas electrónicos. La capacidad de desarrollar una placa de circuito impreso significa, entre otras cosas, especificar el conjunto necesario de componentes electrónicos, desde la más simple resistencia hasta el más complejo circuito integrado. No dominar esta tecnología puede significar la condena a la adquisición de “kits” compuestos por la placa y los componentes cuyos costos y calidad no resultan claramente observables para el montador final. De esta forma, la capacidad para el proyecto y producción de placas de circuito impreso consiste en uno de los principales indicadores del nivel de desarrollo de la industria electrónica (de Souza Melo *et al.*, 1998). (Queipo, 2010).

Durante el período de sustitución de importaciones (1950-1970), se desarrolló fuertemente la industria electrónica nacional. En esa época se diseñaban y producían localmente una amplia variedad de productos electrónicos. Un buen ejemplo es la calculadora electrónica Cifra, desarrollada en el país por

¹ El hecho de que una empresa esté inserta en una cadena de valor potencialmente rentable o perteneciente a un sector de alta tecnología o muy dinámico, no asegura que pueda obtener ganancias. El desafío es pasar de la “creación de valor”, determinada por los ingresos, a la “captura de valor”, determinada por la rentabilidad. Muchas compañías capturan el valor de las innovaciones propias y ajenas, porque encuentran y explotan los lugares de la cadena donde residen las mayores ganancias potenciales.

la empresa Fate en la década de los años sesenta. En los años setenta, en Argentina se fabricaba la segunda calculadora electrónica portátil del mundo, después de Hewlett Packard.

A través de esta industrialización, se logró generar conocimientos en electrónica que eran de avanzada en el panorama mundial. Para ilustrar la situación, en ese entonces Corea no tenía industria electrónica y ni siquiera pensaba en instalarla.

A pesar de los vaivenes de los procesos económicos, esas capacidades se mantuvieron en muchas empresas. En algunos casos los fabricantes de otrora se habían convertido en distribuidores de marcas importadas, conservando para sí la provisión de servicio técnico y reparaciones, lo que les permitió mantenerse al día con el avance tecnológico.

Cabe destacar también que existe una importante oferta de carreras universitarias relacionadas al sector, generando así una cantidad de recursos humanos desaprovechados en los años noventa, pero que estuvieron disponibles en cuanto la industria comenzó a vislumbrar otras oportunidades. Como el sector fue creciendo, la situación actual hace que el número de ingenieros sea escaso para cubrir las necesidades de la industria electrónica local.

Todos estos factores permitieron que en el período posterior a la crisis del 2001-2002, las industrias electrónicas nacionales pudieran fortalecer o incluso reanudar sus actividades de producción, beneficiadas además por un tipo de cambio que las hacía más competitivas en el mercado externo. Posteriormente, al aumentar los costos internos en una proporción mayor que la evolución cambiaria, solamente pudieron continuar con la actividad exportadora aquellas empresas que se ubicaron en nichos de mercado en las que eran competitivas más allá de los costos, o las que se habían comprometido con la actividad exportadora como estrategia de la empresa.

ASPECTOS METODOLÓGICOS Y DE DATOS

El análisis del comportamiento de la industria electrónica nacional no es sencillo, en especial por la falta de datos estadísticos desagregados. Dada su característica de Tecnología de Propósito General, se encuentra tan integrada a otras industrias, que muchas

veces los productos electrónicos son clasificados dentro de otras ramas de actividad, como las autopartes, las maquinarias y equipos o el equipamiento médico. La clasificación de rama económica utilizada en el censo económico y encuestas industriales (sistema CLANAE) implica un grado de agregación de los datos mayor al deseable. Por ejemplo, la rama 33.1110 incluye no sólo la fabricación de equipos de electromedicina sino también de instrumental quirúrgico, prótesis y otros equipamientos no electrónicos de uso en medicina.

En el caso de las empresas objeto del presente trabajo, las mismas están incluidas en el grupo de empresas santafesinas que más exportan, lo que nos permitió obtener los datos de la Edición Especial Exportación que anualmente realiza la revista *Punto Biz*.² Esta publicación presenta el *ranking* de las 500 empresas localizadas en la provincia de Santa Fe que más han exportado en cada período correspondiente, expresado en miles de dólares, así como el rubro al cual pertenece cada empresa. Tal como vemos en el *Cuadro 1*, no existe un rubro específico para "industria electrónica", por lo cual las mismas fueron identificadas en función de sus productos, dato que también se incluye en el cuadro antes mencionado. Se partió de la edición del año 2007, que muestra los datos de exportaciones 2006 y los compara con 2005, hasta la edición 2013. De este modo, pudimos obtener las series 2005-2012 de los montos exportados por cada empresa.

Cuando nos centramos en el sector exportador, estamos considerando un grupo de empresas que han demostrado que su nivel de desarrollo tecnológico les permite posicionarse en otros mercados, más allá del mercado interno, y ser competitivas en los mismos por encima de las condiciones macro económicas imperantes. Esto puede observarse en el período analizado, dado que el mismo incluye la crisis del 2008 y, sin embargo, la mayoría de las empresas pudieron continuar exportando aunque sea en menor escala, y revertir la tendencia en los años siguientes.

Este nivel de competitividad es especialmente relevante cuando además estas empresas se encuentran en los sectores considerados como de

² Los datos presentados en el *ranking* corresponden a una elaboración propia de la revista *Punto Biz*, en base a los datos oficiales de Aduana. *Punto Biz* es una prestigiosa revista de negocios de la región, con 10 años de aparición ininterrumpida, y amplia llegada en el sector empresario y de gobierno.

Cuadro 1**EMPRESAS ANALIZADAS Y SUS PRODUCTOS**

Empresa	Rubro	Productos
Col Ven S.A.	Autopartes	Productos Vigía, Viesa, Vitran. Sensoramiento y seguimiento satelital
Sensor Automatización Agrícola S.A.	Maquinaria Agrícola	Equipos para automatización agrícola. Agricultura de precisión
Balanzas Hook S.A.	Bienes de capital y equipo	Sistemas de pesaje para el campo y la industria
<i>Solidstate Controls Inc. Arg.</i>	Bienes de capital y equipo	Soluciones de energía para procesos industriales y empresas de generación de energía
Kretz	Bienes de capital y equipo	Balanzas electrónicas
Sipel S.R.L.	Bienes de capital y equipo	Básculas y balanzas para el agro y la industria
Básculas Magris S.A.	Maquinaria para Alimentación	Balanzas para el sector agropecuario y agroindustrial
3B Optic	Óptica	Instrumental electrónico para ópticas
Pietcard Electrónica S.R.L.	Autopartes	Equipos electrónicos para motocicletas
SIID S.R.L.	Maquinaria Agrícola	Soluciones para el agro, el transporte y la industria
DEEP S.R.L.	Maquinaria para Alimentación	Convertidores electrónicos de grado industrial
<i>Air Computers S.R.L.</i>	Máquinas y Herramientas	Equipamiento informático
Ing. Electrónica Argentina S.R.L.	Maquinaria para Alimentación	Electrónica para medición, automatización industrial y sistemas integrados de supervisión, adquisición de datos y control de procesos
Vesta S.A.	Maquinaria para Alimentación	Balanzas y Básculas electrónicas, para aplicaciones agropecuarias e industriales
Consultar	Bienes de capital y equipo	Equipos para aplicaciones biológicas de alto nivel (control de calidad de semilla)
<i>Kip Fitness + Health S.R.L.</i>	Bienes de capital y equipo	Máquinas electrónicas para gimnasios
Satelco Ingeniería S.R.L.	Bienes de capital y equipo	Centrales y equipos para la telefonía pública y privada

Fuente: Elaboración propia de la *Revista Punto Biz*, en base a los datos oficiales de Aduana.

alto contenido tecnológico, como es la producción de bienes electrónicos. Por lo que decíamos al principio de esta sección, dicha circunstancia no se refleja en las estadísticas nacionales, dado que, como se muestra en el **Cuadro 1**, todos estos bienes se asignan a sectores clasificados como de contenido tecnológico medio, como la industria automotriz o de maquinaria agrícola.

A partir de los datos recabados podíamos conocer la evolución de los montos exportados, no así la caracterización tecnológica de los productos o la inserción en cadenas de valor. Esto nos llevó a realizar una serie de entrevistas semiestructuradas para obtener datos cualitativos. Las entrevistas fueron realizadas a directivos de las empresas, pero que en todos los casos eran además responsables técnicos de las mismas. La mayoría de las entrevistas se realizaron a empresas

que habían logrado mantener el comportamiento exportador, a fin de realizar una mejor caracterización, pero también se entrevistaron a empresas que habían dejado de exportar, para conocer cuáles fueron las principales causas según los propios afectados. El criterio de selección de las empresas a entrevistar, se basó en que existen tres grupos bien definidos en este conjunto de empresas. Por un lado, hay un grupo de 6 empresas que mantuvieron sus exportaciones a lo largo de todo el período analizado. Luego, existe otro grupo de 4 empresas, que comenzaron después la operatoria exportadora pero que a partir de allí la mantuvieron. De estos dos grupos, se entrevistó al 50% de cada uno de ellos, por considerarlos los más relevantes. Finalmente, queda un grupo de siete empresas que mantiene un comportamiento errático en sus exportaciones, del cual

se realizaron tres entrevistas más a fin de comparar sus características con los grupos anteriores.

Las entrevistas realizadas estuvieron orientadas a relevar los siguientes aspectos cualitativos: (i) nivel tecnológico de los productos que se exportan; (ii) inserción en cadenas de valor; (iii) impacto de las actividades de comercio exterior en la organización; (iv) relación con el sistema científico-tecnológico y (v) existencia y aprovechamiento de las políticas de promoción.

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

El Cuadro 1 detalla el listado de empresas santafesinas, con el rubro al que están asignadas y los dispositivos que producen cada una de ellas.

Se obtuvieron los datos de las exportaciones realizadas por estas empresas en el período comprendido entre los años 2005 y 2012, los cuales se detallan en el Cuadro 2.

Tomando los datos globales, podemos decir que las exportaciones de este grupo de empresas creció entre 2005 y 2012 un 72,08% (Gráfico 1).

Entre 2005 y 2007, las exportaciones totales crecieron un 45,62%, pero entre 2007 y 2009, este crecimiento se perdió, cayendo por debajo del valor de 2005 en un 11,24%. De 2009 a 2011, se experimentó un crecimiento de las exportaciones aún mayor que en el primer período, alcanzando un 137,93% y más que duplicando el valor inicial de 2005 (111,19%). En el último año (2012), se registró una caída de las exportaciones de casi un 20%.

Dos empresas, Colven S.A. y Sensor Automatización Agrícola S.A., representan casi el 65% del total de

Cuadro 2

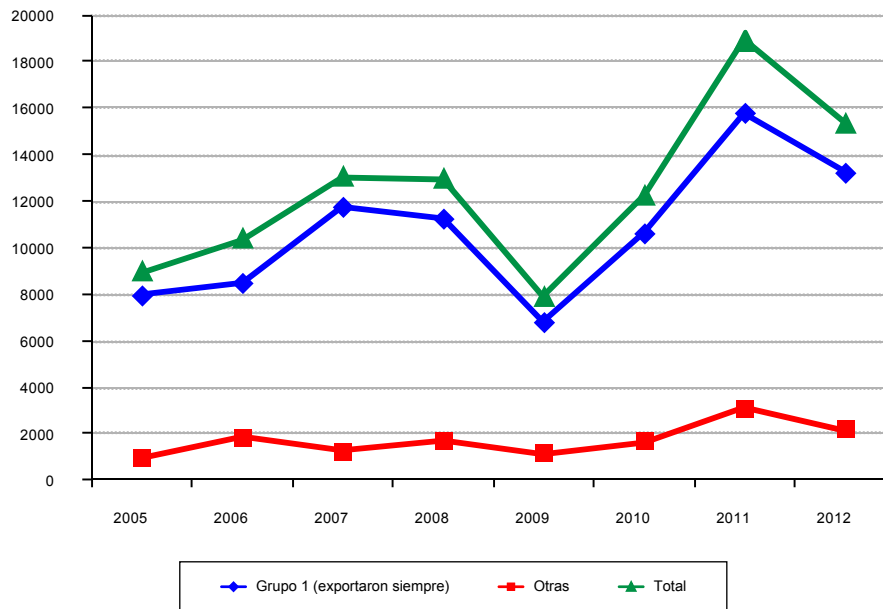
MONTOS EXPORTADOS POR AÑO En miles de US\$

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Col Ven S.A.	4788,00	5664,00	8100,00	7395,00	3828,00	4760,00	7100,00	5357,00
Sensor Automatización	235,00	400,00	855,00	1668,00	1651,00	2864,00	5271,00	5360,00
Kretz	286,00	286,00	493,00	770,00	686,00	795,00	1666,00	1171,00
Solidstate Controls Inc. Arg.	1825,00	1394,00	1989,00	796,00	180,00	1279,00	1037,00	355,00
Sipel	53,00	153,00	217,00	458,00	312,00	817,00	681,00	859,00
3B Optic	769,00	599,00	114,00	174,00	155,00	112,00	59,00	132,00
Balanzas Hook S.A.		852,00	157,00	1195,00	150,00	194,00	1097,00	428,00
Vesta S.A.	48,00	75,00	139,00		65,00	85,00	156,00	163,00
Ing. Electrónica Argentina S.A.		127,00	209,00		46,00	240,00	206,00	
DEEP S.R.L.		10,00	82,00	56,00	365,00	180,00		
Básculas Magris S.A.				221,00	191,00	519,00	1155,00	1221,00
SIID				74,00	186,00	176,00	378,00	328,00
Pietcard Electrónica S.R.L.				113,00	105,00	116,00	121,00	
Satelco Ingeniería S.R.L.	132,00	117,00	65,00					
Kip Fitness + Health S.R.L.	780,00	625,00	590,00					
Air Computers S.R.L.					1,00	141,00		
Consultar	18,00	47,00						
Totales	8934,00	10349,00	13010,00	12920,00	7921,00	12278,00	18927,00	15374,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz, entre los años 2005 y 2012.

Gráfico 1

TOTALES EXPORTADOS POR AÑO
En miles de US\$



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz, entre los años 2005 y 2012.

las exportaciones del grupo de empresas de industria electrónica analizadas en este documento (*Cuadro 3*).

De 17 empresas tomadas en cuenta en este estudio, 6 mantuvieron su comportamiento exportador a lo largo de todo el período estudiado, si bien los montos exportados difieren considerablemente de una a otra. Las exportaciones de este grupo, que denominaremos Grupo 1, representaron aproximadamente un 85% del total de las exportaciones de todo el conjunto en el lapso considerado, con un máximo del 90% en el año 2007 y un mínimo del 82% en el 2006 (*Cuadro 4*).

Las 11 empresas restantes presentan comportamientos muy erráticos, pero de todos modos, en números totales entre 2005 y 2012, el volumen total de exportaciones de este grupo creció casi un 119% (*Cuadro 5*).

Existe un grupo de 4 empresas que si bien no realizaron exportaciones a lo largo de todo el período considerado, una vez que comenzaron, mantuvieron las operaciones hasta el 2011. Estas empresas son:

Balanzas Hook, que comenzó a exportar en 2006, y Básculas Magris S.A., SIID S.R.L. y Pietcard Electrónica S.R.L., que comenzaron a exportar en 2008. Si las unimos al Grupo 1, vemos que las tendencias coinciden, dado que hay un decrecimiento similar entre 2008 y 2009, y un marcado crecimiento entre 2009 a 2011.

CAMBIO TECNOLÓGICO Y EXPORTACIONES

A partir de los datos presentados y entrevistas realizadas en las empresas, se buscaron interrelaciones entre la actividad exportadora y distintos aspectos relativos a las conductas innovadoras.

Un aspecto a destacar es que si bien las empresas entrevistadas cuentan con desarrollos propios, podemos decir -en estricto sentido schumpeteriano- que se tratan de innovaciones incrementales, dado que se basan en tecnologías existentes aplicadas en productos novedosos o mejorados respecto de la competencia.

Cuadro 3

TOTALES EXPORTADOS POR AÑO En miles de US\$

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Grupo 1 (exportaron siempre)	7956,00	8496,00	11768,00	11261,00	6812,00	10627,00	15814,00	13234,00
Otras	978,00	1853,00	1242,00	1659,00	1109,00	1651,00	3113,00	2140,00
Total	8934,00	10349,00	13010,00	12920,00	7921,00	12278,00	18927,00	15374,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz, entre los años 2005 y 2012.

Cuadro 4

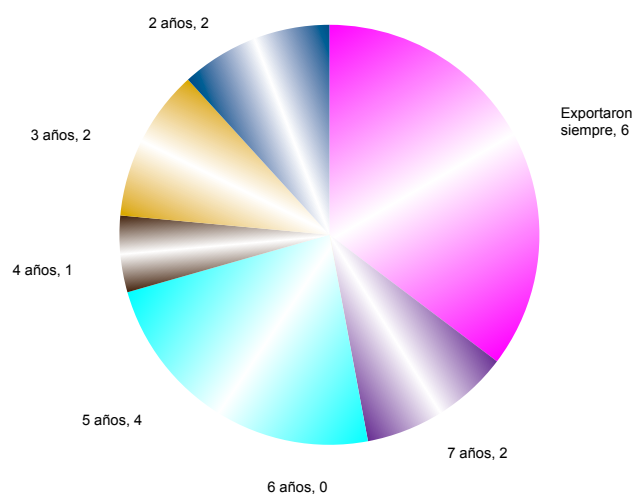
MONTOS EXPORTADOS POR LA EMPRESA DEL GRUPO 1 A LO LARGO DE TODO EL PERÍODO ANALIZADO En miles de US\$

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Col Ven S.A.	4788,00	5664,00	8100,00	7395,00	3828,00	4760,00	7100,00	5357,00
Sensor Automatización	235,00	400,00	855,00	1668,00	1651,00	2864,00	5271,00	5360,00
Kretz	286,00	286,00	493,00	770,00	686,00	795,00	1666,00	1171,00
Solidstate Controls Inc. Arg.	1825,00	1394,00	1989,00	796,00	180,00	1279,00	1037,00	355,00
Sipel	53,00	153,00	217,00	458,00	312,00	817,00	681,00	859,00
3B Optic	769,00	599,00	114,00	174,00	155,00	112,00	59,00	132,00
Total	7956,00	8496,00	11768,00	11261,00	6812,00	10627,00	15814,00	13234,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz, entre los años 2005 y 2012.

Gráfico 2

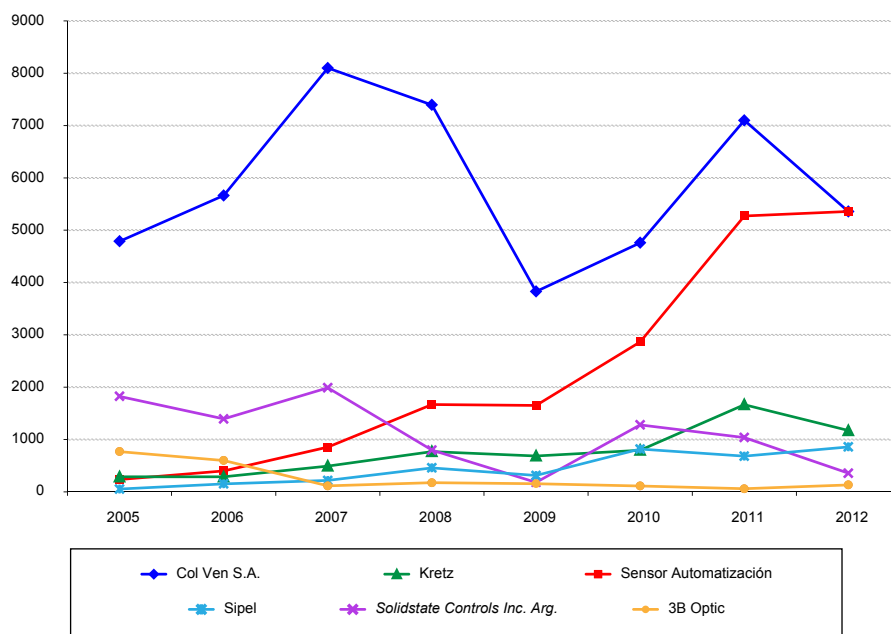
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA CANTIDAD DE AÑOS QUE EXPORTARON DENTRO DEL PERÍODO ESTUDIADO



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz.

Gráfico 3

EVOLUCIÓN DE LOS MONTOS EXPORTADOS POR LAS EMPRESAS DEL GRUPO 1
En miles de US\$



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz, entre los años 2005 y 2012.

Cuadro 5

MONTOS EXPORTADOS POR LAS EMPRESAS NO PERTENECIENTES AL GRUPO 1
En miles de US\$

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Balanzas Hook S.A.		852,00	157,00	1195,00	150,00	194,00	1097,00	428,00
Vesta S.A.	48,00	75,00	139,00		65,00	85,00	156,00	163,00
Ing. Electrónica Argentina S.A.		127,00	209,00		46,00	240,00	206,00	
DEEP S.R.L.		10,00	82,00	56,00	365,00	180,00		
Básculas Magris S.A.				221,00	191,00	519,00	1155,00	1221,00
SIID				74,00	186,00	176,00	378,00	328,00
Pietcard Electrónica S.R.L.				113,00	105,00	116,00	121,00	
Satelco Ingeniería S.R.L.	132,00	117,00	65,00					
Kip Fitness + Health S.R.L.	780,00	625,00	590,00					
Air Computers S.R.L.					1,00	141,00		
Consultar	18,00	47,00						
Total	978,00	1853,00	1242,00	1659,00	1109,00	1651,00	3113,00	2140,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Revista Punto Biz, entre los años 2005 y 2012.

También las empresas coinciden en el hecho de que mantener las operaciones de exportación a través del tiempo, las incentivó a mejorar sus productos para afrontar los niveles de competitividad externa, más allá del cambiante entorno macroeconómico.

Algunas empresas destacaron que la internacionalización se planteó como un objetivo para su desarrollo a largo plazo, más allá de las condiciones macroeconómicas favorables. Por este motivo, continúan exportando aun cuando el entorno sea desfavorable y la rentabilidad haya disminuido notablemente.

Del mismo modo, manifestaron que se vieron obligadas a mejorar sus estructuras de comercialización, administración y *marketing*, tanto como los departamentos de desarrollo y diseño, incorporando recursos humanos cada vez más calificados. Un aspecto que también se destacó fue la necesidad de incorporar metodologías de gestión de calidad, como es el caso de las normas ISO, lo que en algunos casos se mantuvo incluso cuando no se continuaron las operaciones de exportación.

Consultadas en cuanto a la influencia de las políticas públicas, los entrevistados coincidieron mayoritariamente en que desde los distintos niveles del gobierno se ponen a disposición un sinnúmero de instrumentos para fomentar la innovación, pero que los mismos no son en general aprovechados por las empresas. En este punto, las empresas refirieron como primer motivo para no utilizar estos instrumentos, las demoras burocráticas. En algunos casos, desde que se presenta el proyecto (sin contar el tiempo necesario para su elaboración) hasta que se llega a ejecutar, puede pasar un año en las etapas de admisión, evaluación y los pasos administrativos hasta la firma del convenio definitivo. También se manifestó que, si bien se conocen los organismos que brindan estos apoyos, no se está interiorizado de las características y aplicación específica de cada uno de ellos. En contraposición con esto, hay que destacar que aquellas empresas que obtuvieron financiación, en su amplia mayoría expresan que lo han vuelto a utilizar o que lo harían.

CONCLUSIONES

Las características descritas en el apartado anterior nos permiten afirmar que este sector, siguiendo estrictamente la línea argumentativa schumpeteriana, tuvo un comportamiento, en lo que

a generación de tecnología se refiere, más cercano al del flujo circular que al del desarrollo endógeno de tecnología. Esto se puede visualizar en el hecho de que si bien estas empresas han realizado innovaciones tecnológicas, según lo expresado por sus dueños, en su mayoría fueron caracterizadas por el uso de las últimas tecnologías existentes aplicadas a nuevos productos y por adaptaciones y mejoras de esos bienes. Es decir, si bien estas empresas producen bienes que son competitivos en el mercado interno y externo por su contenido tecnológico, estos desarrollos se basan en tecnologías de propósito general, como es la de los semiconductores. Podemos decir entonces que estas empresas utilizan plataformas tecnológicas existentes para el desarrollo de productos tecnológicos innovadores. En este sentido es que decimos que no existen innovaciones radicales en este sistema.

Del mismo modo, podemos observar que el SNI no logra el funcionamiento virtuoso que impulsaría a estas empresas a generar innovaciones radicales. Por un lado, las instituciones científicas y tecnológicas no se encuentran firmemente integradas a esta rama del sistema productivo. Y por otro, según señalan los actores, la falta de incentivos sectoriales y el creciente control de las importaciones de componentes, condicionan la producción nacional de equipamiento electrónico.

En el ámbito provincial, el marco de articulación institucional tampoco es muy alentador. Se puede destacar que recién en 2013 se creó el Consejo Económico de la Cadena de la Industria Electrónica, siendo que desde 2007 el Ministerio de la Producción cuenta con la Secretaría de Empresas de Base Tecnológica, compuesta inicialmente por la cadena de TIC (orientada casi por completo a SSI) y la de Biotecnología. Recién este año se separó la Cadena de TIC en SSI e Industria Electrónica.

En cuanto al lugar que el sector ocupa en el sistema productivo provincial, queremos destacar que, si bien las exportaciones de productos electrónicos realizadas por las empresas estudiadas han duplicado su volumen en el período analizado, siguen representando una porción ínfima de las exportaciones provinciales, alcanzando un pico máximo de participación del 0,12% en los años 2005 y 2006 y un mínimo del 0,06% en el año 2009. En este punto debemos mencionar dos limitaciones de los datos presentados. En primer lugar, recordemos que los mismos parten del listado de las quinientas empresas que más exportan de la provincia de Santa Fe. Esto nos lleva a observar

que pueden existir otras empresas de electrónica que mantengan una actividad exportadora pero con volúmenes menores, de modo que quedan excluidas de este *ranking*. En segundo lugar, no se han tomado en cuenta las exportaciones indirectas, es decir, las que se realizan como parte de productos mayores. Casos típicos de esto son los sistemas de pesajes incorporados a tolvas o los monitores de siembra en cosechadoras. Esta inserción como proveedores locales de cadenas de valor sería muy interesante de ser analizada, pero debido a la complejidad que conlleva esta desagregación, excede los alcances del presente trabajo.

Es importante resaltar que a pesar de no estar en un entorno ideal tal como la teoría lo plantea, como lo no radical de las innovaciones, las empresas aquí estudiadas pueden considerarse innovadoras en el contexto donde se desenvuelven. Como ya dijimos, si bien utilizan plataformas tecnológicas ya desarrolladas, gracias a su comportamiento innovador, se apoyan en ellas para generar productos tecnológicos innovadores. En muchos casos, estos fueron los factores que les permitieron mantenerse en el mercado internacional, cuando el contexto no le era favorable. No solo este factor las hace meritorias, sino también el mantenerse vinculadas al comercio exterior con todo el esfuerzo de actualización y mejora continua que ello requiere en esta rama de la industria.

También es necesario mencionar que, si bien, la relación con el sistema de ciencia y tecnología es débil, muchas de ellas se están acercando mediante la presentación de proyectos al Fondo Tecnológico Argentino de la Agencia Nacional de Promoción, Científica y Tecnológica.

Un aspecto que las acerca al estereotipo de firma innovadora tiene que ver con que en algunos casos poseen laboratorio de I+D formales y las que no lo tienen formalmente, cuentan con recursos humanos dedicados a esa actividad para la mejora de sus productos o el diseños de otros nuevos.

Todas estas características nos muestran un conjunto de empresas que tiene el potencial que la literatura considera necesario para generar un proceso innovador en términos shumpeterianos, pero que todavía necesitan desarrollarse y que el entorno las acompañe.

Respecto a la relación que se establece entre la conducta innovadora y las exportaciones, en todos los

casos encontramos una correlación positiva. Esto se debe a que algunas de las firmas que son parte de una cadena de valor global, afirman que dicha situación las tracciona para mantener actualizados sus productos, o que las obliga a realizar innovaciones para poder competir en el mercado donde se dirigen. Lo mismo sucede para aquellas que no exportan directamente pero si lo hacen formando parte de otros bienes, como es el caso de la maquinaria agrícola.

Cabe aclarar que las firmas aquí estudiadas constituyen un pequeño grupo que, durante el período donde hubo un contexto favorable para enfrentar inversiones de alto riesgo, ya tenían algún tipo de capacidad tecnológica instalada y supieron leer estratégicamente el mercado internacional, con lo cual pudieron desarrollar productos que fueran competitivos a pesar de los vaivenes macroeconómicos e institucionales.

Todo esto nos permite afirmar, entonces, que el contacto de estas empresas con los mercados externos las incentiva a tener un comportamiento innovador y, por ende, a constituirse en agentes del cambio de configuración de los patrones tecnológicos para generar procesos de desarrollo económico. Sin duda y lamentablemente, en Argentina no llegan a constituir una masa crítica que permita extender ese proceso a toda la economía nacional. ♦

BIBLIOGRAFÍA

ANLLÓ, G.; GOLDBERG, L. Y LUGONES, G. 2002. "¿Cómo medir la innovación tecnológica? Incertidumbres que plantea el caso argentino", en: Bisang, R.; Lugones, G. y Yoguel, G. (Comp.). *Apertura e Innovación en la Argentina. Para desconcertar a Vernon, Schumpeter y Freeman*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

AZPIAZU, D. Y NOCHTEFF H. 1994. "El desarrollo Ausente. Los senderos perdidos del desarrollo". Buenos Aires: Norma Tesis.

BISANG, R. 1994. "Industrialización e incorporación del progreso técnico en la Argentina". Buenos Aires: CEPAL.

CERSETO, F. Y GIOBERGIA, C. 2009. "Análisis de la aplicación de la Ley Nacional de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica en el ámbito de la Provincia de Santa Fe", en: Sepúlveda, P. (Comp.). Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica Altec 2009: Innovación y creatividad para el desarrollo sostenible. Ediciones Tecnológicas de Bolívar: Cartagena de Indias. 2009.

CHONDER, P.; HERAUD, J. Y ZUSCOVICH, E. 2003. "Aprendizaje tecnológico, redes económicas y apropiabilidad de las innovaciones", en: Chesnais, F. y Neffa, J. C. (Comp.). *Sistemas de innovación y Política Tecnológica*. CEIL-PIETTE, CONICET.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). 2004. Desarrollo productivo en economías abiertas. Santiago de Chile.

----- . 2007. *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

DE SOUZA MELO, P., VINHAIS GUTIÉRREZ, R. M., SILVEIRA DA ROSA, S. E. 1998. *Complexo Eletrônico: O segmento de Placas de Circuito Impreso*. Gerência Setorial do Complexo Eletrônico do BNDES. Rio de Janeiro.

DOSI, G. Y CIMOLI, M. 1994. "De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e innovación", en: *Comercio Exterior*, 44(8): 669-682.

FREEMAN, C. 1987. *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Londres: Pinter.

----- . 2003. "El 'Sistema Nacional de Innovación' en su perspectiva histórica, en: Chesnais, F. y Neffa, J. C. (Comp.). *Sistemas de innovación y Política Tecnológica*. CEIL-PIETTE, CONICET.

KOSACOFF, B. Y RAMOS, A. 2006. "Comportamientos macroeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la economía argentina". CEPAL.

KRÄMER, C. 2012. "Industria electrónica argentina. Evolución y perspectivas", en: revista electrónica *Voces en el Fénix* N° 16.

LUGONES, G. 2001. "Teorías del Comercio Internacional", Carpeta de trabajo de la Universidad Virtual de Quilmes, Cap. 4 y 5.

----- Y SUÁREZ, D. 2006. "Los magros resultados de las políticas para el cambio estructural en América Latina: ¿problema instrumental o confusión de objetivos?" Documento de Trabajo N° 27. Centro REDES.

LUNDEVALL, B. A. (Ed.). 1992. *National Systems of Innovation*. Londres: Pinter.

----- . 2003. "Relaciones entre usuarios y productores, sistemas nacionales de innovación e internacionalización", en: Chesnais, F. y Neffa, J. C. (Comp.). *Sistemas de innovación y Política Tecnológica*. CEIL-PIETTE, CONICET.

- NELSON, R. (Ed.). 1993. *National Innovation Systems*. Nueva York: Oxford University Press.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2002. *Dynamising National Innovation Systems*. París.
- MACHINEA, J. L. Y VERA, C. 2006. "Comercio, inversión directa y políticas productivas". Santiago de Chile: CEPAL.
- PADILLA, R. Y MARTÍNEZ, J. M. 2007. "Apertura comercial y cambio tecnológico en el Istmo Centroamericano". México, DF: CEPAL.
- QUEIPO, G. 2010. "Industria electrónica en la Argentina: situación actual y perspectiva", en: *Revista Panorama Industrial*. Mayo.
- REINERDT, E. 1996. "The role of technology in the creation of rich and poor nations: underdevelopment in a shumpeterian system", en: Aldcroft, D. y Catterall, R. (Eds.). *Rich Nations-Poor Nations*. Londres: Elgar.
- Revista Punto Biz*. Edición Especial Exportación, años 2007 a 2013.
- RODRIK, D. 2005. "Políticas de diversificación Económica", en: *Revista de la CEPAL* N° 87. Diciembre.
- SCHUMPETER, J. 1984. *Capitalismo Socialismo y Democracia*. 2 Vol. Buenos Aires: Hyspamérica Ediciones.
- , 1997. *Teoría del desenvolvimiento económico*. México, DF: Fondo de Cultura Económica. (Primera edición en alemán 1912).



ESTIMACIÓN DEL APORTE DE LA PYME A LAS EXPORTACIONES DE GUATEMALA

ERICK COYOY ECHEVERRÍA

Economista por la Universidad de San Carlos de Guatemala y Especialista en Macroeconomía por la Universidad Católica de Chile. Ex ministro de Economía, ex viceministro de Finanzas Públicas, y ex director por Guatemala ante el Banco Centroamericano de Integración Económica. Investigador externo de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales y coordinador académico del área de Economía Empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

GUILLERMO DÍAZ

Economista con doctorado en sociología de la Universidad Pontificia de Salamanca. Su experiencia laboral comprende cargos en el sector gobierno, en la banca comercial y como consultor en temas económicos y sociales. En la actualidad es director del Departamento de Economía Empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

La pequeña y mediana empresa constituye un motor importante de las economías de los países. Guatemala no es la excepción. Este artículo presenta una estimación del aporte que realizan dichas empresas a las exportaciones totales del país. Dado que el concepto de pequeña y mediana empresa varía entre países, en principio el artículo presenta los criterios que se utilizan para definir dichas empresas. Luego se presenta una visión de la estructura de las exportaciones guatemaltecas, la que no presenta mayores cambios en la última década. Y además, describe los criterios utilizados para estimar la participación de la pequeña y mediana empresa en las exportaciones de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

Al igual que en la mayoría de los países del mundo, en Guatemala la pequeña y mediana empresa (PYME) tiene una importante participación en la actividad económica. Se estima que la PYME aporta 40% del producto interno bruto (PIB) y genera un poco menos del 90% del empleo total (Banco Mundial, 2010; INE, 2007).

La participación de la PYME en lo que se refiere al comercio exterior, tanto en importaciones como en exportaciones, no se conoce con algún grado de precisión. Con base en las estimaciones de su aporte al PIB, el Ministerio de Economía extrapola dicha cifra

a las exportaciones. Aunque el supuesto utilizado en dicha estimación puede considerarse válido, la realidad puede ser diferente, por lo que se considera apropiado realizar una estimación con sustento técnico estadístico más adecuado.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo estimar el aporte de la PYME a las exportaciones de Guatemala, con base en el número promedio de trabajadores ocupados por empresa en la producción de los principales productos de exportación del país. El enfoque metodológico utilizado para la estimación también considera el tamaño promedio de las fincas donde se cultivan los principales productos agrícolas de exportación.

DEFINICIÓN Y TAMAÑO DE LA PYME

La clasificación de las empresas según el tamaño difiere entre países. A veces también difiere al interior de un país. De ahí que no existe una definición uniforme a nivel internacional de lo que es PYME. De hecho, a nivel internacional existen varios criterios para definir a este tipo de empresas, tales como: número de empleados, valor de las ventas o de los activos. El criterio más generalizado se basa en el número de empleados, porque es fácil de cuantificar.

En la Unión Europea existe una definición regional de la PYME. En este bloque económico, la PYME es definida con base en los criterios de número de empleados, valor de las ventas o monto de activos. En la Unión Europea, las empresas con menos de 50 empleados y menos de € 10 millones en ventas anuales o total de activos se consideran pequeñas. Asimismo, si el número de empleados es mayor de 50 pero menor de 250 y el valor de las ventas anuales es menor de €50 millones o el valor de los activos es menor de €43 millones (Unión Europea, 2006).

En América Latina, la definición de PYME varía en cada país. En Argentina, Brasil, Chile, Colombia y El Salvador la pequeña empresa, que comprende a la microempresa, abarca hasta 50 trabajadores, en tanto que en Perú y Venezuela dicho número es 20 y en México y MERCOSUR es 100. De igual manera existe una diferencia en la definición de mediana empresa según número de trabajadores. En Argentina, Chile y Colombia la mediana empresa comprende de 50 a 200 empleados, pero en Venezuela y MERCOSUR comprende entre 20 y 100 trabajadores (BID, 2002).

En Guatemala, existe una definición legal, pero también existen diversas definiciones operativas de diferentes instituciones nacionales. La definición legal de PYME en Guatemala está contenida en el Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, que define a la pequeña empresa como unidad productiva que realiza actividades de transformación, servicios o comercialización y emplea hasta 25 trabajadores. La mediana empresa comprende entre 26 y 65 trabajadores. Por su parte, la cámara de la industria de Guatemala define a la pequeña empresa como aquella que emplea de 6 a 50 trabajadores y a la mediana entre 51 y 100. La Asociación Gremial de Exportadores (AGEXPORT) utiliza el criterio de activos para definir a la PYME.

La pequeña empresa es la que tiene activos por valor menor a Q. 500.000,00 o US\$ 62.500,00 y la mediana empresa hasta Q. 1.200.000,00 o US\$ 150.000,00, a un tipo de cambio de Q. 8,00 por US\$ 1,00.

En este trabajo de investigación se utiliza el criterio de número de trabajadores empleados para definir la PYME. La pequeña empresa emplea hasta 19 trabajadores, la mediana emplea entre 20 y 99. La gran empresa emplea de 100 a más trabajadores.

Al año 2007 en Guatemala, se registraron 195.220 empresas (INE, 2007). De ese total, 97,7%, equivalentes a 190.719, son catalogadas como pequeña empresa, conforme a la definición adoptada en este artículo y 2% son medianas empresas. Las grandes empresas en esa época sumaron casi 600, igual a 0,3% del total (ver *Cuadro 1*).

Cuadro 1

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS EN GUATEMALA SEGÚN TAMAÑO 2007

Tipo de empresa	Empresa	
	Número	Porcentaje
Total	195.220	100,0
Pequeña empresa (1 a 19 trabajadores)	190.719	97,69
Mediana empresa (20 a 99 trabajadores)	3.897	2,00
Gran empresa (100 y más trabajadores)	604	0,31

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2007).

Del total de empresas registradas en 2007, casi el 91% eran de propiedad individual y el restante 9% eran de propiedad colectiva, la mayoría sociedades mercantiles. Las cooperativas registradas fueron 251, equivalente a sólo 0,1%.

Según el lugar geográfico, un poco más de la mitad de las empresas (57%) estaban ubicadas en las tres principales ciudades del país, con 43,3% ubicadas en la ciudad capital, 7,8% ubicadas en la segunda ciudad

del país, que es Quetzaltenango, y 5,8% en la ciudad de Escuintla.

En términos de empleo, el sector de la PYME generó el 87% de los trabajadores del país en el año 2006. La pequeña empresa empleó en ese año al 77% de los trabajadores, la mediana empresa, a 10% y la gran empresa el restante 13% (INE, 2007). Datos de la Encuesta de Empleo e Ingresos de 2010 revelaron que la PYME empleaba en ese año a casi el 80% de los trabajadores (INE, 2010). En general, se observa que la PYME durante la última década generó 8 de cada 10 empleos en el país.

Según la actividad económica, los trabajadores empleados en la PYME a 2006 se encontraban en los sectores agricultura, con casi 35%, comercio, con 23%, industria, con 13%, servicios de salud, con 8%, y enseñanza, con 4% (INE, 2007).

EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES

Las exportaciones de Guatemala se incrementaron en 140% entre los años 2002 y 2012, al aumentar de US\$ 4.162 millones a US\$ 9.979 millones (Ver Cuadro 2). En este período, las ventas al exterior se concentraron en 14 rubros principales, a los cuales correspondió el 64% de las exportaciones totales en 2002 y el 66% en 2012. Los rubros que destacan con los mayores valores exportados son los artículos de vestuario, el café, el azúcar, los metales preciosos y el banano. Estos cinco rubros principales absorbieron el 47% del total en 2002 y el 41% en 2012. Esto significa que durante este período se ha mantenido relativamente constante la estructura porcentual de la oferta exportable guatemalteca.

Respecto al destino de las exportaciones guatemaltecas, Estados Unidos es el principal mercado, con 40% del total en 2012, seguido de América Central (30%), México, 5,5%, y el resto de los países (Canadá, Europa, Asia y América del Sur), absorben el restante 25%. Se mantiene una alta concentración de la oferta exportable en Estados Unidos y América Central, por lo que las ventas al exterior son altamente dependientes de la dinámica de estas economías.

Cuadro 2

GUATEMALA: PRINCIPALES RUBROS DE EXPORTACIÓN 2002 y 2012, en millones de US\$

Producto	2002	2012
Artículos de vestuario	1.238,2	1.189,5
Café	261,8	958,1
Azúcar	227,0	803,0
Piedras y metales preciosos y semi preciosos	0,2	612,9
Banano	216,3	499,9
Grasas y aceites comestibles	39,8	361,0
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres	42,2	321,5
Materiales plásticos y sus manufacturas	82,2	299,2
Caucho natural (hule)	34,2	295,0
Petróleo	149,4	291,7
Cardamomo	93,3	250,3
Productos farmacéuticos	109,5	238,2
Manufacturas de papel y cartón	79,7	208,6
Frutas frescas, secas o congeladas	79,6	204,9
Subtotal de rubros principales	2.653,4	6.534,0
Exportaciones totales	4.162,1	9.978,7

Fuente: Banco de Guatemala (2012).

PARTICIPACIÓN DE LA PYME EN LAS EXPORTACIONES

En los rubros principales de las exportaciones guatemaltecas se puede identificar la participación de la PYME, especialmente en lo que se refiere a artículos de vestuario, café, materiales plásticos, cardamomo y frutas frescas, secas o congeladas.

En el caso de las exportaciones de vestuario, datos del Ministerio de Economía indican que en el período 2008 a 2010 el tamaño promedio en empleo de las empresas registradas en el régimen de incentivos fiscales a las exportaciones fue de casi 80 trabajadores. Este dato permite inferir que un alto porcentaje de las exportaciones de artículos de vestuario corresponde a la PYME.

Un alto porcentaje de pequeños productores de café están organizados en la Federación de Cooperativas Agrícolas Productoras de Café de Guatemala (FEDECOCAGUA), que agrupa a casi 150 cooperativas, con cerca de 20.000 miembros. Por su parte, la Gremial de Exportadores de Cardamomo concentra la oferta exportable de los más de 100.000 pequeños agricultores de este cultivo.

La Comisión de Plásticos de Agencia Gremial de Exportaciones (AGEXPORT) está conformada por 52 empresas fabricantes y exportadoras. Asimismo, cuenta con la participación de empresas proveedoras de materia prima (resinas plásticas) y proveedores de maquinaria utilizada en la industria del plástico. Según su tamaño, estas empresas se clasifican en: Grandes 20%, Medianas 50% y Pequeñas 30%. En la actualidad, la industria del plástico de Guatemala genera alrededor de 10 mil empleos directos y 20 mil indirectos, beneficiando a miles de familias con actividades económicas relacionadas.

El sector de frutas es uno de los más importantes dentro de la actividad de producción y exportación de productos agrícolas de Guatemala. El sector genera 36.000 empleos directos e indirectos, en un área de 24.500 hectáreas. Los productos líderes son: mango, berries, papaya, melón, sandía, piña, aguacate, limón, rambután; siendo sus principales mercados Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Alemania, Francia, El Salvador y Honduras.

Según AGEXPORT (2012) hay otros rubros de exportaciones en los cuales se tiene una importante participación de la PYME, tales como alimentos y bebidas, artesanías, arveja y vegetales, cacao y plantas ornamentales.

En lo que se refiere a alimentos y bebidas de Guatemala, este sector productivo está conformado por 60 empresas, de las cuales el 25% son empresas grandes, un 50% son medianas y un 25% empresas pequeñas (AGEXPORT, 2012).

El sector de artesanías está conformado por aproximadamente un millón de personas, en su mayoría indígenas, dispersos en los 22 departamentos de la República, con mayor concentración en la zona occidental y central del país. Las artesanías guatemaltecas han incorporado sus productos a la industria del regalo y la decoración, los cuales se encuentran disponibles en importantes cadenas de

tiendas internacionales. Las exportaciones de artesanías sumaron US\$ 52 millones en 2010.

La producción de arveja está integrada por agrupaciones de pequeños productores de la región del altiplano de Guatemala, norte y oriente del país. Se estima que son aproximadamente 30.000 agricultores en 200 comunidades de los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez, Sololá, Quiché, Alta y Baja Verapaz y Jalapa principalmente. Los principales vegetales exportados son: Arveja China, Arveja Dulce y Arveja Criolla, Ejote Francés, Ejote Amarillo, Elotín, Zanahoria, Zucchini, calabazas Patty Pan y Sunburst, Zucchini Green y Radichio, los cuales son exportados a diferentes destinos.

Las características especiales de sus suelos, la calidad genética de sus cacaos finos y el aroma característico del chocolate de Guatemala, hacen del cacao nacional un producto de alta calidad para la industria de productos de chocolate Gourmet del mundo entero. El 85% de toda la producción la hace el pequeño productor, por lo que este cultivo representa a los grupos de pequeños productores.

El sector de plantas ornamentales, follajes y flores integra a productores y empresas exportadoras de plantas vivas, follajes cortados y flores cultivadas. Su producción abarca más de 500 especies y 2000 variedades de plantas, más de 10 especies de flores y más de 10 especies de follaje. La gran diversidad de climas y microclimas del país permite cultivar especies nativas y muchas otras introducidas, las cuales se han adaptado con facilidad. La industria de plantas ornamentales genera empleo indirecto a cerca de 40.000 personas, y directo a cerca de 20.000, de las cuales el 80% son mujeres del área rural.

En el caso de los productos agrícolas de exportación, la participación de la PYME en la producción y las exportaciones se puede confirmar con base en la extensión territorial promedio de las fincas que cultivan esos productos, según el más reciente censo agropecuario (INE, 2003). El *Cuadro 3* muestra el número de fincas y la extensión promedio para diversos productos.

Como se puede observar, con excepción de los cultivos de palma africana, melón, hule (caucho natural) y caña de azúcar, la mayoría de los cultivos exportables son realizados principalmente en pequeñas unidades productivas, por lo que se puede afirmar que corresponden en su mayoría a PYME. El número

Cuadro 3

**NÚMERO DE FINCAS, SUPERFICIE CULTIVADA Y EXTENSIÓN PROMEDIO EN HECTÁREAS
DE LOS CULTIVOS DESTINADOS A LA EXPORTACIÓN
Año agrícola 2002-2003**

Cultivo	Número de fincas	Superficie cultivada	Extensión promedio
Palma africana	49	31.051	633,7
Melón	108	5.549	51,4
Hule (caucho natural)	987	38.303	38,8
Caña de azúcar	14.092	187.956	13,3
Citronela y Té de Limón	35	246	7,0
Espárrago	57	218	3,8
Té	99	368	3,7
Café (cereza)	171.334	267.905	1,6
Cardamomo (cereza)	57.434	46.276	0,8
Chile pimiento	676	517	0,8
Tomate	5.398	3.410	0,6
Flores y plantas ornamentales	5.023	2.459	0,5
Zuchini	137	65	0,5
Brócoli	3.710	1.594	0,4
Radichio	33	14	0,4
Lechuga	1.421	566	0,4
Banano	68.948	23.507	0,3
Cacao	9.172	2.697	0,3
Arveja China	4.997	1.367	0,3
Papa	26.984	6.759	0,3
Zanahoria	4.098	910	0,2
Ejote Francés	1.073	233	0,2
Mango	42.426	8.537	0,2
Papaya	5.678	997	0,2
Mandarina	6.084	951	0,2
Limón	40.773	5.408	0,1
Manzana	29.118	2.836	0,1
Durazno y Melocotón	53.059	3.070	0,1
Naranja	60.280	5.320	0,1
Subtotal producción exportable	613.283	649.090	1,1
<i>Total nacional</i>	<i>2.001.286</i>	<i>1.642.085</i>	<i>0,8</i>

Fuente: INE (2003).

de fincas dedicadas a la producción de estos cultivos exportables representa el 30% del total nacional y la superficie cultivada equivale al 40% del total.

En los productos exportados a Estados Unidos, 6 rubros ocupan el 74% del total destinado a ese país (monto equivalente al 29% de las exportaciones

totales del país y a lo exportado a los demás países centroamericanos), siendo estos los de artículos de vestuario, metales preciosos, banano, café, frutas frescas, secas o congeladas, y legumbres y hortalizas. Como se indicó anteriormente, con excepción de los metales preciosos y el banano, en los otros 4 rubros principales participa la PYME. En las exportaciones a América Central, que son principalmente productos agrícolas y productos industriales de consumo y de la industria ligera, también se da una importante participación de la PYME.

En cuanto al número de empresas productoras de la oferta exportable, según reportes del Sistema de

Información Unificado (SIU) del Ministerio de Economía (2012), los productos en los que participaba el mayor número de empresas en 2008 y los empleos directos que generaban, son los que se detallan en el *Cuadro 4*.

La AGEXPORT estima en 4.000 el número de empresas exportadoras registradas en la Ventanilla Única para las Exportaciones (VUPE). Al comparar este número con el total de empresas registradas en 2007, que fue alrededor de 195.000 (INE, 2007), se tiene que sólo el 2% del total de empresas del país realizan exportaciones. Sin embargo, debe aclararse que ese porcentaje corresponde a empresas exportadoras directas. Existe un amplio número de

Cuadro 4

NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS POR PRODUCTO Y EMPLEOS DIRECTOS PROMEDIO POR EMPRESA EN 2008

Producto	Empresas	Empleos directos	Empleos promedio
Artículos de vestuario	580	55.473	96
Muebles para el hogar, oficina, médico quirúrgico	461	3.800	8
Productos farmacéuticos	234	6.770	29
Materiales plásticos y sus manufacturas	171	11.977	70
Frutas frescas, secas o congeladas	171	14.995	88
Legumbres y hortalizas	165	22.467	136
Bulbos, raíces y plantas ornamentales	80	20.000	250
Preparados a base de cereales	69	4.440	64
Flores y follajes	66	4.500	68
Azúcares y artículos de confitería	57	2.884	51
Salsas, condimentos y sazonadores compuestos	53	4.398	83
Manufacturas de madera	50	3.995	80
Calzado	49	1.635	33
Gas propano y aceites de petróleo	44	1.012	23
Insecticidas, fungicidas y desinfectantes	43	4.242	99
Banano*	39	61.900	
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres	34	8.070	237
Preparados de frutas	30	7.706	257
Café*	20	128.843	
Grasas y aceites comestibles*	15	40.500	
Cardamomo*	15	37.440	
Azúcar*	12	62.000	
<i>Total de empresas exportadoras en rubros principales</i>	<i>2.458</i>	<i>509.047</i>	

Nota: * El número de empresas corresponde a los exportadores. El número de empleos directos corresponde a los productores de estos cultivos para la exportación.

Fuente: Ministerio de Economía (2012).

empresas exportadoras indirectas, en especial PYMES que realizan exportaciones a través de estas empresas que consolidan las ventas al exterior. El número de empresas en estos rubros relevantes equivale al 60% del total, las cuales generan en total más de medio millón de empleos directos, la mayoría de los cuales corresponde a los cultivos agrícolas para la exportación. Considerando que, en la mayor parte de rubros de la oferta exportable incluidos en el *Cuadro 4*, el número de empleados promedio es menor de 100, se puede concluir que la mayor parte de las empresas son PYMES. De igual manera predominan los pequeños productores en los cultivos de café y cardamomo.

Más en concreto, AGEXPORT (2012) reporta que de las 4.000 empresas exportadoras directas, 80% son PYMES, las cuales aportan el 35% de las exportaciones totales del país.

Según las estimaciones realizadas en este trabajo, las PYMES aportan el 30% de las exportaciones totales del país. Considerando que en el año 2012 se exportaron US\$ 9.979 millones, la participación de la PYME fue cercana a US\$ 3.000 millones. No se cuenta con un registro detallado de los valores exportados para cada producto (ni por parte de AGEXPORT ni por parte del Ministerio de Economía), pero la información presentada anteriormente sobre el número de empresas participantes en cada rubro, empleos promedio generados, extensiones promedio cultivadas y los principales productos exportados permiten identificar la distribución, mencionada en el *Cuadro 5*.

Los criterios utilizados para la estimación son los siguientes:

- En el caso de los artículos de vestuario y el café (los dos principales rubros de exportación de Guatemala en 2012) se estima que el 40% de las exportaciones totales corresponde a las PYMES. Esto considerando que las 580 empresas exportadoras de vestuario tienen en promedio 96 empleados, y que un alto porcentaje de pequeños productores de café están organizados en la Federación de Cooperativas Agrícolas Productoras de Café de Guatemala (FEDECOCAGUA), que agrupa a casi 150 cooperativas con cerca de 20.000 miembros.
- El cardamomo y las frutas también son cultivos de exportación producidos principalmente por

pequeños productores, por lo que se estima que el 50% de las exportaciones corresponden a las PYMES. De igual manera, la producción de legumbres y hortalizas es realizada en su mayoría por este segmento (considerando la extensión promedio de estos cultivos) y su participación se estima en 60% del total exportado.

Cuadro 5

GUATEMALA: PRINCIPALES RUBROS DE EXPORTACIÓN DE LAS PYMES

2012, en millones de US\$

Producto	Exportaciones
Artículos de vestuario	475,8
Café	383,2
Cardamomo	125,2
Materiales plásticos y sus manufacturas	119,7
Frutas frescas, secas o congeladas	102,4
Bebidas líquidos alcohólicos y vinagres	96,5
Legumbres y hortalizas	95,4
Productos farmacéuticos	95,3
Manufacturas de papel y cartón	83,4
Materiales textiles (tejidos o telas)	75,6
Preparados a base de cereales	70,8
Detergentes y jabones	69,4
Preparados de carne, pescado, crustáceos y moluscos	65,7
Productos de perfumería, tocador y cosméticos	64,5
Productos diversos de la industria química	55,4
Subtotal 15 rubros principales	1.978,3
Total exportaciones PYMES	3.007,9

Fuente: Elaboración propia con base en Banco de Guatemala (2012).

- En el resto de los rubros exportables en los que participan las PYMES se estima que generan el 40% del total exportado. Esto tomando en cuenta que se trata de la producción industrial y que la mayoría de estas empresas son PYMES con menos de 100 empleados en promedio, y que se trata de industria de consumo o liviana, la cual tiene como principal destino a la región centroamericana.

- En el caso de las exportaciones de azúcar, metales preciosos, banano, grasas y aceites comestibles (palma africana), caucho natural (hule) y petróleo, que se ubican entre los diez mayores rubros vendidos al exterior en 2012, no se considera la participación de las PYMES por tratarse de cultivos de grandes extensiones y de productos de la minería.

IMPLICACIONES DE POLÍTICA ECONÓMICA

Un informe del Banco Mundial (2010) señala que un aspecto crítico para una mayor participación de las PYMES en las exportaciones del país es la necesidad de integrarlas a las cadenas de valor, que les permitan mayor acceso a mercados y puedan inducir aumentos de su productividad, a través de mejor tecnología, información, crédito y servicios.

Respecto a la relevancia de estos aspectos y la necesidad de avanzar en ellos, un informe de USAID (2007) reporta que la mayoría de las empresas en todos los niveles de las cadenas de valor en los sectores de artesanías y horticultura son PYMES, tanto los productores como los intermediarios en ventas al por mayor y al detalle. Agrega que una importante proporción de las PYMES productoras participan en cadenas de valor, pero solo una menor proporción tiene conocimiento de las condiciones del mercado final y acceso directo a los mercados internacionales.

El Banco Mundial agrega que otro aspecto de relevancia para el desarrollo de las PYMES guatemaltecas es la transferencia de tecnología y conocimientos que les permita aumentar su productividad. Esto requiere la creación de programas de asistencia técnica por parte del Estado, y el establecimiento de alianzas con universidades, centros de investigación y organizaciones de productores para la ejecución de los mismos, en el marco de una política nacional para el desarrollo de las PYMES y el fomento de la innovación y la tecnología.

La CEPAL (2013) en un estudio sobre los sistemas de innovación en América Central señala que las principales debilidades identificadas son:

- i. Un sector industrial integrado mayoritariamente por empresas con baja productividad, mano de

obra poco calificada y reducida inversión en innovación;

- ii. Las relaciones entre empresas son de carácter principalmente comercial y, en menor medida, de intercambio y creación de conocimientos;
- iii. La relación entre universidad y empresa se centra en la formación y flujo de recursos humanos, y muestra una escasa orientación a la difusión y generación de innovaciones y una limitada transferencia de conocimientos;
- iv. Las actividades de investigación suelen carecer de objetivos concretos orientados hacia el mercado;
- v. Los recursos públicos para fomentar la innovación y la articulación entre los componentes del sistema son insuficientes; y
- vi. Falta de coordinación a nivel nacional entre las políticas que llevan a cabo los diversos organismos públicos.

Las opciones de política pública que se definan por parte de los gobiernos debieran tomar en cuenta estos elementos para la atención a las PYMES.

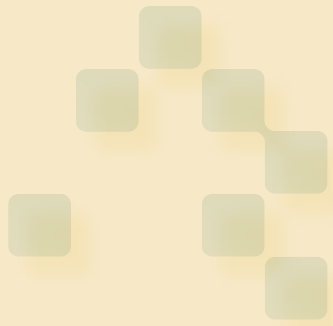
CONCLUSIÓN

En la última década las exportaciones totales de Guatemala más que se duplicaron, con un crecimiento acumulado de 140%. En ese período la estructura de las exportaciones se mantuvo estable, siendo 14 productos los que concentran casi dos terceras partes del total de las exportaciones. La PYME tiene una importante participación en las exportaciones, con 30% del total; aunque el número de empresas exportadoras es reducido, sólo 2% del total que existen en el país. ◆

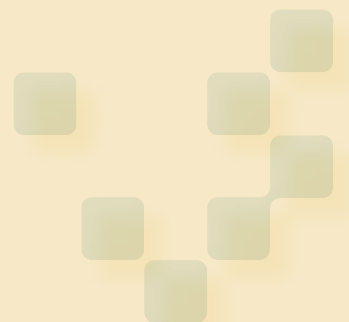
BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN GREMIAL DE EXPORTACIONES (AGEXPORT). 2012. "Sectores".
- BANCO DE GUATEMALA. 2012. "Estadísticas de comercio exterior".
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). 2002. *Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento*. Washington, DC. Marzo.
- BANCO MUNDIAL. 2010. *SME Development in Guatemala: Let 10,000 Firms Bloom*. Guatemala.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). 2013. *Sistemas de innovación en Centroamérica: Fortalecimiento a través de la integración regional*.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2003. "IV Censo Nacional Agropecuario". Guatemala.
- , 2007. "Directorio Nacional de Empresas y Locales (DINEL)".
- , 2010. "Encuesta Nacional de Empleo de Ingresos". Guatemala.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA. 2012. "Sistema de Información Unificado".
- UNIÓN EUROPEA. 2006. *La nueva definición de PYME*. Oficina de Publicaciones.
- UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). 2007. *Integrating micro and small enterprises into value chains: Evidence from Guatemalan Horticulture and Handicrafts*. MicroReport 78. Marzo.





ENTREVISTAS



JOAN TARRADELLAS I ESPUNY (ACCIÓ)



Consejero delegado de la agencia de apoyo a la innovación y a la internacionalización de la empresa catalana (ACCIÓ). Ingeniero superior industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), MBA de IESE Business School, MBA (exch.pr.) de la Wharton School (University of Pennsylvania) y doctor en Administración de Empresas por la UPC. Desde que inició su trayectoria profesional en 1994, ha liderado equipos de adquisiciones y privatizaciones de medianas y grandes empresas industriales en los sectores tecnológicos, químicos y de aerolíneas. Ha sido director de fusiones y adquisiciones de Amadeus GTD (en Europa y Estados Unidos) y de FMC Corporation (en Europa, Asia y Oriente Medio) y miembro del Consejo de Administración de varias empresas. Ha sido Profesor y Director del Departamento de Finanzas de EADA Business School, y ha impartido cursos de doctorado en el Departamento de Organización de Empresas de la UPC. Es autor de libros y trabajos de investigación sobre valoración de empresas, banca y gestión aeroportuaria.

- **Año de creación:** Más de 20 años de experiencia a través de las trayectorias del CIDEM y del COPCA, desarrollando programas y servicios de apoyo de la empresa catalana. En 2009 estos organismos se fusionaron para crear ACCIÓ.
- **Misión:** Mejorar el apoyo estratégico y potenciar la competitividad del tejido empresarial catalán, acercándose a las necesidades de la empresa y acompañándola en su proceso de diferenciación competitiva y en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- **Organización jurídica:** Entidad de derecho público, adscrita al Departamento de Empresa y Ocupación de la *Generalitat de Catalunya*.
- **Composición Consejo de Dirección:** Joan Tarradellas, Consejero Delegado de ACCIÓ.
- **Presupuesto (2012):** € 168.714.736,97 (Publicado en *Generalitat de Catalunya*, en el apartado de presupuestos).
- **Número de empleados:** 245 personas (septiembre de 2013).
- **Cantidad de empresas asistidas por año:** Acompañamiento a 17.000 proyectos de empresas catalanas en 2012.

- **¿Qué programas específicos tiene ACCIÓ en apoyo a la internacionalización de PYMES? ¿Se combinan los servicios brindados en el marco de dichos programas entre sí, o con otros programas de la entidad?**

ACCIÓ, la Agencia para la Competitividad de la Empresa, adscrita al Departamento de Empresa y Ocupación de la *Generalitat de Catalunya*, desarrolla programas que optimizan la relación de las empresas catalanas con el exterior.

Este año 2013 contamos con dos nuevos programas de apoyo a la internacionalización; por un lado, el programa "Empresa Exporta", que se gestionará a través de las Cámaras de Comercio catalanas y entidades como PIMEC, FOMENTO, AMEC, CECOT y SECARTYS. Este programa va dirigido a aquellas empresas que no tienen experiencia internacional, ofreciéndoles la posibilidad, a través de profesionales externos, de obtener un diagnóstico inicial de su potencial exportador. Una vez finalizado este diagnóstico, las empresas podrán averiguar qué producto es el más internacionalizable, hacia qué países dirigirse y mediante qué canal.

Por otro lado, contamos con el programa "Expansiona't", gestionado directamente por ACCIÓ. Este programa va dirigido a empresas con una pequeña experiencia internacional, con la intención de diversificar los mercados a los que están vendiendo actualmente. Les ofrecemos primero una reflexión estratégica sobre el modelo de negocio para decidir a qué nuevos mercados vender sus productos. El objetivo del programa es que las empresas exportadoras se mantengan o crezcan diversificando mercados, convirtiéndose en exportadoras regulares.

Finalmente, también disponemos de **34 oficinas de ACCIÓ** en el exterior que ayudan a nuestras empresas a penetrar en sus mercados buscando clientes finales, agentes, distribuidores, o bien socios para implantarse. Estas oficinas ofrecen trajes a medida en cada caso, para adaptar sus servicios a las necesidades de cada empresa y mercado.

- **¿Cuál es el mecanismo de selección de las PYMES que son atendidas por ACCIÓ? ¿Cuáles son los criterios específicos que se tienen en cuenta?**

Depende del programa y de los objetivos del mismo. Hay programas más selectivos dirigidos a PYMES que están en un determinado proceso de crecimiento o consolidación, y otros productos más masivos que se dirigen a todo tipo de PYMES. Pero en definitiva, tenemos programas para casi todos los perfiles de la empresa, y por lo tanto, atendemos a todo tipo de PYMES.

- **¿Tiene ACCIÓ algún foco sectorial o geográfico en relación a la atención de PYMES?**

Los programas suelen dirigirse a empresas industriales y de servicios, con sede operativa y legal en Catalunya; y especial incidencia hacia sectores consolidados, creadores de puestos de trabajo, con posible liderazgo internacional y con alto contenido en R+D+i.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar una PYME al momento de internacionalizarse? ¿Cómo se comparan estos desafíos con los que enfrentan las empresas de mayor tamaño?**

Actualmente el mundo está cambiando: creciente competencia, mercados más dinámicos, constante evolución tecnológica, mayor influencia de agentes externos y grupos de poder en la

gestión empresarial, además de contar con una economía globalizada. Para sobrevivir, las PYMES deben jugar con nuevas reglas: talento, innovación, internacionalización y mayor tamaño.

Este escenario debe marcar los ejes de los principales retos que deben abordar hoy las PYMES: por un lado, apostar por las personas, que son la clave del éxito en la empresa y por esta razón es importante buscar fórmulas alternativas para atraer y captar al talento. Por otro lado, las PYMES deben ser capaces de plantear innovaciones a distintos niveles, que les permita ofrecer a sus clientes actuales y potenciales, nuevas propuestas de valor. La presencia en los mercados de desarrollo y economías emergentes es otro reto importante, ya que este método ofrece perspectivas de crecimiento al mediano plazo. Y, finalmente, la posibilidad de conseguir una mayor dimensión empresarial, ya que son muchos los sectores de actividad que requieren contar con tamaños mínimos para ser eficientes, por ejemplo, a través de fórmulas asociativas (alianzas estratégicas, franquicias).

Desde el punto de vista estratégico, es cierto que las PYMES ofrecen un mayor estímulo de la actividad privada, diferenciándose, precisamente, de las grandes empresas por aportar un mayor desarrollo de las habilidades emprendedoras, así como mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en la oferta y la demanda. Sin embargo, a diferencia de las grandes empresas, las PYMES aún cuentan con un vacío a nivel de capacitación para abordar sus estrategias empresariales, además de contar con escasas fuentes de financiación alternativa.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Algunos estudios han demostrado que el uso intensivo de las TICs, junto con otras políticas, tienen un impacto significativo en la rapidez y el grado de internacionalización de las PYMES. La adopción de aplicaciones informáticas para la automatización de los procesos productivos y el uso de aplicaciones basadas en Internet por parte de las empresas, las instituciones y la población en general, ha hecho que el conocimiento llegue a constituirse en el principal factor de la producción en el mundo moderno. La tecnología ha mejorado de una forma drástica el acceso a la información y las comunicaciones, no sólo para las grandes empresas multinacionales, sino también para las empresas de todos los tamaños y sectores.

En este sentido, la evidencia demuestra que el uso intensivo de las TICs es uno de los recursos clave para que las PYMES logren su cometido de internacionalizarse. Así, cuanto mayor sea el aprovechamiento de este recurso por parte de las empresas, mayor será el impacto en el grado de internacionalización de las mismas.

- **¿Cómo evalúa ACCIÓN el impacto de los servicios prestados a las PYMES?**

Las cifras sobre los proyectos que se han asesorado desde las diferentes oficinas de ACCIÓN en el mundo ayudan a evaluar el impacto de los servicios prestados a las PYMES. Asimismo, los Centros de Promoción de Negocios de ACCIÓN han demostrado ser una valiosa herramienta para la detección y seguimiento de nuevas oportunidades para Cataluña.

Una buena manera de medir el impacto es a través de los proyectos de inversión generados. En el primer semestre de 2013, los proyectos de inversión extranjera en Cataluña, vehiculados a través del Gobierno, han generado 1.200 nuevos puestos de trabajo. Los 42 proyectos, que

han supuesto € 148 millones de inversión, han asegurado el futuro de 1.900 trabajadores ya en plantilla.

Otro dato importante a tener en cuenta es que actualmente, la *Generalitat* tiene en cartera más de 250 proyectos vivos con una inversión asociada que supera los 2.300 millones y que generarían 17.300 puestos de trabajo, además de garantizar 6.700 más.

- **¿Podría comentarnos tres casos exitosos de internacionalización de PYMES atendidas por ACCIÓ?**

Algunos ejemplos durante 2013 son, el caso de la empresa catalana **Helios Energy Europe**, que ha entrado en el mercado japonés a través de *Helios Japan*. Esta sociedad, creada como *joint venture* entre la empresa catalana y la japonesa *Lohas Holding*, tiene previsto invertir € 150 millones de euros para la fabricación de módulos fotovoltaicos en Japón. La oficina de ACCIÓ en Toquio ha dado apoyo a la empresa catalana *Helios Energy Europe* en el proceso de creación *Helios Japan*. Otro ejemplo es la empresa japonesa **Rakuten**, líder en comercio electrónico en el mercado japonés. Esta empresa tiene previsto introducirse en el mercado español, a través de la apertura de una filial en Barcelona. La decisión de la empresa de instalarse en Barcelona es fruto de más de un año de trabajo conjunto con la oficina de ACCIÓ en Toquio, y prevé crear 80 puestos de trabajo en Cataluña en los próximos 3 años.

Otro ejemplo es la empresa catalana **Obrelsa**, que se ha iniciado en el mundo de la exportación de la mano de ACCIÓ. La empresa, que tiene su mercado en las instalaciones de todo tipo (eléctrica, agua, energía solar, climatización, voz y datos, entre otros) buscaba una sociedad local del mismo sector para participarla y abrir nuevas vías de negocio al exterior. El Centro de Promoción de Negocios de ACCIÓ en Santiago de Chile la ayudó a definir el perfil de sociedad local, y consiguió realizar un acuerdo con una pequeña empresa chilena.

- **En relación al proceso de internacionalización de las PYMES, considere la efectividad de la coordinación de las siguientes políticas para su promoción: (a) políticas de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales para atender empresas extranjeras).**

La voluntad de ACCIÓ de los últimos años ha sido coordinar cada vez más las políticas de promoción de exportaciones y de atracción de inversión extranjera puesto que hemos comprendido que están íntimamente relacionadas. Somos muy conscientes que cada vez que una empresa muestra interés por invertir o materializar una inversión en Cataluña no lo está haciendo solamente para atender el mercado local sino que lo hace para abastecer mercados más amplios como el Europeo o el del Mediterráneo. Por tanto, una consecuencia automática de las inversiones extranjeras en Cataluña es que habitualmente acaban contribuyendo a aumentar las exportaciones de bienes o servicios al mercado internacional. Por tanto, si podemos ofrecer a las empresas que muestran interés en invertir en Cataluña una amplia gama de servicios que no sólo facilitan la inversión, sino que posteriormente le facilitarían el acceso a los mercados objetivo, seguro que ganamos argumentos frente a otras ubicaciones potenciales de la inversión.

En este sentido, en el nuevo Programa de Internacionalización Empresarial de 2014 a 2016 las políticas de apoyo a la internacionalización y de atracción de inversiones son las dos caras de la misma moneda y los programas y servicios que vamos a desplegar en el mismo Programa estarán todavía más coordinados. Al respecto, hemos fusionado las Unidades de Internacionalización Empresarial y de Atracción de Inversiones en una sola Unidad, hemos

creado equipos transversales de profesionales para que no sólo se conozcan entre ellos -que ya es importante-, y conozcan el trabajo que cada uno desarrolla para que se puedan aportar nuevas ideas, sino que empiecen a explorar colaboraciones en proyectos comunes que tengan como resultado favorecer nuevas inversiones e incrementar exportaciones.

Otro ejemplo tangible de las sinergias que ha ocasionado que ambas políticas se estén llevando a cabo desde la misma agencia en Cataluña, es que anteriormente cada organización tenía su propia red de oficinas en el exterior, ahora con una sola red hay oficinas que antes solo impulsaban el proceso de internacionalización y que ahora también trabajan para atraer inversiones.

- **(b) políticas de promoción de exportaciones y otras políticas de desarrollo productivo, tales como los estímulos a la innovación.**

Desde que se tomó la decisión de fusionar la antigua agencia de promoción de la innovación (CIDEM) y el consorcio de promoción de la internacionalización de la empresa catalana (COPCA) ya se hizo con el convencimiento que se podrían crear importantes sinergias para la misión de ambas agencias. Ya hacía años que tenía sentido promover el binomio *innovación-internacionalización* conjuntamente, incorporando la innovación para crear ventajas competitivas y para que las empresas catalanas pudieran tener éxito en el mercado global. Asimismo hemos trabajado bajo planes estratégicos únicos que han definido una política única de promoción de la competitividad empresarial, que contienen tanto las políticas de internacionalización, de la innovación y la transferencia tecnológica, explotando todo su potencial de sinergias, creando equipos transversales de profesionales expertos en ambas especialidades y poniendo a disposición instrumentos de internacionalización.

Además, aprovechando que hemos desarrollado recientemente la nueva estrategia de especialización inteligente en investigación y desarrollo para Cataluña, nos ha sido de gran utilidad para también concentrar esfuerzos en políticas de internacionalización alineadas con los sectores estratégicos definidos en la estrategia inteligente. ◆





KARL HARTLEB (ADVANTAGE AUSTRIA)



Licenciado en derecho, especializado en derecho europeo e internacional sobre competencia. Adquirió experiencia laboral en el sector privado y público, entre otros, como el presidente de una filial estadounidense de una empresa industrial europea y como consejero en el Parlamento Europeo. En el marco de sus actividades para la Cámara Federal Económica de Austria (Departamento de Comercio Exterior) fue nombrado Comisionado Asistente de Comercio para los EE.UU. (Nueva York), Comisionado de Comercio para Japón y Consejero Comercial de la Embajada de Austria en Teherán, Irán. Actualmente es Subdirector General de los Servicios Austríacos de Comercio Exterior -Advantage Austria-, miembro de su Directorio Ejecutivo y jefe de la división de mercados, responsable por la gestión estratégica de Oficinas Económicas y Comerciales de Austria en todo el mundo y las direcciones regionales en la sede vienesa. Asimismo tiene a su cargo los programas sectoriales, ferias, participaciones World Expo austríacas y otros eventos en el extranjero.

Advantage Austria nuclea a empresas austríacas especializadas en actividades de exportación e importación generando importantes oportunidades de negocio. Con sus más de 110 oficinas en más de 70 países, ofrece una amplia gama de servicios de estrategia y desarrollo de negocios, no solamente para las empresas austriacas, sino también para sus socios de emprendimientos internacionales.

Otros servicios prestados por las oficinas *Advantage Austria* comprenden desde asistencia a las empresas austríacas en busca de importadores, distribuidores o agentes, hasta proporcionar información detallada sobre Austria como sede de negocios, y proveer asistencia especializada a empresas que quieran ingresar en el mercado austríaco.

Acceda al audio de la entrevista en el siguiente enlace:



Audio



MARÍA DEL CORISEO GONZÁLEZ IZQUIERDO (ICEX)



Actualmente Consejera Delegada del ICEX. Es Licenciada en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas, y Master en Administración Pública por la Universidad de Harvard; pertenece al Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado. Ha sido profesora asociada de Derecho Mercantil en la Universidad Autónoma de Madrid, Vocal asesora en el Gabinete del Subsecretario del Ministerio de Industria y Energía, gestora del Banco Mundial para el Desarrollo de Infraestructuras y Sector Privado para el Norte de África y Oriente Medio, Directora de la División de Productos Industriales y Tecnología del ICEX, y Consejera jefe de las Oficina Económicas y Comerciales de las Embajadas de España en Ghana, República Popular de China, Jordania e Irak. Antes de incorporarse al ICEX, era Directora adjunta a la Presidencia del Operador del Mercado Eléctrico.

ICEX España, Exportación e Inversiones se creó en 1982 mediante el Real Decreto 6/1982 como Instituto Nacional de Fomento de la Exportación (INFE). En 1987, cambió su denominación a la de Instituto Español de Comercio Exterior. En 2011, cambió su naturaleza jurídica y pasó a ser entidad pública empresarial. A finales de 2012, amplió además su objeto social al integrarse *Invest in Spain*, empresa pública que, hasta ese momento, se encargaba de la promoción de la inversión extranjera en España. De este modo, la entidad cuenta desde 2012 con una nueva denominación “ICEX España, Exportación e Inversiones”, que refleja su nuevo cometido.

De acuerdo con los estatutos de la nueva entidad, ICEX España Exportación e Inversiones, cuenta con un Consejo de Administración, de mayoría pública, en el que las organizaciones empresariales (patronal y Cámaras de Comercio) y las comunidades autónomas cuentan cada uno con un representante. Además, existe un órgano consultivo, el Consejo de Orientación Estratégica, integrado por las asociaciones sectoriales y empresariales así como por empresas con acreditada experiencia en internacionalización.

ICEX tiene como objetivo, en el marco de la política Económica del Gobierno, la promoción de la internacionalización de la economía y de las empresas españolas y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España. Para el desarrollo de su actividad, ICEX se apoya en la red de casi 100 oficinas económicas y comerciales en el exterior que posee la Secretaría de Estado de Comercio.

La plantilla efectiva del ICEX asciende a 579 personas, de las que 477 prestan sus servicios en España (ya sea en los Servicios centrales o en las diferentes Direcciones Territoriales y Provinciales) y 102 se encuentran desempeñando sus funciones en la Red Exterior en las Oficinas Económicas y Comerciales. Se calcula que ICEX atiende a unas 10.000 empresas al año, en su inmensa mayoría PYMES.

- **¿Qué programas específicos tiene ICEX en apoyo a la internacionalización de PYMES? ¿Se combinan los servicios brindados en el marco de dichos programas entre sí, o con otros programas de la entidad?**

ICEX ofrece una completa batería de acciones y programas, que se clasifican en función del grado de internacionalización que tenga la empresa.

Para aquellas empresas que inicien su camino en el exterior, ICEX pone a su disposición el programa "ICEX Next", en el que las empresas se benefician de asistencia técnica y económica para el diseño y puesta en marcha de su plan de internacionalización. Las empresas también cuentan con el programa "Pasaporte al Exterior", que permite a las empresas, a través de una herramienta *on line*, analizar su potencial exportador y realizar una primera aproximación a la estrategia de internacionalización que debe seguir.

Para las empresas que ya cuentan con cierto grado de internacionalización, ICEX ofrece acciones de promoción comercial, las más habituales son actividades en ferias y misiones comerciales, y programas que facilitan la identificación de socios comerciales en el país para la elaboración de proyectos conjuntos, como los Foros de Inversión, los Encuentros Empresariales y los Partenariados Multilaterales, acciones todas ellas con un fuerte apoyo institucional.

A las empresas que tienen en su bagaje un importante recorrido internacional, ICEX les ofrece una serie de programas que facilitan la implantación, tanto comercial como productiva, en el exterior. Entre estos programas destaca la herramienta de cálculo de costes de establecimiento, el servicio de selección de socios locales, la difusión de oportunidades de negocio y los 16 centros de negocio en las Oficinas Económicas y Comerciales que la Secretaría de Estado de Comercio cuenta en el exterior y en los que las empresas pueden establecerse durante un tiempo para lanzar sus operaciones. Estos centros de negocio se completan con el *Spain Tech Center* de San Francisco, que pretende introducir empresas españolas en Silicon Valley, uno de los ecosistemas de empresas más dinámicos del mundo.

En el ámbito del asesoramiento se destacan también los servicios personalizados, servicios hechos a medida y de alto valor añadido prestados por las Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior.

En cuanto a los servicios de formación, ICEX ofrece una completa batería de seminarios de internacionalización y jornadas de mercados exteriores y las becas de internacionalización con las que se pretende formar a jóvenes profesionales a través de un *Master* en gestión internacional de la empresa y de un año trabajando en alguna Oficina Comercial de la Embajada de España en el exterior para, a continuación, realizar la segunda fase de la beca en alguna empresa u organismo internacional.

En su constante proceso de mejora, ICEX trata tanto de actualizar y renovar sus programas como de poner en marcha nuevas iniciativas que se adapten a las necesidades que vayan surgiendo. En este sentido vale la pena destacar los programas puestos en marcha recientemente y que tratan, por una parte, de responder a las necesidades de atención personalizada de las

empresas y, por otra, de adaptarse al marco presupuestario existente y de ofrecer el máximo valor añadido al menor coste.

En primer lugar, el programa "ICEX - Gran Distribución", que tiene como objetivo lograr que las grandes empresas de distribución incorporen más proveedores españoles. El segundo es el programa "ICEX Sourcing", que tiene como objetivo remitir a las empresas de nuestro país las oportunidades de negocio que detecta y recibe la red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior a través de sus contactos y gestiones con un amplio abanico de operadores locales (importadores, distribuidores, contratistas, etc.).

Por último, vale la pena mencionar el programa "PYME - INVIERTE", que facilita a las empresas asesoramiento sobre inversiones en el exterior y orientación sobre financiación para su implantación, productiva o comercial, en otros mercados. Este programa es un ejemplo de cooperación institucional, un aspecto que ICEX está tratando de potenciar, pues se ha lanzado conjuntamente con la Agencia Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES).

- **¿Tiene ICEX algún foco sectorial o geográfico en relación a la atención de PYMES?**

ICEX funciona bajo el criterio de complementariedad y subsidiariedad, lo que significa que son las empresas las que, con sus decisiones, nos indican el camino a seguir. No obstante, a nivel sectorial sí se trata de apoyar aquellos elementos con mayor componente tecnológico, si bien es cierto que, hoy en día, puede encontrarse alta tecnología en cualquier sector. Por tanto, debería afirmarse, más bien, que tratamos de apoyar aquellas iniciativas con mayor valor añadido.

En cuanto al patrón geográfico, se está produciendo un progresivo abandono de los mercados tradicionales y maduros de la Unión Europea hacia otros mercados de mayor dinamismo y potencial. En ICEX recogemos el testigo y vamos reasignando nuestros recursos siguiendo este mismo patrón.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar una PYME al momento de internacionalizarse? ¿Cómo se comparan estos desafíos con los que enfrentan las empresas de mayor tamaño?**

Cada empresa es diferente y, por tanto, también lo será su proceso de internacionalización. No obstante, en ICEX consideramos que hay una serie de elementos básicos en todo proyecto exitoso de apertura de mercados.

En primer lugar, es primordial que la empresa aborde la internacionalización como un proceso esencial, es decir, incorporado al núcleo de su actividad. En segundo lugar, es muy importante que la empresa tenga claro cuál es su valor añadido y que se apoye y profundice en él. Es decir, que determine, *a priori*, cuál de sus productos o servicios es el que tiene mayor potencial de ser vendido en otros mercados. Y, por último, es necesaria una meticulosa planificación y diseño de su estrategia. Por último, para el éxito de toda iniciativa internacional es fundamental la búsqueda de socios locales adecuados.

Tanto en el proceso de planificación estratégica como en el de búsqueda de socios, las dificultades de las empresas pueden reducirse a un problema de acceso a la información. En este sentido, las empresas grandes y con más recursos pueden dedicarlos a procurarse buena

información, ya sea en origen o viajando al destino. A su favor, las empresas pequeñas tienen mayor flexibilidad.

En el caso concreto de España, la percepción de que los mercados internacionales son sólo para empresas grandes ha cambiado radicalmente en los últimos años y, nuestras PYMES, están siguiendo el camino emprendido por las grandes empresas, que han sabido alcanzar posiciones de liderazgo en los mercados internacionales en las últimas décadas.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Como en cualquier otro ámbito, también en la internacionalización la gran transformación digital de los últimos tiempos ha supuesto una revolución. Estos cambios se plasman en una variación radical en las estrategias de las propias empresas para mejorar el empleo que realizan de estas nuevas tecnologías. ICEX está haciendo una apuesta decidida por la digitalización de sus procesos y por facilitar el acceso a todas las ayudas a través de registros telemáticos. Asimismo, ICEX está apostando decididamente por acercar la información sobre sus servicios y el conocimiento sobre mercados a las empresas, a través de aplicaciones móviles y el uso de las redes sociales.

- **¿Cómo evalúa ICEX el impacto de los servicios prestados a las PYMES?**

Con el objetivo de sacar el máximo partido a los recursos disponibles, ICEX cuenta con una unidad de evaluación que analiza el rendimiento e impacto de cada uno de nuestros programas con el objetivo de contar con buena información que permita priorizar recursos en los programas más efectivos y de mayor impacto.

- **¿Podría comentarnos tres casos exitosos de internacionalización de PYMES atendidas por ICEX?**

En su labor de ayuda al proceso de internacionalización de las empresas españolas, ICEX España, Exportación e Inversiones cuenta con múltiples casos de éxito de PYMES que han alcanzado con excelencia su proceso de expansión exterior.

En el sector textil, ICEX ha apoyado la labor de internacionalización de **El Ganso**, una empresa de moda, que nació en el 2004, y se ha convertido en un referente en países como Chile o Francia. El Ganso formó parte del programa de ayuda a la exportación "ICEX Next" de ICEX España, Exportación e Inversiones en el año 2011, y unos meses después, sus propietarios abrieron un establecimiento en Santiago de Chile, cuatro tiendas en París, dos en Londres y una tienda en Portugal. Su próxima apertura se producirá en México, en donde inaugurarán una tienda de marca propia.

Otro caso de éxito es el de **Entrol**, una empresa de Madrid que desarrolla y fabrica simuladores profesionales de avión y de helicóptero, FNPT y FTD, con la misión de contribuir a la formación y entrenamiento de pilotos civiles y militares. Entrol formó parte hace unos años del Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) de ICEX, y sus principales ventas internacionales se centran ahora en países como Argentina, donde hay un simulador en la Prefectura Naval; Chile, donde ha vendido un simulador de helicóptero a la Fuerza Aérea chilena; y Turquía, en donde ha vendido un simulador de vuelo a la Universidad turca de Anadolu.

Finalmente, en el sector de las TIC's destaca el proceso de internacionalización de **Playence**, una empresa española que ha desarrollado un *software* especializado en búsqueda corporativa para empresas. Al igual que El Ganso, Playence formó también parte del programa "ICEX Next" de ICEX España, Exportación e Inversiones, desde donde recibieron asesoramiento para abrir nuevas vías de negocio y oficina propia en Estados Unidos. Además, Playence ha formado parte del programa acelerador de empresas tecnológicas *Spain Tech Center* situado en Silicon Valley, San Francisco.

Estos tres son ejemplos del buen comportamiento de las exportaciones españolas; en la actualidad vendemos casi un 20% más que el máximo anterior a la crisis, habiéndose registrado un incremento de nuestras ventas en el exterior del 17% en 2010, del 15% en 2011 y del 4% en 2012.

En los tres primeros trimestres de 2013 no sólo se consolidan estas cifras sino que aumenta el ritmo de crecimiento de las exportaciones hasta el 6,8% interanual. En marzo de 2013 se produjo el primer superávit comercial desde que se elabora la serie (1971). Además, el buen comportamiento de las ventas de servicios permitió alcanzar en el mes de julio de 2012 un superávit por cuenta corriente por primera vez desde 1998.

Las perspectivas son igualmente positivas: la Comisión Europea pronostica, en sus recientemente publicadas previsiones de otoño, que España será uno de los países con mayor crecimiento de las exportaciones en el conjunto de 2013 y que finalizará el ejercicio con un superávit corriente equivalente al 1,4% del producto interno bruto (PIB). En 2014, este superávit será igual al 2,6%.





DIANE EDWARDS (JAMPRO)



Tiene una maestría en organización de empresas de la New York's Pace University, una maestría en relaciones internacionales del Institut d'Etudes Politiques de Paris y una licenciatura en francés, español y alemán de la University of the West Indies (UWI). Es miembro del/UK Institute of Directors, administradora fiduciaria de la British Foundation for the University of the West Indies, y miembro activo de la St. Andrew Old Girls' Association. La señora Edwards se desempeñó como Delegada Comercial de JAMPRO en Nueva York, Bruselas y Londres. Cuenta con un profundo conocimiento y una vastísima experiencia en comercialización internacional y desarrollo empresarial. Intervino con éxito en el lanzamiento de productos alimenticios con marcas jamaíquinas en mercados desarrollados y negoció una substancial contribución de fondos de la Unión Europea en el marco del "Target Europe" Trade Development Programme. Comprometida con la promoción de inversiones, la actual presidenta de JAMPRO fue la que dio inicio a las negociaciones con las empresas extranjeras Riu e Iberostar, lo que tuvo como resultado la llegada de inversiones a Jamaica.

La *Corporación de Promociones de Jamaica (JAMPRO)* tiene como objetivos estimular, facilitar y promover las exportaciones y las inversiones en todos los sectores de la economía jamaíquina. Por ello, JAMPRO brinda apoyo a la inversión, y también promueve las exportaciones y el comercio; asimismo ofrece sistemáticamente servicios que tienen como fin agregar valor para así asegurar el éxito comercial y la integración de comunidades mercantiles en todos los niveles.

JAMPRO es una de las pocas agencias globales que desempeñan un doble papel como Organismo de Promoción de la Inversión y, a la vez, Organización de Promoción Comercial, por lo que ocupa una posición estratégica como catalizador de inversiones, exportaciones y desarrollo nacional.

En la actualidad, JAMPRO cuenta con aproximadamente un centenar de empleados en sus oficinas de Kingston y Montego Bay en Jamaica, Canadá y Reino Unido. Los miembros del Directorio son designados por el Ministro de Industria, Inversiones y Comercio y, en general, provienen tanto del sector público como del privado.

Más de doscientos exportadores actuales y potenciales -de los cuales aproximadamente 99% son PYMES- recibieron asistencia a través de programas de capacitación y de fomento de la capacidad durante el corriente año financiero.

Historia

A partir de una recomendación hecha en un estudio del Banco Mundial en 1983, el gobierno jamaicano inició la fusión de los siguientes organismos: Agencia Nacional de Promoción de las Inversiones (*Jamaica National Investment Promotions - JNIP*), la Corporación Nacional de Exportaciones de Jamaica (*Jamaica National Export Corporation - JNEC*) y la Corporación de Desarrollo Industrial de Jamaica (*Jamaica Industrial Development Corporation - JIDC*). De dicha acción surgió una única agencia con el nombre de Corporación de Promociones de Jamaica (JAMPRO).

En 1988, la flamante organización se constituyó como sociedad de responsabilidad limitada, con el objetivo de promover y facilitar las inversiones, la promoción del comercio y los servicios mercantiles, la reglamentación de los procedimientos de exportaciones, la modernización de la industria, y la asignación de la superficie destinada a la producción.

Transcurridos dos años, en 1990, el Parlamento aprobó la Ley JAMPRO, en virtud de la cual la agencia se convirtió en un órgano público estatutario por decisión del Gobierno de Jamaica. En 2007, JAMPRO pasó a denominarse oficialmente Comercio e Inversión de Jamaica (*Jamaica Trade and Invest*), pero con posterioridad recuperó su nombre original en 2010.

- **¿Cuáles son los programas desarrollados por JAMPRO que dan apoyo específico a las PYMES que se esfuerzan por lograr alcance internacional?**

Consciente de la importancia de las PYMES en el desarrollo de las economías nacionales, JAMPRO realiza actividades para la penetración de mercados a lo largo del año de manera que los exportadores jamaicanos puedan ganar presencia en los mercados internacionales. En líneas generales, estas actividades han consistido en facilitar la participación en ferias comerciales internacionales, especialmente en los mercados clave de los Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. En algunos casos, estas acciones se refuerzan mediante misiones específicas en el extranjero, tanto como de otras para captar compradores que llegan a Jamaica provenientes del exterior.

Como agencia de un pequeño país insular en desarrollo, JAMPRO sabe que mantener la calidad y la cantidad de la oferta es de suma importancia. Con este fin, también desarrolla y ejecuta programas con miras a fomentar la capacidad y el crecimiento de manera de preparar a las PYMES para enfrentar los mercados de exportaciones.

Export Max: Desarrollo Empresarial para el Crecimiento de las Exportaciones: A fin de maximizar la ventaja competitiva de los exportadores jamaicanos, JAMPRO lanzó en junio de 2011 el programa "Export Max: Desarrollo Empresarial para el Crecimiento de las Exportaciones". Este programa se creó con foco en un grupo inicial de quince firmas exportadoras y empresas preparadas para exportar con la intención de fomentar su capacidad y ayudarlas a penetrar diferentes mercados. Al asegurar la asistencia técnica y los fondos por más de JA\$ 54,98 millones, JAMPRO dio inicio a este programa asistiendo a quince empresas de los sectores manufacturero y agroalimentario, facilitando el acceso a un abanico de servicios

para el desarrollo de valor agregado y la promoción de las exportaciones. En 2014, JAMPRO lanzará la Export Max II, que operará durante tres años y se centrará en veinte compañías, algunas incluso del sector de servicios. Se considerará clave como indicador de desempeño de las compañías al crecimiento de sus exportaciones de por lo menos 50%.

Los servicios ofrecidos a las empresas a través de este programa incluyen los siguientes:

- Diagnóstico empresarial / Evaluación de las necesidades.
- Asistencia en investigación y desarrollo de mercados.
- Desarrollo de un plan de negocios y de comercialización de exportaciones.
- Apoyo para acceder a asistencia técnica y financiera.
- Apoyo individualizado en la gestión financiera y documental.
- Desarrollo de normas de calidad (por ejemplo, análisis de peligros y de puntos críticos de control, ISO9000).
- Búsqueda de vinculación comercial.
- Fácil acceso a servicios de organismos asociados.
- Participación en actividades de promoción de exportaciones, incluso misiones y exposiciones comerciales.
- Participación en talleres y seminarios para fomentar capacidades.
- Tutorías para exportadores experimentados y exitosos.

En 2012, JAMPRO recibió el premio a la mejor Organización de Promoción Comercial de un estado insular pequeño en desarrollo y fue distinguida por su excelencia en materia de iniciativas de desarrollo de exportaciones. Esta es la tercera vez que los esfuerzos de JAMPRO en favor de las exportaciones reciben un reconocimiento a este nivel; las otras dos distinciones se dieron en 2004 y 2008.

Programa de Asistencia Técnica FINPYME: El programa “FINPYME Export Plus” brinda asistencia técnica que tiene como objetivo ofrecer capacitación y asesoramiento para exportadoras PYMES. Asimismo fomenta las capacidades y mejora la competitividad de los exportadores en el mercado de global. Hasta ahora JAMPRO ha organizado siete reuniones en las que se trataron temas que incluyen la financiación, certificación, envasado y estrategias de negociación. En la actualidad hay más de 120 PYMES registradas en este programa dirigido tanto a proveedores de bienes como de servicios. Se estima que al concluir este programa JAMPRO habrá aumentado la capacidad de los exportadores para competir en nuevas plazas y mercados emergentes, tanto en bienes como en servicios. Teniendo en cuenta las conclusiones de los primeros participantes, se está logrando este objetivo.

- **¿Los servicios provistos en el marco de estos programas se combinan entre sí o con otros programas de la organización?**

JAMPRO también facilita el desarrollo de la industria exportadora identificando vinculaciones con todos los programas de la organización. Cuando una empresa tiene la posibilidad de beneficiarse a través de la participación en más de un programa, se la alienta para que así lo haga.

Con este fin, JAMPRO lleva adelante el “Programa de Vinculación Comercial”, en función del cual organiza un evento interempresarial anual en el que los inversores extranjeros se conectan con proveedores locales que pueden brindarles insumos para sus operaciones. Así se genera un mercado doméstico al cual los exportadores pueden recurrir para que a su vez cierren contratos e inviertan en otros países fuera de Jamaica. En esas circunstancias, la organización estudia cómo agregar valor a las exportadoras que desean re-equiparse o ampliarse; al facilitar el aprovechamiento de oportunidades y la identificación de probables empresas conjuntas con socios financistas

- **¿Cuál es el procedimiento empleado para seleccionar a las PYMES que recibirán asistencia? ¿Cuáles son los criterios específicos que se tienen en cuenta?**

JAMPRO apoya a todos los exportadores que desean llevar sus productos al exterior brindándoles información de mercado y, en la medida de sus posibilidades, fortaleciéndolos institucionalmente. No obstante, al identificar a las compañías que pueden participar en las actividades de penetración de mercado, se las evalúa para asegurar que son capaces de sostener la provisión de productos a determinados mercados en función de las normas y requisitos propios de esos mercados.

Con respecto al programa “Export Max”, los criterios para seleccionar las compañías interesadas en participar son cuatro:

- Experiencia comercial del solicitante / Disponibilidad para exportar.
- Calificación / Capacidad de la empresa para satisfacer demanda adicional / capacidad de adaptación.
- Impacto económico potencial y sostenibilidad de la empresa.
- Factibilidad del proyecto / Alineación con las metas de “Export Max” y con otros programas comerciales especiales de fomento ejecutados por otras agencias e instituciones de apoyo a las empresas.

Al iniciarse el proyecto se lleva a cabo un amplio proceso de selección que incluye una invitación para la presentación de solicitudes a nivel nacional. La selección es responsabilidad de un panel compuesto por miembros de los sectores público y privado, y se realiza en función de los criterios arriba detallados.

● **¿JAMPRO realiza actividades sectoriales o con foco en un área geográfica para apoyar las PYMES?**

JAMPRO emplea una estrategia específica para aumentar las exportaciones y recurre a la investigación de mercado, uno de los primeros pasos claves en la promoción de las exportaciones. Se investigan los mercados tanto tradicionales como no tradicionales de manera de apoyar la venta de bienes y servicios.

En virtud de las prioridades de desarrollo jamaíquinas el foco de JAMPRO se centra en la promoción de las siguientes áreas:

- Sector agroalimentario y agricultura.
- Industrias creativas.
- Manufactura, energía y minería.
- Tecnología de la información y las comunicaciones.
- Comercio de servicios: logística, consultoría de gestión, turismo de salud y de promoción de la salud y la educación en el extranjero.

● **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PYMES cuando salen al exterior? ¿Se diferencian estos desafíos de los que enfrentan las grandes empresas?**

Dentro del sector de las PYMES, el tamaño de la empresa las vuelve vulnerables ante los avatares internos y externos. Las limitaciones del lado de la oferta así como el costo de la operatoria empresarial pueden convertirse en barreras al desarrollo.

A continuación se presentan algunos de los principales desafíos que deben enfrentar los productores locales:

- Acceso al financiamiento.
- Capacitación y certificación del personal.
- Cumplimiento con las normas y los requisitos internacionales.
- Información sobre *marketing* y comercio.
- Costos de actividades de apoyo administrativas.
- Instalaciones para reuniones y superficie fabril.
- Desastres naturales.

Las economías de escala les permiten a las grandes empresas superar algunas de las dificultades que también se les presentan a las empresas de menor tamaño. Además, el acceso al financiamiento por lo general es un escollo característico de las micro y pequeñas empresas, dificultad que se reduce a medida que sube el tamaño y el valor de los activos de la compañía. Sin embargo, esto tiene su impacto sobre numerosas áreas ya mencionadas y que, en definitiva, dependen de la capacidad de la empresa para obtener fondos para tales iniciativas.

- **¿Cuál es el papel que juegan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Las redes sociales, los *Webinars*, las plataformas de tecnología en línea han sido herramientas exitosas para mejorar el perfil exportador de Jamaica e identificar las oportunidades de acceso a mercados.

Como canal para interactuar con los clientes extranjeros, JAMPRO, en particular a través de la Coalición de Industrias de Servicios de Jamaica, ha alentado y ayudado a los proveedores de servicios a aumentar su presencia en la *Web* y aprovechar las redes sociales. En los seminarios se ha destacado la importancia de crear y mantener una imagen corporativa positiva en línea.

En el futuro, se estudiarán diversas iniciativas para ofrecer mayor exposición a las plataformas de comercio electrónico que sean efectivas desde el punto de vista de costos y puedan ser utilizadas por las PYMES para llegar a mercados internacionales.

- **¿De qué manera JAMPRO evalúa el impacto de los servicios brindados a las PYMES?**

JAMPRO utiliza índices de desempeño y encuestas para evaluar el impacto de la labor hecha con las PYMES. Específicamente, la compañía hace un seguimiento del número de oportunidades generadas para los clientes, el número de potenciales interesados en firmar contratos de suministro y el valor de las ventas de exportaciones de sus clientes.

Cabe subrayar que la organización no solamente se concentra en el impacto económico de sus intervenciones, sino también en el impacto sobre las compañías, razón por la cual las encuestas de satisfacción de los clientes también se usan como una herramienta para mejorar la efectividad de JAMPRO y la relación con sus clientes. Esto ayuda a hacer un referenciamiento y a mejorar la prestación del servicio.

- **¿Podría mencionar tres casos exitosos de internacionalización de PYMES que recibieron apoyo de JAMPRO?**

JAMPRO ha trabajado con un sinnúmero de compañías para ampliar las exportaciones de los proveedores jamaquinos a los mercados del extranjero. Gracias a las intervenciones de JAMPRO varias empresas están abasteciendo mercados como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y el Caribe. No sólo la investigación de mercado sino también las iniciativas comerciales han tenido su peso para que las empresas alcancen el éxito. A continuación, se presentan algunas historias de éxito de JAMPRO protagonizadas por compañías que aumentaron su capacidad exportadora.

Apiarios Honeykist: Fabricante y productor de miel con valor agregado y productos para apicultura, Honeykist trabaja en estrecha colaboración con JAMPRO para acceder a los

mercados extranjeros. Mediante los programas para fomentar la capacidad como los de FINPYME dedicados a la asistencia técnica, Honeykist ha participado en los talleres organizados por JAMPRO, que se centran, entre otros aspectos, en la eficiencia operativa y el acceso a los acuerdos comerciales. Las intervenciones de JAMPRO le han permitido a Honeykist acceder a mercados regionales con miras a ampliar sus operaciones. Honeykist fue una de las quince compañías que participaron en una misión comercial recientemente organizada, cuyo destino fue República Dominicana, por lo que se anticipa que la compañía se beneficiará de relaciones generadas por la visita.

Heather Laine Limited: Este productor de indumentaria para hombres y mujeres ya participó del primer tramo del programa "Export Max". La compañía asistió a un número de talleres para fomentar capacidades y seminarios que cubren temas como la productividad y el envasado. También participó en eventos de JAMPRO para establecer vinculación comercial, por ejemplo, en JAPEX, JMA/JEA Expo. Elaboró planes de negocios y de comercialización con la ayuda del programa "Export Max". Heather Laine también regularizó sus registros financieros y su sistema de gestión gracias a la asistencia que se le brindó en este rubro.

Tijule Company Limited: Las exposiciones y misiones comerciales a diferentes países son herramientas importantes para relacionarse con potenciales compradores e inversores. JAMPRO procura convertir este primer acercamiento en contratos que favorezcan a las PYMES locales. Tijule participó en la misión *Briggs and Carver* a Estados Unidos. También lo hizo en la *Summer Fancy Food Show* de 2013, que se desarrolló en Nueva York. Tijule también se benefició al haber asistido a los talleres de fomento de capacidades, ferias comerciales y evaluación de empresas ofrecidos por el programa "Export Max". Tijule se especializa en agroalimentos producidos con una variedad de frutas y verduras jamaicanas.

- **¿Creen ustedes que la coordinación de las políticas para la promoción de exportaciones e inversiones constituyen un medio efectivo para fomentar la internacionalización de las PYMES (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales de firmas multinacionales establecidas en Jamaica, o también a través de la coordinación de la promoción de las exportaciones y otras políticas como el estímulo a la innovación)?**

JAMPRO tiene un fuerte papel en el desarrollo de políticas de apoyo al establecimiento de industrias en Jamaica. Al hacerlo, la organización trabaja para beneficiar el establecimiento y el continuo desarrollo de varias industrias locales.

La organización cuenta con dos divisiones: la de Desarrollo de Exportaciones y de Promoción de Inversiones. Ambas trabajan estrechamente para identificar las oportunidades interdepartamentales que redundarán en beneficios de varios sectores. El "Programa de Vinculación Comercial", mencionado anteriormente, constituye una iniciativa creada para dar apoyo al establecimiento de relaciones comerciales entre los proveedores locales de bienes y servicios y los inversores extranjeros. Desde su nacimiento en 2007, el programa JAMPRO ha facilitado cientos de contactos que incluyen aquellos realizados en Expo Jamaica y en varios encuentros de Oportunidad Jamaica y JAPEX durante este período. JAMPRO ya ha registrado casi 500 vinculaciones por un valor superior a los JA\$ 3.500 millones. En la edición del año pasado de JAPEX, en la que JAMPRO organizó un encuentro de Vinculación Comercial, la organización registró veintiséis contratos valuados en JA\$ 100,9 millones, que surgieron de 300 reuniones interempresariales entre 98 hoteleros/clientes.

JAMPRO ha desarrollado la Estrategia de Conexión Empresarial Global que aspira a aumentar el valor de las relaciones comerciales y de inversión globales de Jamaica. El programa, que se

lanzará en enero de 2014, tiene como objetivo identificar las fortalezas de los jamaquinos residentes y en la diáspora y de los amigos de Jamaica que pueden actuar como vínculos con los potenciales inversores y distribuidores. Debe destacarse que este programa piloto de JAMPRO durante la Conferencia sobre la Diáspora Jamaicana realizada en junio de 2013 fue distinguido con un premio a la innovación en materia de inversión extranjera directa otorgado por *fDi Intelligence*.

JAMPRO fue una de las ganadoras del galardón otorgado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) por la excelencia en la promoción de la inversión extranjera directa orientada a las exportaciones. Las tres agencias ganadoras de este premio se distinguieron por atraer proyectos de inversión extranjera directa en un ambiente altamente competitivo y en un marco global de inversión extranjera directa en baja en 2012. Los otros ganadores fueron Letonia y Omán.



JAEWON LYU (KOTRA)



Especialista en comercio internacional egresado de la Universidad de Choongang, Seúl, Corea, y con una maestría en inversión extranjera directa realizada en el Korean Development Institute. En 2006, se desempeñó como especialista en inversión extranjera directa en la oficina de Bruselas de Invest Korea y, en 2007, como director de KOTRA en Buenos Aires. Desde 2009, como jefe del Equipo de Promoción de Inversiones Tecnológicas de Invest Korea, logró que muchas compañías tecnológicas globales invirtiesen en Corea. En enero de 2012, fue nombrado Director General de KOTRA de la oficina de San Pablo. En ese puesto, abrió el Centro Coreano de Inversiones y el Centro Coreano de Logística de San Pablo.

KOTRA surgió en el año 1962 como la organización nacional de promoción comercial en virtud de la Ley de la Agencia Coreana para la Promoción del Comercio (Ley 1059). Luego amplió sus funciones al incluir la promoción de las inversiones en 1998. En la actualidad, KOTRA lleva adelante sus tareas de promoción del comercio y de las inversiones con el fin de fortalecer la prosperidad y la competitividad coreanas. El directorio se compone de siete miembros: presidente, auditor, vicepresidente ejecutivo senior para apoyo gerencial, tres vicepresidentes ejecutivos (que se ocupan de dar apoyo a las PYMES, la comercialización estratégica, y la información gerencial y comercial) y el comisionado de Invierta en Corea (*Invest Korea*). Asimismo, tiene siete directores externos. KOTRA invirtió alrededor de US\$ 265 millones en 2011 y cuenta con 1050 empleados (659 coreanos y 391 de origen local en cada sede). KOTRA ha abierto una amplia red internacional de centros de promoción comercial de Corea, que en la actualidad comprende 120 centros en 82 países.

Anualmente, KOTRA brinda asistencia a más de 20.000 compañías, de las cuales más del 99% son PYMES dado que básicamente se dedica a asistir a las pequeñas empresas.

- **¿Cuáles son los programas desarrollados por KOTRA que dan apoyo específico a las PYMES que se esfuerzan por lograr alcance internacional? ¿Estos servicios ofrecidos en el marco de estos programas se combinan entre sí o con otros programas de la organización?**

El apoyo de KOTRA a las PYMES se canaliza a través de investigaciones de mercado, programas de comercialización en el extranjero (viajes para promoción de ventas, misiones comerciales, ofrecimiento de una oficina de KOTRA que funcione como una sucursal de la PYME -a esta práctica se la denomina *Jisahwa* (servicio de sucursal)-, la participación en ferias comerciales en el pabellón coreano), asistencia en materia de inversiones (brindando

información sobre procedimientos/procesos de inversiones y el ambiente de inversiones, recomendando estudios de abogados, etc.) y la búsqueda de socios comerciales adecuados en el extranjero (uniones transitorias de empresas, fusiones y adquisiciones).

Todos los servicios se ofrecen por separado, pero el programa *Jisahwa* (servicio de sucursal) constituye un paquete de servicios que incluye investigaciones de mercado en el extranjero, apoyo de comercialización y asistencia en materia de inversiones.

- **¿Cuál es el procedimiento empleado para seleccionar a las PYMES que recibirán asistencia? ¿Cuáles son los criterios específicos que se tienen en cuenta?**

Cualquier PYME tiene derecho a solicitar la asistencia de KOTRA una vez convertida en miembro a través de la página *Web* de KOTRA. Existe un proceso de selección para acceder al programa *Jisahwa*, las misiones y las ferias comerciales, en el que priman factores comerciales de índole regional. Cualquier PYME puede solicitar los servicios de KOTRA a través de Internet; esa solicitud será analizada por las oficinas de KOTRA en el país extranjero para el cual la empresa solicita los servicios. La oficina de KOTRA correspondiente analiza la capacidad, los aspectos comerciales, las barreras al comercio, y los conflictos con otros productos coreanos. Una vez que KOTRA acepta la solicitud, la PYME paga un canon y comienza a usar el servicio.

- **¿KOTRA realiza actividades sectoriales o con foco en un área geográfica para brindar apoyo a las PYMES?**

A fin de apoyar la labor de las PYMES, KOTRA realiza actividades para un sector o área geográfica y organiza misiones comerciales que son específicas para un industria, por ejemplo, autopartes o equipos marinos, o a través de misiones comerciales para regiones específicas, como América Central o América del Sur, Medio Oriente o África. En un contexto de fuerte competencia económica a nivel global, KOTRA se concentra en los países emergentes como los BRIC de manera de aumentar el volumen de exportaciones y expandir los mercados en el extranjero.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PYMES cuando salen al exterior? ¿Se diferencian estos desafíos de los que enfrentan las grandes empresas?**

A diferencia de las grandes firmas, las PYMES enfrentan múltiples de desafíos debido a su falta de recursos, sean estos recursos humanos, financieros u otros. Los principales obstáculos asociados con las actividades de comercialización en el extranjero o el establecimiento de una empresa fuera del propio país son la falta de información o de recursos humanos calificados con experiencia en el mercado regional. KOTRA se propone resolver estas dificultades propias de las PYMES que desean ampliar sus horizontes comerciales al operar como una plataforma comercial de carácter global.

- **¿Cuál es el papel que juegan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Aprovechando las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, KOTRA organiza reuniones virtuales entre empresarios coreanos y del resto del mundo de modo de ayudar a las PYMES coreanas a desarrollar oportunidades comerciales, superando las distancias geográficas

y promoviendo su internacionalización. KOTRA creó el *KOTRA Online Payment Service* (KOPS), un servicio de pago en línea, para facilitar el pago a los exportadores coreanos por parte de los importadores extranjeros. Este servicio permite el pago de exportaciones mediante tarjetas de crédito. Los pagos al exportador se depositan dentro de los cinco días. Asimismo, en el caso de acumularse varias transacciones de menos de US\$ 50.000, la Corporación Coreana de Seguro Comercial (*Korea Trade Insurance Corporation*) puede vincularlas automáticamente con el programa de compensación de factura pendientes de cancelación. De este modo, las compañías exportadoras reciben los pagos en tiempo y forma sin inconvenientes.

- **¿De qué manera KOTRA evalúa el impacto de los servicios brindados a las PYMES?**

Dadas las limitaciones físicas inherentes al que conlleva evaluar el impacto total de los servicios prestados, KOTRA se vale de las estadísticas elaboradas por el Servicio Aduanero de Corea para analizar el crecimiento de las exportaciones y el número de empresas PYMES que ingresan en el mercado de las exportaciones y que recibieron servicios de KOTRA específicos para una región. Asimismo, KOTRA lleva a cabo encuestas telefónicas de satisfacción de clientes con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios prestados a las PYMES. Es así que KOTRA brinda apoyo integral a las empresas no sólo antes de la operación sino también una vez que ésta concluye de manera de mejorar sus servicios y así aumentar el número de experiencias exitosas.

- **¿Podría mencionar tres casos exitosos de internacionalización de PYMES que recibieron apoyo de KOTRA?**

Los casos son muchos pero voy a mencionar el caso reciente de una de las firmas coreanas que se sumó a una misión comercial en abril de este año, recibió el primer pedido y decidió abrir un local en el exterior. Los detalles son los siguientes: la compañía, que fabrica protectores faciales deportivos, integró una misión comercial de KOTRA a la ciudad de San Pablo. Allí vio que tenía una oportunidad de ventas. No se demoró en recurrir al servicio de *Jisahwa*. En septiembre, KOTRA le brindó apoyo publicitario en la feria *Salon Duas Rodas* y en noviembre despachó su primer pedido por US\$ 32.000 en coincidencia con su participación en la Feria *Brasil Cycle Fair*. En estos momentos, la firma planea abrir una tienda en el *Jardim Paulista*, en pleno corazón de Brasil.

- **¿Creen ustedes que la coordinación de las políticas para la promoción de exportaciones e inversiones constituye un medio efectivo para fomentar la internacionalización de las PYMES (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales de firmas multinacionales establecidas en Corea, o también a través de la coordinación de la promoción de las exportaciones y otras políticas como el estímulo a la innovación)?**

En el caso brasileño, las fábricas automotrices globales deben respetar las políticas gubernamentales (Inovar-Auto), lo que significa mantener al menos 60% de contenido local. Por ende, no basta solamente con promover las exportaciones, también hay que apoyar las inversiones de las PYMES coreanas (proveedores de autopartes/exportadoras) en territorio brasileño. De hecho, son numerosos los autopartistas coreanos que venden sus productos a los fabricantes de equipo original de Brasil y que en este momento consideran seriamente la opción de la localización, ya que cuentan con el apoyo de KOTRA, que les ofrece los servicios de encuestas sobre el ambiente de inversiones, probables sedes para las fábricas y contratación local, entre otros.

Por otra parte, KOTRA promueve las exportaciones asociadas a otras políticas tales como la de innovación tecnológica, debido a que existe un límite a la asistencia dada a las PYMES que desean expandir su actividad comercial en el extranjero enfocándose exclusivamente en la promoción de las exportaciones. Por ejemplo, la oficina que KOTRA tiene en San Pablo asiste en la creación de un consorcio integrado por compañías coreanas y brasileñas e institutos de investigación para conducir acciones conjuntas de investigación y desarrollo a fin de desarrollar comunicaciones 5G. Dicho consorcio ayudará a las empresas coreanas participantes a desarrollar oportunidades de exportación de sus productos al mercado brasileño.



CARLOS HONORATO COMANDARI (PROCHILE)



Ingeniero Comercial de la Universidad Finis Terrae y MBA de Babson College (Estados Unidos). En 2010, asumió como Subdirector Internacional de ProChile, desde donde lideró la creación del programa de apoyo a la internacionalización de la innovación chilena, CONTACTChile. Fue nombrado Director de ProChile en mayo de 2013, con la responsabilidad de conducir las más de 50 oficinas comerciales de la institución en el mundo y las 15 oficinas regionales dentro del país. En este período ha intensificado el rol de la innovación y el emprendimiento como ejes claves para mejorar la competitividad y la internacionalización de las empresas chilenas, profundizando también en la estrategia que busca diversificar la oferta exportable de productos y servicios del país, así como los mercados hacia los que éstos se dirigen. Previo a su llegada a ProChile, se desempeñó en puestos gerenciales de empresas multinacionales y locales.

ProChile es la institución gubernamental cuyo objetivo es promover las exportaciones de bienes y servicios del país, contribuir a la difusión de las ventajas de Chile para la inversión extranjera y el fomento del turismo. Fue creada hace 39 años, el 4 de noviembre de 1974, bajo el alero de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Hoy cuenta con 15 Centros Exportadores distribuidos a lo largo del país, que trabajan coordinadamente con la sede central en la capital y las más de 50 Oficinas Comerciales presentes en América, Europa, Asia, Oceanía y Medio Oriente.

ProChile apoya a las empresas exportadoras o con capacidad exportadora, a través de diversas herramientas e información estratégica que favorecen su proceso de internacionalización y su gestión comercial en el exterior. Es así como durante los últimos años su labor se ha sustentado en tres ejes fundamentales, que han delineado el trabajo en todas las áreas: aumentar la cobertura de los clientes que salen a exportar apoyados por ProChile; fomentar la diversificación de productos con valor agregado y mercados de destino; y considerar la innovación como un aspecto central para las exportaciones chilenas.

Entre 2010 y 2013, más de 5.000 personas y más de 3.000 empresas en distintas etapas del proceso de internacionalización se han capacitado en algunos de los instrumentos de formación exportadora que realiza ProChile a lo largo del país.

- **¿Qué programas específicos tiene ProChile en apoyo a la internacionalización de PYMES? ¿Se combinan los servicios brindados en el marco de dichos programas entre sí, o con otros programas de la entidad?**

ProChile ha diseñado un programa de formación exportadora y de internacionalización, que permite diferenciar las distintas herramientas de capacitación según el segmento de empresas que pueden y deben tomarlas. Esto se traduce en una malla curricular, que a medida que se avanza le ayuda a una empresa no exportadora a potenciar sus envíos, y también a lograr un proceso de internacionalización. Se consideran así temáticas y dinámicas de trabajo que una empresa debe seguir para poder concretar el inicio o mantención en el proceso de internacionalización, entendiendo que hoy no sólo importa cómo exportar (gestión operativa), sino también cómo trabajar un proceso de internacionalización sostenible (gestión estratégica). De esta manera, se apoya a las empresas para que logren exportar, logren diversificar mercados y establecer relaciones con contrapartes de mercados objetivos con miras a, por ejemplo, generar alianzas estratégicas.

Esta malla considera una serie de actividades de acuerdo a la etapa en que se encuentre cada empresa:

- **Para la etapa inicial de formación exportadora, orientado a empresas no exportadoras, exportadoras indirectas o incipientes de pequeño tamaño, y que necesiten diseñar su plan de negocios internacional y realizar acciones de prospección de mercado:** Un curso de *e-learning* para exportación de bienes; taller "Transformándose en Exportador"; "Ciclo Fortalece tu Estrategia Exportadora"; y proyección de un *coaching* emprendedor exportador.
- **Para la etapa de formación intermedia, orientado a empresas exportadoras incipientes, indirectas o exportadoras permanentes que necesiten ajustar su plan de negocios internacional con miras de penetrar o diversificar mercados:** Talleres temáticos en materias de marketing internacional; talleres financieros y marketing operativo; seminarios y talleres de mercado; programa "*Coaching* Exportador"; y actividades de preinternacionalización en mercados internacionales: ferias y misiones comerciales.
- **Para la etapa más avanzada en el proceso de internacionalización de las empresas, exportadoras permanentes que requieran trabajar penetración y mantención de mercados no naturales, y especialmente diversificación de mercados:** Se consideran *workshop* en mercados internacionales y participación en ferias y misiones comerciales, como "Sabores de Chile" (orientado a mercado de alimentos y bebidas) y "*Chilean Wine Tour*" (promoción del sector vitivinícola chileno).

Estas son actividades que les permiten a las empresas enfrentar de mejor forma los mercados internacionales. Hoy podemos afirmar que la etapa de capacitación brinda una base más sólida a las compañías para que trabajen posteriormente con las herramientas de promoción que ofrece ProChile, que para apoyar a los emprendedores locales dispone también de fondos concursables -tales como los que se entregan a través de los concursos "Silvoagropecuario" y "Productos del Mar y de Industrias y Servicios"- y cursos de formación como "*Chile Branding*", que desde 2011 organiza ProChile con el objetivo de capacitar a las pequeñas y medianas empresas nacionales para que potencien su marca y se destaquen en un mercado cada vez más exigente e informado. A esto se suma la atención tanto de sus 15 centros exportadores presentes en todo el país, como de sus más de 50 oficinas comerciales en el mundo.

Podemos destacar, además, que para el caso del sector Comercio de Servicios se cuenta con un programa especial -CONTACTChile- que busca apoyar integralmente la internacionalización

de la innovación y el emprendimiento, con el fin de generar emprendedores globales. Con ese mismo objetivo este año lanzamos también Plan C, un programa de fomento productivo basado en el *crowdfunding* de recompensa, que busca facilitar el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, existe un programa para empresas pequeñas del sector Bienes y Servicios que potencia la captación de socios estratégicos internacionales y la utilización de herramientas de *e-commerce* para concretar sus exportaciones.

● **¿Cuál es el mecanismo de selección de las PYMES que son atendidas por ProChile? ¿Cuáles son los criterios específicos que se tienen en cuenta?**

ProChile está abierto a ayudar a toda empresa interesada en analizar las posibilidades de exportación y para ello dispone de 15 Centros Exportadores, situados en cada región del país, incluyendo un nuevo y moderno *Front Office* en Santiago. En ellos se ofrece una atención personalizada con especialistas en materias de exportación y negocios internacionales, quienes resuelven dudas y entregan antecedentes que pueden ayudar a planificar la inserción de los productos y/o servicios en diferentes mercados alrededor del mundo. De esta manera, el emprendedor recibe orientación y asistencia técnica necesaria para iniciar o avanzar en su proceso de internacionalización, así como información sobre los distintos servicios y herramientas creados por ProChile con este propósito.

Nuestra institución no realiza una selección de empresas para las etapas iniciales de formación exportadora, pero al pasar a las etapas intermedias y avanzadas sí se establecen procedimientos de selección. Tal es el caso del programa "*Coaching Exportador*", para el cual las empresas deben cumplir con un puntaje determinado en un test exportador, que acredite de alguna forma su capacidad de gestión, capacidad actual de exportación y potencial. Asimismo, para las actividades de preinternacionalización, las compañías deben haber aprobado el "*Coaching Exportador*", ya que se trata de contrarrestar su plan de negocios con la experiencia *in situ* en un mercado internacional.

Para el caso de actividades avanzadas, como *workshop*, se requiere que las empresas sean exportadoras, puesto que se abordan mercados complejos y la capacidad de gestión internacional es básica para sostener una reunión comercial.

● **¿Tiene ProChile algún foco sectorial o geográfico en relación a la atención de PYMES?**

Las empresas, a nivel nacional, son atendidas a través de los Centros Exportadores que se encuentran en las ciudades capitales de las 15 regiones del país. Cada región cuenta con sectores principales que definen la actividad industrial productiva y el potencial o la capacidad de exportación. Estos pasan a ser los sectores prioritarios, lo que no significa dejar de lado a otros sectores con menor participación en la industria.

Por la realidad productiva nacional se puede indicar que principalmente se trabaja con el sector agrícola, agroindustrial o agroalimentario, pero también el sector Servicios ha tenido un gran dinamismo en los últimos años, acorde con el desarrollo del país, que paulatinamente entra a una nueva fase exportadora, caracterizada por el envío de servicios y productos innovadores y con mayor valor agregado. En tanto, el sector Industrias se ha caracterizado por presentar un importante desarrollo en las últimas décadas gracias al crecimiento de sectores productivos primarios, y a la implementación de una industria satelital de apoyo. El rubro también ha sido capaz de detectar necesidades no satisfechas, desarrollando nuevos productos orientados a determinados nichos de mercados, lo que hoy permite tener una canasta exportadora

diversificada en bienes. Los sectores, por ende, se atienden sobre la base del mismo empuje y dinamismo propio que los lleva a su desarrollo.

En cuanto al foco geográfico, éste puede estar orientado por la oferta exportable sectorial nacional, pues hay mercados diferenciados para exportaciones según sector, producto o servicio.

En general, todo el trabajo que realizamos en ProChile pretende apoyar la generación de productos y servicios con valor agregado, que puedan llegar cada vez a más mercados internacionales diferentes.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar una PYME al momento de internacionalizarse? ¿Cómo se comparan estos desafíos con los que enfrentan las empresas de mayor tamaño?**

En la mayoría de los casos las pequeñas empresas no poseen gran capacidad productiva, por lo que al momento de exportar se dan cuenta que no pueden enfrentar la demanda de los futuros socios. Además, tienen dificultades en la gestión, idiomas, falta de personal idóneo, capacitación y recursos en general, así como también desconocimiento de los instrumentos que existen para ayudar al sector. El acceso al financiamiento también es un problema con el cual las pequeñas y medianas empresas se encuentran a diario. El tipo de cambio actualmente es un tema importante entre los exportadores y muchos pequeños empresarios no tienen conocimiento sobre la utilización de los seguros cambiarios.

En el caso de las empresas exportadoras indirectas e incipientes, se suman a los problemas anteriores el manejo específico de ciertas variables comerciales que determinan el acceso de mercado y el mantenimiento en ellos.

Nuestra labor está enfocada precisamente en apoyar a los pequeños y medianos empresarios de nuestro país para que estos desafíos no sean barreras que detengan el potencial exportador. Sabemos que los emprendedores están cada día más interesados en buscar nuevas opciones de negocios en diferentes mercados y ProChile cuenta con el conocimiento y los recursos humanos capacitados para apoyar en cada etapa de este proceso.

En estos momentos estamos trabajando muy fuertemente en mejorar nuestra cobertura y ser un socio estratégico y apoyar con nuestros servicios a más exportadores nacionales; disminuir los riesgos que implica el proceso de internacionalización, dar soporte a los exportadores para que diversifiquen sus mercados de destino y, por supuesto, llevar a cabo un rol más activo en la internacionalización de los innovadores chilenos para que salgan al mundo.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Hoy en día las herramientas tecnológicas permiten a las empresas contar con cartas efectivas de presentación ante sus potenciales clientes, ya que los sitios *Web* y las redes sociales facilitan la divulgación masiva de las capacidades y productos ofrecidos por las compañías. Asimismo, el acceso a la información que permite internet ayuda a las empresas a mejorar su capacidad de gestión comercial internacional.

Desde mediados de los años noventa, se ha producido una importante revolución económica basada en el uso intensivo de internet y de las tecnologías de la información, así como un

mayor grado de internacionalización de las empresas, promovidas por la caída de las barreras al comercio. Esto ha conducido a que el conocimiento llegue a constituirse en el principal factor de producción en el mundo moderno, por sobre los factores tradicionales.

Y es que la adopción de las tecnologías de la información por parte de las PYMES posibilita el desarrollo de nuevas ventajas comparativas basadas en la información y fomenta la creatividad para la elaboración de nuevos productos y servicios, lo que contrasta con la necesidad de poseer mucho capital, mano de obra o recursos naturales, tal como era concebido en la era industrial.

De esta manera, el desarrollo y la capacidad de internacionalización de las PYMES depende hoy en gran medida de la habilidad que tengan para adaptar las tecnologías de la información a sus necesidades y de la introducción de las innovaciones en sus organizaciones, para hacerlas más modernas.

La importancia de las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de las PYMES ha sido entendida por ProChile y por eso, ha apoyado el esfuerzo de cada una de ellas con herramientas que promueven el *marketing* digital y el comercio electrónico. Un ejemplo específico es el programa "Plan C", lanzado recientemente y que se basa en el *crowdfunding* de recompensa, lo que permite exhibir los productos en plataformas internacionales de financiamiento colectivo y exportar "en verde", reduciendo al mínimo las principales barreras logísticas, financieras y de información que deben sortear las PYMES que buscan vender sus bienes en el exterior.

● ¿Cómo evalúa ProChile el impacto de los servicios prestados a las PYMES?

El impacto es posible de apreciar en diversos aspectos, aunque es importante destacar que para hacer mediciones de resultados cuantitativos es necesario considerar en qué etapa del proceso de internacionalización comienza una empresa, así como el sector al que pertenece, el producto o servicio que ofrece, la madurez de los mercados objetivos y su capacidad para trabajar un proceso internacional.

En lo cotidiano, podemos observar el impacto en el crecimiento personal de los empresarios que asisten a las actividades de capacitación, quienes establecen una interacción casi permanente con otros pares y cuyas experiencias e inquietudes nos permiten, a su vez, analizar, rediseñar y proyectar nuevas herramientas para su desarrollo.

De igual forma, el impacto se aprecia en la diversificación de mercados que logran las empresas apoyadas por ProChile. Si bien uno de los principales objetivos que nos planteamos es llegar cada vez a más mercados físicos, muchas empresas consiguen también diversificar los nichos dentro del mismo mercado físico. Esta mayor cobertura muchas veces se obtiene a través de la adaptación de la oferta a la demanda, la mejora del producto o estrategias de promoción más efectivas.

Lo anterior queda demostrado al revisar los números que demuestran que quienes han trabajado con ProChile han tenido resultados por sobre la media nacional. Por ejemplo, aquellos que se han apoyado en los instrumentos que ponemos a disposición han logrado diversificar su oferta a ocho mercados promedio, frente al 3,8 de la base nacional de exportadores. De igual forma, podemos destacar que un 76,4% de los exportadores que trabajan con ProChile exportan a más de un mercado, frente al 48% de la base nacional. Estos son algunos de los datos que sustentan y justifican que la labor realizada ha estado bien encaminada.

- **¿Podría comentarnos tres casos exitosos de internacionalización de PYMES atendidas por ProChile?**

Son más de 3.000 las empresas que en los últimos tres años se han capacitado con ProChile, por lo que para seleccionar a tres de ellas nos podemos basar en los principales sectores productivos: Alimentos, Industrias y Servicios, de acuerdo al impacto que ha tenido el apoyo de nuestra institución en sus respectivos procesos de internacionalización.

En el caso de **Alimentos** podemos mencionar a la empresa *Ona Gourmet*, formada por dos socios que quisieron rescatar sabores y frutos de la Patagonia chilena, evocando la figura y el legado de los onas, pueblo originario que habitó en esa zona. En este período los hemos apoyado en el desarrollo de un plan de negocios internacional y para la obtención de la documentación necesaria para la exportación. Hoy ya han concretado su primer envío a Colombia, por un monto cercano a los US\$ 20 mil, por lo que ahora estamos apoyándolos a través del Fondo de Promoción Silvoagropecuaria para que consoliden sus relaciones comerciales internacionales con Colombia y prospecten nuevas oportunidades comerciales en mercados como Europa y Estados Unidos.

En cuanto a **Industrias**, podemos destacar el caso de *Tekemi*, una empresa apoyada por ProChile que actualmente tiene un portafolio de variados productos, todos accesorios de los equipos radiológicos de resonancia magnética, que se venden a empresas fabricantes como Philips, Siemens y General Electric. El principal es la jaula de Faraday. En 2011, por ejemplo, vendió 51 proyectos por un monto total de US\$ 2,8 millones, de los cuales aproximadamente el 80% fueron exportados a América Latina y Europa. *Tekemi* actualmente es capaz de producir e instalar 60 proyectos al año y tiene personal entrenado para trabajar fuera de Chile, ya que los productos requieren instalación en terreno. Todos ellos han sido desarrollados para las exigencias de los países desarrollados, como Portugal y España, para los cuales se realizó el proceso de certificación CE.

Finalmente, en **Servicios** resalta el dinamismo que han mostrado las empresas de videojuegos chilenas, cuyas facturaciones han ido en aumento año a año, recaudando cerca de US\$ 8 millones en 2012. Uno de los emprendimientos que ha tenido un notable éxito ha sido *Epig Games*, que gracias al trabajo sectorial, al apoyo en ferias internacionales y al programa CONTACTChile, ha logrado llevar sus productos a los principales países del mundo. Con una inversión inicial de US\$ 1.000, la empresa ha desarrollado ocho videojuegos con un cerdo llamado *Eddie*, que ha superado los 1,4 millones de descargas. Este juego, a apenas 10 días de haber sido lanzado en el mercado, lideró las descargas en Chile y mercados como Austria, Dinamarca, Hungría, Italia, Luxemburgo, Malasia, México, Noruega, España y Suiza.



FRANCISCO GAMBOA SOTO (PROCOMER)



En 2009, obtuvo la Maestría Académica en Economía de la Universidad de Costa Rica. Es Director de Inteligencia Comercial de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), posición desde la cual ha sido responsable de las áreas de Información y Asesoría Comercial, Investigación de Mercados, Investigación Económica, Estadísticas, Divulgación y Asesoría en Logística y Servicios Financieros al exportador. Adicionalmente, es miembro de la Comisión para Promover la Competencia (COPROCOM), encargada de la aplicación del marco legal. Es columnista en medios nacionales sobre temas relacionados a la economía internacional, y profesor de comercio internacional en universidades del país. Ha sido consultor de organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

La *Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)* es una entidad pública de carácter no estatal, que tiene a su cargo la promoción de las exportaciones costarricenses. Fue creada en 1996, mediante Ley de la República N° 7638, para asumir las funciones que- hasta ese momento- realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación; el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones.

De acuerdo con su ley de creación, PROCOMER es responsable de:

- Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.
- Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), para administrar los regímenes especiales de exportación.
- Promover y proteger los intereses comerciales del país en el exterior.
- Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación.
- Dar seguimiento a las estadísticas de comercio exterior.

Acceda al video de la entrevista en el siguiente enlace:



Video



ELENA ACHAR SAMRA (ProMéxico)

Obtuvo la Maestría en Ciencia Política en la Universidad de Salamanca. Es especialista en formulación, diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones. Actualmente, desempeña el cargo de Jefa de Unidad de Promoción de Exportaciones en ProMéxico.



ProMéxico fue creado bajo la figura de Fideicomiso mediante un Decreto Presidencial en junio de 2007. Es el Organismo del Gobierno Federal, dependiente de la Secretaría de Economía, encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional; apoyando el proceso exportador de las empresas establecidas en nuestro país, coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera, así como a la internacionalización de las empresas mexicanas.

ProMéxico en su calidad de agencia de promoción de negocios del gobierno federal, promueve la atracción de inversión extranjera directa; las exportaciones de productos y servicios; así como, la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios.

- **¿Qué programas específicos tiene ProMéxico en apoyo a la internacionalización de PYMES? ¿Se combinan los servicios brindados en el marco de dichos programas entre sí, o con otros programas de la entidad?**

Los principales apoyos que ProMéxico ofrece en favor de las empresas mexicanas, incluyendo la internacionalización de las PYMES, combinan los servicios brindados con otros programas de la entidad, y son, entre otros:

- Consultoría y asesoramiento técnico de especialistas.
- Diseño de campañas de imagen internacional de productos.
- Estudio para la identificación y selección de nuevos proveedores.

- Estudios de mercado y planes de negocios para la exportación o internacionalización.
- Inteligencia de Negocios.
- Asesoría inicial sobre propiedad intelectual.
- Infraestructura de soporte.
- Reportes estandarizados de mercado por producto, rama o sector económico.
- Consultoría para registro de marca internacional.
- Centros de distribución, *showrooms* y centros de negocios en México y en el extranjero.
- Programa de Practicantes en Negocios Internacionales.
- Apoyo institucional y acompañamiento gubernamental.

● **¿Cuál es el mecanismo de selección de las PYMES que son atendidas por ProMéxico? ¿Cuáles son los criterios específicos que se tienen en cuenta?**

- Estar constituidos oficialmente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y al corriente con obligaciones fiscales.
- Se vigila que la empresa cuente con la capacidad productiva y administrativa para participar en actividades y operaciones en los mercados del exterior.
- Contar con un proyecto de internacionalización, que incluya, *inter alia*, el objetivo general y objetivos específicos; la naturaleza y descripción del proyecto; identificación del o los mercados de interés; establecimiento de los beneficios esperados; así como las metas a cumplir.
- Contar con portal *Web* en el idioma del país de interés, y cumplir con las certificaciones necesarias requeridas para la plaza de interés.

● **¿Tiene ProMéxico algún foco sectorial o geográfico en relación a la atención de PYMES?**

México tiene una gran capacidad productiva en diversos sectores, desde la producción de alimentos hasta el desarrollo de servicios. Esta capacidad se encuentra localizada a lo largo y ancho de la geografía nacional.

Sin embargo, es necesario contar con más PYMES mexicanas en el mundo, por lo cual se están tomando a estas empresas como pieza angular de la agenda para el desarrollo nacional, especialmente en los estados donde se requiere fortalecer su economía.

Actualmente, los sectores prioritarios determinados por las autoridades de desarrollo económico de México son:

SECTORES PRIORITARIOS DE PROMÉXICO



La práctica y los proyectos de internacionalización recibidos y atendidos a la fecha nos llevan a considerar que los sectores más dinámicos son Alimentos, Servicios, Materiales para Construcción, Tecnologías de la Información y Agroindustrial. Los mercados más buscados para el establecimiento de empresas mexicanas fuera de México son América Latina y América del Norte.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar una PYME al momento de internacionalizarse? ¿Cómo se comparan estos desafíos con los que enfrentan las empresas de mayor tamaño?**

Los principales desafíos que tiene que enfrentar una PYME al Internacionalizar sus actividades son los costos de instalación, los tiempos de recuperación y la inversión en promoción de su imagen y servicios para diferenciarse de la competencia local.

Para las empresas de mayor tamaño estos desafíos no son tan grandes, ya que sus posibilidades de inversión son mayores, pero al igual que las PYMES, buscarán el "acompañamiento gubernamental" que les dará empuje para un posicionamiento más rápido, la consecución de trámites de instalación; y los contactos adecuados en el mercado extranjero.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Sin duda alguna, la globalización y los adelantos tecnológicos contribuyen al proceso de internacionalización (*Expansion Process*) de las empresas mexicanas, al disminuir los costos de operación en las comunicaciones, y favorecer por los medios electrónicos la presencia en los mercados internacionales.

- **¿Cómo evalúa ProMéxico el impacto de los servicios prestados a las PYMES?**

ProMéxico cuenta con un sistema de control electrónico interno (CRM de Oracle) que permite a los usuarios dar seguimiento a la evolución de los proyectos de internacionalización y de exportación, desde la identificación y generación de la oportunidad hasta su culminación, y subsecuente seguimiento.

ProMéxico pide a las empresas beneficiadas de sus apoyos y servicios una carta de confirmación de la apertura de sus actividades en el extranjero, que incluya una evaluación del beneficio e impacto económico de las acciones desarrolladas en el exterior, así como la mención a la asistencia recibida de los apoyos y servicios de ProMéxico.

- **¿Podría comentarnos tres casos exitosos de internacionalización de PYMES atendidas por ProMéxico?**

1. **MARLIK:** empresa de materiales para construcción, abrió un Centro de Distribución en Dallas, Texas.
2. **Alimentos FINISTERRE:** empresa de alimentos procesados, desarrolló un Centro de Distribución en Deerfield, Florida.
3. **GRUPO MEDIX:** del sector salud, estableció oficinas de representación para ventas en Argentina.

- **En relación al proceso de internacionalización de las PYMES, considere la efectividad de la coordinación de las siguientes políticas para su promoción: (a) políticas de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales para atender empresas extranjeras) y, (b) políticas de promoción de exportaciones y otras políticas de desarrollo productivo, tales como los estímulos a la innovación.**

Ambas políticas están estrechamente vinculadas y favorecen el empuje económico de los países. Nos hemos dado cuenta que la promoción de las exportaciones, conjugada con la atracción de inversiones, en efecto, coadyuva al desarrollo de proveedores locales, por lo cual es parte de una estrategia de apoyo que ProMéxico lleva a cabo desde hace varios años, al cual le llamamos el Modelo de Alianza con Compañías Transnacionales (ACT).

No pasa desapercibido para ProMéxico que los estímulos a la innovación y las políticas de desarrollo productivo, fortalecen la promoción de exportaciones, elevando la competitividad de las empresas.

ProMéxico tiene en cuenta la importancia de la conjunción de esfuerzos entre la academia, el sector privado y el gobierno federal. Por ello, la institución ha signado convenios de colaboración con entidades tales como el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI), la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), la Fundación México-EU para el Desarrollo de la Ciencia (FUMEC), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), o el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE).





LUIS TORRES PAZ (PROMPERÚ)



MBA por la Universidad del Pacífico y actualmente se desempeña como Director de Promoción de Exportaciones de PROMPERÚ y de la Autoridad Portuaria Nacional. Además es profesor en la Universidad de Lima y en la del Pacífico. Anteriormente, ocupó entre otros cargos, la Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior y la de Zonas Económicas Especiales.

La Comisión del Perú para la Promoción de la Exportación y del Turismo (**PROMPERÚ**), es un organismo técnico especializado, competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo. Actúa a nivel nacional e internacional en el marco de sus competencias.

- *Breve antecedente:* PROMPEX se creó en el año 1996 y pasó a llamarse PROMPERÚ en 2007 debido a una fusión entre exportaciones y turismo (en ese entonces ambas instituciones eran independientes). Después de la fusión, tanto exportaciones como turismo trabajan muy de la mano complementando sus ofertas y sus servicios.
- *Misión:* Posicionar a Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.
- *Forma de organización jurídica:* es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y constituye un pliego presupuestal.
- *Composición del Consejo de Dirección:* El Consejo de Dirección, está compuesto por el Consejo Directivo, la Dirección Ejecutiva y la Secretaría Ejecutiva.
- *Presupuesto institucional:* 261 millones de soles para 2013.
- *Número de empleados:* 425.
- *Cantidad de empresas asistidas por año:* 1.500 de un conjunto de 7.500 empresas exportadoras.
- *Porcentaje de PYMES atendidas:* 80%.

- Que la empresa haya exportado o cuente con oferta exportable potencial, aprobada por el especialista del sector de PROMPERÚ. Si no exporta, debe demostrar ventas en el mercado local, por valor no menor a S/. 200.000 al año.
- Llenar el formulario del Test del Exportador.
- Que la Gerencia de la empresa establezca un compromiso formal con PROMPERÚ para ingresar a la ruta exportadora.
- Contar con un equipo técnico, administrativo y comercial que permita a la empresa participar en los diferentes programas de la ruta.

● **¿Tiene PROMPERÚ algún foco sectorial o geográfico en relación a la atención de PYMES?**

Así es, PROMPERÚ divide sus atenciones a nivel sectorial con un alcance nacional (24 departamentos de Perú y 1 Provincia constitucional); dichos sectores son:

- Agro y Agroindustria
- Vestimenta
- Pesca y acuicultura
- Servicios
- Manufacturas diversas

● **¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar una PYME al momento de internacionalizarse? ¿Cómo se comparan estos desafíos con los que enfrentan las empresas de mayor tamaño?**

Los desafíos son:

- Información de mercados, competidores y compradores.
- Contar con una imagen corporativa.
- Contar con un plan estratégico y con planes de mercadeo.
- Estar certificados horizontal y verticalmente de acuerdo a su sector y producto.
- Contar con productos y servicios alineados a los requerimientos del mercado objetivo.
- Desarrollar un *know-how* especializado sobre los mercados que atiende (logística, medios de pago, negociación).

Comparación con las empresas de mayor tamaño:

Las empresas de mayor tamaño ya conocen y trabajan los puntos anteriores, que les permite ser maduras a la hora de establecer y seleccionar mercados, productos y clientes, y las lleva a

enfocarse en la promoción de ventas a través de las diferentes herramientas que PROMPERÚ proporciona.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Es esencial, todo empieza desde que una empresa ya tiene presencia en Internet, con su propia página *Web*, hasta la etapa en que interactúan en mercados virtuales utilizando espacios como vitrinas para dar a conocer su marca, sus productos y su origen.

Nosotros desde un inicio asistimos a las empresas para que cuenten con su página *Web* y los llevamos de la mano para que interactúen con potenciales compradores a través de los *marketplaces* que son específicos a sus sectores y productos.

- **¿Cómo evalúa PROMPERÚ el impacto de los servicios prestados a las PYMES?**

Realizamos encuestas de satisfacción a cada uno de nuestros clientes; específicamente las mediciones se encaran por el lado de las atenciones (asistencia técnica), y citas de negocios realizadas.

Por otro lado, a nivel estadístico revisamos el movimiento de las partidas que están relacionadas a nuestra cartera para verificar exactamente en qué momento se concretó el negocio o los negocios cerrados en rueda, feria o misión.

Externamente, el mercado a través de “Ciudadanos al Día”, evalúa y premia a aquellos organismos del Estado que han brindado un buen servicio al ciudadano; en nuestro caso, hemos sido reconocidos este año.

- **¿Podría comentarnos tres casos exitosos de internacionalización de PYMES atendidas por PROMPERÚ?**

Caso 1: Empresa Refrigerados Fisholg & Hijos

Esta empresa empezó a participar en actividades de Promoción con PROMPERÚ hace 3 años. Empezaron a exportar peces Perico a Estados Unidos y actualmente ya exportan a 12 mercados. El año 2012 cerraron su facturación en US\$ 4,8 millones.

Caso 2: Empresa Industrias Europeas

Esta pequeña empresa produce envases descartables, empezó a participar con PROMPERÚ en actividades de promoción comercial desde el año 2010. Comenzó a exportar US\$ 543.000 en 2011 a tres mercados (Colombia, Bolivia y Chile), y en 2012 llegó a US\$ 766.000; registrando sus exportaciones de este semestre, ya apreciamos que superarán las de 2012 y se pronostica que llegarían a US\$ 1.000.000. Debemos destacar además que amplió sus mercados (Colombia, Chile, Ecuador, Puerto Rico y Bolivia), donde la mayoría de sus clientes han sido adquiridos por PROMPERÚ. Actualmente sigue participando en las Expo Perú, y en diversas actividades.

Caso 3: Empresa Chem Master del Perú

La empresa mediana *Chem Master del Perú* empezó exportando aditivos, aproximadamente US\$ 24.000, a Estados Unidos en 2007; y en 2012 llegó a exportar a 8 mercados distintos

alcanzando la suma de US\$ 400.000. Esta empresa participa también activamente en todas las ruedas de negocios del sector.

- **En relación al proceso de internacionalización de las PYMES, considere la efectividad de la coordinación de las siguientes políticas para su promoción: (a) políticas de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales para atender empresas extranjeras) y, (b) políticas de promoción de exportaciones y otras políticas de desarrollo productivo, tales como los estímulos a la innovación.**
 - a. Políticas de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales para atender empresas extranjeras) y, encadenamientos productivos, que nos ha permitido conectar directamente a los proveedores locales con los compradores internacionales. También hacemos misiones inversas y ruedas de negocios que les permiten a los futuros exportadores comenzar a estar identificados dentro de la gran cadena de aprovisionamiento global; en la mayoría de los casos las empresas internacionales contactadas terminan haciendo negocios con nuestras empresas locales.
 - b. Políticas de promoción de exportaciones y otras políticas de **desarrollo productivo**, tales como los estímulos a la innovación. Venimos realizando el apoyo a los *start-ups* para que consoliden sus emprendimientos; esto gracias a que los programas de iniciación que tenemos les permiten madurar muy rápidamente en el mercado local, y los respalda en el camino a transformarse en futuros exportadores. Asimismo, se nos reconoce en el sector como una gran incubadora para los futuros emprendedores, debido a que atendemos cada una de las necesidades que requieren para llegar a ser exportadores en el tiempo. En cuanto a innovación trabajamos muy de la mano con capitales ángeles que encaran estos tipos de emprendimientos; conectamos, convocamos y damos seguimiento a las diferentes actividades en las cuales nuestras empresas se involucran.





ÁLVARO INCHAUSPE (URUGUAY XXI)



Desde agosto de 2011 es el Gerente General de Uruguay XXI, la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de la República Oriental del Uruguay. Es Contador Público por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (UDELAR). Previamente fue Director de la Unidad de Apoyo al Sector Privado del Ministerio de Economía y Finanzas y delegado titular de la Comisión de Aplicación (COMAP) creada por la Ley de Inversiones cuyo fin es asesorar al Poder Ejecutivo en dicha materia. Ambos organismos destinados a promover la inversión privada a nivel nacional. Se ha desempeñado como auditor independiente de procedimientos y gestión bancocentralistas, tuvo una amplia actuación en el sector financiero bancario offshore, y como asesor económico y financiero de diversas empresas.

El Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios de Uruguay, *Uruguay XXI*, fue creado por Ley en el año 1996. En su forma jurídica, es una "persona pública no estatal", lo cual -en términos generales- implica que si bien el Instituto maneja fondos públicos, se rige por el derecho privado en términos de compras y contrataciones y en lo relativo al régimen laboral de sus colaboradores.

El negocio de Uruguay XXI es el éxito de las empresas y del país, y en su Misión declara:

"Trabajamos para internacionalizar la economía uruguaya, promoviendo el crecimiento de las exportaciones y posicionando a nuestro país como destino estratégico de la inversión productiva".

El órgano máximo de Uruguay XXI es el Consejo de Dirección, el cual está integrado por miembros del sector público y del sector privado. Dicho Consejo es presidido por el Ministro de Relaciones Exteriores y está integrado además por representantes de cuatro Ministerios (Economía y Finanzas; Ganadería, Agricultura y Pesca; Industria, Energía y Minería; Turismo y Deporte) y tres representantes del sector privado (Asociación Rural, Cámara de Industrias y Cámara Nacional de Comercio y Servicios) con sus respectivos alternos (Cámara Mercantil de Productos del País y Cámara de la Construcción del Uruguay). Dicho Consejo está integrado además por el Director Ejecutivo de Uruguay XXI.

Internamente, al 1º de octubre de 2013, el Instituto cuenta con un total de 41 empleados, incluyendo pasantes remunerados. Está estructurado en cinco Gerencias que reportan a la Gerencia General y a la Dirección Ejecutiva. Dichas Gerencias, son las encargadas de ejecutar el presupuesto asignado, en función de lo previsto en el plan operativo anual

y los objetivos establecidos para cada área. A modo de referencia, el presupuesto anual de Uruguay XXI en los últimos tres años, ha sido de 65 millones de pesos uruguayos, equivalentes a US\$ 3.000.000 aproximadamente.

En 2012, el Instituto apoyó a 247 empresas a través de sus diferentes herramientas, incluyendo la participación en visitas comerciales y ferias internacionales. El 86% de ellas son MIPYMES, siendo uno de los objetivos fundamentales del área de promoción de exportaciones la inclusión de un mayor número de empresas en el proceso exportador, en especial MIPYMES.

- **¿Qué programas específicos tiene Uruguay XXI en apoyo a la internacionalización de PYMES? ¿Se combinan los servicios brindados en el marco de dichos programas entre sí o con otros programas de la entidad?**

Dentro de los programas específicos de los que dispone Uruguay XXI en apoyo a la internacionalización de PYMES, se destacan los siguientes:

Proexport: cofinancia acciones de promoción comercial por hasta un 70% del costo de los rubros subsidiables, con un tope de US\$ 5.000 por empresa por año. Está dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras, o con potencial exportador y las actividades elegibles son: participación en ferias, visitas comerciales, misiones inversas y misiones tecnológicas.

FODIME: cofinancia la realización de estudios de mercado en el exterior. El subsidio consiste en hasta un máximo de asistencia no reembolsable del 80% del costo del estudio del mercado, con un tope de US\$ 10.000. Pueden ser beneficiarias micro, pequeñas y medianas empresas cuyas exportaciones se vean limitadas o amenazadas por restricciones o tendencias de sus mercados de destino.

Fodime es gestionado por Uruguay XXI, con fondos de la Dirección Nacional de Industrias, perteneciente al Ministerio de Industria, Energía y Minería.

Participación en ferias internacionales y visitas comerciales: el Instituto organiza la participación de Uruguay en eventos internacionales, coordinando la logística de los mismos y cofinanciando parte de los costos de participación en los mismos.

Creación de páginas Web: subsidia hasta el 50% del costo del diseño de páginas Web para micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras o con potencial exportador. El subsidio máximo es de US\$ 213.

Capacitación en Comercio Exterior: subsidia el 50% del costo de cursos de capacitación en temas relativos al comercio exterior, cuya duración no exceda las 20 horas.

Una misma empresa puede ser beneficiaria de todas las herramientas, asimismo en algunos casos existe la posibilidad de combinar la utilización de un programa con otro. A modo de ejemplo, las empresas beneficiarias de FODIME, una vez finalizado el estudio de mercado, deben presentar un plan de acción en base a las recomendaciones del mismo. El programa ofrece a las empresas la posibilidad de subsidiar hasta el 50% de las acciones de promoción incluidas en el plan, con un tope de US\$ 5.000; bajo los mismos criterios y condiciones de Proexport. De esta manera, se busca acompañar a la empresa no sólo en el proceso de análisis de sus posibilidades en determinado mercado sino en la ejecución de las acciones necesarias para concretar el ingreso del mismo al destino seleccionado.

La interacción con los empresarios a través de la gestión de estas herramientas, propicia la generación de un vínculo de largo plazo con las empresas beneficiarias de las herramientas del Instituto, constituyéndose en referente para ellas en sus temas de comercio exterior. En este marco, Uruguay XXI cumple además un rol articulador, validando, orientando y generando redes tanto a nivel público como privado.

- **¿Cuál es el mecanismo de selección de las PYMES que son atendidas por Uruguay XXI? ¿Cuáles son los criterios específicos que se tienen en cuenta?**

Para ser elegibles como beneficiarias de las herramientas del Instituto, las micro, pequeñas y medianas empresas deben ser exportadoras de bienes y/o servicios, o demostrar a través de un cuestionario previamente pautado, su potencial exportador.

Asimismo, deben contar con el "Certificado PYME", el cual es emitido por el Ministerio de Industria, Energía y Minería y certifica la condición de PYME de la empresa. La obtención del certificado garantiza además la realización de determinados controles previos, por ejemplo, que la empresa se encuentra al día con sus obligaciones tributarias.

- **¿Tiene Uruguay XXI algún foco sectorial o geográfico en relación a la atención de PYMES?**

El alcance de los servicios que brinda Uruguay XXI es nacional, esto es, cubre todo el país. A partir de esfuerzos realizados en los últimos tres años, el Instituto ha logrado establecer vínculos directos con referentes de cada Departamento, incluyendo Intendencias Departamentales, Agencias de Desarrollo y Centros Comerciales.

En cuanto a programas sectoriales, cabe destacar el "Programa de Servicios Globales de Exportación", ejecutado por Uruguay XXI con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicho programa está diseñado para potenciar específicamente la internacionalización del sector servicios y en particular los siguientes: Tecnologías de la Información & Comunicación; *Outsourcing* de Procesos y Servicios Profesionales y Farma & Salud.

En este marco y refiriéndonos específicamente a instrumentos con foco sectorial, un ejemplo del mismo es la creación del programa "ProTIC", a través de la unidad que gestiona el "Programa de Servicios Globales de Exportación". ProTIC amplía las capacidades del Programa Proexport al dirigirse específicamente al sector TICs y ofrecer un cofinanciación de hasta US\$ 20 mil. Asimismo, es más amplio en cuanto al tipo de rubros subsidiables, de manera de favorecer la internacionalización de las empresas del sector.

- **¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar una PYME al momento de internacionalizarse? ¿Difieren sustancialmente estos desafíos de los que deben enfrentar las empresas de mayor tamaño?**

En el caso de las empresas más pequeñas, el aprendizaje relativo a las etapas necesarias para acceder al mercado exterior, se presenta inicialmente como un gran desafío y una restricción. Una vez realizadas las primeras experiencias y "derribado el mito", las dificultades pueden presentarse a nivel de profesionalización de la gestión comercial en el exterior y la posibilidad de acompañar el crecimiento asociado a la exportación asignando recursos (humanos y financieros) específicos para dicha tarea.

En este contexto, y ya en la etapa de contacto con potenciales importadores, uno de los principales desafíos a enfrentar por parte de quienes desean exportar es el posicionamiento de su producto/empresa en el mercado internacional. La primer tarea del empresario al intentar comercializar su producto será “vender” su país y argumentar su potencial como proveedor de calidad en un mercado internacional altamente competitivo.

Tanto las empresas de mayor tamaño como las más pequeñas enfrentan este desafío; no obstante, es más probable que la capacidad de respuesta de una empresa más grande sea mayor. Esto es, una vez logrado el ingreso a determinado mercado, el mantenimiento del producto en el mismo suele requerir esfuerzos comerciales de promoción (acciones en puntos de venta, inclusión en catálogos, ofertas, capacidad de reposición rápida) que posiblemente no estén al alcance de empresas de menor porte, limitando sus posibilidades de crecimiento.

Es probable que una empresa de mayor porte tenga la capacidad de organizarse mejor en este sentido, pero no necesariamente es así. Hay empresas de servicios muy pequeñas que nacen con vocación de exportar y debido a que tienen un foco muy específico y un plan de internacionalización adecuado, son capaces de desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer la demanda de los mercados más exigentes y crecer rápidamente.

Si lo vemos desde el punto de vista de los factores de éxito de las empresas exportadoras, los mismos no están asociados directamente al tamaño de la empresa sino a factores como su capacidad de innovación, la profesionalización de sus recursos humanos y una gestión eficiente, además de la capacidad financiera.

- **¿Qué papel cree que juegan las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de internacionalización de las PYMES?**

Las tecnologías de la información juegan un papel clave en el proceso de internacionalización de las PYMES. En primer lugar, han alterado la lógica de la competencia en el mercado internacional, habilitando que, a través de una página *Web* por ejemplo, una pequeña empresa pueda competir al mismo nivel que una gran empresa, en el mercado global, 24x7x365.

Por otro lado, la posibilidad de utilizar una plataforma *Web* como canal de venta *online* representa infinidad de oportunidades para pequeños empresarios que desean recorrer el camino hacia la internacionalización. Con una inversión relativamente menor y una gestión adecuada del sitio, desde artesanos a empresas de mayor porte, tienen hoy la posibilidad de hacer llegar sus productos al resto del mundo.

A modo de referencia, según datos de la última encuesta nacional de micro, pequeñas y medianas empresas (Octubre de 2012), realizada por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), "...La penetración de computadoras en las MIPYMES es muy similar a la de los hogares (65%), aunque esta apreciación debe ser matizada, ya que las pequeñas y medianas empresas tienen muchas más PC que las microempresas. Estas últimas presentan un comportamiento más parecido a las casas de familia. En relación al acceso a Internet, se verifica que es mayor en Montevideo respecto al interior del país (69 contra 65%); en los servicios, mayor que en la industria y el comercio; en las medianas empresas, mayor que en las pequeñas, y en estas últimas, mayor que en las microempresas".

- **¿Cómo evalúa Uruguay XXI el impacto de los servicios prestados a las PYMES?**

Si bien la eficiencia es uno de los pilares fundamentales de la gestión del Instituto, igual de importante es la medición de la eficacia en la gestión de los fondos públicos, desde el punto de vista de la relación entre lo que se invierte en acciones de promoción de apoyo a PYMES y los negocios que se concretan como resultado de las mismas.

Uruguay XXI realiza un seguimiento *spot* y semestral de los resultados de las actividades que se realizan con apoyo del Instituto. Al cierre de 2012, los indicadores de este monitoreo mostraron una relación de "7 a 1", esto es, por cada dólar invertido, se generaron US\$ 7 en divisas que ingresaron al país.

- **¿Podría comentarnos tres casos exitosos de internacionalización de PYMES atendidas por Uruguay XXI?**

Vipermed: es una plataforma de rehabilitación *Web* que permite a los profesionales prescribir a las familias actividades de modo individualizado. Esto tiene como fin, que el paciente pueda continuar realizando las actividades en su hogar con el fin de darle continuidad al tratamiento de rehabilitación.

La herramienta está siendo utilizada con éxito por Teletón Uruguay y gracias al apoyo de Uruguay XXI, la empresa participó recientemente en una actividad a partir de la cual cerró un acuerdo con la agrupación de teletones para implementar ViperMed en 12 países de América Latina (12 Teletón). Los contratos son individuales con cada Teletón, y están comenzando con Colombia a dar los primeros pasos.

Agusbel: fábrica hilos de coser y los comercializa en el mercado local y en la región. Como resultado de una visita comercial a Alemania realizada con apoyo de Uruguay XXI, pudo concretar recientemente su primer exportación al mercado europeo, uno de los más exigentes en su rubro.

Kalio: se trata de una empresa de desarrollo de videojuegos, que con apoyo de Uruguay XXI, participó este año en una feria de referencia en San Francisco, con el objetivo de presentar su juego Ring Run Circus. El mismo está saliendo a la venta a nivel mundial en el *iTunes store* de Apple; la participación en el evento les permitió además entrar en contacto con empresas de gran porte como Sony. Para apoyar la difusión de su producto y acompañar el crecimiento de la empresa han contratado una empresa de relaciones públicas (PR).

- **¿Qué papel le asigna a la coordinación entre las políticas de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones para apoyar la internacionalización de las PYMES (por ejemplo, mediante el desarrollo de proveedores locales para atender empresas extranjeras)? ¿Y entre promoción de exportaciones y otras políticas de desarrollo productivo como los estímulos a la innovación?**

Hoy en día nuestro Departamento de Inversiones asiste a las empresas que se instalan en nuestro país, facilitándoles además el contacto con el personal del área de promoción de exportaciones, quienes conocen la oferta de nuestro país y sugieren al empresario que se instala posibles proveedores locales para productos que en la actualidad importa. No obstante, es uno de los objetivos del Instituto desarrollar herramientas e instrumentos específicos que

faciliten el acercamiento entre las partes y faciliten la inserción internacional de PYMES a través de este mecanismo.

En cuanto a la innovación, y a modo referencial, los resultados de la encuesta nacional de MIPYMES mencionada anteriormente indican que el 46% de los empresarios de dicha categoría desarrollaron cambios con el fin de mejorar el desempeño de su empresa en los últimos dos años, configurando experiencias de innovación.

Esto demuestra que la innovación es una variable seguida desde cerca por el sector público para fijar políticas que la estimulen y en relación a la cual, por cierto, se ha demostrado que existe una vinculación positiva con la exportación. Por tal razón, Uruguay XXI ha desarrollado una línea de trabajo muy cercana con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) ya que casi naturalmente, los empresarios que desarrollan productos con apoyo de dicha Agencia, son derivados luego a Uruguay XXI para que los asista en el camino hacia su inserción internacional. Lo mismo sucede a la inversa: en su rol articulador, Uruguay XXI direcciona hacia ANII a aquellas empresas que procuran apoyo para el desarrollo de innovaciones. Adicionalmente, Uruguay XXI es partícipe activo en los Premios NOVA de ANII, en los cuales una de las categorías premiadas refiere a las PYMES exportadoras más innovadoras.

Asimismo, existe una estrecha relación de Uruguay XXI con actores públicos referentes a instrumentos de coordinación sectorial orientados a la mejora de la competitividad, como conglomerados productivos y consejos sectoriales.



÷	6	6	β	0	∞	9	>	6	2	9
6	0	0	3	6	7	4	1	5	\$	6
4	5	1	4	%	3	β	5	1	7	>
8	∞	6	0	6	0	0	6	9	7	1
0	6	0	5	1	α	2	<	±	5	5

E S T A D Í S T I C A S

>	3	×	+	8	6	9	9	9	1	6
9	1	2	9	2	4	6	1	1	>	<
1	9	0	7	±	9	0	6	7	0	9
9	£	0	0	4	4	∑	∞	8	9	1
0	6	8	3	=	9	8	6	0	6	6
1	7	6	0	1	0	9	5	∑	÷	∞
∑	0	3	<	\$	6	×	2	4	0	6
4	\$	2	7	5	3	1	3	1	1	5

INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

INDICADORES SELECCIONADOS

Cuadro 1

PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL TOTAL DE LA ECONOMÍA FORMAL, 2006-2007 En porcentaje

País	Número de empresas	Empleo	Ventas	Exportaciones
Argentina	26,8	43,6	41	8,4
Brasil	15,4	42,6	25,9	12,5
Chile	17,2	21,2	18,3	2,2
Colombia	3,8	32	17,1	n.d.
Ecuador	44,3	24	15,8	< 2
El Salvador	8,2	27,7	34,3	< 2
México	4,3	30,8	26	< 5
Perú	1,9	11,9	27	< 2
Uruguay	21,2	47	n.d.	n.d.

Fuente: Cuadro I.1 en Ferraro, Carlo y Giovanni Stumpo. 2010. "Las PYMES en el laberinto de las políticas", *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Libros de la CEPAL N° 107. Elaborado por los autores sobre la base de información oficial.

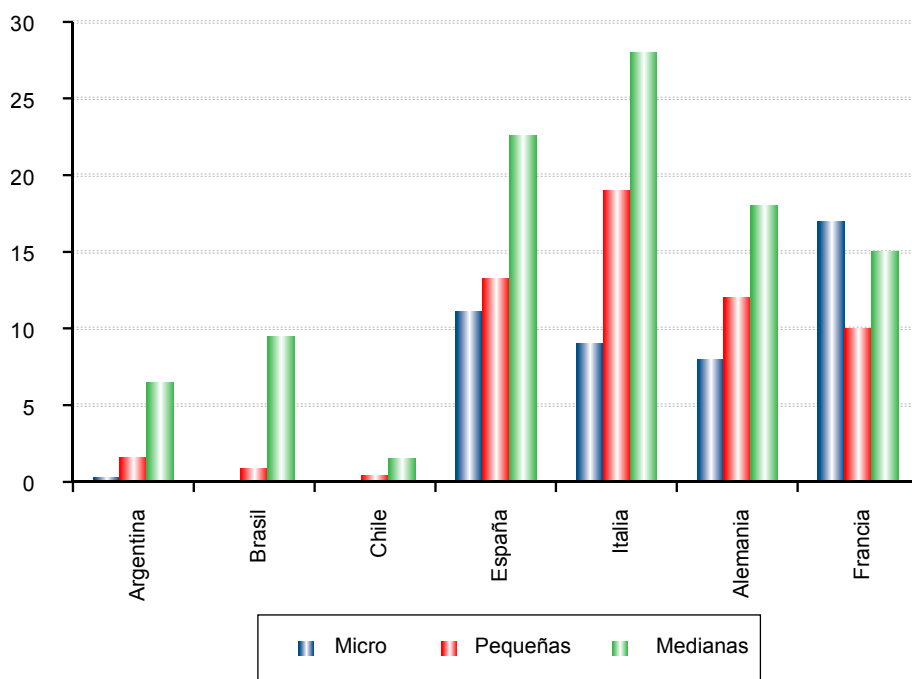
Cuadro 2

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO EN LAS EXPORTACIONES*

Paises seleccionados, en porcentaje

	Argentina	Brasil	Chile	España	Italia	Alemania	Francia
Micro	0,3	0,1	-	11,1	9	8	17
Pequeñas	1,6	0,9	0,4	13,3	19	12	10
Medianas	6,5	9,5	1,5	22,6	28	18	15
Grandes	91,6	82,9	97,9	47,1	44	62	58

Gráfico 1

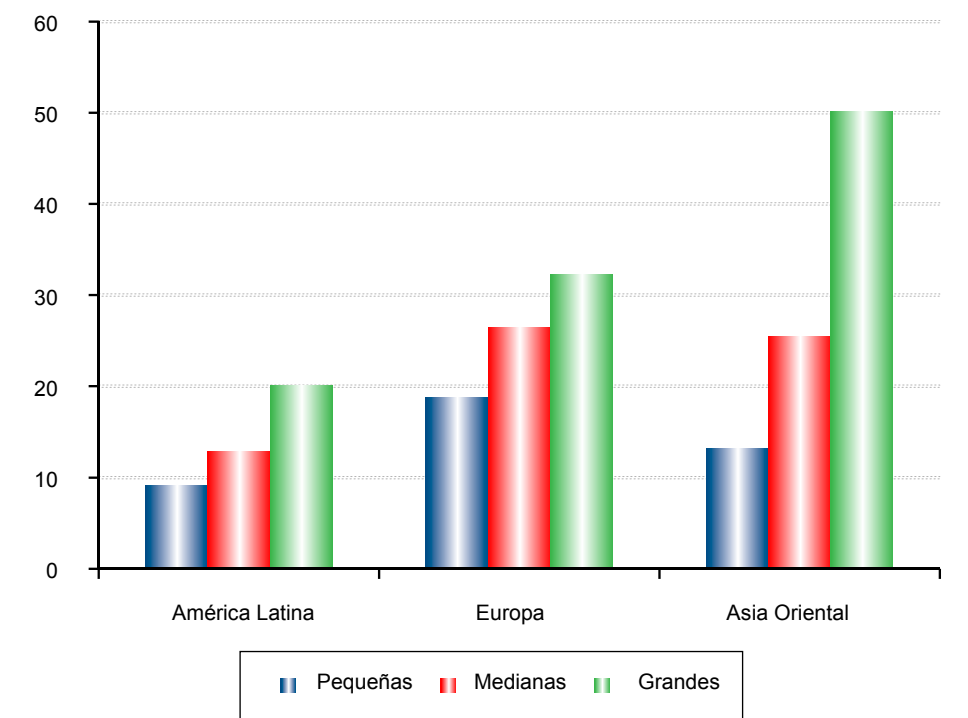


Notas: * Argentina (datos de IV trimestre de 2006); Chile, Italia, Alemania y Francia (datos de 2008); Brasil y España (datos de 2010). *Brasil*: No se incluyen las microempresas y pequeñas especiales, que representan 6,6% de las exportaciones totales. *Chile*: El dato de las pequeñas empresas incluye a las microempresas. Países europeos. *España*: Falta un 5,9% de empresas de tamaño desconocido. *Alemania*: se trata exclusivamente de exportaciones intraeuropeas.

Fuente: Cuadro 2.3 en CEPAL-OCDE. 2012. *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural*. Documentos citados en la fuente: *Para Argentina*: Rotondo, S., Rivas, D. y Yoguel, G. 2009. "PYMES exportadoras industriales en el nuevo contexto macroeconómico (2003-2006)", en: Stumpo, G. (Coord.). *La especialización exportadora y sus efectos sobre la generación de empleos. Evidencia para Argentina y Brasil*. Santiago de Chile: CEPAL. *Para Brasil*: SEBRAE. 2011. *As micro e pequenas empresas na exportacao brasileira*, Brazilian: SEBRAE. *Para Chile*: datos de OIT/SERCOTEC. 2010. *La situación de la micro y pequeña empresa en Chile*. Santiago de Chile: OIT. *Para España*: OECD. 2012. *Entrepreneurship at a Glance 2012*. París: OCDE. *Para Alemania, Francia e Italia*: Eurostat *International Trade by Enterprise Characteristics*. 2008.

Gráfico 2

EMPRESAS QUE EXPORTAN DE FORMA DIRECTA E INDIRECTA, SEGÚN TAMAÑO,
POR REGIÓN, 2009-2010
En porcentaje



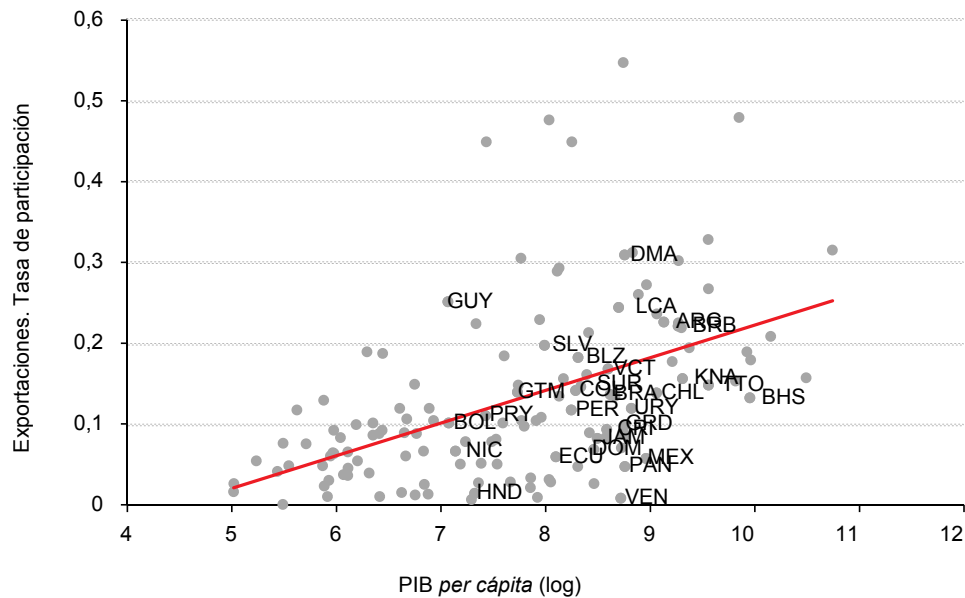
Nota: Asia oriental incluye a 4 países (Filipinas, Indonesia, República Democrática Popular Lao y Viet Nam), Europa incluye a 12 países y América Latina incluye a 18 países.

Fuente: Gráfico 6.1 en CEPAL-OCDE. 2012. *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural*. Con base en información del Banco Mundial ("Encuestas de Empresas, 2009-2010").

Las PYMES de América Latina y el Caribe tienden a tener una presencia exportadora menor a la que cabría esperar en función de su nivel de desarrollo.

Gráfico 3

PROPORCIÓN DE PYMES QUE EXPORTAN DIRECTAMENTE EN RELACIÓN AL NIVEL DE DESARROLLO DE SUS PAÍSES



Nota: ARG: Argentina; BHS: Bahamas; BRB: Barbados; BLZ: Belice; BOL: Bolivia; BRA: Brasil; CHL: Chile; COL: Colombia; CRI: Costa Rica; DMA: Dominica; ECU: Ecuador; SLV: El Salvador; GRD: Grenada; GTM: Guatemala; GUY: Guyana; HND: Honduras; JAM: Jamaica; KNA: Saint Kitts and Nevis; LCA: Saint Lucia; MEX: México; NIC: Nicaragua; PAN: Panamá; PRY: Paraguay; PER: Perú; DOM: República Dominicana; SUR: Surinam; TTO: Trinidad y Tobago; URY: Uruguay; VCT: San Vicente y las Granadinas; VEN: Venezuela.

Fuente: Elaboración propia en base datos de Enterprise Surveys y World Development Indicators.

EL COMERCIO Y LA INTEGRACIÓN REGIONAL

INDICADORES SELECCIONADOS. DATOS RECIENTES

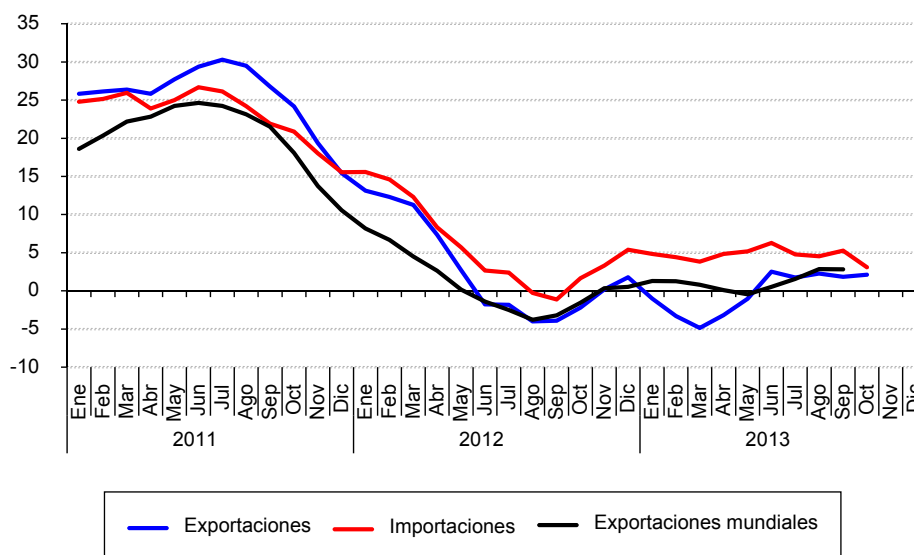
Según estimaciones preliminares,¹ en 2013 las exportaciones latinoamericanas prácticamente se estancaron. Se estima que el nivel de las ventas externas se situará en torno a los US\$ 1.068 miles de millones con un incremento apenas superior al 0% respecto a 2012 (Cuadro 3 y Cuadro 4). La atonía de la demanda de los socios principales y niveles decrecientes de precios de productos básicos claves para la región afectaron desfavorablemente las ventas externas en el agregado anual. Algunos de estos factores negativos se atenuaron al avanzar el año.

En la primera parte de 2013, se verificó una contracción interanual de las exportaciones, prolongando la tendencia negativa instalada a mediados de 2012. En cambio, en la segunda mitad de 2013 las exportaciones regionales mostraron signos de recuperación, alcanzando un crecimiento medio en el trimestre agosto-octubre de 2% (Gráfico 4). Se estima que las importaciones crecerán en torno al 5%, ritmo un tanto superior al del año previo.

Gráfico 4

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES DE AMÉRICA LATINA Y DE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES, 2011-2013

Promedio móvil trimestral de tasas porcentuales de variación interanuales



Nota: América Latina corresponde a una estimación a partir de las series mensuales de 13 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Fuente: BID, Sector de Integración y Comercio en base a fuentes oficiales y cifras de la Oficina Holandesa de Análisis de Política Económica (CPB).

¹ Giordano, P; Harris, J y Ramos, R. 2013. "INTrade: Estimaciones de las tendencias comerciales: 2013". Washington, DC: BID. Diciembre.

Mercado Común del Sur (MERCOSUR):² Las proyecciones para el MERCOSUR muestran una contracción de las exportaciones de 1%, totalizando \$ 433 mil millones. Los flujos hacia el bloque crecieron 6%, y al total de América Latina, 3%. Las ventas a Estados Unidos cayeron 13% y también a la Unión Europea (UE)³ en un 5%, al mismo tiempo que aquellas destinadas a la región asiática aumentaron alrededor de 11%.

Comunidad Andina (CAN): La caída de las exportaciones de los países de la Comunidad Andina se proyecta en un 4% alcanzando un total de US\$ 136 mil millones. Las ventas externas del bloque regional cayeron en su conjunto hacia todos los destinos, excepto hacia la región asiática que exhibe una expansión de 8%, impulsada por el motor chino. Los tradicionales destinos de Estados Unidos y Unión Europea se redujeron en 4% y 3% respectivamente. En tanto, el propio mercado regional, también sufrió una baja del 2%.

América Central: Para los países del Mercado Común Centroamericano (MCCA)⁴ se estima una disminución de las exportaciones del 2% y un nivel en torno a los US\$ 33 mil millones. La contracción de las exportaciones hacia los mercados europeo (-16%) y estadounidense (-3%) dan cuenta de la evolución desfavorable de las ventas externas de los países centroamericanos. El propio mercado regional tuvo un crecimiento modesto (1%) mientras que los destinos asiáticos, que ahora representan cerca de un 10% del total, tuvieron una marcada expansión (23%).

América Latina (AL): A lo largo de 2013, se observó una mejoría en el ritmo de actividad de algunos socios importantes de la región, pero esto no se tradujo en un crecimiento sostenido y generalizado que impulsara una demanda externa consistente para las exportaciones de América Latina. Aunque el producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos se mantuvo en una trayectoria de aceleración, el impulso alcanzado al tercer trimestre es aun modesto, lo que refleja el estancamiento de las ventas externas de AL hacia este destino.

Las exportaciones de América Latina hacia la UE se redujeron un 5% en términos interanuales, como resultado de la recuperación irregular y todavía poco significativa de su nivel de actividad respecto a los precedentes seis trimestres de recesión. Sólo las importaciones chinas desde AL tuvieron una recuperación firme en la segunda parte del año, impulsadas por las compras de petróleo, soja y mineral de hierro; lo que determinó un crecimiento del 10%.

El estancamiento global de las exportaciones de la región en 2013 comprende caídas muy significativas en un pequeño grupo de economías: los casos más relevantes, por su peso en el total, son Perú (-11%) y Venezuela (-8%). Si bien la reducción de las exportaciones de Brasil fue mucho menos pronunciada (-1%), dada su importancia relativa, esa caída contribuyó en forma sustantiva al estancamiento del agregado regional. Por otra parte, en un mayor número de países las exportaciones registraron incrementos pero en general estos fueron de pequeña o mediana magnitud. Es el caso de Argentina (4%), Uruguay (4%), El Salvador (4%), México (2%) y Chile (1%). Paraguay lideró el ranking exportador de la región con un crecimiento del 32% gracias a una cosecha extraordinaria de soja en 2013 que se compara con un muy mal año agrícola previo y por el dinamismo de todos sus mercados de destino. Los incrementos de las exportaciones de la República Dominicana (10%), Bolivia (6%) y Panamá (6%) también son destacables (Gráfico 5).

² MERCOSUR formado por: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

³ Unión Europea: 28 países.

⁴ MCCA cuyos miembros son: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

EXPORTACIONES POR BLOQUE DE INTEGRACIÓN, 2013

Datos preliminares, en millones de US\$ y participación en %

Región Exportadora	Destino																				Total Mundial US\$						
	MERCOSUR		CAN		ALADI ^v		MCCA		Chile		México		AL		TLCAN ^{iv}		Total Hemisférico		China			Asia		Estados Unidos		UE28	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%		US\$	%	US\$	%	US\$	%
MERCOSUR	61.550	14	13.158	3	87.201	20	2.561	1	9.394	2	5.218	1	91.787	21	39.657	9	129.126	30	70.827	16	149.578	35	61.027	14	65.361	15	433.388
CAN	14.701	11	10.237	8	32.324	24	2.206	2	5.925	4	1.448	1	37.834	28	43.763	32	82.023	60	12.943	10	21.286	16	39.221	29	19.242	14	136.027
ALADI	92.364	9	34.537	3	150.240	15	9.919	1	17.398	2	8.047	1	167.676	16	405.326	39	570.960	56	110.262	11	227.255	22	409.064	40	117.357	11	1.026.495
MCCA	700	2	297	1	2.139	6	7.816	23	201	1	952	3	11.397	34	14.574	44	25.506	77	1.378	4	3.178	10	12.969	39	3.881	12	33.296
Chile	6.589	8	3.800	5	11.771	15	447	1	-	-	1.380	2	12.462	16	13.272	17	24.518	32	19.053	25	36.708	47	10.414	13	11.651	15	77.612
México	9.523	3	7.341	2	18.944	5	4.705	1	2.080	1	-	-	25.593	7	308.635	81	335.294	88	7.439	2	19.683	5	298.402	79	21.103	6	379.468
América Latina	93.137	9	34.994	3	152.660	14	18.180	2	17.615	2	9.036	1	179.845	17	424.553	40	603.228	56	112.147	10	231.279	22	426.448	40	121.951	11	1.068.254
TLCAN	85.813	4	45.860	2	383.713	16	26.885	1	21.122	1	230.929	10	431.243	18	1.184.869	49	1.400.266	58	190.154	8	514.769	21	644.833	27	311.074	13	2.407.134
Total Hemisférico	169.427	5	73.514	2	517.430	17	40.360	1	36.658	1	239.965	8	585.495	19	1.300.787	42	1.668.201	54	294.862	10	726.366	23	772.879	25	411.921	13	3.095.919

Nota: ^v Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) formada por: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. ^{iv} Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) formado por: Canadá, Estados Unidos y México.

Fuente: BID, Sector de Integración y Comercio, en base a fuentes oficiales.

Cuadro 4

EXPORTACIONES POR BLOQUE REGIONAL DE INTEGRACIÓN, 2012-2013

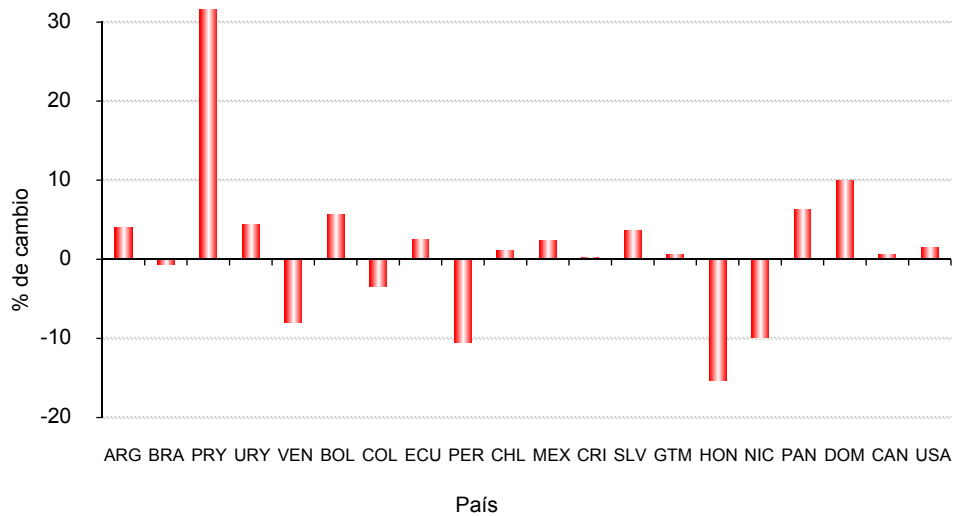
Estimaciones preliminares, tasa de variación interanual en %

Región Exportadora	Destino														Total Mundial
	MERCOSUR	CAN	ALADI	MCCA	Chile	México	AL	TLCAN	Total Hemisférico	China	Asia	Estados Unidos	UE28		
MERCOSUR	6	-12	3	-3	-6	2	3	-5	0	10	11	-13	-5	-1	
CAN	1	-2	-1	-2	-8	4	-3	-6	-5	10	8	-4	-3	-4	
ALADI	4	-7	0	-1	-7	2	0	2	1	10	8	0	-4	0	
MCCA	-9	-18	-14	1	-6	-17	-3	-4	-3	30	23	-3	-16	-2	
Chile	-1	5	1	-1	0	2	1	15	8	7	-2	16	-3	1	
México	-6	-10	-8	0	-8	0	-6	3	2	14	14	4	-4	2	
AL	3	-7	0	0	-7	0	0	1	1	10	8	0	-5	0	
TLCAN	-3	6	2	-5	-4	4	2	3	2	9	4	3	-5	1	
Total Hemisférico	1	1	2	-3	-5	4	2	2	2	9	5	1	-5	1	

Fuente: BID, Sector de Integración y Comercio, en base a fuentes oficiales.

Gráfico 5

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES, 2012-2013
Tasa de variación interanuales, datos preliminares



Fuente: BID, Sector de Integración y Comercio en base a fuentes oficiales.

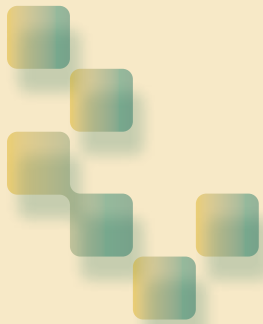
Las ventas externas de Brasil y Venezuela cayeron 1% y 8%, respectivamente. El mal desempeño de las exportaciones brasileñas se explicaría por la caída de los envíos a Estados Unidos y UE, así como por paradas técnicas en refinerías de petróleo a principios de año. En tanto, las exportaciones de Venezuela, se vieron afectadas por problemas de oferta y bajas del precio de variedades relevantes de petróleo.

Las exportaciones de Perú se contrajeron 11% determinada por caídas en las ventas dirigidas a la UE y a Asia, en las que pesaron la reducción de precios de productos básicos como el oro y el cobre. Las exportaciones de Colombia también declinaron durante el 2013 un 3%, siendo significativa la reducción de las ventas a Estados Unidos, donde los envíos petroleros han disminuido. Por el contrario, las ventas externas de Bolivia crecieron un 6% muy influido por las ventas a socios regionales y al MERCOSUR, donde los envíos de gas aumentaron durante el año. Ecuador expandió sus exportaciones un 3% como resultado de mayores ventas destinadas fuera de la región (especialmente a Asia).

Se proyecta que las exportaciones de Chile aumenten alrededor de 1% tras una fuerte expansión de los envíos a Estados Unidos y, en menor medida, a China. Se estima que México tenga un desempeño positivo de sus exportaciones (2%), impulsadas por los mayores envíos a Asia y a Estados Unidos (que representan un 79% del total). Por el contrario, América Latina como destino de sus exportaciones se contrajo por una reducción de las exportaciones al MERCOSUR en las que el rubro automotor es relevante.

El desempeño de los países centroamericanos fue pobre. El Salvador muestra un crecimiento de 4%, mientras que las exportaciones de Costa Rica y Guatemala apenas crecieron en el cierre del año. Las ventas externas de Honduras y Nicaragua sufrieron caídas sustanciales, de 15% y 10%, respectivamente, afectadas por la plaga de roya del café y bajos precios del grano. En otros países de la región centroamericana, las exportaciones de Panamá y República Dominicana registraron crecimientos muy relevantes de 6% y 10%, respectivamente. En el primer caso, fue determinante una combinación de crecimientos en Asia y la UE y, en el segundo, en todos los destinos.





Reseñas

de

libros e informes



INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA: IMPORTANCIA, OBSTÁCULOS Y POLÍTICAS

RESEÑA Y COMENTARIO DE TRES PUBLICACIONES RECIENTES

ROSARIO CAMPOS

Licenciada en Economía (Universidad de Buenos Aires) y Magíster en Economía (Universidad de San Andrés). Se ha desempeñado como economista en el sector privado y ha trabajado en el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (BID-INTAL) y en el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Actualmente es consultora para el BID-INTAL.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) - ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2012. *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural.*

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). 2009. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Report by the OCDE Working Party on SMEs and Entrepreneurship.*

STEZANO, FEDERICO. 2013. *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. Serie Estudios y Perspectivas. México, DF: CEPAL. Agosto.*

¿Cuál es el estado del conocimiento acerca de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en América Latina? Ensayar una respuesta a esta pregunta llevaría a una revisión sistemática y acabada de la literatura especializada existente, tarea que excede los límites de la presente reseña. En su lugar, y con un propósito más limitado, se comentan a continuación tres publicaciones recientes que en razón de su cobertura temática y de la mirada a diferentes realidades regionales permite acercarse de manera indirecta a la inquietud planteada.

La primera de ellas es un trabajo de CEPAL-OCDE (2012), cuyo objetivo es proponer políticas orientadas

a incrementar la productividad y competitividad de las PYMES latinoamericanas. La investigación comienza describiendo el panorama macroeconómico de América Latina que sirve de contexto, luego hace una caracterización de las PYMES resaltando su heterogeneidad, y los capítulos siguientes tratan acerca de los problemas de financiamiento y de escasez de capital humano, los factores que determinan su capacidad para innovar y la relevancia de las experiencias asociativas (tales como *clusters*, redes de empresas y programas territoriales). La premisa central que motiva el interés del informe es que las PYMES se conviertan en agentes de cambio estructural aprovechando su potencial para generar empleos de calidad.

* Se agradecen los comentarios de Ricardo Carciofi. Los errores u omisiones son responsabilidad de la autora.

Habida cuenta que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha otorgado atención al tema, se ha considerado el aporte de OCDE (2009). El foco de esta investigación es un tanto diferente del anterior, y está basado en distintos estudios sobre países desarrollados y en desarrollo. Su objetivo principal es señalar las barreras y los factores que impulsan la internacionalización de las PYMES y sugerir mejoras en el diseño de los programas de apoyo.

Finalmente, se suma el estudio de Stezano (2013) cuyo eje está puesto en América Central, y se trata de una revisión de la literatura sobre los obstáculos y la importancia de la internacionalización de las PYMES, junto con una descripción de los instrumentos que facilitan la inserción de las PYMES en las cadenas globales de valor (CGV).

Como se observa, la suma de las tres publicaciones configura un material vasto y, para dar cuenta de él, esta reseña se focaliza en tres cuestiones principales vinculadas al interés enunciado al inicio: primero, cuáles son los argumentos que permiten sostener la importancia de la internacionalización de las PYMES; segundo, cuáles son los obstáculos para este proceso y, finalmente, qué se puede aprender de los programas de política pública que conllevan a fortalecer su inserción internacional.

LA IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

La participación de las PYMES en las exportaciones latinoamericanas es muy inferior a la que se observa en los países desarrollados. De acuerdo con CEPAL-OCDE (2012), mientras en Argentina y Brasil la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones (considerando solamente las ventas directas) se ubica en torno a 10% y es inferior a 5% en la mayoría de los países de la región, en varios países europeos se ubica entre 40 y 55%. El dato sirve para contrastar la realidad actual con las posibilidades que ofrece el escenario.

Los tres trabajos argumentan que las actividades de comercio internacional son un terreno propicio para que las PYMES alcancen tasas de crecimiento, rentabilidades y economías de escala que no son factibles en los mercados internos, más pequeños y limitados. Además, resaltan la importante participación de las PYMES en el empleo y la mayor intensidad de trabajo por unidad

de producto. De ahí que la internacionalización de las PYMES pueda ser considerada una herramienta de desarrollo: cuanto más elevada sea la participación de las PYMES en las exportaciones, mayor será el impacto en la generación de empleo en actividades competitivas internacionalmente.

CEPAL-OCDE (2012) sostiene que las PYMES que se orientan al mercado internacional innovan más porque requieren de nuevas tecnologías, mayores competencias tecnológicas y mejores modelos de organización y comercialización. OCDE (2009) resalta el círculo virtuoso entre conocimiento e internacionalización: la capacidad gerencial puede impulsar la internacionalización, que a su vez puede desencadenar efectos sobre aspectos de conocimiento, tales como inversión en Investigación y Desarrollo, o mejoras de productos, entre otros. Stezano (2013), por su parte, destaca que los beneficios de los procesos de internacionalización se derivan de la relación existente entre la actividad exportadora y el crecimiento de la productividad, la competitividad y la innovación.

Cabe resaltar otro punto mencionado en los tres trabajos: además de la exportación directa, la participación en los mercados externos puede ser indirecta, a través de redes, de intermediarios que concentran la actividad del comercio exterior, y en cadenas globales de valor (CGV). CEPAL-OCDE (2012) señala que la integración a CGV puede contribuir a adquirir capacidades tecnológicas de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, como también aumentos de la eficiencia y la productividad a través de mejoras en los procesos productivos o en los productos, entre otras. Para Stezano (2013), la participación en CGV les permite a las PYMES acceder a insumos más baratos, como también a procesos de transferencia de conocimientos desde las grandes empresas. El autor señala que al impulsar el aprendizaje y la modernización, las CGV contribuyen a reducir la brechas de conocimiento entre las pequeñas y grandes empresas.

OBSTÁCULOS

OCDE (2009) señala que las principales barreras que limitan la inserción externa de las PYMES son la escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones y la falta de capacidades gerenciales -incluyendo conocimiento y tiempo- para identificar

oportunidades de negocios, analizar mercados extranjeros y contactar clientes potenciales.

Si bien las PYMES enfrentan algunos obstáculos comunes tanto en países desarrollados como en desarrollo, existen características particulares de América Latina que hacen que la participación en mercados externos considerando tanto las exportaciones directas como indirectas (22%) sea menor que en países de Europa (45%) y de Asia Oriental (39%), revelando un potencial no explotado en la región. CEPAL-OCDE (2012) presenta estos coeficientes y atribuye la diferencia en parte a los factores del entorno, tales como la estructura productiva heterogénea, al nivel educativo de la fuerza de trabajo y al clima de negocios de los países de la región (medido a través de indicadores de costo para la creación de empresas). Además, señala que las imperfecciones en el mercado de crédito en América Latina limitan el acceso a las PYMES al financiamiento. El crédito destinado a este grupo de empresas se ubica en torno a 12% del total, inferior al registrado en países de Asia Oriental (18%), del Sur de Asia (20%) o en miembros de la OCDE (26%).

El trabajo también resalta el patrón de inserción internacional de los países de la región. Señala que en los principales rubros de exportación (productos primarios y derivados de recursos naturales) predominan las grandes empresas, debido a sus altos requerimientos de inversión, dejando poco espacio para la participación de las PYMES. Además, enfatiza el rezago que existe en la utilización intensiva de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la desconexión entre la formación que provee el sistema educativo y las competencias que demanda el sector productivo; lo que impacta negativamente sobre la productividad y el desarrollo de las PYMES latinoamericanas. La investigación resalta que mientras en los países desarrollados estas empresas pueden ser proveedoras de las más grandes o bien especializarse en bienes y servicios diferenciados, las empresas de menor tamaño de la región se insertan en áreas estandarizadas con baja intensidad de conocimientos, suelen competir con la producción a gran escala y es difícil que cumplan con normas técnicas (de calidad o fitosanitarias) o con los volúmenes necesarios para proveer a empresas de mayor tamaño.

Además de los obstáculos señalados por las otras publicaciones, Stezano (2013) destaca que los altos costos de establecer y mantener redes de comercialización y distribución en el extranjero y la

carencia de los recursos humanos necesarios para la gestión de esos procesos, requieren una planificación formal y una estrategia de mercado estructurada. En definitiva, el acceso a mercados externos implica generalmente elevados costos fijos.

POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE APOYO

Las publicaciones reseñadas realizan recomendaciones sobre el diseño de los programas de apoyo a la internacionalización de las PYMES.

CEPAL-OCDE (2012) sugiere tres terrenos de intervención para revertir el rezago productivo y exportador de las PYMES: el acceso al financiamiento, las políticas de innovación y tecnológicas -en particular el acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC)-, y el desarrollo de competencias y capital humano. Si bien reconoce avances en las políticas de apoyo a las PYMES en la región, el documento identifica algunos problemas que dificultan una mayor efectividad: la falta de coordinación entre instituciones y programas que evitarían esfuerzos aislados o duplicados, la escasez de información cuantitativa que mejoraría la capacidad de diagnóstico y la falta de mecanismos de evaluación sistemáticos que sustenten prácticas de retroinformación sobre los programas aplicados, entre otros.

El trabajo señala especialmente la necesidad de que las políticas de apoyo a las PYMES incorporen períodos de maduración prolongados, mediante acciones sostenidas en el tiempo, y que consideren la heterogeneidad de estos actores. En particular, para superar el rezago productivo y exportador, el estudio sugiere políticas de articulación productiva, tales como redes, aglomeraciones productivas (*clusters*) y programas de desarrollo territorial. La investigación sostiene que muchas veces las PYMES no están en condiciones de enfrentar algunas debilidades de forma individual, y las actividades conjuntas pueden contribuir a incrementar su competitividad.

OCDE (2009) apunta que los programas deben ser diseñados juntamente con los posibles beneficiarios, en una asociación público-privada. El trabajo sugiere que los *policy makers* deben preguntarse si tienen las medidas apropiadas (de acuerdo con las mejores prácticas internacionales) para enfrentar las barreras identificadas y si las PYMES están lo suficientemente

informadas de la existencia de esos programas. En particular, la publicación propone que las agencias deben estar presentes en Internet, con enlaces activos a los programas de apoyo, de modo que sean fácilmente accesibles para las PYMES.

Finalmente, Stezano (2013) examina cuatro grupos de políticas y su aplicación en América Latina, similares a los de CEPAL-OCDE (2012): el acceso al financiamiento, el apoyo a la innovación, el fortalecimiento de los agrupamientos y complejos productivos (*clusters*) y el acceso a mercados.

ALGUNAS REFLEXIONES

Existe consenso acerca de los múltiples beneficios potenciales que conlleva la inserción de las PYMES en mercados internacionales, sea de manera directa o mediante mecanismos indirectos, tales como la integración en CGV. Asimismo hay coincidencia en los factores que limitan la participación de las PYMES en los mercados externos: enfrentan más restricciones de capacidad gerencial y tecnológica, menor acceso al financiamiento y a la información. Todo ello justifica la existencia de políticas específicas de apoyo.

El principal aporte de los trabajos, además de dar un diagnóstico sobre los beneficios y obstáculos de la internacionalización de las PYMES, es proponer mejoras de diseño y ejecución en las políticas de apoyo para aumentar su efectividad. En virtud de que estas publicaciones sintetizan las conclusiones de investigaciones realizadas en ámbitos académicos y revisan críticamente experiencias de programas aplicados, constituyen una fuente de consulta para quienes tienen responsabilidad en el diseño de políticas e inclusive, para organizaciones empresariales que nuclean a las PYMES. En tal sentido se puede constatar que la internacionalización es una preocupación dominante de la política pública, pero ello no asegura la eficacia de los programas. Esta asimetría denota la dificultad de contar con herramientas adecuadas toda vez que la internacionalización de la PYMES es el resultado de una compleja gama de factores que precipitan en la estrategia empresarial y de los entornos respectivos.

Es interesante destacar que CEPAL-OCDE (2012) hace una descripción del escenario macroeconómico y resalta la necesidad de que dicho entorno sea propicio para la operación de las PYMES. Si bien es cierto que el

mismo varía apreciablemente de país a país y en todos los casos opera como un contexto exógeno a la realidad PYME, su importancia es crucial: las bruscas oscilaciones de la actividad productiva y las fluctuaciones de los precios relativos en la región condicionan de manera preponderante a firmas que, por definición, tienen limitada capacidad de autofinanciamiento y enfrentan restricciones crediticias.

Una lectura de conjunto de las dos publicaciones que tratan sobre América Latina permite anotar una omisión que resulta particularmente relevante en el contexto regional. Si bien la inserción regional está dominada por sectores intensivos en capital o en recursos naturales y por grandes empresas exportadoras, debe tenerse en cuenta que en varios países de América Latina, la agricultura orientada al mercado externo reviste importancia y allí también están presentes pequeños y medianos productores, aunque no sean ellos quienes participen de manera directa en el comercio exterior. El punto a destacar es que la presencia de la PYMES en las CGV es un hecho reconocido por la literatura, pero el énfasis ha sido puesto en las actividades vinculadas con la manufactura. Esta perspectiva ha llevado a relegar a un segundo plano a la actividad agropecuaria y la agroindustria, donde a diferencia de sectores como la minería y el petróleo, es relevante el rol de la pequeña empresa, competitiva a nivel internacional. ◆

PUBLICACIÓN DE INTERÉS

PUBLICACIÓN DE INTERÉS

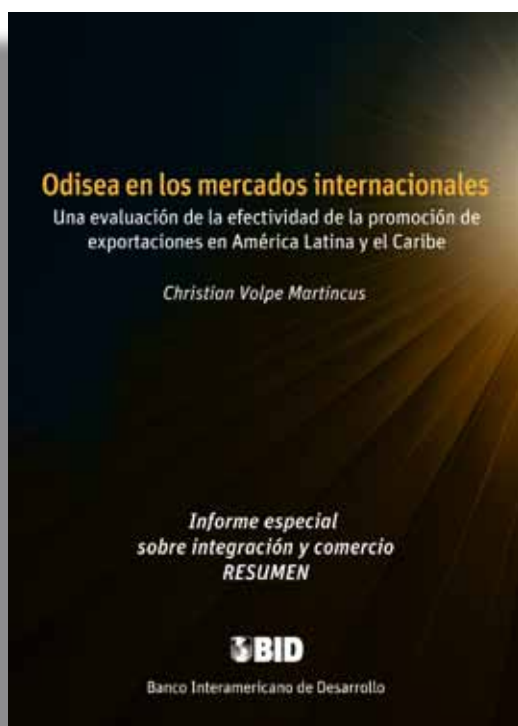


Con la reducción de los aranceles de importación, la precaria infraestructura y la creciente especialización en bienes intensivos en logística, podría decirse que los costos de transporte son hoy el obstáculo más formidable para el comercio exterior en América Latina y el Caribe (ALC). Sin embargo, es poco lo que se sabe sobre los impactos de estos costos en la región, tanto dentro como fuera de las fronteras. En este estudio, el cual hace parte de un esfuerzo más amplio de investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por llenar este vacío de información, se evalúa el papel que desempeñan los costos internos de transporte (“de la fábrica al puerto”) en determinar el nivel y diversificación de las exportaciones tanto a escala nacional como subnacional. La dimensión subnacional es particularmente importante, dado que las exportaciones de ALC se encuentran excesivamente concentradas en unos pocos municipios. Utilizando una serie de estrategias empíricas y una base de datos novedosa -que abarca el origen y destino, así como los costos internos de transporte de las exportaciones municipales en cinco de los países más grandes de la región (Brasil, Chile, Colombia, México y Perú)-, el estudio revela que una disminución en esos costos puede tener un impacto significativo en las exportaciones, particularmente en aquellos municipios que menos exportan. Para más información por favor visite <http://www.muylejosparaexportar.com>.

MESQUITA MOREIRA, MAURICIO (COORD.). 2013. *Muy lejos para exportar: los costos internos de transporte y las disparidades en las exportaciones regionales en América Latina y el Caribe*. Estudio Especial sobre Integración y Comercio. Washington, DC: BID. Octubre.

PUBLICACIÓN DE INTERÉS

(Sólo en inglés)



A pesar de los progresos registrados por las tecnologías de la comunicación, la falta de información continúa afectando significativamente a las empresas que procuran operar en los mercados internacionales. Además, las inversiones que deben realizar para reunir la información necesaria para comerciar con los mercados externos pueden generar retornos relativamente bajos en virtud de que otras compañías pueden beneficiarse de esa misma información y, por ello, pueden ser reducidas desde un punto de vista social. Como resultado, la falta de información puede afectar adversamente el comercio y, por tanto, la productividad y el crecimiento económico. En consecuencia, las firmas que llevan adelante proyectos de exportación pueden requerir apoyo para superar las barreras de información que enfrentan. Ese es precisamente el servicio que las organizaciones de promoción de exportaciones alegan proveer. No obstante, la evidencia existente sobre cuán bien dichas organizaciones llevan a cabo esa tarea es muy limitada. La promoción de exportaciones es costosa. A fin de evaluar si los recursos asignados a tal efecto están siendo efectivamente bien invertidos, debería determinarse en primer lugar si las iniciativas de política financiadas con los mismos tienen un impacto positivo sobre la variable que se supone afectan las exportaciones. Ese es justamente el objetivo del presente reporte. Este informe realiza


un análisis comprensivo de las organizaciones de promoción de exportaciones en cerca de tres docenas de países y regiones y presenta los resultados de evaluaciones exhaustivas de los efectos de la promoción comercial sobre las exportaciones de países y firmas basadas en métodos econométricos de frontera y bases de datos originales compiladas expresamente para ese fin. Dichos resultados sugieren que la promoción comercial parece haber sido efectiva en facilitar la expansión de las exportaciones, esencialmente a través de su diversificación. Asimismo, el estudio identifica áreas en las cuales nuevas investigaciones podrían generar evidencia adicional sobre los méritos relativos de este tipo de intervención.

VOLPE MARTINCUS, CHRISTIAN. 2010. *Odisea en los mercados internacionales: una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe*. Informe Especial sobre Integración y Comercio. Washington, DC: BID.




CONTRIBUCIÓN Y PRESENCIA DE LOS LECTORES EN LA REVISTA


Integración & Comercio establece mecanismos de comunicación con sus lectores, que a la vez son también potenciales contribuyentes. En tal sentido, la Revista desarrolla tres modalidades:

 **Convocatoria de artículos (Call for Papers):** focalizada en temas específicos, que serán luego los tópicos bajo los cuales se organizarán los respectivos números. Para ello, oportunamente se hacen los anuncios y la invitación a la presentación de trabajos. Los artículos recibidos son evaluados por el Comité Editorial, y aquellos que resultan seleccionados son luego publicados.

Próximamente:



 **Comentarios:** se apunta también a recibir retroalimentación de los lectores respecto de temas y asuntos que han sido presentados en números previos de la Revista, bajo la modalidad de un Comentario, que puede enviarse a través de la sección Contacto, o a través de un correo electrónico con archivo adjunto en formato de carta o presentación/ ensayo/nota. Estos Comentarios son considerados por un Moderador del Comité Editorial y evaluados para su publicación. *Guía de formato.*

 **Reseñas:** Asimismo, se buscan modalidades de interacción más abiertas a través del envío de Reseñas de libros y/o artículos vinculados a las disciplinas y foco de interés de la Revista y de su público. Al igual que los Comentarios, estas Reseñas son evaluadas para su eventual publicación. *Guía de formato.*

El envío de comentarios y/o reseñas puede realizarse de manera permanente. El cronograma de su eventual publicación queda a criterio del Comité Editorial.



Luis Alberto Moreno

Presidente

Julie T. Katzman

Vicepresidente Ejecutiva

Santiago Levy Algazi

Vicepresidente

Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

Antoni Estevadeordal

Gerente

Sector de Integración y Comercio

Graciela Schamis

Directora

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe



**Banco Interamericano de Desarrollo
Sector de Integración y Comercio**

1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577, USA
Teléfono: (202) 623-1000
<http://www.iadb.org/int>

**Instituto para la Integración
de América Latina y el Caribe**

Esmeralda 130 Piso 16
C1035ABD Buenos Aires, Argentina
Teléfono: (54 11) 4323-2350
<http://www.iadb.org/intal>



Integración & Comercio