

---

# SUPERVIVENCIA EXPORTADORA DE LAS PYMES URUGUAYAS

## EXPORT SURVIVAL OF URUGUAYAN SMES

---

**Federico Cabrera<sup>1</sup>**

federicocabrera01@gmail.com

**Jorge Musso<sup>2</sup>**

ec.jorgemusso@gmail.com

**Vicente Pereira<sup>3</sup>**

vpereira@ude.edu.uy

**Lucas Rodríguez<sup>4</sup>**

lucasrodriguez731@gmail.com

| 9

### RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son clave para la población y la economía de los países, ya que el producto y empleo que generan dependen de su actividad y desempeño económico. Uruguay no escapa a esta realidad. El marco teórico de este trabajo constará de dos grandes líneas: las redes de cooperación interempresarial y la competitividad de las firmas como formas de lograr la supervivencia a largo plazo de las Pymes. Diversos factores como el acceso al crédito, la formación de recursos humanos, el acceso a los mercados externos, el bajo nivel de asociación en redes de las Pymes y la competi-

---

1 Licenciado en Comercio Exterior (Universidad de la Empresa [UDE]), Candidato a Magíster en Relaciones Internacionales (Universidad de Montevideo [UM]). Profesor de la UDE en la materia *Fundamentos del Comercio Exterior*.

2 Economista (Universidad de la República [UDELAR]), Magíster en Economía Aplicada (Universidad Nacional de Educación a Distancia [UNED]). Profesor de la UDE en las materias *Macroeconomía, Entorno Económico y Proyectos de Inversión* en la Maestría en Dirección y Administración de Empresas.

3 Economista (UDELAR). Candidato a Magíster en Comercio Internacional (Universidad de Alcalá de Henares). Director de la Carrera de Comercio Exterior (UDE). Profesor de la UDE en las materias *Microeconomía, Macroeconomía y Economía Internacional*.

4 Estudiante avanzado de la Licenciatura en Comercio Exterior (UDE).

tividad son frecuentemente difíciles de superar para lograr su supervivencia a largo plazo. Las líneas de acción señalan caminos para superar estas restricciones.

**Palabras clave:** Redes de cooperación; Competitividad; Pymes Uruguay.

## ABSTRACT

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are key to the population and economy of countries since the product and employment they generate depend on their activity and economic performance. Uruguay does not escape this reality. The article's theoretical framework consists of two main lines: inter-company cooperation networks and the competitiveness of firms as ways to achieve the long-term survival of SMEs. Various factors such as access to credit, training human resources, access to external markets, the low level of association in networks of SMEs and competitiveness are often difficult to overcome and achieve long-term survival. The lines of action point out ways to overcome these restrictions.

**Keywords:** Cooperation networks; Competitiveness; SMEs Uruguay.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son clave para la población y la economía de los países ya que buena parte del producto y empleo que generan dependen de su actividad y desempeño económico. Uruguay, como se verá, no escapa a esta realidad.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Eurochambres (2013),

10 | en los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las Pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo, 67% y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de servicios. En general, el hecho de que las Pymes tengan un mayor peso en el empleo que en la producción, indica que sus niveles de productividad son inferiores de las grandes empresas. Por otra parte, su limitada participación en las exportaciones evidencia de una clara orientación al mercado interno. (CEPAL y Eurochambers, 2013:5).

El informe destaca que, frente a esta situación, los gobiernos tanto de Europa como de Latinoamérica y el Caribe

han puesto en marcha instrumentos y programas de apoyo a las Pymes para mejorar su desempeño; fomentar su desarrollo productivo y generar un ambiente de negocios favorable. Sin embargo, en muchos casos los resultados no han cumplido con las expectativas y no se han observado mejoras significativas en la productividad ni en la competitividad de este tipo de empresas, especialmente en América Latina y el Caribe. (CEPAL y Eurochambers, 2013:5).

Con la intención de superar esta problemática, la CEPAL y Eurochambres elaboraron una agenda de política estratégica para el sector privado, que propone

estimular la articulación productiva y la cooperación empresarial ya que una empresa no consiste solo en asegurar una tasa de ganancia combinando factores de producción. Es más que eso, ya que el rol de los empresarios es fundamental para el progreso y el desarrollo de la sociedad. Las Pymes son clave para favorecer una mayor inclusión que tenga efectos positivos en la reducción de las desigualdades preexistentes. En este contexto resulta decisiva la revalorización del rol del sector privado en el ámbito de la producción y en la sociedad. (CEPAL y Eurochambers, 2013:6).

Se plantea la necesidad, cada vez más inevitable, de que los pequeños y medianos empresarios desarrollen capacidades para reaccionar con la mayor flexibilidad y rapidez posible frente a las tendencias

que se manifiestan en el mundo actual. Las Pymes manejan sus actividades en solitario. Por lo tanto, se torna imprescindible fomentar acciones conjuntas de negocios que involucren a un mayor número de Pymes en diferentes actividades. Se menciona a modo de ejemplo “los planes de negocios, los programas de apoyo y la utilización de estos.” (CEPAL y Eurochambers, 2013:27).

Dado que nuestro país se encuentra también inserto en esta realidad, debemos realizar esfuerzos conjuntos entre la academia, el sector público y el privado para favorecer una cultura más emprendedora y mejorar la competitividad de nuestras Pymes que quieren asumir el desafío de la internacionalización.

## 1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación constará de dos grandes líneas: las redes de cooperación interempresarial y la competitividad de las firmas como formas de lograr la supervivencia a largo plazo de las Pymes.

### 1.1. Redes de cooperación interempresarial

De acuerdo con los datos relevados en una encuesta realizada en nuestro país y a nivel internacional, como se destaca en lo expuesto por López-Cerda Ripoll, C. (1999), las Pymes tienen escasa noción en cuanto a la formación de redes de cooperación con otras empresas, lo cual les permitiría alcanzar con mayor éxito objetivos como:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red al reducir sus costos.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

En primer lugar, es importante conceptualizar la idea de *red empresarial*. Para las Organizaciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), se trata de un “grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual” (United Nations Industrial Development Organization, 1993).

Considerando lo anterior y algunos conceptos de Maeso y Dalton (1998) y López-Cerdán Ripoll (1999) es posible plantear la siguiente definición de red empresarial: “una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” (Maeso y Dalton, 1998, citado por López-Cerdán, 1999:25). Por ende, a través de las redes, las pequeñas y medianas empresas pueden lograr lo que les resulta prácticamente imposible de manera individual.

Las redes empresariales permiten fortalecer a las empresas integrantes que tienen una posición débil en el mercado para que puedan sobrevivir en períodos turbulentos, consolidar su desarrollo y crecimiento a través de la permanencia en el mercado y asegurar una rentabilidad positiva. Así, la red busca mejorar su relacionamiento con los proveedores, formando un vínculo más fuerte entre la pequeña empresa y la de mayor porte.

Integrar una red facilita el apoyo de nuevos negocios para acelerar el desarrollo de sus empresas y posicionarse competitivamente en el mercado. Ayuda a solucionar uno de los principales problemas de las Pymes de menor porte como lo es el acceso al crédito, al ofrecer a la banca comercial un esquema

confiable para garantizar la capacidad de pago de las pequeñas empresas. Según López-Cerdán Ripoll (1999), este instrumento afecta positivamente la productividad y competitividad de las empresas, ya que les permite generar el excedente económico necesario para crecer y pagar los vencimientos de los financiamientos que adquieran, sin la necesidad de solicitar recursos adicionales.

Las redes facilitan a las Pymes el acceso a mercados ampliados a través de productos diferenciados, lo cual motiva a las empresas de pequeño porte a innovar e incorporar nueva tecnología para facilitar el diseño de nuevos productos, así como mejorar los procesos industriales que de otra manera serían imposibles.

### 1.1.1. Tipología de redes

#### Redes Horizontales

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define *red horizontal* como

una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector. (PNUD, 1999).

12 | Por ende, es la conformación de una red de empresas que, si bien compiten entre sí en un mismo mercado, ofrecen el mismo producto o servicio cooperando entre sí en algunas actividades. Otra característica de esta red es el entorno favorable para el acceso a servicios estratégicos y la dependencia geográfica entre las empresas.

#### Redes Verticales

El PNUD define *red vertical* como

Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras. (PNUD, 1999).

Es la típica alianza entre las grandes y pequeñas empresas para desarrollar mejores mecanismos de acceso a los proveedores. De esta manera, las empresas de menor porte pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse a corto plazo y crecer a largo plazo, mientras que las empresas más grandes llevan a cabo actividades que les resultan más rentables, disponiendo así de una mayor flexibilidad organizacional.

Ceglie, Michele y Dini (1998) agregan que:

en las redes verticales las Pymes se integran con otras Pymes, así como con grandes empresas a lo largo de la cadena de valor. Las empresas pueden especializarse en su negocio central y proporcionar un camino para la división externa del trabajo (Marshall, 1990). La cooperación ínter empresarial también proporciona un espacio colectivo de aprendizaje, un colegio invisible (Best), donde las ideas son intercambiadas y desarrolladas y el conocimiento es compartido en un intento colectivo para mejorar la calidad del producto y posicionarse en sectores más redituables del mercado.

## 1.2. Competitividad

La competitividad se ha convertido en tema de suma importancia en materia empresarial. Las empresas están inmersas en un entorno económico global altamente complejo, por lo que no pueden asegurar su existencia, doméstica o internacional, a menos que utilicen eficientemente sus factores de producción.

Porter (1990) y Krugman (1994) sostienen que las que compiten son las empresas, no las naciones, es decir, que un país es competitivo en la medida en que existan en él empresas competitivas. De acuerdo con Lall (2001), "la competitividad es un proceso más que un estado y puede ser evaluada solamente en términos relativos."

La competitividad es un concepto complejo que puede abordarse en distintos niveles: naciones, regiones y empresas, entre otros. En cuanto a locaciones, naciones o regiones, Aiginger (2006) sostiene que aún no se ha llegado a un consenso en la definición, ya que se involucran factores subjetivos. Inclusive, a nivel de naciones, existe un amplio debate sobre la utilidad y pertinencia del uso de este concepto tal como lo menciona Krugman (1996).

En cambio, a nivel de la firma existe un mayor acuerdo entre los investigadores, ya que una empresa es competitiva cuando es capaz de mantener y mejorar su posición en el mercado. Estos conceptos se desarrollan en Porter (1990); Buckley, Pass y Prescott (1988); Momaya y Ambastha (2004); Momaya, Bhardwaj y Sushil (2007) y Momaya (1998).

Porter (1990) entiende a la *ventaja competitiva* como la clave de la competitividad, separándose así de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas. Para el autor, las ventajas comparativas se heredan, mientras que las ventajas competitivas se crean.

En resumen, la competitividad de una empresa, en especial de una Pyme, depende de componentes internos y externos, tales como la productividad de los factores y la capacitación de los recursos humanos. Depende, además, de las relaciones que se observan entre las empresas, la pertenencia o no a una red en el sector donde actúa, la infraestructura y las condiciones económicas del país, el nivel de acuerdos comerciales y la participación en el mercado interno y externo.

| 13

## 2. SITUACIÓN DE LAS PYMES URUGUAYAS

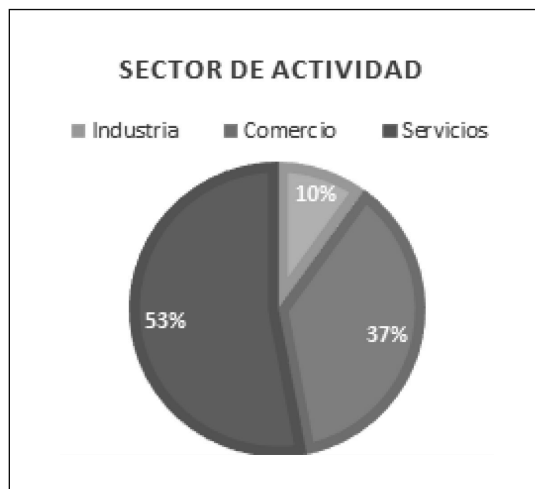
Para lograr una mejor visualización de la inserción de las Pymes en la realidad económica nacional, se utilizarán dos fuentes estadísticas secundarias de suma relevancia: Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) y Uruguay XXI Departamento de Inteligencia Competitiva.

Dinapyme solicitó a la empresa Equipos Mori la realización de la *Encuesta Nacional de Mypimes* con el fin de obtener información real y actualizada acerca de este sector para conocer sus características y necesidades.

La encuesta se realizó en el año 2012 y se efectuó un seguimiento en el año 2013. Sus principales resultados se detallan a continuación. En primer lugar, el universo de Mypimes en Uruguay está integrado, en su mayoría, por empresas del sector de servicios, que representan un 53%, mientras que las industrias conforman el sector más pequeño en cantidad de empresas, con un 10%. En tanto, el comercio al por mayor y menor constituye el 37% (Gráfico 1). En cuanto a su distribución geográfica, en el interior están radicadas el 47% de las Mypimes y el 53% en la capital. Por tipo de empresa, las micro alcanzan un 84%, las pequeñas, un 13% y las medianas, un 3% (Gráfico 2).

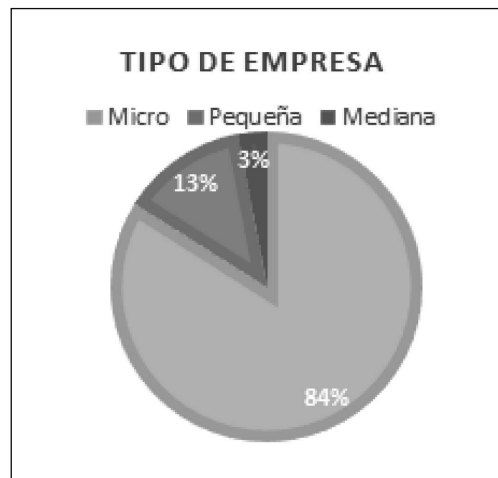
Los servicios y las industrias están concentradas en Montevideo, en tanto que el comercio tiene mayor presencia en el interior del país. A mayor tamaño de la empresa, mayor es su presencia en la capital del país (Gráfico 3).

**Gráfico 1. Según sector de actividad**



Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

**Gráfico 2. Según tipo de empresa**

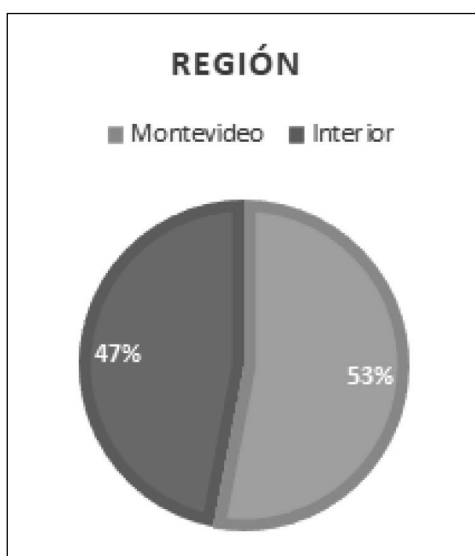


Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

14 |

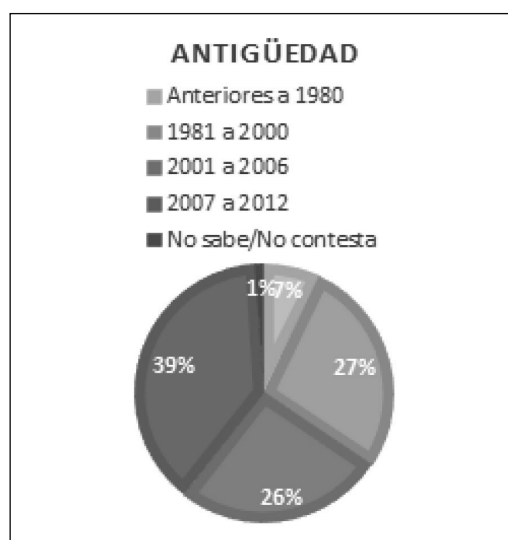
La mayor parte de las Mypimes uruguayas son de nacimiento reciente y tienen una acotada existencia. En el año 2012, el 64% de los empresarios declaran haber comenzado sus actividades entre el año 2000 y la actualidad (Gráfico 4).

**Gráfico 3. Según región**



Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

**Gráfico 4. Según antigüedad**

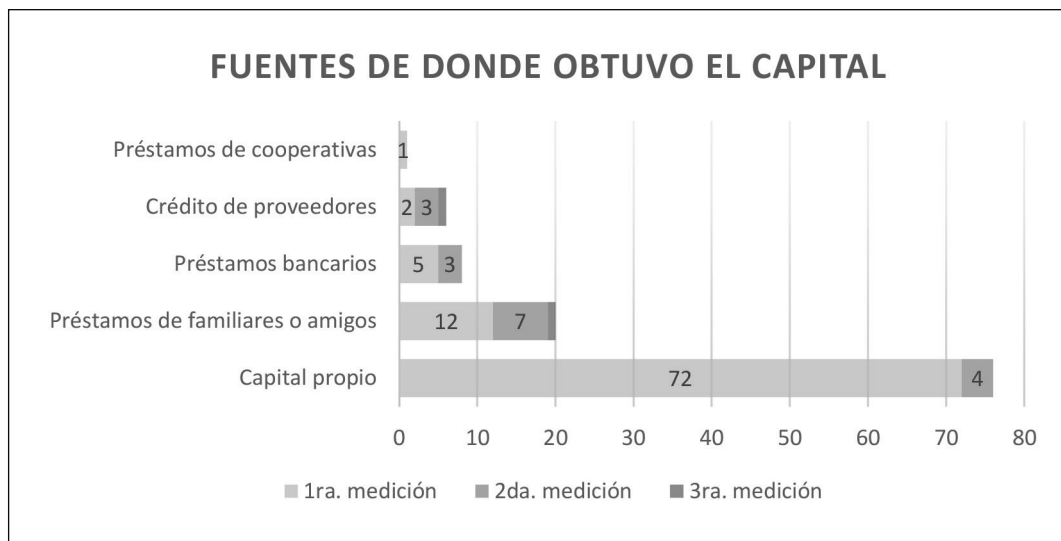


Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

El tamaño es la variable que más predice el comportamiento anterior. En general, las empresas más pequeñas son las más nuevas. El 41% de las microempresas surgieron entre 2007 y 2012, en tanto que solo el 17% de las medianas se crearon en ese mismo período. La encuesta destaca que en nuestro país la razón social más difundida y elegida por las Mypimes es la empresa unipersonal, porque requiere menores costos económicos y menor cantidad de trámites (tanto públicos como privados) que las restantes formas jurídicas. El perfil emprendedor resulta sorprendente si tenemos en cuenta que uno de cada cinco empresarios de pequeñas o medianas empresas ha fundado otras empresas, probablen-

te de tamaño menor, motivo por el cual se ha incrementado el volumen de microemprendimientos del país. En lo que respecta a las fuentes (Gráfico 5) de donde las personas obtuvieron el capital inicial para crear la empresa, el 76% de los encuestados declaran haber recurrido a fondos propios; el 72% de ellos lo hicieron en su primera mención. En segundo lugar, se destacan los préstamos obtenidos a través de familiares y amigos, cuya suma de menciones alcanza el 20% (como primera mención, por su parte, llegan al 12%). Solo en tercer lugar se hace referencia a los préstamos bancarios, los que presentan un porcentaje menos importante: 8% de los encuestados los mencionan, mientras apenas el 5% los destacan en primer lugar.

**Gráfico 5. Fuentes de origen del capital obtenido**



Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

16 |

En cuanto a la composición de los destinos de venta de la producción y servicios de Mypimes, el principal destino es el mercado interno, resultado que no sorprende si se considera que el 37% de estas empresas pertenecen a la rama comercial.

Por otra parte, los destinos varían según el porte de las empresas. El destino de las ventas en las microempresas es principalmente el barrio (48%) y entre las medianas, el resto del país (45%). En esta misma línea, la encuesta contempló un módulo de preguntas dirigido a evaluar el vínculo del Estado con las Mypimes. Los resultados muestran que solo el 20% de estas le han vendido alguna vez al Estado. Cabe destacar que la aspiración de trabajar con el Estado resulta dividida: la mitad consideraría interesante hacer negocios con este, mientras que la otra mitad no, como se observa en el Gráfico 6.



**Gráfico 6. Clasificación de áreas de venta de los productos**



Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

La encuesta muestra, en general, que las Mypimes no enfrentan grandes dificultades para acceder al crédito. Las mayores diferencias, nuevamente, se hallan en el porte de la empresa: a mayor tamaño, menor es la dificultad percibida. Sin embargo, este resultado parece contrario a lo esperado ya que las Mypimes representan un sector históricamente vulnerable en lo que refiere al acceso al crédito.

| 17

Los resultados de la investigación muestran que el 43% no cuenta con ningún producto financiero. Y las empresas que sí los tienen poseen los productos más habituales, como las cajas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito y cheques. De los empresarios consultados solamente el 17% declaran tener las anteriores. La mayoría de los entrevistados afirman que no han enfrentado inconvenientes en esta materia.

Por sectores de actividad, las industrias tienen mayor dificultad para acceder a créditos (21%). En tanto, el comercio y los servicios, comparativamente, presentan menores niveles de dificultad para el acceso a crédito (17% y 16%, respectivamente).

En relación al tamaño de las empresas, los emprendimientos más pequeños son los que tienen mayores inconvenientes para acceder a los créditos: el 18% de las empresas micro. En cuanto a la región, las diferencias son prácticamente nulas entre Montevideo y el interior.

En cuanto a las mayores dificultades al momento de acceder al crédito, el 34% de los encuestados señalan que el principal problema fue la carencia de garantías reales. El 13% afirma que las dificultades se relacionan con el estado de formalización de sus empresas, mientras que el 12% menciona los elevados costos de los créditos. En cuarto lugar, con el 9%, se encuentran las empresas que no logran acceder a los créditos a causa de deudas que han contraído en el pasado y que no han conseguido saldar.

**Tabla 1. Motivos de las dificultades de acceso**

Motivos de las dificultades de acceso	Primera mención	Suma de menciones
Carencia de garantías reales	34	41
Estado de formalización	13	21
Costos	12	26
Tiene deudas / Está en el clearing	9	10
Exigencia de demasiados requisitos	5	7
Plazos inadecuados	4	8
Carencia de períodos de gracia adecuados	3	5
Otros	16	-
No sabe / No contesta	5	-

Fuente: Encuesta Dinapyme (2012).

En lo que respecta a las fuentes externas de financiación, el 90% de las empresas consultadas aseguran no contar con ellas. Únicamente el 10% accede a fuentes externas como método de financiamiento.

18 | Como se mencionó anteriormente, el tamaño de la empresa juega un rol muy importante. A mayor tamaño, mayores son también las posibilidades de contar con fuentes de financiación externa. La encuesta muestra que el 9% de las empresas micro acceden a financiaciones externas, mientras que el porcentaje asciende al 15% en el caso de las pequeñas y a 25% en el caso de las medianas.

Tomando en cuenta el sector de actividad, son las empresas que se dedican al comercio las que cuentan mayormente con fuentes externas de financiación (11% contra 9%, en el caso de los otros dos sectores).

La encuesta también revela en qué medida las empresas cooperan unas con otras, a través de la pregunta ¿Ha desarrollado su empresa alguna experiencia asociativa con otras empresas del mismo rubro de actividad u otro tipo de asociación? En general, la asociación no es una práctica difundida en este sector: entre las microempresas solamente el 13% han desarrollado la experiencia, mientras que en las medianas se incrementa al 23%.

Se consultó además sobre las actividades de innovación que han realizado los empresarios de los distintos sectores. La bibliografía sobre el tema suele distinguir entre innovación de procesos e innovación de productos. Esta última refiere a la introducción de productos nuevos o mejorados, mientras que la primera se relaciona con cambios o nuevas formas de producir bienes y servicios. Pese a que la pregunta que se formula en la encuesta no diferencia entre los dos tipos de innovación mencionados anteriormente, es de destacar que esta no es una práctica que realicen la mayoría de los empresarios del sector, ya que menos del 50% declaran haber desarrollado cambios con el fin de mejorar el desempeño de su empresa.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES URUGUAYAS EXPORTADORAS DE BIENES

En la última década, las exportaciones de bienes de Uruguay crecieron, en promedio anual, un 9.2%. En este período, las exportaciones uruguayas registraron caídas en dos oportunidades: en 2009 –por la crisis internacional– y en 2015 –por la disminución del precio de las *commodities* y del contexto

regional adverso de Argentina y Brasil–, de acuerdo con Uruguay XXI- Departamento de Inteligencia Competitiva (2016).

En el 2015, un total de 1.728 empresas uruguayas exportaron bienes por un valor de US\$ 7.662 millones<sup>5</sup>. Para realizar una caracterización precisa sobre el “núcleo” de empresas exportadoras, se depuró la base eliminando empresas según ciertos criterios<sup>6</sup>. De esta forma, 992 empresas conforman el núcleo de empresas exportadoras en 2015. Las ventas de estas empresas sumaron algo más de US\$ 7.500 millones en 2015<sup>7</sup>. Tal como se observa en el Cuadro N°2, el núcleo exportador seleccionado representa casi el total del valor exportado en 2015.

**Tabla 2: Empresas exportadoras de Uruguay en 2015**

Empresas	Nº de empresas	Exportaciones (US\$ millones)
Totales	1.728	7.662
Núcleo exportadoras	992	7.520
Núcleo exportadoras/Total de exportadoras	57%	98%

Fuente: Uruguay XXI en base a DGI, Dirección Nacional de Aduanas e INE (2016).

Las Mypimes representan casi el 70% de las empresas exportadoras de 2015 pero su participación en el valor exportado es de solo 7%. Por su parte, las empresas grandes –que son el 22% de las exportadoras– representan el 93% del valor exportado en 2015. Esto da cuenta de la importancia numérica que tienen las Mypimes en el tejido empresarial exportador de Uruguay y también del rol clave que

| 19

5 Según la Dirección General Impositiva (DGI), en Uruguay existen más de 200.000 empresas. Por ende, menos del 1% del total de empresas exportaron bienes en 2015.

6 No se consideraron como exportadoras a las siguientes empresas:  
a. Empresas con giro de servicios (según el Clasificador Internacional Industrial Uniforme, con fuente del Instituto Nacional de Estadística y la DGI) que realizaron alguna exportación puntual de bienes.  
b. Empresas que solo realizaron exportaciones de bienes a Zonas Francas de servicios.  
c. Empresas sin registros en DGI e INE (refiere principalmente a exportaciones puntuales realizadas por particulares mediante Cédula de Identidad).  
d. Grandes importadoras (cuya relación Exportaciones/Importaciones es menor al 1%).  
e. Micro empresas (según clasificación del INE) con exportaciones menores a US\$ 1.145 en 2015.  
f. Pequeñas empresas con exportaciones menores a US\$ 5.723 en 2015.  
g. Empresas medianas y grandes con exportaciones menores a US\$ 42.291 en 2015.  
Para los puntos e, f y g, dicho valor es aproximadamente el 1% del límite de la facturación máxima (medida en dólares), fijada según Decreto 504/2007 para determinar el tamaño de la empresa. Para el cálculo se consideró el valor de la Unidad Indexada al 30/06/2015 y el tipo de cambio promedio mensual de 2015.

7 Fuente: DNA. En total se eliminaron 736 empresas (43% del total de exportadoras de 2015). Estas realizaron exportaciones por US\$ 142 millones, de los cuales US\$ 70 millones correspondieron a la venta de siete aviones de Pluna Líneas Áreas Uruguay S.A. En cuanto al tamaño de las empresas que se eliminaron, 10% son grandes, 33%, medianas, 23%, pequeñas, 9%, microempresas y 24% no se encontraban clasificadas.

juega el diseño de herramientas para fomentar que las Mypimes aumenten su participación en el valor exportado<sup>8</sup>.

**Tabla 3: Empresas exportadoras de Uruguay según tamaño en 2015**

Tamaño	Nº empresas	Part. % empresas	Millones US\$	Part. % valor
Grande	223	22%	6.959	93%
Mediana	256	26%	455	6%
Pequeña	272	27%	65	1%
Micro	161	16%	7	0%
Sin clasificar	80	8%	34	0%
<b>Total</b>	<b>992</b>	<b>100%</b>	<b>7.520</b>	<b>100%</b>

Fuente: Uruguay XXI en base a DGI, DNA e INE (2016).

**Tabla 4: Mipymes exportadoras de Uruguay en 2015**

Nº empresas	Part. % empresas exportadoras	US\$ millones	Part. % valor exportado
<b>689</b>	<b>69%</b>	<b>527</b>	<b>7%</b>

Fuente: Uruguay XXI en base a DGI DNA, e INE (2016).

20 |

La facturación de estas empresas tiene un comportamiento similar a la participación según el valor exportado, lo que implica que las Mypimes en Uruguay representan solo el 11% de la facturación total de las empresas exportadoras. Además, al considerar el cociente exportaciones/facturación, se observan diferencias según categorías. En general, las exportaciones representan menos del 30% de la facturación de las Mypimes, mientras que para las grandes la razón asciende al 45%. Por ende, es relevante enfocarse en herramientas para que las micro y pequeñas empresas, en particular, ingresen y consoliden su participación en el exterior. El Cuadro 5 muestra que para las empresas grandes el mercado externo es más relevante que para las Mypimes.

8 Para obtener una clasificación homogénea de las Pymes exportadoras en América Latina y El Caribe, y teniendo en cuenta la limitación de datos en los diferentes países de la región, la CEPAL define como Pymes exportadoras a empresas cuyas exportaciones son menores a 1.000 veces el ingreso per cápita (proxy de la productividad laboral) en paridad de poder adquisitivo, multiplicado por el cociente entre exportaciones y Producto Interno Bruto (PIB) (proxy de las ventas totales, ya que en muchos países este dato no está disponible). Con este criterio, para el caso uruguayo, aproximadamente el 90% de las empresas exportadoras de 2015 serían Pymes.

**Tabla 5. Facturación de empresas exportadoras de Uruguay según tamaño en 2015**

Tamaño	Facturación (Part. %)	Export./Facturación
Grande	89%	45%
Mediana	9,3%	28%
Pequeña	2,0%	18%
Micro	0,2%	22%
Total	100%	43%

Nota: La facturación total refiere a la suma de las ventas en el mercado interno y externo.

Fuente: Uruguay XXI en base a DGI, DNA e INE (2016).

Según datos de la DGI para 848 empresas, estas generaron 75.809 puestos de trabajo en forma directa en 2015. Unos 61.348 puestos correspondieron a empresas grandes (81% del total) mientras que los 14.098 puestos restantes correspondieron a Mypimes exportadoras (19% del total).

Las Mypimes en Uruguay se caracterizan por exportar productos no tradicionales (no están entre los principales productos que componen la oferta exportable del país). Por ejemplo, exportan productos como pescado, vestimenta, miel, frutas cítricas y piedras semipreciosas, entre otros.

Uruguay XXI (2016) también determinó que

las exportaciones de las MYPIMES están relativamente más diversificadas a nivel de productos que las exportaciones de las empresas grandes. Mientras que los productos relevantes (medidos como el inverso del IHH) para las MYPIMES fue de 40 en 2015, para las empresas grandes el total productos relevantes no alcanzó a 20. En este sentido, mientras que los principales diez productos exportados por las MYPIMES significaron el 40% de sus exportaciones, para las grandes empresas los diez principales productos representan el 60% en 2015 (Uruguay XXI, 2016: 6-12).

| 21

Los sectores con mayor número de Mypimes exportadoras son los siguientes: plásticos, vestimenta, vitivinícola, piedras semipreciosas y el sector pesquero.

Otra conclusión importante de Uruguay XXI (2016) es que, respecto a los destinos, las Mypimes tienen una mayor dependencia regional que las empresas grandes. Brasil, Argentina, Paraguay, Venezuela, Chile, Colombia y Bolivia son importantes destinos para las exportaciones de las Mypimes. Más de la mitad tienen como principal destino de exportación algún país de América del Sur. En particular, el 34% de las empresas tienen como principal mercado Argentina o Brasil. Esto da cuenta de la relevancia de diseñar herramientas para que las Mypimes diversifiquen sus mercados de exportación. En el Gráfico N° 5 se aprecia la participación según mercados del valor exportado por las Mypimes. De los principales 10 destinos, siete son países de Latinoamérica.

Por otro lado, mientras que una Mipyme uruguaya exporta en promedio a tres destinos, las empresas grandes exportan en promedio a nueve mercados diferentes. Según la clasificación de Esfuerzo Nacional Innovador<sup>9</sup> (ENI), las Mypimes realizan menores esfuerzos en innovación en comparación con las empresas grandes. Por la metodología de construcción, los bienes del sector agroindustrial (exportados principalmente por empresas grandes) tienen un mayor componente de esfuerzos en innovación.

9 Por más información sobre la clasificación de exportaciones según ENI véase: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/knowledge-base/esfuerzo-nacional-innovador/>

## 4. DIFICULTADES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

### 4.1. Caracterización de las Pymes en América Latina y el Caribe

Galán (2014) analiza la situación de las Pymes en América Latina, a partir de datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la CEPAL y, para algunos países, el Banco Mundial. El autor realiza un análisis descriptivo de las siguientes variables: el acceso al crédito de las Pymes, su internacionalización, el tamaño de las empresas y la aplicación de sistemas de gestión de calidad. Asimismo, estudia si la condición de exportadora de una Pyme está relacionada con alguna de las variables mencionadas.

El *Modelo de Internacionalización* de Uppsala, Johanson y Vahlne (1977), también conocido como *Teoría de Internacionalización por Etapas*, plantea que cuando las Pymes se enfrentan a mercados desconocidos, información incompleta y un estado de permanente incertidumbre, adoptan en los mercados extranjeros un proceso que evoluciona por incrementos. Es decir, las Pymes pasan de una etapa a la otra a medida que adquieren mayor experiencia internacional.

Dichos autores demuestran que la internacionalización de las Pymes es relativamente baja en América Latina y el Caribe, ya que estas empresas tienen serias restricciones de capital humano, problemas de gestión estratégica y costos relativamente mayores para acceder a mercados externos. Además, muchas veces encuentran importantes obstáculos para poder cumplir con las normas técnicas vigentes (como las de calidad, ambientales y sanitarias). Estas dificultades, sumadas a la estructura de las exportaciones de los países de la región, donde predominan las empresas de sectores con uso intensivo de capital orientadas a los recursos naturales, hacen que su participación directa en el valor total exportado sea bastante baja.

22 | Por otro lado, la mayoría de las Pymes no acceden a financiamiento bancario. Por ende, se debe comprender la heterogeneidad de su universo para disponer de una plataforma de instrumentos de fomento diferenciados.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2014), menos del 15% de las Pymes de América Latina exportan. En general, su participación en las exportaciones se encuentra rezagada frente a la de otras economías comparables. Las Pymes más pequeñas participan mucho menos que las de mayor tamaño. Lo mismo sucede en comparación con Pymes de su mismo tamaño en otras economías. En pocas palabras, las Pymes de América Latina y el Caribe se encuentran poco internacionalizadas en términos relativos y, por lo tanto, no explotan apropiadamente las ganancias de crecimiento derivadas de tal actividad.

La mayoría de las Pymes exportadoras de América Latina y el Caribe no están diversificadas. La típica Pyme de América Latina vende solo dos productos a un solo mercado y cerca de una tercera parte exporta un solo bien a un único mercado. Si bien a lo largo del tiempo las Pymes exportadoras de la región se han vuelto más pequeñas y más jóvenes en promedio –lo cual ayuda a explicar de alguna manera su grado de diversificación relativamente limitado–, ello no modifica el hecho de que las ramas poco diversificadas no tienen cómo protegerse, pues no están en capacidad de compensar los shocks negativos y las presiones competitivas efectuando ventas a otra empresa.

A las Pymes de nuestra región se les dificulta sobrevivir en la actividad exportadora. Cerca de la mitad de las empresas que comienzan a exportar abandona el mercado exportador en el curso de un año. Asimismo, la mayoría de lanzamientos de productos y entradas al mercado también fracasan. En comparación con las economías de Asia del este y las economías avanzadas, las de Latinoamérica tienen tasas muy bajas de supervivencia exportadora. Si bien son numerosas las ramas que entran a esta actividad, también son muchas las que la abandonan. Existen más exportadores de oportunidad que entran y salen que empresas con ventas externas sostenibles.

El BID (2014) destaca que las Pymes de América Latina también incurren en altos costos de comercio derivados de la carencia de infraestructura adecuada de transporte, las prolongadas demoras oca-

cionadas por los controles aduaneros y los altos costos del transporte. Todo ello les impone un peso significativo que torna poco económicas a las iniciativas exportadoras de tamaño reducido. Más aún, las Pymes tienden a carecer de la agilidad suficiente para realizar inversiones que en última instancia aumentan la rentabilidad por empresa.

Además, las Pymes latinoamericanas deben lidiar con los costos que conlleva el cumplimiento de los requisitos del comercio internacional. Estas barreras son cada vez más críticas a la luz de la proliferación de normas técnicas o estándares internacionales y de los tratados de libre comercio, cada uno de los cuales tiene sus propias reglas de origen y sus propios criterios de acceso a los mercados. Las Pymes carecen de los recursos y el tiempo necesarios para entender plenamente estos estándares –públicos o privados–, que además difieren de un mercado a otro. Su capacidad es aún menor cuando se trata de invertir en el cumplimiento de tales estándares, que van desde la certificación de productos hasta su trazabilidad, pasando por cambios básicos en los procesos de producción.

## 4.2 Caracterización de las Pymes en Uruguay

En lo que refiere a las Pymes exportadoras uruguayas, la realidad no es muy distinta a la de América Latina y el Caribe, según se desprende de la Encuesta de Mypimes Exportadoras de Uruguay XXI (2017).

Los principales obstáculos que los empresarios encuestados enfrentan a la hora de exportar se presentan en el siguiente gráfico.



Fuente: Uruguay XXI (2017).

Dentro de los principales obstáculos se destaca: falta de información y existencia de una contraparte en el destino (34%), dificultades burocráticas tales como trámites, permisos, notificaciones, certificaciones (23%) y aranceles elevados y barreras no arancelarias (23%).

## 5. SUPERIVIVENCIA DE LAS PYMES

### 5.1. Experiencias internacionales

- JOINT VENTURES

Hacia fines del siglo XX y comienzos del siglo XXI se observa la existencia de un mercado global en el que caen las barreras de entrada de bienes, servicios y factores en muchos países, provocando así un nuevo orden en la estructuración de la economía mundial, donde se articulan relaciones interempresariales dentro o fuera de las naciones para aprovechar las oportunidades que presentan dichos mercados.

La mayoría de los estudios sobre dicho proceso de internacionalización se han centrado en las grandes empresas multinacionales, dejando de lado a las Pymes. En línea con la CEPAL, la OCDE (2005) estimó que más del 90% de la base productiva de los países emergentes está basada en Pymes. Por ello, reiteramos, es de suma importancia realizar estudios para determinar los aspectos clave en la internacionalización exitosa de las empresas.

Una modalidad para alcanzar y mantener la internacionalización de las firmas es la realización de negocios a través de la formación de una nueva sociedad constituida por dos o más empresas, controlada en forma conjunta, pero que adopta una forma jurídica independiente, y que lleva a cabo ciertas actividades que por sí sola no haría (Argente, 2012).

24 | A tales efectos, Argente (2012) se refiere al concepto de *joint ventures* como un acuerdo de cooperación para la realización de proyectos conjuntos. Sostiene que las *joint ventures* han ocupado un papel muy importante en los negocios internacionales en los últimos años para expandir las actividades de las empresas, explotar oportunidades de negocios en el exterior y crear ventajas competitivas. Este modo de asociación constituye una forma de crecimiento que permite asegurar la supervivencia o incrementar la competitividad de las empresas.

Según el autor, al ser considerada una empresa local, la nueva entidad evita barreras de entrada, accede a nuevas tecnologías, adquiere conocimiento del nuevo mercado por tener un socio local y comparte los costos y riesgos de los nuevos emprendimientos.

Argente (2012) refiere a la formación de *joint ventures* entre dos economías con desarrollos económicos distintos: España y Marruecos. De esta forma, las Pymes españolas han logrado penetrar con éxito en el mercado marroquí.

- ALIANZAS INTEREMPRESARIALES

Otra experiencia exitosa son las empresas desarrolladoras de software que se han unido para innovar y brindar servicios más integrales en una práctica que responde de mejor manera al dinamismo del sector.

En 1996, Barry Nalebuff (Estados Unidos) y Adam Branderburger (Inglaterra) publicaron *Competición*, un libro que se basa en estrategias de negocios y la teoría del juego para explicar cómo dos empresas que compiten también pueden tener interés en asociarse o colaborar para obtener un beneficio común en un mismo mercado, que sería más difícil de conseguir si actuaran por separado.

Esta necesidad de colaboración es más intensa en la industria del software, donde las empresas trabajan en forma interrelacionada y especializada para hacer funcionar sistemas complejos y brindar solu-



ciones completas a la demanda. Un caso paradigmático es el de Apple y Microsoft. Estas multinacionales compiten en producción de aparatos, sistemas operativos, base de datos y otros rubros, pero a la hora de llegar al consumidor se adaptan mutuamente para que el usuario pueda elegir que programa emplear en sus diferentes dispositivos.

Según un artículo del diario El Observador (8 de febrero 2017),

en Uruguay, de acuerdo a la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), las empresas de software locales, en su mayoría Pymes, se enfrentan a una demanda creciente, lo que les permite facturar varios millones de dólares anuales, pero observan una importante escasez de recursos humanos en una actividad que emplea cerca de 20 mil personas de forma directa –entre las que 13 mil son técnicos–. La intensa dinámica del mercado hace que la práctica de las alianzas y asociaciones sea habitual en el software uruguayo (s/p).

## 5.2 Experiencias nacionales

### • PARQUE TECNOLÓGICO

En el Laboratorio Tecnológico del Uruguay conviven más de 30 empresas de software y biotecnología, junto a la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, la Universidad Tecnológica (UTEC) y la incubadora para emprendedores Ingenio, entre otras.

Alrededor de la desarrolladora de aplicaciones empresariales multiforma GeneXus se pueden encontrar empresas tales como Bantotal, Develop y Simplifica Software, que ofrecen soluciones en base a la tecnología GeneXus. El fundador de GeneXus, Nicolás Jodal, indicó que “hay un tema cultural en el país, que viene cambiando en los últimos tiempos, donde se ve con más simpatía las cuestiones colaborativas que de competencia.” (El Observador, 8 de febrero 2017: s/p).

Otro caso que ejemplifica este nuevo paradigma es el de Ctarget, un proyecto conjunto entre Idatha, CPA Ferrere y Bantotal, que permite conocer el servicio o producto financiero que el cliente necesita. Mientras Idatha monitorea la opinión pública a partir de redes sociales, CPA analiza la información y Bantotal vuelca el producto a su sistema para que los interesados lo conozcan.

### • ALIANZAS INTEREMPRESARIALES

Como ya se mencionó, de acuerdo con la CUTI, las empresas de software, en su mayoría Pymes, se enfrentan a una demanda creciente de sus servicios y escasez de recursos humanos calificados, lo que motiva a las empresas del sector a realizar alianzas y asociaciones.

En efecto, el socio director de CPA Innovation, Bruno Gili, destaca que esta capacidad de colaborar y competir al mismo tiempo es una característica singular de este siglo. Gili agregó que “cuando la economía es en red, como en este caso, a todos los agentes les interesa que se expanda. No solo se trata de solidaridad, sino que hay un interés en común en hacer crecer la torta del negocio, desarrollar un mercado más grande. Después cada empresa debe ser capaz de quedarse con un pedazo de valor de esa torta, pero en principio permite que circulen múltiples productos y servicios que ofrecen mejores soluciones para los consumidores.” (El Observador, 8 de febrero 2017: s/p).

Dicha forma de enfrentar la realidad económica permite a un sector, en buena parte integrado por emprendedores relativamente pequeños, compartir riesgos y ventajas en términos de economía de escala. En la industria del software existe una especie de *arquetipo cultural* compartido por todas las empresas, por el cual cada innovación tecnológica ejerce un incentivo constante para la creatividad, ya que cada nueva innovación descansa en los hombros de una anterior y así sucesivamente.

Por otra parte, el vicepresidente de Global Market y gerente comercial de Quanam, Leonardo Loureiro, destaca el hecho de que los clientes exigen unión de conocimientos en una actividad que, en defini-

tiva, vende conocimiento. Por eso, lo primero que se debe aprender es que una empresa no puede hacerlo todo, siendo fundamental la complementariedad con otras.

Loureiro señala que:

el mercado local creció y la especialización es cada vez más demandada y que la escasez de recursos humanos te obliga a especializarte. [Este experto sostiene que] si una firma se dedica a hacer todo, alguien que se especializa en algo en particular va a ser más rentable y se va poder sostener en el tiempo. La construcción de alianzas con otras empresas pequeñas que se concentran en un rubro tecnológico en particular y que se complementan, acelera el crecimiento del sector, generando importantes sinergias entre las firmas todo el tiempo. (El Observador, 8 de febrero 2017).

En esta misma línea, varios empresarios del sector coinciden en que el trabajo asociativo ha ocurrido siempre, pero ahora se está formalizando. De hecho, la empresa proveedora de servicios tecnológicos para instituciones financieras integró a sus instalaciones emprendimientos como Greentizen (plataforma que promueve acciones que benefician el medioambiente a través de redes sociales) y Cartapad (herramienta que permite a los restaurantes exhibir sus menús en iPad), con el fin de compartir espacios y experiencias (El Observador, 8 de febrero 2017).

Una serie de empresas enfocadas en servicios y productos Microsoft, como Arkano, Nublit, Pyxis, UruIT y AT, formaron una alianza llamada MaS Soluciones para cooperar a la hora de ofrecer un producto que pueda brindar el mayor espectro de soluciones posibles. Cabe destacar que, en 2018, MaS Soluciones recibió el premio *Country Partner of the Year* de Microsoft por segundo año consecutivo. El reconocimiento se brinda a los socios de cada país que demuestran excelencia en innovación e implementación de soluciones de negocio basadas en tecnologías Microsoft.

A su vez, Conexio Group es una empresa fundada por ejecutivos de Pyxis, Arkano y UruIT para ofrecer servicios de alto valor agregado sobre Adobe EM. Con fuerte enfoque en la sinergia, esta compañía destaca la necesidad de cooperar en lugar de competir, así como de generar alianzas con colegas para promover mejores soluciones y servicios.

26 |

En efecto, el director de Pyxis, Diego Sastre, indicó que:

la realidad te va empujando. Hay una buena capacidad local con necesidad de exportación. Hay una cuestión vocacional también, porque el mundo del empresario que se come al resto está cambiando. El negocio en este sector se concibe más sano para las partes, cuando se da la participación para todos los que quieran intervenir, ya que en esta actividad se observa que exempleados terminan por fundar su propia empresa, y lo que tenés que hacer es integrarlos en la misma red. (El Observador, 8 de febrero 2017: s/p).

La alta demanda del sector estimula la cooperación y la especialización de las empresas y más aún en la búsqueda de mercados fuera de fronteras. En este sentido se destaca Código del Sur, empresa desarrolladora de la app Kindara, un software al servicio de la fertilidad femenina, y Tryolabs<sup>10</sup>, que colaboraron en un proyecto en el que Tryolabs aportó el *know how* en inteligencia artificial y *backend*, mientras que Código del Sur desarrolló la aplicación móvil Live.ly, un sistema de sensores de movimiento para personas de tercera edad en Estados Unidos.

Martín Fagioli, encargado de marketing de Tryolabs, señaló que:

desde ambas compañías es habitual, como sucede con muchas más del sector, derivar clientes a lo que ellos denominan como 'colegas-competidores' que no realizan en su totalidad la actividad central de una empresa. Fagioli agregó que el mercado del software es muy competitivo a nivel internacional y todo lo que pueda mantenerse en el país suma y nos posiciona (El Observador, febrero 2017).

10 Tryolabs es una empresa especializada en productos de internet con componentes de inteligencia artificial. La empresa uruguaya, con sede en Silicon Valley, creció un 90% en 2017 –incluyendo el desempeño de facturación, ingreso de personal y clientes, entre otros ítems–. En 2018 creó un área de investigación y desarrollo dedicada a explorar tecnologías de inteligencia artificial.

## 6. LÍNEAS DE ACCIÓN SUGERIDAS

### 6.1. Inserción en las cadenas de valor

El BID (2014) recomienda acelerar la participación y mejorar el perfil de la inserción de las Pymes en las cadenas de valor globales (CVG). Dada la presencia significativa de firmas multinacionales en la región, las Pymes tienen la oportunidad de convertirse en proveedoras de las CVG, uno de las primeras alternativas para empresas que buscan internacionalizarse. Las Pymes se pueden beneficiar de su asociación con compañías mundiales, dado que sus requisitos son bastante exigentes y además presionan a sus proveedores para que mejoren calidad, disminuyan costos, se especialicen, se adapten constantemente e innoven.

Estas Pymes proveedoras también pueden aprovechar los flujos de información, la transferencia de tecnologías y las oportunidades de aprendizaje que surgen con las multinacionales y/o con su principal proveedor. Además, el servir de proveedoras para clientes de gran tamaño permite que las Pymes formen parte de procesos productivos con grandes economías de escala. Dado que actualmente las Pymes deben afrontar un mayor peso derivado de nuevos riesgos e inversiones, por lo general tienen dificultades para convertirse en proveedoras. Y una vez que lo logran, no siempre cosechan beneficios. Existe una serie de intervenciones de política que pueden contribuir a ampliar y a mejorar la participación de las Pymes en las CVG, a saber: centros de capacitación en sistemas y tecnología de logística que brinden asistencia a las Pymes para que puedan cumplir estándares de calidad rigurosos; iniciativas dirigidas a promover la acción colectiva para fortalecer sus capacidades y expandir el acceso a los mercados externos; y apoyo para reducir las presiones sobre los flujos de caja de las Pymes mediante financiamiento de la cadena de suministro.

### 6.2. Fomentar el acceso al crédito y la asociación empresarial

| 27

Para enfrentar el desafío de internacionalización empresarial es fundamental que las Pymes mejoren su acceso al crédito y, en consecuencia, su competitividad y supervivencia exportadora.

Deberían existir políticas públicas que flexibilicen las condiciones de acceso y otorguen tasas de interés y condiciones preferenciales a las empresas que necesitan financiamiento para iniciar o continuar su acción exportadora.

Al mismo tiempo, la asociación empresarial permite mitigar varias de las desventajas que usualmente enfrentan las pequeñas y medianas empresas. El fomento de los *clusters* y redes de asociaciones horizontales y verticales debería ser prioritario. En este sentido, es fundamental el aporte de la academia como fuente de investigación y generación de conocimiento, que luego pueda aplicarse en casos concretos de Pymes exportadoras.

En especial, las escuelas de negocios deberían proponerse un trabajo más cercano con el empresariado, de forma de poder mejorar la elaboración de planes de negocios y la estrategia competitiva de las empresas. Muchas Pymes ignoran algunos de los factores que determinan la competitividad y en este punto también podrían colaborar las empresas y las universidades.

### 6.3. Aprovechar la diáspora

La diáspora hispana es un nicho interesante para impulsar las exportaciones de las Pymes latinoamericanas. Según el BID (2014), dichas empresas se encuentran excepcionalmente bien posicionadas para aumentar su volumen de negocios en uno de los mercados de más rápido crecimiento: el mercado hispano en Estados Unidos.

Dado el auge de los segmentos de consumidores y de empresas, este mercado exhibe ventajas verdaderamente únicas para las exportaciones originadas en la región, no solo porque comparte el compromiso fundamental con el idioma, sino también con la pertinencia cultural. Los patrones específicos de compra, tecnología y medios de comunicación permiten realizar labores de mercadeo específicamente dirigidas a ese segmento. América Latina y el Caribe deben aprovechar el mercado de la diáspora hispana en Estados Unidos, ya que a las Pymes de cualquier otra parte del mundo les resultaría más difícil atenderlo.

Las economías de la región podrían intensificar seriamente los esfuerzos dirigidos a apoyar a sus Pymes para que participen en este mercado gigantesco a fin de acelerar su internacionalización, desarrollar un repositorio de información detallada y encontrar alternativas de financiamiento para penetrar este mercado en Estados Unidos.

#### **6.4. Comercio electrónico**

La revolución de las telecomunicaciones ha generado para las Pymes la posibilidad de insertarse en el comercio electrónico transfronterizo. Al respecto, el BID (2014) destaca que este es una de las herramientas más poderosas para que las Pymes lleguen a los mercados mundiales. Las ventas en línea reducen las distancias físicas, de información y culturales que limitan el comercio transfronterizo.

El lado de la oferta regional es prometedor: comparadas con las de otras regiones en desarrollo del mundo, las Pymes se encuentran bastante bien conectadas a internet. En cuanto a la demanda, está creciendo justo en sus propios territorios: el mercado intrarregional en línea se está expandiendo aceleradamente.

28 | Aun así, las Pymes no han aprovechado plenamente esta oportunidad exportadora en línea. Las compañías de la región deben tomar conciencia de los beneficios que conlleva el uso de internet en la promoción de sus negocios y aprovechar al máximo el potencial de internacionalización que esta ofrece. Entre los beneficios que brinda figura la identificación de mercados y clientes externos, el mercadeo de productos y servicios a los clientes del exterior y el uso de mecanismos de pago electrónicos.

La región también debería asegurarse de que sus Pymes compitan en igualdad de condiciones en el ciberespacio, abstenerse de crear impuestos y otros cargos para las compras en línea y asegurarse de que los envíos sean plenamente rastreables en los sistemas de correo.

#### **6.5. Poner el foco en las exportaciones de servicios**

Durante las últimas décadas, las exportaciones de servicios han crecido más rápido que las exportaciones de bienes a nivel mundial. Asimismo, la mayoría de las Pymes uruguayas están en el sector de servicios. Por otro lado, las Pymes uruguayas exportadoras de bienes están fuertemente concentradas en productos y destinos. Esta situación no se debería pasar por alto al analizar la supervivencia exportadora de nuestras pequeñas y medianas empresas.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) (2012) afirma que el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS, por sus siglas en inglés) ofrece a las Pymes exportadoras de servicios la mejor plataforma multilateral para lograr su internacionalización. Asimismo, sostiene que a las Pymes se les dificulta cumplir con las complejas normativas regulatorias de otros países al momento de exportar.

A pesar de las complejidades que esto presenta, fomentar las exportaciones de servicios es una de las principales líneas de acción para las Pymes del Uruguay. Según el Centro de Comercio Internacional (CCI), los servicios representan (en términos de valor agregado) un 70% del PIB mundial, 45% de los empleos, 64% de la inversión extranjera directa y 49% del comercio.

La exportación de servicios de las Pymes uruguayas podría también contribuir a la mejora de otros indicadores como el empleo femenino (54% de los empleos a nivel mundial en el sector servicios, según el CCI), la competitividad, innovación y diversificación exportadora.

Una de las principales vías de inserción de las Pymes uruguayas es en las cadenas de valor internacionales. Actualmente, según datos de la OMC, 60% del comercio se realiza en la modalidad *intra-firma* y un 80% en manos de empresas multinacionales, lo cual refuerza esta línea de acción.

Al mismo tiempo, los servicios juegan múltiples roles en las cadenas de valor globales y tienen la particularidad de no estar sujetos a economías de escala (como sí lo están los bienes), uno de las principales dificultades para las empresas exportadoras de nuestro país. Esta exportación de servicios puede tener la forma de *outsourcing/offshoring* de servicios, una vía más que interesante para las empresas de servicios profesionales.

Si se entiende a la competitividad como la habilidad de diseñar, producir y comercializar una oferta que de forma continua y sostenida pueda satisfacer la demanda de un mercado objetivo determinado, presentamos tres pilares para mejorar la competitividad de las Pymes uruguayas exportadoras de servicios:

- Capacidad de competir
- Capacidad de conectar
- Capacidad de cambiar

Cada uno de estos pilares debe analizarse en tres niveles:

- Capacidades de la empresa
- Ambiente de negocios específico
- Clima de negocios del país

| 29

Más específicamente, las Pymes deben considerar los siguientes factores de competitividad:

- Recursos Humanos
- Inversión en activos intangibles (propiedad intelectual, marcas, modelos de negocios)
- Infraestructura digital
- Conectividad con los mercados exteriores
- Vinculación con la academia
- Estrategia de asociaciones.

A nivel de políticas públicas, la recolección y sistematización de información relacionada con las regulaciones y medidas de acceso a mercado es un gran apoyo para el pequeño y mediano empresario. Del mismo modo, mantener y mejorar la infraestructura en tecnologías digitales (fibra óptica, acceso a internet de alta velocidad, telecomunicaciones, entre otras) es una ventaja competitiva principal en el rubro servicios. El desarrollo de *clusters* es otra medida que debe seguir incentivándose desde las políticas públicas.

Por otro lado, es absolutamente necesario fomentar la cooperación público-privada, dadas las características heterogéneas del sector de servicios. El sector privado puede ofrecer un entendimiento de los costos y obstáculos que enfrentan a la hora de intentar exportar y el sector público puede ofrecer una aproximación integral y coherencia regulatoria en la promoción y fomento.

La organización de eventos específicos de comercio e inversión del sector servicios permitiría fomentar el *networking* y la red de contactos para nuestros empresarios. El apoyo del Estado en esta cuestión es fundamental.

Asimismo, es necesario trabajar para reducir costos para las Pymes exportadoras de servicios, lo cual fortalecería su competitividad. En este sentido, proponemos:

- Continuar el trabajo multilateral (OMC): los artículos de acceso a mercados (Artículo XIX del GATS) y regulaciones domésticas (Artículo VI 4 del GATS), entre otros, deberían profundizarse para mejorar la inserción de las Pymes.
- Acuerdos regionales de servicios: sin dudas se perdió una gran oportunidad en esta vía cuando Uruguay se retiró de las negociaciones del Acuerdo en Comercio de Servicios (TISA, por sus siglas en inglés). No obstante, siguen existiendo oportunidades, principalmente en la región y los países asiáticos.
- Medidas unilaterales: el país puede otorgar beneficios de forma unilateral, dentro del marco de los acuerdos antes mencionados, para fomentar la actividad exportadora de servicios.
- Construcción de una marca país: en especial en el sector turismo, tener una marca país fuerte permite negociar mejores condiciones de acceso para las empresas del sector.

## CONCLUSIONES

La supervivencia exportadora de las Pymes es una cuestión compleja no solo para nuestro país, sino para toda la región. Diversos factores, como el acceso al crédito, la formación de recursos humanos, la complejidad de los requisitos de acceso a los mercados externos, el bajo nivel de asociación en redes de las Pymes y algunos problemas de competitividad, son frecuentemente difíciles de superar para el pequeño y mediano empresario. La generación de propuestas que tiendan a mitigar estas cuestiones y fortalezcan la competitividad exportadora debería estar en toda agenda de políticas públicas.

En esta dirección, la CEPAL (2013) recomienda algunas medidas específicas, como las siguientes:

30 |

- Apoyar la elaboración de planes estratégicos sectoriales que sirvan como guía consensuada para la preparación de los planes de acción y de negocio empresariales.
- Seleccionar sectores, actores y agentes estratégicos para apoyar programas específicos (como empresas tractoras o anclas y encadenamientos productivos).
- Mejorar la competitividad y generar encadenamientos productivos con una incorporación creciente de valor agregado en origen.

En el actual contexto económico, cada vez más interdependiente, establecer alianzas entre las empresas para que puedan insertarse en las cadenas de valor globales permitirá simplificar el acceso a los mercados. En este sentido, el sector de exportaciones de servicios cuenta con mayores posibilidades, aunque es usualmente poco explorado. Los problemas de las economías de escala no juegan un papel tan relevante cuando hablamos de exportaciones de servicios y nuestro entramado de Pymes coincidentemente está orientado también a este sector.

Aprovechar las experiencias de los casos exitosos para replicar y extraer las mejores prácticas debería ser otra cuestión a incorporar en el análisis. En este sentido, el acceso a un financiamiento más flexible y sencillo debería ser prioritario, ya que usualmente es una dificultad competitiva importante.

Una estrategia más activa del país en la firma de acuerdos bilaterales y regionales mejoraría las condiciones de competitividad y la tasa de supervivencia de las Pymes exportadoras. Si bien en la actualidad el nivel mundial de aranceles ha caído notoriamente, las barreras no arancelarias suponen aún un gran desafío para los exportadores uruguayos. Dichos obstáculos podrían evitarse si se ampliara la red de acuerdos comerciales que tiene el país.

También debería considerarse una mejora de la capacitación de los recursos humanos respecto a las actuales plataformas multilaterales (OMC, Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Tributarios

–GATT, por sus siglas en inglés–, GATS). Existe una serie de mecanismos de fomento que muchas veces no se utilizan por desconocimiento de las Mypimes.

Finalmente, saludamos el acercamiento entre el sector público, privado y la academia, que busca una cooperación productiva para el crecimiento y desarrollo de las empresas y, por lo tanto, de la economía de nuestro país.

## ÍNDICE DE FUENTES

### SECUNDARIAS

#### Bibliografía

- AINGINGER, K. (2006): "Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities". En: *Journal of Industry, Competition and Trade*. 6. (Cap. 2) pp.161-177.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2014): *A la conquista de los mercados mundiales: Cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe*. Disponible en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6412/A%20la%20conquista%20de%20los%20mercados%20mundiales.pdf](mailto:https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6412/A%20la%20conquista%20de%20los%20mercados%20mundiales.pdf)
- BÁEZ, J.M.: "La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda", CIRIEC España. En: *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (2011) (70), pp. 127-148.
- BEST, M. (1998): "Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Penang", *UNIDO Report*.
- BOISIER E., S. (2005) "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?". En: *Revista CEPAL* (86), pp. 47-62.
- BUCKLEY, P.; PASS. C.; PRESCOTT, K. (1988): "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey". En: *Journal of Marketing Management*. 4 (2) pp. 175-200.
- BUCKLEY, P.; PASS. C.; PRESCOTT, K. (1990): "Measures of International Competitiveness: Empirical Findings from British Manufacturing Companies". En: *Journal of Marketing Management*. 6 (1), pp. 1-13.
- CEGLIE, G., MICHELE, C. y DINI, M. (1998): "Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned Through the UNIDO Experience", Private Sector Development Branch. *UNIDO*, Viena, Austria.
- CEPAL, EUROCHAMBRES y PROGRAMA AL-INVEST (2013): *Cómo mejorar la competitividad de la Pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe. Propuestas de política del sector privado*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. 39 p.
- CERVANTES, A. (2005): *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. FCPyS. UNAM
- DINI, M. (1997): *Enfoques Conceptuales para el Estudio de Pequeñas y Medianas Empresas*, Mimeo. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- FALCO, A. (2017): "Industrias del software recurre a alianzas para proyectarse". *El Observador digital* [en línea] 8 de febrero 2017, [fecha de consulta:] Disponible en: <http://www.elobservador.com.uy/industria-del-software-recurre-alianzas-proyectarse-n1028753>
- FERNÁNDEZ, J.C. y ARRANZ, N. (1999): "Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio?" En: *Dirección y Organización*. Vol. 21. pp. 12-19.
- GALAN, L. C. (Diciembre 2014): "Pymes Exportadoras. ¿Cuales son las variables determinantes?" *Revista digital Ciencias Administrativas FCE UNLP* [en línea] año 2 ( 4) Disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43778/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43778/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- JOHANSON, J. y VAHLNE J-E. (1977): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.
- KRUGMAN, P. (1994): "Competitiveness: A Dangerous Obsession". En: *Foreign Affairs*, 73. (2) pp. 28-44.

- LALL, S. (2001): "Competitiveness Indices and Developing Countries: Economic Evaluation of the Global Competitiveness". En: *Report. World Development*, Vol. 29. (Cap. 9) pp.1521-1525.
- LALL, S. ALBADEJO, M. y MESQUITA, M. (2005): *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: BID.
- LÓPEZ-CERDAN RIPOLL, C.: (1999): "Distritos Industriales: Experiencias de Acción Conjunta y Cooperación Intempresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria". En: *Espacios Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*. 20 (2), Caracas, Venezuela.
- MAESO, A. y DALTON, D: (1998): *Consortios de Exportación en el Uruguay: Experiencias Internacionales*. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- MAGGIONI, M. (1995): *Metodologie Reticolari per L'analisi della Dinamica Industriale e delle Politiche Regionali*, Milán: IDSECR.
- MARSHALL, A. (1990): *Industry and Trade*. Londres: Macmillan.
- MICHALUS, J.C.; HERNANDEZ PÉREZ, G. y SARACHE CASTRO, W.A. (2009): *Redes de cooperación entre Pymes orientadas al desarrollo local: una aproximación conceptual a su conformación*. Desarrollo local de la Provincia de Misiones.
- MOMAYA, K. (1998): "Evaluating International Competitiveness at the Industry Level". En: *Vikalpa* 23. (2) pp. 39-46.
- MOMAYA, K; AMBASHA, A (2004). "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Model". En: *Singapore Management Review*. 26, (1) pp. 45-61.
- MOMAYA, K.; BHARDWAJ, B SUSHIL (2007): "Corporate Entrepreneurship Model: A Source of Competitiveness". En: *IIMB Management Review*, pp. 131-145.
- MORANDEIRA, J., BAKAIKOA, A. y DE ELIZAGARATE, V. (2010): "El fomento de la intercooperación en economía social: análisis del comportamiento de los beneficiarios de ayudas en el País Vasco". CIRIEC-España. En: *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (67) pp. 157-183.
- NELDER Y WEDDERBUR (1972): "Generalized Linear Models". En: *Journal of the royal Statistical Society. Series A (General)* 135, pp. 370-384
- NIEVES, C. de, MARTÍNEZ, E. y BRIONES, A.J. (2011): "Análisis de las actividades de cooperación en Agronegocios". CIRIEC-España. En: *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (72) pp. 73-95.
- OSORIO, E. A. et. al. (2006): *Metodología para detección e identificación de clusters industriales*. Edición electrónica.
- PORTER, M. (1990): *La ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Plaza & Janes Editores.
- SAAVEDRA, M.L. (2008): "Caracterización e importancia de las Pymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo". En: *Revista Actualidad Contable FACES*: México: 11 (17) pp.122-134
- SENISE, O. y PARRAS M. (2003): "Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz", CIRIEC-España. En: *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (51) pp. 237-265.
- SMEs in Services Trade - A GATS Perspective. (2012). WTO.
- VEGA-JURADO, GUTIÉRREZ-GARCÍA Y FERNÁNDEZ DE LUCIO (2009): "La Cooperación con Agentes Científicos y su incidencia sobre el Desempeño Innovador de la Empresa". En: *Ingenio CSIC-UPV. Working Paper* 2009/05
- URIBE- ETXEBERRIA, A. M. ( Marzo-Abril de 2014): "La exportación en las Pymes del sector servicios" En: *Revista ICE* : (877).
- URUGUAY XXI. (2016). *Caracterización de las MYPIMES exportadoras de bienes en Uruguay*. [versión setiembre 2016] Documento de trabajo N°6. Departamento de Inteligencia Competitiva. Instituto Uruguay XXI, [en línea] Disponible en: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2016/08/Mipymes-exportadoras-Uruguay-XXI.pdf>
- URUGUAY XXI. (2017). *Encuesta de MYPIMES exportadoras*. [versión septiembre de 2017] Instituto Uruguay XXI, [en línea] Disponible en: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/knowledge-base/encuesta-de-mipymes-exportadoras/>



## ANEXO 1

Páginas web de apoyo para las Pymes que quieren insertarse en la exportación de servicios:

<http://www.intracen.org/SMEOutlook/SMECO2016/>

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

<http://www.enterprisesurveys.org/>

<http://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index>

<http://hdr.undp.org/en/content/education-index>

<http://iresearch.worldbank.org/servicetrade/>

<http://www.oecd.org/tad/services-trade/services-trade-restrictiveness-index.htm>

<http://mkt.unwto.org/en/barometer>

<http://ecipe.org/dte/database/>

<http://www.iata.org/publications/Pages/annual-review.aspx>

**Recibido el 20 de junio de 2017**

**Aceptado el 29 de agosto de 2017**

