

## **PyMEs europeas y latinoamericanas: el reto de internacionalizarse en el otro continente**

por Florence Pinot de Villechenon\*

Las PyMES han sido consideradas, desde los años 80, un vector de las relaciones Europa – América Latina. Las entonces llamadas “facilités Cheysson” o programa ECIP constituyeron el primer dispositivo de cooperación entre PyMES europeas y terceros países. El lanzamiento del programa AL-INVEST, en 1994, se inscribe en esta trayectoria consistente en acompañar los esfuerzos de internacionalización de las PyMES europeas y latinoamericanas. AL-INVEST conoció cuatro fases entre 1994 y 2012 y resultó ser, junto con ALFA y URBAL, uno de los programas regionales más exitosos implementados desde la Comisión Europea para y con América Latina.

A partir de la investigación realizada en el ámbito de CERALE, evocaremos algunas de las enseñanzas que se desprenden acerca de los determinantes de los procesos de internacionalización, las dificultades que conllevan y los modos de sortearlas así como algunas conclusiones susceptibles de enriquecer las políticas públicas de apoyo. La tarea será realizada con plena conciencia de que la observación y el análisis deben extenderse a otros países europeos y latinoamericanos, tal como planea hacerlo CERALE en los próximos tiempos.

### ***PyMES europeas en América Latina***

¿Quiénes son los que hacen negocios en América Latina? Los estudios muestran una correlación entre el perfil del empresario, su formación y su experiencia, y la decisión de operar más allá del país de origen. Los dirigentes entrevistados tienen en su mayoría experiencia de viada y/o de trabajo en el exterior, hablan más de dos idiomas (principalmente inglés y español al que suman el portugués cuando operan en Brasil) y algunos han tenido una experiencia previa en firmas multinacionales. Su mayor exposición al entorno internacional corre parejas con una mejor aprensión de los riesgos e incertidumbres que genera la internacionalización y corrobora la importancia de lo que se ha dado en llamar el *export behaviour*. Las diferencias culturales y lingüísticas han dejado de ser un obstáculo mayor.

¿Con qué barreras se enfrentan los dirigentes de PyMES europeas a la hora de emprender negocios en Latinoamérica?

Considerando la extensión de este artículo, nos limitaremos a señalar los elementos críticos puestos de realce por los dirigentes en su proceso de internacionalización en Latinoamérica y

que, en las ponderaciones hechas por los entrevistados, han superado la clasificación de 2,5/5. Señalemos que el mercado mexicano es considerado difícil por 50% de los empresarios identificados y el brasileño lo es para un 80%.

La falta de tiempo para explorar nuevos mercados así como la falta de capital son factores importantes. Cabe destacar que, en promedio, estos dos criterios son evaluados por los empresarios en 3 en una escala de 1 a 5 (1= poco impacto y 5=fuerte impacto). No obstante, la preparación de los dirigentes siendo cada vez mayor (cf. formación y experiencia evocados previamente), estos son conscientes de la necesidad de disponer de fondos suficientes para asumir la internacionalización de sus actividades hasta obtener un retorno sobre inversión que, en el caso de Brasil, exige un promedio de 30 meses. La barrera al ser correctamente anticipada por el dirigente termina por dejar de serlo. En cuanto a la paridad euro/dólar es mencionada con mayor insistencia por aquellas firmas que operan en México, mercado en el que la competencia estadounidense es más aguda.

Considerando los mercados de destino, las infraestructuras de logística y de transporte constituyen un elemento de fuerte impacto pues inciden directamente en los costos y en la agilidad de las operaciones. Este factor es considerado crítico, más en Brasil que en México, así como la burocracia (trámites de diferente índole: administrativos, jurídicos, fiscales) considerada el principal obstáculo para acceder al mercado brasileño. En lo que a aspectos normativos se refiere, los dirigentes atribuyen a este punto un valor comprendido entre 2 y 3,6/5 a la par que consideran que las altas exigencias del mercado europeo los dejan generalmente bien preparados para satisfacer las normativas imperantes en los países de destino.

La cuestión de la disponibilidad de recursos humanos en los países de destino merece ser destacada, siendo evaluada 3/5 por las empresas europeas, principalmente las que operan en el sector industrial que tienen dificultades en encontrar personal técnico en cantidad suficiente.

Evocados los principales obstáculos, cabe la pregunta siguiente: ¿cuál es la razón que ha llevado a los empresarios involucrados en la investigación a mirar hacia América Latina? La búsqueda de nuevos mercados más allá del mercado comunitario, maduro y altamente competitivo, constituye el principal factor, no así la reducción de costos. En efecto, los empresarios no consideran estos países "low cost", salvo las PYMES industriales que fabrican en México para el mercado estadounidense. El acompañar a un cliente en su expansión internacional (client followship) es otro motivo de internacionalización, siendo el acceso a materias primas un factor determinante para algunas empresas que operan en sectores precisos, como el agrícola o el energético por ejemplo.

Si la comparamos con otras regiones emergentes, América Latina no compite en posición de desventaja: para un dirigente de PyME de la Europa latina, la distancia geográfica imperante,

no muy diferente de la que media con los mercados asiáticos, es ampliamente compensada por la proximidad cultural con la América latina. Si establecemos un parangón con los países del Norte de Africa, los vínculos culturales fruto de la colonización, la tradición de cooperación empresarial con la Europa del Mediterráneo y la proximidad geográfica con esta región son en parte balanceadas por la situación de incertidumbre provocada por las primaveras árabes.

¿Cuáles son los factores de éxito de las PyMES europeas en América Latina? Según los empresarios consultados y las peculiaridades de los mercados estudiados (el mexicano y el brasileño), la innovación y la calidad de los productos y servicios constituyen un elemento crítico a la hora de penetrar mercados muy concurridos y/o protegidos. Pero esto por sí sólo no basta: la “inteligencia del mercado” es indispensable para elaborar un modelo de negocios sostenible. Medir la apetencia local hacia el producto o servicio que se va a ofrecer, tener un conocimiento cabal del funcionamiento de la red de distribución y estimar las necesidades específicas en materia de comunicación, considerar la adaptación al mercado local, tejer vínculos con los actores locales susceptibles de convertirse en clientes, prescriptores, facilitadores y socios... todos estos aspectos son considerados necesarios así como el apoyarse en las tecnologías de la información y de la comunicación. Estas no sólo permiten sortear la distancia geográfica sino que se han convertido en un poderoso instrumento para la visibilidad de las firmas a la vez que constituyen, en mayor o menor grado según el sector de actividad, un vector de comercialización. Añadamos un último punto: los dirigentes de PyMES insisten en la importancia de inscribir sus operaciones en Latinoamérica en una estrategia de largo plazo y de no limitarse a operaciones aisladas.

### **PyMES latinoamericanas en Europa**

Considerando los análisis efectuados sobre empresas mexicanas y argentinas, los resultados muestran que la mayor parte de los empresarios mexicanos consultados (88%) considera el mercado europeo de difícil acceso y que los dos tercios ignora la existencia del Tratado de Libre Comercio Unión Europea México. La distancia geográfica, la dificultad de dominar el canal de distribución y las normas europeas son los mayores obstáculos señalados.

En lo que concierne las barreras internas para la internacionalización, las más importantes son la falta de personal calificado, el precio de los productos de la empresa y el costo elevado de llevar a cabo la internacionalización. Entre las barreras externas más importantes se encuentran la falta de apoyo público adecuado, la diferencia de reglamentación con el extranjero y los costos o trámites vinculados con el transporte. La falta de información pertinente es también mencionada por casi dos tercios de los entrevistados.

Como sus pares europeas, las empresas latinoamericanas consideradas en el análisis confían en la innovación de sus productos y servicios y en los elevados estándares de calidad de los mismos como fuente de diferenciación y valor para sus clientes y apuestan a la capacitación

de sus recursos humanos para sortear los obstáculos mencionados y competir exitosamente en el exterior. Las redes de contacto, personales y empresariales, resultan claves para acceder a información sobre los mercados y establecer relaciones duraderas con los interlocutores en el exterior. La utilización intensiva de la tecnología es considerada un factor relevante. También se señala la oportunidad de articular las iniciativas de la empresa con una estrategia global de marca-país.

Habiendo considerado las dificultades y los factores de éxito, cabe preguntarse en qué medida los poderes públicos pueden contribuir al desarrollo exitoso de las PyMES europeas y latinoamericanas en el “otro” continente.

A la hora de evaluar el impacto de los dispositivos de ayuda de los respectivos países, los empresarios europeos consideran que estos, si bien son importantes, no han resultado decisivos. A título de ejemplo, el impacto promedio es evaluado en 2.5/5 por los empresarios franceses, 2.36 por los españoles, 2.27 por los portugueses. Esto revela que, en definitiva, la decisión de internacionalizarse y dirigirse a tal o cual mercado está íntimamente relacionada con la estrategia de la firma, con la visión del dirigente y con la calidad y pertinencia de su oferta más que con la existencia de incentivos. Sin embargo, el análisis cualitativo muestra que los empresarios valoran determinados instrumentos públicos de apoyo y echan de menos otros.

Entre los instrumentos valorados por las PyMES europeas, figuran los que acompañan a la empresa en la fase exploratoria (primera aproximación al mercado) ayudándola a participar de una ronda de negocios o de una misión específica, a identificar interlocutores o a comprender cómo funciona el mercado ; los que la ayudan a asumir el riesgo económico que conlleva operar en un nuevo mercado y los que contribuyen a resolver el cuello de botella que representa el no disponer de personal suficiente para atender la expansión de la actividad en el exterior (cf. el V.I.E. francés<sup>1</sup>).

En cuanto a mejorar los dispositivos, las expectativas de los empresarios europeos se concentran en tres áreas: mejorar, en el país de origen, el entorno para emprender (simplificar los trámites relativos a la creación y mantenimiento de la actividad, flexibilizar la legislación laboral, acceder a facilidades en materia de crédito); disponer de informaciones pertinentes y detalladas sobre el clima de negocios y los mercados a los que se apunta y, finalmente, facilitar la interacción con otros actores. Todos abogan por dispositivos de fácil comprensión y utilización. Entre los instrumentos que los empresarios desearían tener a su alcance se destacan aquellos que permitan la construcción de redes y el intercambio de experiencias (compartir dificultades y soluciones) y que faciliten la relación con los circuitos del conocimiento. De esto se desprende la importancia de actuar en aras de una mejor

---

<sup>1</sup> El *Volontariat International en Entreprise* o V.I.E. exime a la empresa de la gestión administrativa y jurídica del joven profesional (menor de 28 años) contratado para ejercer una actividad fuera de Francia y le permite beneficiar de exoneraciones fiscales aliviando así el costo de su contratación.

articulación entre el sector académico y el mundo empresarial, en la intersección de los cuales gravitan dos temas mayores de nuestro tiempo como son el empleo y la innovación.

Para llegar al mercado europeo y más allá de las cuestiones relativas al financiamiento, los empresarios latinoamericanos consultados estiman necesario que los esfuerzos públicos se concentren en ofrecer información detallada y precisa sobre los mercados europeos, en facilitar el acceso a los canales de distribución y en brindar asesoría en normas internacionales. A la hora de competir en el exterior, consideran relevante poder contar con una oferta innovadora así como con los recursos humanos adecuados. Consecuentemente, reclaman apoyo a la innovación y una mayor interacción con las universidades y los centros de investigación.

Por último, consideran necesario que los poderes públicos den una mejor difusión a los mecanismos existentes, no siempre bien conocidos por todos los actores, y que se dé impulso a otras formas de internacionalización tales como las subcontrataciones, las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación tecnológica o de acceso a mercado.

En resumidas cuentas, tanto América Latina como Europa ofrecen numerosas oportunidades a las PyMES que buscan operar más allá de su mercado regional. Si bien la calidad de la oferta y la pertinencia de la visión estratégica de sus dirigentes son decisivos, son varios los obstáculos a su internacionalización susceptibles de ser removidos por políticas adecuadas en los países miembros.

**\*Florence Pinot de Villechenon** es profesora adjunta de la ESCP Europe (Paris campus) y la Directora académica del CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique Latine – Europe). <http://www.escpeurope.eu/fr/faculte-recherche/centres-de-recherche-laboratoires-de-recherche-escp-europe-business-school/centre-detudes-et-de-recherche-amerique-latine-europe-cerale-escp-europe/>

El presente artículo se apoya en los estudios cualitativos llevados a cabo por CERALE sobre la internacionalización de las PyMEs francesas en México y sobre la experiencia de las PyMEs de Europa del Sur en Brasil del que participaron Humberto López Rizzo (Université Paris1-Chaire des Amériques), Elisa Salvador (École Polytechnique), Nora Lado (Universidad Carlos III), Rosario Cruz e Ignacio Torres (Universidad de Sevilla), Ricardo Reis (Universidade Católica de Lisboa) y en las conclusiones del seminario organizado por CERALE en ESCP Europe, con el auspicio de la Fundación EU-LAC, de CAF Banco de Desarrollo y del Institut des Amériques, el 28 de febrero de 2014 sobre “Las PyMES, actores del diálogo entre Europa y América Latina”.