

Líneas de acción para los Eurocentros en el marco de la
Cooperación para el Desarrollo de Europea

*Action Lines for the Eurocentres: Development and
Cooperation-EuropeAid*

Tania Elena GONZÁLEZ ALVARADO
Universidad La Salle. Ciudad de México (México)
tega@ulsa.mx

Recepción: Noviembre 2011

Aceptación: Diciembre 2011

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo recomendar líneas de acción complementarias para los eurocentros en el marco de la cooperación al desarrollo. Esta propuesta se deriva del análisis cualitativo de 16 encuentros empresariales organizados en el marco de Al-Invest, que dio paso a la conformación de una base de datos integrada por 476 empresas tanto latinoamericanas como españolas del sector agroindustrial. De acuerdo con los resultados, 91,4% de las empresas son activas en la búsqueda de nuevos socios, antes y después de los encuentros, y 71,6% mantiene vínculos internacionales. La principal conclusión es que la innovación en la forma de vincularse, la presión de la competencia y la búsqueda constante de colaboradores sólo generan un círculo virtuoso si se combinan con el aprendizaje.

Palabras clave: Internacionalización, pyme, desarrollo local.

Clasificación JEL: D74, P13.

ABSTRACT

AI-invest Phase IV aims to fulfill two fundamental regional cooperation objectives with Latin America: to promote social cohesion and support regional integration. The aim of this article is to recommend complementary lines for the Eurocentres (Latin American business organizations and members of the AI-Invest Network) according with Phase IV aims. Complementary lines stem from results of qualitative research. 476 Agro-industry SMEs of Latin America and Spain have been studied for several years. 91,4% of studied SMEs are looking for new partners, before, during and after the AI-Invest events. 71,6% have business tie with agents from other countries. The main conclusion is: innovation on having linked itself, highly competitive environment and search of partners are not enough if there is not constant learning. Learning based on the own experience.

Key words: Internationalization, SME, Local Development.

JEL Classification: D74, P13.



1. INTRODUCCIÓN

La evaluación de Al- Invest II (2000-2004) confirmó que este es un programa de referencia entre las PYME de ambos continentes (Europa-América Latina). Al Invest es el único cauce disponible que pone a disposición de los empresarios el conjunto de la oferta y de la demanda orientada a la cooperación empresarial. (Alonso *et al.*, 2006: 2). Alonso y otros (2006: 4) señalaron como necesidad apremiante para mayor impulso al programa, la conformación de los eurocentros en “consorcios”, siendo esta la forma en que estos actualmente operan. Esta forma de organización fortalece una red de organizaciones tanto de carácter público como privado en el nivel región, que a su vez, ofrece más y mejores apoyos a la PYME. En la fase IV del programa, el eurocentro Nafin es responsable de un consorcio con la perspectiva de apoyar los procesos de consolidación e internacionalización de la PYME de México, Centroamérica y Cuba para que se convierta en catalizadora del desarrollo local al aprovechar las oportunidades que ofrecen los procesos de integración regional y los acuerdos con la Unión Europea. (Nafin, 2011).

El presente trabajo se centra en las actividades desarrolladas por dicho consorcio, confrontándolas con los resultados que han alcanzado las empresas participantes en los encuentros organizados desde 2002. A continuación se describe la organización del consorcio y sus principales actividades.

109

2. DESARROLLO

2.1 El Consorcio Centroamérica, México, y Cuba (CAMC)

El Consorcio Centroamérica, México, y Cuba (CAMC) está formado por organismos e instituciones sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es fomentar la internacionalización y competitividad de las PYMES en la Región de México, Centroamérica y Cuba. Estos actúan bajo las figuras: socio líder del consorcio, socios CAMC, socios europeos y colaboradores. Su relación está en virtud de la generación de sinergias que complementen los proyectos en beneficio de la PYME. Los socios para el desarrollo de proyectos reciben del programa el 80% de subvención y aportan el 20% como co financiación. (Nafin, 2011).

El socio líder del consorcio CAMC es Nacional Financiera, que tiene la responsabilidad técnica y financiera global hacia la Comisión Europea; por tanto, su función dentro del consorcio es coordinar al resto de socios y colaboradores para la correcta ejecución del programa (Nafin, 2011).

Los socios CAMC tienen como principal responsabilidad el desarrollo de proyectos y/o acciones. Estos aportan conocimiento, experiencia, recursos y personal para beneficiar la competitividad e internacionalización de la PYME, buscando además desarrollar sinergias con otras instituciones y/o programas para incidir en políticas públicas, haciendo sostenible a Al-Invest (Nafin, 2011).

El programa objeto del consorcio consiste en “La internacionalización de la PYME de Centroamérica, México, Cuba como motor del desarrollo socio-económico”. Su período operativo tiene una vigencia de cuatro años (2009–2012), con un presupuesto de 17,494,288.89 euros, exclusivo para la región.

Los principales beneficios a obtener son: la creación de 6,000 empleos directos, incremento de 3,6% en el monto de negocios comerciales y de cooperación entre las empresas de la región y la Unión Europea, así como impacto social, impulsando la innovación y su aplicación en la mejora de la PYME. Las acciones están enfocadas a apoyar a los siguientes sectores: agro-alimentos; artesanías, decoración y regalo; infraestructura; medio ambiente, energía y desarrollo sustentable; servicios (turismo) y tecnologías de la información.

110

Con base en las necesidades específicas a cada empresa — detectadas mediante la aplicación de un diagnóstico anual —, su nivel de competitividad y las oportunidades de internacionalización, se le involucra en un programa integral que consta de los siguientes servicios: 1) autodiagnóstico empresarial; 2) capacitación y asistencia técnica; 3) misiones empresariales de familiarización; 4) ruedas de negocio; 5) agendas especializadas; 6) promoción e incorporación de la innovación; 7) reforzamiento institucional (Nafin, 2011).

El autodiagnóstico permite detectar las necesidades y posibles mejoras de la PYME en su nivel de competitividad, así como las debilidades y posibilidades reales para exportar a la Unión Europea; se aplica anualmente a las empresas participantes del Programa Al-Invest. La capacitación y asistencia técnica se proporcionan mediante la asesoría especializada de expertos (regionales y europeos) a fin de hacerle más competitiva e incursione en el mercado exterior.

Las misiones empresariales de familiarización consisten en visitas de estudio, antes que de negocio. Las visitas le permiten conocer tanto los esquemas exitosos de la PYME europea como las tendencias y demandas de los mercados. La misión incluye: *stand* compartido de promoción en la feria; organización de visitas a los *stands* de empresas europeas; visitas técnicas a empresas o institutos y seminarios teórico-prácticos especializados con expertos europeos del sector.



Las ruedas de negocio son encuentros personalizados entre PYMES de México, Centroamérica y Cuba con sus contrapartes europeas. Estos encuentros se realizan en el marco de ferias internacionales en Europa, México y Centroamérica; incluyen: agenda personalizada durante dos días para citas con empresas europeas de potencial interés; espacio compartido en la feria con áreas individuales y exclusivas para realizar las entrevistas con los visitantes europeos; visitas técnicas a empresas e institutos; seminarios técnicos; apoyo con traducción y logística y promoción del perfil de la empresa en un catálogo bilingüe.

Las agendas especializadas brindan asistencia individualizada para las empresas que ya cuentan con un proyecto de internacionalización y un mercado definido en Europa; incluyen: promoción personalizada de su proyecto en el mercado meta; búsqueda activa de contrapartes; elaboración de agenda para reuniones *in situ*; seguimiento para el cierre de negocios.

Mediante la promoción e incorporación de la innovación se vincula a la PYME con institutos de investigación y universidades, a fin de que la investigación de estos últimos tenga su aplicación en el mercado; incluye: jornadas de sensibilización sobre los beneficios de la innovación; foros de innovación en México, Centroamérica y Cuba; foros de innovación en Europa; ruedas de cooperación en I+D; encuentro de *networking* para clusters de innovación.

111

Asimismo, se busca capacitar a las instituciones de la región para que ofrezcan mejores servicios a la PYME y generar efectos multiplicadores que beneficien a un mayor número de éstas, haciéndolas sostenibles. El reforzamiento institucional está encaminado a fortalecer instituciones que ofrecen servicios de apoyo a la PYME para fomentar su competitividad e internacionalización. (Nafin, 2011).

El consorcio CAMC está cerrando su tercer año de actividades, obteniendo resultados positivos tanto en materia de internacionalización como en impacto local. A continuación se presentan aspectos más detallados sobre los resultados alcanzados. Estos se derivan del análisis cualitativo basado en aquellas empresas que, algunas desde 2002, han estado en contacto con AI-Invest.

2.2 Antecedentes de investigación y aspectos metodológicos

La Universidad La Salle ha facilitado el desarrollo del proyecto ULSA CA 0012/10 *La Responsabilidad Social Empresarial suscitada por los vínculos de cooperación internacional y su impacto en el desarrollo local*, (el proyecto PAPIIT IN308008, DGAPA, UNAM, le antecede) que entre sus metas para el primer año estuvo la elaboración de un modelo explicativo de la internacionalización de la PYME latinoamericana con base en su implicación en el programa AI-Invest. Para alcanzar dicha meta se analizó la forma en que se internacionalizó, se identificaron los

mecanismos que intervienen en dicha internacionalización y se focalizó el análisis en los casos identificados como *articuladores* de la red local a la red internacional. Asimismo, el eurocentro Nafin facilitó los recursos informáticos necesarios para el desarrollo del primer año del proyecto.

Entre los compromisos adquiridos que, en parte, dan forma al contenido de la presente propuesta son:

- a. Entregar al eurocentro (ECE) Nafin con base en los resultados, un modelo de internacionalización ajustado a la realidad latinoamericana y bajo el marco de AI-Invest, el cual podrá ser difundido al universo de empresas que dispone el eurocentro Nafin y extender dicha metodología a sus socios AI-Invest IV. (González, *et al.* 2011)
- b. Detectar los casos exitosos de internacionalización de la PYME y hacer un análisis de los mismos con la finalidad de enriquecer las acciones del eurocentro Nafin.
- c. Detectar y analizar los casos con mayor representatividad para promover las acciones del eurocentro Nafin, bajo el marco de la cooperación bilateral Unión Europea-América Latina.

Para cumplir los compromisos, el presente trabajo considera la cooperación empresarial como:

112

“[...] voluntaria y recíprocamente [...] compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperadores”. Sáez y Cabanelas (1997:18).

La fuente original de información fue conformada por las empresas asistentes a 16 encuentros (1870 empresas). De esta base se consideró el sector agroindustrial como el que mayor protagonismo tuvo en estos encuentros. Adicionalmente, este sector es fundamental para el sostenimiento del sistema capitalista y para garantizar el bienestar de la población, tanto por la generación de energéticos como por la seguridad alimentaria. De esta primera base se hizo una depuración para identificar a las empresas que continúan activas, se encuentran en varios directorios de exportadores, asisten frecuentemente a encuentros y ferias empresariales, cuentan con su propia página de Internet y mantienen, en su mayoría, vínculos con empresas de diferentes regiones. De esta depuración se creó una segunda base formada por 476 agroindustriales, de las cuales 130 son mexicanas y 224 españolas.

A partir de este grupo se estudiaron las páginas *web* de estas empresas, se consultaron los directorios electrónicos, se aplicó una encuesta por correo electrónico, se hicieron entrevistas telefónicas y visitas de campo, se recuperaron noticias en periódicos y



publicaciones de difusión, complementándose con 14 entrevistas directas a empresarios sobre 28 casos catalizadores.

Las 14 entrevistas permitieron profundizar en el análisis de los casos mexicanos del sector agroindustrial que pueden considerarse como catalizadores del desarrollo. Con excepción de dos casos que actúan en el nivel nacional, a pesar de participar en el programa Al-Invest, los 26 restantes tienen que ver con empresas que actúan en varias regiones y mantienen vínculos con su región de origen, impactando positivamente sobre la región. Impacto prolongado por las actividades de internacionalización.

Adicional a las 14 entrevistas, se aplicaron tres talleres piloto encaminados a la sensibilización del empresario en relación con el oportunismo, el fracaso y el aprendizaje para aumentar la competitividad internacional. Los empresarios que participaron en los talleres pertenecen a empresas productoras de aguacate y tequila. Queda aún pendiente dentro del proyecto la elaboración de una metodología que permita analizar el grado de fortaleza de las redes locales, así como el impacto de la PYME catalizadora en términos económicos y sociales. A continuación presentamos los resultados alcanzados hasta el 2011. Resultados que derivan en las recomendaciones para los ECE.

2.3 Resultados y discusión

De acuerdo con los resultados alcanzados, el sector agroindustrial es el más representativo en cuanto al número de eventos realizados; así como, el número de empresas participantes (Industria Química cuenta con una proporción parecida, a pesar de que fueron 4 eventos; 596 empresas). Las empresas mexicanas y españolas tuvieron una mayor presencia en dichos encuentros. Razón por la cual se seleccionó, para fines de estudio, el sector de negocios agroindustrial (1171), prestando mayor énfasis a las empresas latinoamericanas y españolas (1112).

113

Tabla 1
Eventos por sector de negocios

Sector de negocios	Número de eventos	Total de empresas por evento
Agroindustrial	7	1171
Ambiental	2	322
TICs	3	359
Industria Química	4	596
Piel y Calzado	1	88
Embalaje	1	35
Automotriz	1	153
Total	19	2724

Fuente: Elaboración propia con base en 16 encuentros del programa Al-Invest

A pesar de la poca presencia de empresas centroamericanas, estas fueron incluidas en un esfuerzo por detectar casos de éxito en esta región. Esto último, en la consideración de que Al-Invest se encuentra actuando bajo el marco de la cooperación al desarrollo.

Se eliminaron de la lista las empresas europeas, con excepción de las españolas (estas últimas por su representatividad y la cercanía comercial con América Latina), quedando un grupo de 1112 empresas para el análisis.

Con la base de datos conformada por las 1112 empresas se recuperó evidencia en relación con los vínculos empresariales. El instrumento principal fueron los directorios de exportadores, expositores, cámaras y asociaciones. Toda vez que se intentó establecer contacto con las empresas por correo electrónico y teléfono. Originalmente, se elaboró un cuestionario que no fue contestado por la mayoría de los contactos. Sin embargo, el envío del mismo por correo y las llamadas telefónicas, permitieron identificar a las empresas que ya habían desaparecido, cambiado de giro o de razón social; a fin de llevar a cabo un segundo filtro. Considere el lector que algunos directorios requeridos para el estudio contaban con una antigüedad de casi diez años (2002). Se requerían los encuentros con una considerable antigüedad a fin de poder analizar en retrospectiva el comportamiento de los vínculos: creación, prolongación y rompimiento.

114

De este segundo filtro, se obtuvo un grupo de 476 (42,8% de las 1112) empresas con presencia en directorios; de las cuales, 435 cuentan con una página en la *web* (39,1% de 1112).

Con ello se identificó a la PYME activa de forma permanente en la búsqueda de contactos. Siendo las Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) instrumentos importantes para este fin. De esta forma, se cuenta con un grupo de empresas que son activas en y por Al-Invest, asiduas a los encuentros empresariales, ferias y eventos internacionales; registradas en más de un directorio electrónico; cuentan con una página en *internet* muy completa, siendo esta última un verdadero espacio virtual para promover nuevos contactos y socios.

De las 476 empresas que se encuentran en los directorios electrónicos, 71,6% mantienen vínculos internacionales (actividades de importación, exportación, representaciones, unidades de negocio en el extranjero, socios de otros países).

Este grupo sobre el total (1112 empresas) da cuenta de que 57,2 %, en su momento, no son activas en la búsqueda de socios mediante el uso de las TIC. Vale la pena cuestionarse ¿qué mecanismos se requieren para que un mayor número de empresas aprovechen dichas tecnologías? las TIC son instrumentos que brindan visibilidad y accesibilidad, facilitando un mayor aprovechamiento del ejercicio experimentado en un



encuentro de negocios, trasladando dicha dinámica al ambiente virtual, fortaleciendo y prolongando el efecto de los eventos empresariales organizados por los consorcios.

Los talleres y entrevistas mostraron la relación directa entre la visibilidad en la *web* y la búsqueda activa de nuevos socios o contactos. En estas dos últimas actividades, los empresarios expresaron que la búsqueda que hacían fuera de los eventos empresariales era, en su mayoría, mediante la *web*. La página de la empresa en el ambiente web es un elemento clave para el establecimiento de nuevos contactos, es como el *stand* virtual que no sólo captura a nuevos clientes sino también a futuros compañeros de viaje en otras regiones del mundo. La relación entre esta búsqueda y la *web* se refleja numéricamente sobre el análisis de las 476 empresas, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2: Empresas activas en la búsqueda de socios

País	Porcentaje de empresas activas en la búsqueda de socios que mantienen vínculos internacionales	Porcentaje de empresas activas en la búsqueda de socios que no mantienen vínculos internacionales	Porcentaje de empresas activas en la búsqueda de socios que no aclaran si mantienen vínculos internacionales	Mantiene vínculos internacionales	No mantienen vínculos internacionales	No lo aclaran
Argentina	9.87%	1.7%	1.5%	47	8	7
Bolivia	0.42%	0.0%	0.0%	2	0	0
Brasil	1.89%	0.0%	0.2%	9	0	1
Chile	1.26%	0.0%	0.0%	6	0	0
Colombia	2.94%	0.2%	0.8%	14	1	4
Ecuador	0.42%	0.0%	0.2%	2	0	1
España	33.19%	5.7%	8.2%	158	27	39
Guatemala	1.05%	0.0%	0.2%	5	0	1
México	18.70%	5.9%	2.7%	89	28	13
Nicaragua	0.00%	0.2%	0.0%	0	1	0
Perú	0.21%	0.0%	0.0%	1	0	0
Uruguay	1.05%	0.4%	0.0%	5	2	0
Venezuela	0.63%	0.0%	0.4%	3	0	2
Total	71.64%	14.1%	14.3%	341	67	68

Fuente: Elaboración propia

Las empresas españolas (224) mostraron mayor aprovechamiento del medio virtual para la búsqueda de contactos:

- Sus páginas cuentan con mayor visibilidad.
- Su sitio en *internet* se traducen en visitas virtuales a la empresa.
- En su mayoría cuentan con un espacio para anunciar su presencia en ferias, misiones y encuentros empresariales, describiendo en las mismas sus vivencias y el establecimiento de nuevos contactos.

Esto es importante, dado que distingue a estas empresas del grosor de PYMES españolas. Hallazgos en otra investigación han señalado como debilidades de la PYME española: su déficit de capacidades empresariales, su baja productividad, sus deficiencias en producción, su escaso control de la distribución o sus dificultades de obtención de capital o crédito, de acceso a nuevas tecnologías, de innovación o de captación de talento. (Camisón y De Lucio, 2010).

Para el caso de las mexicanas, estas no cuentan con páginas integrales en la *web*. La mayoría incluyen en la página *web*: su misión y visión, ubicación, productos y datos de contacto. Muy pocas contienen la visita virtual a las instalaciones, la historia de la empresa, una descripción de los vínculos locales en materia de Responsabilidad Social y protección al medio ambiente, catálogo de productos, anuncios y noticias relacionadas con su participación en encuentros, ferias y misiones empresariales. Estas últimas, son características más comunes en las páginas españolas y argentinas.

116

Si se cierran los resultados mediante un tercer filtro: empresas agroindustriales mexicanas, catalizadoras de una red local entonces se obtiene un grupo de estudio conformado por 28 PYMES (dos de ellas actúan en el nivel nacional pero aún no cuenta con actividad en otras regiones). Este grupo arroja los siguientes resultados: 64,28% de los empresarios han pasado por experiencias de fracaso y oportunismo, mientras que 96,42% del total busca continuamente nuevos colaboradores. Una de las empresas no cuenta con página de Internet, ni aparece en directorios a pesar de estar exportando de forma constante a Europa.

Dentro de estos casos existen PYMES con actividades en África, Asia, Europa y América Latina. Dichas empresas han mostrado capacidad para articularse con la localidad de origen de forma que esta última es proveedora de recursos. Esto es una ventaja singular para entrar a mercados extranjeros o establecer alianzas con empresas de otras regiones que les permite aventajar en el mercado nacional.

Los resultados alcanzados al desarrollar los 28 casos, las 14 entrevistas y los tres talleres permiten establecer las siguientes premisas:



- Los vínculos empresariales establecidos por una PYME con varias regiones contribuyen a la dinámica económica local mediante la articulación de los diversos agentes en una red proveedora de recursos. Esta ventaja puede maximizarse si se detectan los agentes frontera y se trabaja con ellos en la gestión del conocimiento dentro de la red, a fin de crear valor tanto económico como social (Cabanelas y Cabanelas, 2011).
- Los vínculos internacionales de cooperación empresarial son generadores de ventaja competitiva para la pyme latinoamericana del sector de negocios agroindustrial; porque le permite, a través de la experiencia, el aprendizaje y la negociación permanente crear sinergias para vencer los obstáculos implicados en las actividades internacionales.
- La relación que guardan los vínculos internacionales de cooperación empresarial y las estrategias racionalmente formuladas se centra en la capacidad del colaborador para identificar qué posición adoptar (cooperar o competir) en cada momento del vínculo (creación, mantenimiento o ruptura) con el fin de alcanzar la maximización de valor para su empresa en cada lapso.
- Es posible que la cultura juegue un papel fundamental en la provocación de vínculos locales entre competidores de las comunidades rurales; si bien, el aprendizaje de los colaboradores al participar en las actividades ofrecidas por Al-Invest ha jugado un papel importante para la creación de dichos vínculos.
- Los vínculos empresariales tienen un papel clave en la articulación de la red local con la internacional. Esto último porque al conformarse por PYMES catalizadoras de la red local facilitan los beneficios indirectos de las actividades internacionales a la misma, fomentando la flexibilidad de adaptación económica de esta última ante los cambios macroeconómicos.

2.4 Recomendaciones y líneas de acción

La red local se fortalece en la medida en que la PYME crea vínculos multiempresa tanto internacionales como locales, descubriendo que la red local genera ventaja competitiva. Las empresas que forman parte del vínculo multiempresa no siempre se desprenden de la localidad, en correspondencia con los compromisos adquiridos en el extranjero. Entre mayores compromisos tienen hacia fuera, mayor es el compromiso que adquieren con los agentes locales, dado que estos últimos son la fuente de su ventaja competitiva. Un síntoma adicional, es que las empresas involucradas en el vínculo multiempresa sustituyen el proceso de crecimiento por la vinculación con más empresas.

Por esta última razón, se considera oportuno que los programas dirigidos a provocar y sostener el desarrollo local, hacer frente a la pobreza económica y lograr la inserción de

las zonas rurales a la economía internacional, se focalicen primordialmente a detectar los vínculos multiempresa, a diagnosticar sus necesidades y a apoyarles, a fin de fomentarles como promotores del desarrollo. Esto requiere un segundo esfuerzo, dado que en esta tarea el autodiagnóstico es insuficiente y la espontaneidad de la PYME catalizadora para acercarse a los ECE no siempre está presente.

En relación con los agentes públicos y los programas de apoyo para la internacionalización de la PYME, vale la pena considerar instrumentos y medidas puntuales que fomenten la creación de vínculos multiempresa, cuyo papel sea articular la red local a una internacional. Justo en este punto se involucra el análisis y determinación de los agentes frontera dentro de las redes locales.

También es necesaria la coordinación de talleres que sensibilicen a los colaboradores en los siguientes aspectos: el rol que juegan al vincular a la empresa con otras, en las estrategias a jugar dentro de un vínculo, en la construcción del proceso permanente de negociación y en la búsqueda constante de nuevos socios.

Para el caso de los consultores, asesores y expertos en vínculos empresariales, se requiere replantearse hasta qué grado existe la posibilidad de que la red local genere ventaja competitiva para la PYME y si pueden provocar dicha generación de ventaja. Esto aplica para aquellas empresas que son competitivas, activas en AI-Invest, innovadoras, que están internacionalizándose pero que aún no han adoptado el papel de catalizadoras.

118

Formación de redes locales de empresas: en síntesis, la propuesta se centra en actuar en varios frentes, uno ligado a la necesidad de articular una nueva entidad en la red, incorporando agentes del sistema empresarial, sistema institucional, sistema de conocimiento, sistema social y, específicamente, agentes frontera influenciadores o que son llaves de conexión en la red local.

Las actividades y recursos que actualmente ofrecen los ECE complementarlos y/o reorientarlos hacia:

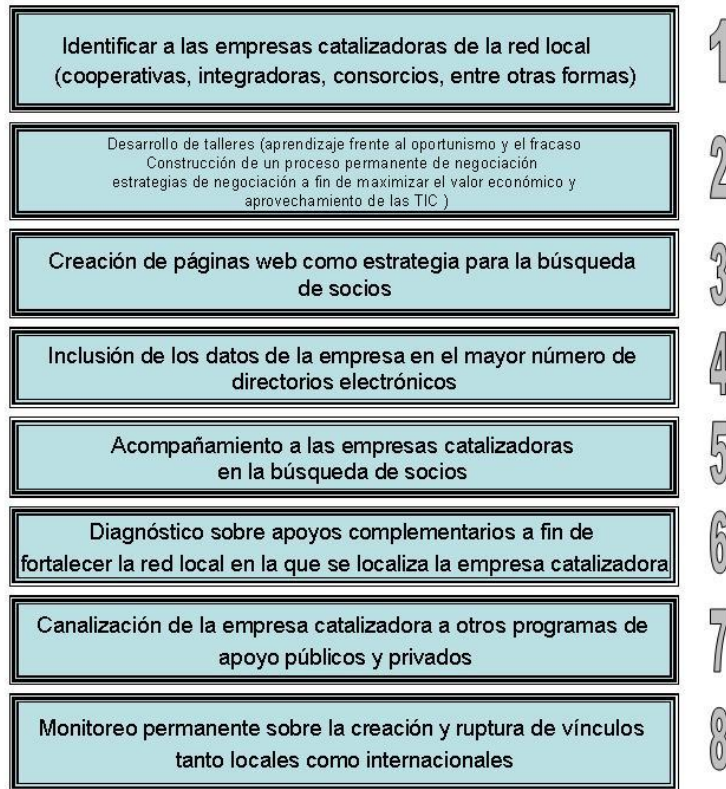
- Campaña de difusión permanente en relación con la búsqueda de contactos antes, durante y después de cada actividad AI-Invest. Esto implica, para aquellos que buscan exportar, forzarles a que no vean a su futuro socio como el mercado meta, sino como el medio para llegar a este último.
- Taller de sensibilización sobre el aprendizaje derivado de los conflictos y actos de oportunismo que se presentan dentro de los vínculos. Prestando énfasis a las estrategias para enfrentar el oportunismo y el fracaso.



Canalizando la experiencia hacia la prolongación y creación de nuevos vínculos.

- Taller sobre la construcción de un proceso permanente de negociación. Prestando énfasis a la comunicación efectiva y la negociación en cada paso de la relación.
- Taller sobre estrategias para vincularse (alternancia entre cooperar y competir), manejo de conflictos en la búsqueda de mayor valor económico, enfrentamiento del riesgo y el fracaso (autoaprendizaje). La diferencia entre este taller y el de sensibilización radica en el énfasis sobre la maximización de valor en cada fase del vínculo (generar valor durante la creación, la prolongación e, inclusive, el rompimiento del mismo).
- Taller sobre los instrumentos y estrategias para mayor aprovechamiento de las TIC, sin confundirle con los talleres de aplicación que normalmente instruyen en la creación y mantenimiento de una página *web*. Esta propuesta requiere reorientar la experiencia vivida en los encuentros hacia el ambiente virtual.
- Acompañamiento a las empresas que en el nivel nacional están actuando como articuladoras de la red pero que les falta intervenir en regiones del extranjero, no sólo para aquellas que son altamente exportadoras o innovadoras en sentido tecnológico.
- Guiar y ofrecer apoyos complementarios a los vínculos multiempresa que actúan en diferentes regiones, cuyo impacto local es positivo, a fin de prolongarles y fortalecerles como catalizadores de la red local.

Imagen 1: Líneas de acción complementarias a los esfuerzos hechos por el eurocentro



120

Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

La evidencia encontrada en el desarrollo del proyecto ULSA CA 0012/10 muestra que los colaboradores implicados en los vínculos multiempresa logran participar simultáneamente en varias redes internacionales; adicionalmente, aprenden a crear valor en cada fase del vínculo. En otras palabras, aprende a maximizar el valor durante la creación, desarrollo, prolongación, e inclusive, durante el rompimiento de un vínculo empresarial. Suelen ser activos en varias regiones del mundo (Asia, África, Europa y América) en paralelo a una mayor adhesión a su localidad de origen, fortaleciendo aquellos vínculos locales que son generadores de ventaja competitiva. Lo esencial para los organismos internacionales y para el sector gubernamental: sus empresas se convierten en instrumentos para prolongar el desarrollo.

Para el caso de Centroamérica y Cuba, la baja participación de las empresas conlleva a un doble esfuerzo: uno, localizar las redes locales y; dos, identificar dentro de la red



tanto a las empresas catalizadoras como a los agentes frontera. Todo esto con el fin de compensar la cantidad de participantes por una alta calidad en términos de desarrollo.

La evidencia muestra que en estas regiones las empresas no han tenido la misma respuesta a la convocatoria abierta por los ECE, al menos, los resultados expresan que han sido menos proactivas. Así mismo, se debe cuidar la existencia de representaciones por intermediarios, se detectaron casos en los que un solo individuo representaba a más de una empresa en las rondas de negocio. Este tipo de prácticas diezma los resultados alcanzados por Al-Invest. Resultados alcanzados tanto en materia de internacionalización como de desarrollo local.

La conclusión principal del presente escrito es que factores tales como: el aprendizaje ante los conflictos y fracasos, la creación e intercambio de conocimiento, la experiencia al alternar entre las estrategias de cooperación y competencia, la confianza en los resultados antes que en el socio, la innovación en la forma de hacer negocios, el ambiente competitivo y la vinculación empresarial, facilitan la internacionalización de la PYME.

No hay un límite en el tiempo, ni evidencia en los estudios realizados que permitan señalar el momento en que el colaborador inicia las actividades básicas para involucrarse en un vínculo internacional; por ello los eventos realizados por los eurocentros tienen un papel determinante. Dicho papel puede ser reforzado mediante talleres de sensibilización, con un enfoque estratégico, antes que operativo. Así mismo, la formación de vínculos y la articulación entre redes es más fácil cuando se complementa con el uso de las TIC. Esto último señala a la importancia de fomentar la calidad en el uso de las páginas *web* y aumentar la presencia de las empresas en los directorios electrónicos.

121

Es significativo que el autodiagnóstico ofrecido por los ECE no es suficiente si se desea pasar de la meta de internacionalización a la del impacto en el desarrollo local. Este autodiagnóstico debe complementarse con el análisis económico y social de la localidad de origen, a fin de detectar que empresas son, o pudieran ser, catalizadoras del desarrollo. Tarea que pudiera ser ejercida por otros organismos gubernamentales e instituciones locales en auxilio y complemento a las tareas de los ECE.

Este análisis local incluiría la detección y promoción oportuna de los programas públicos ya existentes que pueden complementar los esfuerzos tanto de los ECE como de los grupos empresariales. Particularmente, orientar estos apoyos al reforzamiento de los vínculos locales con el fin de que la empresa al internacionalizarse no crezca, desprendiéndose de lo local; más bien actúe como catalizadora, aumentando los vínculos locales y profundizándolos bajo el círculo virtuoso creación de valor social-generación de ventajas competitivas. Esta idea conduce a la última afirmación.

La sustentabilidad del programa Al-Invest no sólo depende de la aportación compartida de recursos económicos entre la empresa participante, ECE y Comisión Europea; también depende de la independencia e iniciativa propia del empresario para actuar fuera de los eventos, dando seguimiento por sí mismo a los contactos establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO E., TOGNETTI O., CAROU V., GONZÁLEZ M., Y OVIEDO E., (2006): “Informe final. Evaluación Programa Al-Invest 2 (2001-2004)”, N. ALR/B7-311D/ 99/ 0155, *Comisión Europea, Bruselas*, 40 págs.

CAMISÓN C. Y DE LUCIO J. (2010): “La competitividad de las Pymes españolas ante el reto de la globalización” en *Economía Industrial*, 375, pp. 19-40

GONZÁLEZ T., CABANELAS J., CABANELAS P. Y PÉREZ M. (2011): “Internacionalización de la PYME latinoamericana en el marco de Al-Invest”, *Reporte técnico, ULSA-ECE Nafin*, México, 100 págs.

NAFIN, (2011): “Programa Al-Invest IV. Apoyando la internacionalización de las PYMES de América Latina”, *ECE-Nafin*, México, 13 págs.

SÁEZ D. Y CABANELAS J. (1997): “Cooperar para competir con éxito”, *Pirámide*, Madrid, 148 págs.

