

# **A la conquista de los mercados mundiales**

## **Cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe**



**Sector de Integración y Comercio**  
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento



# **A la conquista de los mercados mundiales**

**Cómo promover la internacionalización  
de la pequeña y mediana empresa  
en América Latina y el Caribe**

**Resumen**



**Sector de Integración y Comercio**  
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

**Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo**

A la conquista de los mercados mundiales: cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe/Reena B. Gordon, Kati Suominen; Sector de Integración y Comercio, Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm. – (Monografía del BID ; 198)  
Incluye referencias bibliográficas.

1. Small business—Caribbean Area. 2. Small business—Latin America. I. Gordon, Reena B. II. Suominen, Kati. III. Sector de Integración y Comercio. IV. Banco Interamericano de Desarrollo. V. Serie.  
IDB-MG-198

Palabras clave: PyME, Internacionalización, Desempeño de las Empresas, Costos de Comercio, Acceso al Crédito, Activos y Organización de las Firmas, Política de Internacionalización, Cadenas Globales de Valor, Diásporas, Comercio Electrónico.

Códigos JEL: F23, D22, L22, O12, O33

El presente documento es un resumen ejecutivo de un informe del Banco Interamericano de Desarrollo próximo a publicarse titulado “A la conquista de los mercados mundiales: cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe”.

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 o personal no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © 2014 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.



Sector de Integración y Comercio BID



@BIDComercio

# Contenido

**Agradecimientos/ v**

**Introducción/ 1**

**¿Por qué es importante la internacionalización?/ 5**

**Restricciones a la internacionalización de las PyME/ 7**

**Cómo marcar la diferencia/ 11**



# Agradecimientos

**A** *la conquista de los mercados mundiales: Cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe* fue producido para apoyar la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) *ConnectAmericas*, a partir de un esfuerzo de investigación realizado bajo la supervisión general de Antoni Estevadeordal, Gerente del Sector de Integración y Comercio (INT) del BID, con la coordinación técnica de Christian Volpe Martincus, Economista Líder de INT. El informe fue redactado por los consultores de INT Reena B. Gordon y Kati Suominen (Nextrade Group, LLC), y se benefició significativamente de los aportes de otros colegas del BID, en particular de Ady Beitler, Juan Blyde, Francisco Estrázulas de Souza, Danielken Molina, Fabrizio Operti y Ernesto Stein, y de quienes participaron en el Taller sobre Internacionalización de las PyME (BID, 30 de septiembre al 1º de octubre de 2013), así como de Grant Aldonas, quien contribuyó a la preparación de varios de los estudios de caso. Roger Hamilton estuvo a cargo de la edición del documento, y Carolina Osorio, Carolina Barreto Martínez y Sandra León-Reinecke de su diseño y publicación. Patricia Ardila y Eloisa Marques realizaron la traducción del resumen al español y al portugués respectivamente.





# Introducción

Las exportaciones han sido identificadas por todos los países del mundo como una de las claves del crecimiento económico. Lo mismo sucede en América Latina y el Caribe (ALC), donde el comercio internacional se ha convertido en la fuerza motriz de casi todas las economías después de dos décadas de reformas estructurales, apertura comercial y firma de numerosos tratados de libre comercio.

La expansión comercial de la región ha sido impulsada principalmente por grandes empresas: multinacionales y grandes firmas latinoamericanas altamente internacionalizadas (multilatinas) que por lo general efectúan la mayoría de sus ventas en el exterior. En cambio, las empresas pequeñas y medianas (PyME) se encuentran notablemente subrepresentadas en su sector externo, a pesar de que constituyen la columna vertebral de las economías de ALC y una fuente de empleo para millones de personas. Las PyME representan más del 95% de las empresas de la región, aunque solo el 13% de ellas exporta, y las que lo hacen venden solo unos pocos productos en una cantidad muy reducida de mercados. Ello no solo limita el potencial de crecimiento que podrían realizar a través de las ganancias asociadas al comercio, sino que además las hace vulnerables a los ciclos económicos domésticos.

Los países de ALC pueden lograr avances significativos si fomentan la internacionalización de las PyME, en particular si se enfocan en aquellas que tengan posibilidades de triunfar en los mercados internacionales. Las PyME que logren tener éxito en los mercados de exportación harán que los países de ALC expandan y diversifiquen significativamente sus exportaciones. En varias investigaciones conducidas en distintas partes del mundo también se señala que la internacionalización hace que las PyME se tornen más productivas, innovadoras y competitivas, con lo cual tienen la oportunidad de convertirse en compañías grandes que generen empleo para miles de personas. Sin embargo, en comparación con otros mercados emergentes, muchas economías de ALC se encuentran rezagadas en cuanto al volumen de exportaciones, diversificación y ventas externas de sus PyME.

La cuestión es cómo apoyar y acelerar la internacionalización de las PyME en ALC. En este informe se busca responder a esta pregunta a través de un análisis del estado de la internacionalización de las PyME en ALC, y de las oportunidades y restricciones que existen para que estas se

internacionalicen y la identificación de una serie de recomendaciones prácticas dirigidas a los responsables por la formulación de políticas, a las empresas mismas y a los profesionales del campo tendientes a acelerar dicha internacionalización. En concreto, en este informe se intenta responder a las siguientes preguntas críticas:

- ¿Por qué es importante la internacionalización para las economías de ALC? ¿Qué impacto tiene la internacionalización en su crecimiento y desarrollo?
- ¿Cuál es el estado de la internacionalización de las PyME en la región? ¿En qué medida se encuentran internacionalizadas las PyME de ALC hoy en día?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones para la internacionalización de las PyME en la región, tanto desde el punto de vista de las políticas y de las barreras económicas externas, como de su gestión y de sus capacidades operativas internas?
- ¿Qué tipo de políticas y programas han sido ensayados en regiones como Asia, Europa y América del Norte? ¿Qué buenas prácticas y políticas globales podrían impulsar mejor la internacionalización de las PyME en ALC? ¿Cómo se pueden aplicar estas innovaciones a las PyME de ALC?
- ¿Cuáles son las políticas claves y prioridades programáticas de los gobiernos de ALC y otros actores para avanzar en la internacionalización de las PyME en la región?

Al abordar estas preguntas fundamentales, con este informe se espera promover ideas innovadoras entre los responsables de la formulación de políticas y dirigentes empresariales acerca de cómo estructurar el apoyo, los programas e iniciativas dirigidas a catalizar y expandir la internacionalización de las PyME en la región. Aunque este informe se basa en una rigurosa literatura académica y en análisis recientes, sus hallazgos se presentan de una manera no técnica, ya que el objetivo que se persigue es que las ideas y recomendaciones aquí ofrecidas estén al alcance de todos aquellos actores relevantes de la región que las puedan llevar a la práctica.

Nuestros hallazgos sugieren claramente que una internacionalización exitosa y sostenible de las PyME exige un cambio de paradigma. ALC debe alejarse de una estrategia basada en mecanismos de apoyo aislados que pueden o no favorecer las prioridades de las PyME, para adoptar en su

lugar un conjunto de políticas económicas y comerciales integradas y coordinadas, una serie de prácticas básicas de gestión y operativas dentro de las PyME e innovaciones institucionales puntuales. En las siguientes páginas se presentan de manera pormenorizada los hallazgos de este informe y las recomendaciones correspondientes.



# ¿Por qué es importante la internacionalización?

**E**xiste cada vez más evidencia empírica sobre los beneficios que conlleva la internacionalización de las PyME:

- Las PyME internacionalizadas se desempeñan mejor que otras firmas que no participan en el comercio internacional. Esto también sucede en ALC, donde tanto las PyME exportadoras como las importadoras emplean una mayor cantidad de trabajadores, pagan mejores salarios y tienen un mayor volumen de ventas y una productividad laboral más alta que otras empresas comparables que no están vinculadas a esta actividad. Esta relación es bidireccional: las compañías de mejor desempeño se autoseleccionan para participar en los mercados internacionales, mientras que la internacionalización alimenta notablemente el desempeño de estas empresas. La participación en los mercados de exportación redundo en aumentos de productividad, mayor sofisticación de sus capacidades empresariales y menores restricciones crediticias, aspectos todos críticos para posibilitar que las PyME se conviertan en empresas más grandes con la capacidad de impulsar el comercio y la creación de puestos de trabajo.
- Las PyME exportadoras de ALC son críticas para las exportaciones de sus respectivos países, tanto en el margen extensivo como en el margen intensivo, así como en el crecimiento agregado del comercio y en la cantidad de productos y mercados de exportación. Las PyME entrantes que logran sobrevivir y que exportan de manera sostenida pueden contribuir de manera muy significativa al crecimiento exportador de sus países. Estas empresas también desempeñan un papel crítico en lo que se refiere a la introducción de nuevos productos a las canastas exportadoras de sus países, y por ende en la diversificación exportadora.

Los beneficios de la internacionalización de las PyME para las economías de ALC van más allá del comercio. En la medida en que se tornan más productivas gracias a sus ventas externas, las firmas exportadoras logran una mayor participación en sus mercados domésticos y por esa vía aumentan la productividad de toda la economía. Las PyME exportadoras también pueden generar efectos de derrame, como por ejemplo crecimiento y generación de empleo en todas aquellas firmas a las cuales recurren para obtener insumos,

productos y servicios. Además, se ha determinado reiteradamente que estas PyME ayudan a crear ecosistemas exportadores en sus países de origen, en virtud de que transfieren los valiosos conocimientos y destrezas adquiridos exportando a otras firmas que no lo hacen. Así, por ejemplo, atraen “seguidoras”, es decir, compañías que comienzan a exportar en las mismas categorías de productos pero con menor riesgo después de haber observado el éxito exportador de la primera que hizo el intento.

A pesar de tales ganancias, las PyME de ALC distan de haber aprovechado plenamente la internacionalización como palanca de crecimiento y/o de lograr un éxito exportador sostenible, como lo demuestran tres de los principales hallazgos del capítulo 1 de este informe:

- **Menos del 15% de las PyME de ALC exporta.** En general, su participación en las exportaciones se encuentra rezagada frente a la de otras economías comparables. Las PyME más pequeñas participan mucho menos que las de mayor tamaño; lo mismo en comparación con PyME de su mismo tamaño en otras economías. En pocas palabras, las PyME de ALC 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 PyME exportadoras de ALC no están diversificadas.** La típica PyME de ALC 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 PyME 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 firmas 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 PyME de ALC se les dificulta sobrevivir en la actividad exportadora.** Cerca de la mitad de las empresas de ALC que comienzan a exportar abandona el mercado exportador en el curso de un año; la mayoría de lanzamientos de productos y entradas al mercado también fracasan. En comparación con el Asia del Este y economías avanzadas, las de ALC tienen tasas muy bajas de supervivencia exportadora. Si bien son numerosas las firmas 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.

# Restricciones a la internacionalización de las PyME

Los patrones arriba mencionados sugieren que las PyME de ALC no logran un buen desempeño en las tres áreas críticas de la internacionalización por la vía exportadora: entrada, supervivencia y diversificación. La pregunta es por qué. En este volumen se destacan tres tipos de limitaciones críticas y las fallas de mercado subyacentes que impiden particularmente a las PyME entrar y prosperar de manera sostenible en los mercados mundiales.

El primer conjunto de cuellos de botella es externo. Los costos y las limitaciones asociados a factores exógenos a la empresa se discuten en el capítulo 3. Uno de ellos es el de los costos directos en los que incurre una firma para entrar por primera vez en algún campo exportador, lo cual tiende a afectar de manera desproporcionada a las PyME. Los niveles de inversión varían según factores como el mercado de destino y los efectos de aprendizaje entre empresas dentro de varios sectores. En este capítulo se proporcionan algunas ideas sobre cómo manejar esta barrera crítica.

Las PyME de ALC también incurren en altos costos de comercio derivados de la carencia de infraestructura adecuada de transporte, las prolongadas demoras ocasionadas por los controles aduaneros, y los altos costos del transporte. Todo ello impone un peso significativo a las PyME, pues hacen que las iniciativas exportadoras de tamaño reducido resulten poco económicas. Más aún, las PyME tienden a carecer de la agilidad suficiente para realizar inversiones que en última instancia aumentan la rentabilidad por unidad.

Además, las PyME de ALC también 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 PyME de ALC 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.

Las PyME de ALC confrontan a su vez serias asimetrías de información y otras brechas cuando buscan atender los mercados mundiales. Las limitaciones de información son de doble vía. Por un lado, las PyME exportadoras afrontan el desafío de adquirir e internalizar información relevante sobre la demanda del mercado, confiabilidad del socio, necesidades del comprador, alternativas de logística, estándares de hecho para sus productos y otros factores claves. Por otra parte, los compradores externos también pueden carecer de información sobre la reputación de los exportadores de ALC, así como sobre la calidad y características de sus productos. Esto los obliga a recurrir a sus propias percepciones sobre el país de los exportadores.

El segundo conjunto de limitaciones para la internacionalización de las PyME de ALC es interno a la propia firma. En el capítulo 4 se examinan aquellos factores de éxito propios de la empresa que caracterizan a las PyME exportadoras y que ayudan a aclarar por qué solo una porción de las más eficientes exhiben éxito exportador; de qué manera las PyME menos eficientes pueden mejorar su productividad vis à vis los mercados mundiales; y qué se puede hacer para mejorar la tasa de éxito. En este análisis se hace énfasis en la importancia de activos claves como una gestión basada en la experiencia internacional y un conjunto de capacidades difíciles de desarrollar; esto último incluye metodologías específicas de planificación de riesgo y manejo de incertidumbre, relaciones de cercanía y confianza con canales y compradores claves, un proceso adaptativo e innovaciones de productos a través de la mejora de tecnologías existentes y conocimientos codificables.

Existen nuevos emprendimientos de alto valor agregado que “nacen globales” y ya poseen varias de estas capacidades. Estos por lo general se encuentran en economías pequeñas y se internacionalizan con marcada celeridad y éxito desde que arrancan. Los activos y capacidades que se discuten en este capítulo permiten distinguir de manera consistente entre los exportadores exitosos y aquellos con menores logros. Las PyME de ALC tienden a carecer de ellos. Aquí se muestra que cuanto más logren desarrollar plenamente cada uno de estos elementos impulsores e invertir en su mejoramiento, mayores serán sus probabilidades de éxito.

El tercer desafío que confrontan las PyME de ALC que buscan internacionalizarse, abordado en el capítulo 5, es el acceso a financiamiento. Este es el combustible crítico para el crecimiento de las PyME y del cual por lo general carecen. Aquellas PyME que logran un buen flujo de caja interno y acceso a crédito exportador bancario antes que sus pares que sufren de tales limitaciones, venden una mayor variedad de productos en el exterior y se ex-



panden hacia nuevos mercados externos. A su vez, el éxito exportador favorece el acceso a crédito de las PyME.

En ALC, la situación del financiamiento muestra que el vaso se encuentra medio lleno y medio vacío. Comparadas con sus pares en otros países en vías de desarrollo, las PyME de ALC tienden a tener un mayor acceso a crédito bancario, y los bancos regionales parecen estar cada vez más dispuestos a otorgarles préstamos. Sin embargo los costos son altos: las exigencias en materia de garantías bancarias y los márgenes de interés netos que enfrentan las PyME de la región se encuentran entre los más altos del mundo; además, estas empresas pagan tasas de interés significativamente más elevadas que las de sus pares de mayor tamaño. Asimismo, en ALC todavía falta desarrollar plenamente fuentes alternativas de financiamiento, entre ellas el mercado accionario, crédito para proveedores y/o financiamiento de cadenas de valor, con el fin de que puedan beneficiar a un grupo mucho más amplio de PyME.



# Cómo marcar la diferencia

**A**unque las PyME de ALC se enfrentan a varios retos en materia de internacionalización, son muchas las que logran salir adelante contra todos los pronósticos. La política pública puede desempeñar un papel fundamental reduciendo las fallas de mercado que limitan su internacionalización, con lo cual aumentaría la cantidad de PyME que exportan, así como su volumen global de exportaciones.

En esta publicación se arguye que la política debe enfocarse en tres aspectos: fomentar ampliamente la entrada de las PyME al negocio exportador; prestarles apoyo para favorecer su supervivencia; y promover la diversificación exportadora de estas empresas, lo que a su vez constituye una de las claves de su supervivencia. La política debe dirigirse a mitigar los costos, riesgos y otras posibilidades de estrangulamiento, y a aumentar las ganancias derivadas de la entrada al negocio exportador y el desarrollo sostenido del mismo. Es esencial que las intervenciones de política no se centren en todas las PyME per se sino en aquellas que tienen mayores probabilidades de entrar al mercado global y expandirse en el mismo. El enfoque debe ser integrado. No existen fórmulas mágicas que garanticen que la internacionalización tendrá éxito; por eso se requieren soluciones holísticas de amplio alcance: desde desarrollar capacidades en las PyME a partir de un profundo conocimiento de los factores que impulsan el éxito exportador, hasta reducir los costos de transporte, pasando por ampliar el acceso a financiamiento. Cada uno de los capítulos sobre las limitaciones a la internacionalización concluye con un conjunto detallado de recomendaciones de política.

Existen varias maneras de estructurar y secuenciar las intervenciones. Tanto la experiencia como las mejores prácticas internacionales pueden servir de guía a los responsables de formular las políticas y a otros actores en América Latina y el Caribe. En este volumen se discuten varios mecanismos internacionales de apoyo innovadores en materia de promoción de exportaciones y financiamiento del comercio exterior que se pueden aplicar en ALC. Entre tales intervenciones figuran:

- **Experiencias y conocimientos compartidos.** Existe evidencia suficiente sobre el hecho de que los exportadores pueden inspirar y ayudar concretamente a otras empresas a exportar mediante la transmisión de

conocimientos sobre el proceso de exportación y sobre los mercados. Sin embargo, tales externalidades no surgen de la nada. Se necesitan intervenciones de política que las conviertan en algo sistemático, escalable y con impactos. Entre los ejemplos figuran las aglomeraciones empresariales o clústeres sectoriales y las “iniciativas de movilidad” dirigidas a internacionalizar la fuerza laboral. El sector público no solo puede proporcionar los canales disponibles para que se produzcan tales transferencias de conocimientos, sino que además puede desempeñar un papel muy importante en cuanto a evitar comportamientos oportunistas; esto se lograría dando incentivos específicos a aquellos exportadores que estén dispuestos a compartir sus conocimientos.

- **Acervo de conocimiento regional.** Existen enormes oportunidades para reunir y acumular recursos nacionales y regionales destinados a poner en marcha portales informativos ampliamente accesibles y de fácil uso para guiar a las PyME que ya exportan y a las que aspiran a hacerlo. Sería de gran utilidad contar con un portal centralizado donde se encuentre toda la información necesaria acerca de estándares y reglas sobre comercio internacional, mercados externos de exportación y financiamiento de la actividad exportadora. La promoción intensa de un portal de esta naturaleza, diseñado en un formato sencillo, sería de mucha utilidad para las PyME de ALC. La iniciativa *ConnectAmericas* del BID es un paso importante en esta dirección.
- **Desarrollo de capacidades a la medida y a escala.** Cada exportador se encuentra en circunstancias distintas. Es por ello que las soluciones tipo “talla única” tienen una utilidad limitada. Y si bien el manejo caso por caso puede funcionar, particularmente si se ofrece a lo largo de toda la cadena de apoyo, es sumamente difícil de escalar. Más aún, las capacidades específicas que se encuentran en el núcleo mismo de una internacionalización exitosa se basan en el aprendizaje, son inherentemente incrementales y exigen un mejoramiento continuo. Todo apunta a la necesidad de promover modelos de capacitación sostenible en el mediano plazo. El nuevo enfoque debería apalancar tecnología y dotar a los gerentes de las PyME de acceso a un rango amplio de diagnósticos esenciales, herramientas de toma de decisiones y actividades de aprendizaje que les permita involucrarse en un proceso de aprendizaje continuo a lo largo de la trayectoria exportadora.
- **Coordinación de las acciones gubernamentales y de actores interesados.** Es muy común que los esfuerzos dirigidos a ayudar a las PyME a internacionalizarse se dispersen en una serie de agencias gubernamentales.

mentales y otros grupos interesados. Una internacionalización exitosa de las PyME exige soluciones holísticas e integradas, lo cual se debe reflejar a su vez en el diseño, organización e implementación de las medidas de apoyo. Por ejemplo, debe existir una estrecha coordinación entre las varias agencias encargadas de abordar las diferentes facetas de los desafíos que enfrentan las PyME que buscan globalizarse, entre ellas la promoción de exportaciones, las políticas de innovación y el desarrollo empresarial, para mencionar solo algunas. Del mismo modo, existen oportunidades para construir sinergias entre las distintas entidades que proporcionan herramientas financieras a las PyME, como por ejemplo aquellas que otorgan crédito para la exportación y las que prestan servicios financieros y de desarrollo para la pequeña y mediana empresa.

En los capítulos 7 a 9 de este informe se identifican estrategias ya listas para ser implementadas; estas son especialmente aptas para la región cuando se trata de catalizar la internacionalización y de ayudar a maximizar los resultados obtenidos con los pocos recursos de apoyo disponibles. Se basan en las ventajas comparativas de la región y con ellas se busca:

- **Acelerar la participación y mejorar el perfil de la inserción de las PyME de ALC en las cadenas de valor globales (CVG).** Dada la presencia significativa de firmas multinacionales en la región, las PyME de ALC tienen la oportunidad de convertirse en proveedoras de las CVG, uno de las primeras alternativas para empresas que buscan internacionalizarse. Las PyME de la región 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 PyME 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 PyME produzcan grandes volúmenes y aprovechen las economías de escala. Dado que actualmente las PyME 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 am-

pliar y a mejorar la participación de las PyME en las CVG, a saber: centros de capacitación en sistemas y tecnología de logística que brinden asistencia a las PyME 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 PyME mediante financiamiento de la cadena de suministro.

- **Aprovechar la diáspora hispana para impulsar las exportaciones de las PyME de ALC.** Las PyME de ALC 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. El mercado de la diáspora hispana en Estados Unidos está ahí para que América Latina lo aproveche, ya que a las PyME de cualquier otra parte del mundo les resultaría más difícil atenderlo en gran escala. Las economías de ALC podrían intensificar seriamente los esfuerzos dirigidos a apoyar a sus PyME 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.
- **Facilitar a las PyME el apalancamiento del comercio electrónico transfronterizo.** El comercio electrónico es una de las herramientas más poderosas para que las PyME de ALC 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 PyME de ALC 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. Aun así, las PyME de ALC 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 figuran 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 PyME 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.

El presente volumen no aspira a constituirse en la última palabra en materia de internacionalización de las PyME de ALC. Queda todavía mucho por hacer en el campo de la investigación empírica sobre cuellos de botella específicos, así como en lo que se refiere a formular soluciones operativas adicionales y herramientas prácticas que contribuyan a potenciar las oportunidades de crecimiento contenidas en la internacionalización de las PyME tanto para las economías como para los ciudadanos de la región. Sin embargo, esperamos que este volumen contribuya a poner de relieve dichas oportunidades, inspire ideas frescas y propicie esfuerzos de coordinación para aprovecharlas de la mejor manera posible desde este mismo momento. Los logros de la región han sido numerosos. En un momento en que la competencia global se intensifica para obtener mayor participación en el mercado exportador y en la inversión extranjera directa, será necesario redoblar estos esfuerzos para superar esos logros.

