

**La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus
barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos**
**L'internationalisation des PME latino-américaines et
ses obstacles : l'application du modele des trois cercles**
**The Internationalization of Latin-American SMEs and
Its Obstacles: The Application of the three Fences Model**

Humberto López Rizzo and Florence Pinot de Villechenon

Volume 24, Number 2, 2020

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1072649ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1072649ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

López Rizzo, H. & Pinot de Villechenon, F. (2020). La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(2), 166–181. <https://doi.org/10.7202/1072649ar>

Article abstract

The processes of internationalization are complex: between the company and the target market there are barriers widely discussed in the literature on internationalization. The article proposes a new scheme of barrier analysis that integrates the company, the market of origin and the market of destination. The research is based on 225 interviews with Latin American SMEs and proposes the “three fences model”. This contributes to a fine understanding of the barriers faced by SMEs in their internationalization processes, allows a comprehensive diagnosis of their fragilities and facilitates the design of corrective strategies at the three levels involved.



La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos*

L'internationalisation des PME latino-américaines et ses obstacles : l'application du modèle des trois cercles

The Internationalization of Latin-American SMEs and Its Obstacles: The Application of the three Fences Model

HUMBERTO LÓPEZ RIZZO

CERALE, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

FLORENCE PINOT DE VILLECHENON

CERALE, ESCP Europe

RESUMEN

Los procesos de internacionalización son complejos: entre empresa y mercado de destino se yerguen barreras recurrentemente tratadas por la literatura sobre internacionalización. El artículo propone un nuevo esquema de análisis de barreras que integra la empresa, el mercado de origen y el mercado de destino. La investigación se sustenta en 225 entrevistas de PYMES latinoamericanas y propone el "modelo de los tres cercos". Este contribuye a una comprensión fina de las barreras que enfrentan las PYMES en sus procesos de internacionalización, permite un diagnóstico integral de sus fragilidades y facilita el diseño de estrategias correctivas en los tres niveles implicados.

Palabras Clave: Internacionalización, PYMES, barreras, percepciones, políticas de apoyo a la internacionalización, América Latina, Europa

RÉSUMÉ

Les processus d'internationalisation sont complexes car, entre l'entreprise et son marché cible, se hissent des barrières largement abordées dans la littérature sur l'internationalisation. L'article propose un nouveau schéma d'analyse des barrières intégrant l'entreprise, son marché d'origine et son marché de destination. La recherche s'appuie sur 225 interviews de PME latino-américaines et débouche sur le « modèle des trois cercles ». Il contribue à une compréhension plus fine des barrières à surmonter par les PME dans leurs processus d'internationalisation, il permet un diagnostic intégral de leurs fragilités et facilite la mise en place de stratégies correctives dans les trois niveaux concernés.

Mots-Clés : Internationalisation, PME, barrières, perceptions, politiques d'appui à l'internationalisation, Amérique latine, Europe

ABSTRACT

The processes of internationalization are complex: between the company and the target market there are barriers widely discussed in the literature on internationalization. The article proposes a new scheme of barrier analysis that integrates the company, the market of origin and the market of destination. The research is based on 225 interviews with Latin American SMEs and proposes the "three fences model". This contributes to a fine understanding of the barriers faced by SMEs in their internationalization processes, allows a comprehensive diagnosis of their fragilities and facilitates the design of corrective strategies at the three levels involved.

Keywords: Internationalization, SMEs, barriers, perceptions, support policies for internationalization, Latin America, Europe

En la economía globalizada que impera en nuestros días, en la que proveedores de todo tipo y tamaño se insertan en cadenas de valor regionales y mundiales, las pequeñas y medianas empresas interesadas en crecer están condenadas a internacionalizarse. Por otra parte, los gobiernos han comenzado a preocuparse por que sus actores económicos de menor tamaño participen en la dinámica de sus balanzas comerciales. Las PYMES representan, en Europa y en América Latina, más del 90% del sector productivo, absorben entre el 40% y el 80% de la fuerza de trabajo (EU-LAC - CEPAL, 2015) y contribuyen al dinamismo de los territorios. Pero su participación en el esfuerzo exportador presenta márgenes de mejora.

Escasamente estudiada, la internacionalización de las PYMES latinoamericanas es un tema que merece, más que nunca, la atención de la comunidad académica. Sólo el 13.4% de ellas exporta (IADB, 2014) y tanto los economistas como los responsables políticos han reconocido la necesidad imperiosa, para la región, de lograr una inserción más dinámica en los

flujos mundiales que, sustentada en una mayor productividad, sea generadora de valor, de mayores ingresos y de empleos de calidad (EU-LAC - CEPAL 2015, OECD 2016).

No sólo la PYME latinoamericana está poco internacionalizada, sino que el mercado latinoamericano y estadounidense son los más atendidos por ella. La política comercial proteccionista hoy vigente en EE. UU. las obliga a una diversificación. En este contexto, apuntar al mercado europeo se torna más que pertinente pues una buena parte de los países latinoamericanos cuenta con acuerdos comerciales con la Unión Europea (WEF, 2017). Adicionalmente, su articulación con el mercado y contrapartes europeos es uno de los ejes de la relación birregional que apuesta a hacer de la cooperación empresarial uno de los pivotes del diálogo entre ambos continentes, en un escenario concurrido por múltiples actores, entre los cuales figura China.

Pero es sabido que la internacionalización es un proceso difícil, sembrado de obstáculos. El objetivo de este artículo es proponer a los empresarios, a los gobiernos/otros actores institucionales y al medio académico involucrado en el estudio de

* Agradecimientos: Los autores agradecen a la Fundación EU-LAC y al Institut des Amériques por su apoyo que ha permitido la realización de este proyecto de investigación

las barreras, un cuadro de análisis más preciso que los provistos por la literatura existente.

Internacionalización y barreras: Enfoques teóricos

BARRERAS Y DISTANCIAS

El concepto de internacionalización ha sufrido transformaciones irreversibles en los últimos cuarenta años a la par de los grandes cambios que han tenido lugar en la economía global. La emergencia de las nuevas tecnologías de la información ha acelerado la expansión de las fronteras imponiendo a múltiples actores (empresas, instituciones, políticos, académicos...) nuevos retos en materia de diversificación de propuesta de valor. La internacionalización va hoy mucho más allá de la actividad exportadora de bienes y servicios e involucra a empresas de todo tamaño en todos los continentes. La globalización de la economía y, su correlato, el desarrollo progresivo de otras formas de internacionalización (*joint ventures*, cooperaciones tecnológicas, alianzas...) han tornado más complejo el abordaje de la problemática.

No sorprende que, en este contexto, la literatura sobre barreras pensada inicialmente para las actividades de exportación de bienes y servicios responda a nuevas realidades: ciclos de producto más cortos, ofertas combinadas bienes-servicios, presencia global disociada del tamaño, tal como lo ilustra el fenómeno llamado *born global*.

Esta evolución se refleja en los abordajes teóricos. A partir de los años 70 - según reseña Leonidas Leonidou (1995) -, los análisis tratan las barreras asociándolas a la actividad exportadora y establecen vínculos entre la etapa del proceso de exportación en que se sitúa la empresa, su tamaño y la experiencia internacional. De hecho, la observación de empresas exportadoras inspira las primeras clasificaciones de barreras (Erramilli y Rao, 1993; Styles y Ambler, 1994 y de Cateora, 1996). A medida que no sólo las empresas de mayor tamaño sino también las pequeñas y medianas han ido conquistando mercados fuera del propio territorio, la problemática de las barreras ha empezado a analizarse también desde el ángulo de la PYME: Dean *et al.* (2000), Hornby *et al.* (2002), Leonidou (2004) y Arranz y Fernández De Arroyabe (2009).

Merece mención especial el llamado “modelo de Uppsala” de internacionalización por etapas elaborado en los años 70 (Johanson y Vahlne, 1977; Andersen, 1993), que inspiró trabajos como los de Roy y Simpson (1981) y, más tardíamente Dow y Larimo (2008), Mejri y Umemoto (2010) y Stoian y Rialp-Criado (2010).

A partir del modelo de Uppsala, cuyo eje central es el gradualismo, emergen nuevos enfoques teóricos de las barreras basados en la noción de distancia con sus consiguientes esfuerzos clasificatorios. El concepto de *distancia* asimilado al de *barrera* ha sido declinado por la teoría de diferentes maneras. Shoham y Albaum (1995) hacen hincapié en la *distancia cultural* y constatan que las empresas estudiadas, conforme adquieren experiencia en el mercado internacional, se atreven a desplazarse hacia mercados culturalmente más lejanos. Kogut y Singh (1988) relacionan, por su parte, cultura nacional y elección de la estrategia de entrada.

El concepto de *distancia psíquica* es tratado abundantemente en la literatura relacionada con los procesos de internacionalización, desde Beckerman (1956) hasta Dow y Larimo (2008), pasando por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), O’Grady y Lane (1996) hasta Evans y Mavondo (2002), Arenius (2005),

Prime *et al.* (2009). Todos estos autores relacionan de algún modo la distancia y sus diferentes manifestaciones con el desempeño en mercados foráneos.

Ghemawat (2001), por su parte, declina el concepto de *distancia* en cuatro dimensiones de análisis según el modelo conocido como “cage distance framework”: distancia cultural (C), distancia administrativa (A), distancia geográfica (G) y distancia económica (E). Según el autor, la *distancia cultural* comprende religión, lenguas y normas sociales. La *distancia administrativa* incluye aspectos tales como los relacionados con el hecho de ser o no miembro de uniones comerciales y aduaneras, con las tradiciones administrativas y jurídicas, así como la conflictividad política y la robustez institucional. Esta distancia puede acrecentarse con las barreras comerciales y las exigencias de estándares de calidad. La *distancia geográfica* no sólo comprende la distancia física sino también la conectividad (vías de acceso y comunicación). Finalmente, la *distancia económica* tiene que ver con las diferencias en materia de recursos naturales, humanos, financieros, de ingresos y de infraestructura.

En términos de *barreras*, se destaca el “modelo de Leonidou” (1995, 2004) que distingue barreras internas y barreras externas, tal como lo menciona Narayanan (2015): modelo éste inspirado en los procesos de exportación y basado en una división entre barreras externas (clima de negocios, procedimientos administrativos) e internas (marketing, información, etc.). Surgen tipologías que llamaríamos híbridas, como la de Jaeger (2008) que combina barreras internas, externas (Leonidou, 1995) e industriales/sectoriales (Alexandrides, 1971). Uner *et al.* (2013) combina la clasificación de las empresas de Cavusgil y Nevin (1980) en función de su involucramiento en el proceso exportador con la clasificación de Leonidou. Ojasalo J. y Ojasalo K. (2011) hablan de “general barriers” y distinguen barreras “to entry” (exigencias de premisos y licencias, mercados monopolísticos, exigencias de participación local...) y “of business operations” (fiscalidad discriminadora, discriminación en compras públicas y en la contratación de mano de obra extranjera, etc.). Sekliuckienė (2013) organiza las barreras en dos grupos: internas (organizacionales y de gestión, financieras y no financieras) y externas (jurídicas, políticas, económicas, culturales y “específicas del país”). En este contexto en que conviven dos grandes familias de barreras, internas-externas por un lado y fragmentadas en múltiples categorías por otro, Fillis (2001) nota que las llamadas barreras externas pueden provenir del mercado doméstico (apoyo gubernamental débil) o del mercado exterior (por ej. las fluctuaciones cambiarias).

LAS BARRERAS CONSIDERADAS POR LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

Veamos ahora cómo tratan la problemática de barreras aquellas instituciones que analizan el fenómeno de la internacionalización con el objetivo de identificar carencias y diseñar políticas correctoras. Cabe señalar que la OECD (2009, 2013) identifica las diez principales barreras para la internacionalización de las PYMES: financiera (ex. insuficiencia de capital para exportación), de información (ex. dificultad para identificar oportunidades de negocios en el extranjero), de tiempo (ex. falta de tiempo para lidiar con la internacionalización), de apoyo público (ex. falta de asistencia gubernamental), entre otras. En 2011, la propia Comisión Europea estudió la percepción de quince barreras

(internas y externas) a la internacionalización de las PYMES según dos tipos de mercado: el mercado europeo y el no europeo.

Más recientemente, la Comisión Europea (2015) identifica doce barreras para el proceso de internacionalización de las PYMES, donde las cuatro más importantes señaladas por las empresas son los procedimientos administrativos complejos, los altos costos de transporte, la identificación de los socios potenciales en el extranjero y la alta inversión financiera requerida. Cabe recordar que, a nivel europeo, la Comisión presentó en 2008 un *Small Business Act* para las PYMES europeas que culminó en diciembre de 2013 con la creación de COSME, Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas que cubre el periodo 2014-2020.

Desde 2006, el Banco Mundial conduce sistemáticamente estudios sobre “la experiencia de las empresas”, basados en encuestas en las que dominan las PYMES y que incluyen distintas barreras (“obstacles for firms”) agrupadas en categorías como corrupción, crimen, financiamiento, informalidad, infraestructura, mano de obra, innovación y tecnología, regulaciones y tasas. La observación es realizada por país y la unidad de observación es la empresa.

Merecen especial atención los esfuerzos del Banco Interamericano de Desarrollo (IADB) y de la CEPAL por identificar las dificultades de las PYMES latinoamericanas. IADB (2014) menciona tres bloques de barreras (*costs and constraints*): “externas” (costos de entrada, acceso a información, costo comercial...), “requerimientos internos de la empresa” (aspectos administrativos, estratégicos y operacionales) y “acceso de las PYMES regionales a crédito y financiamiento”. Zevallos (2003) analiza áreas de mejora para las PYMES latinoamericanas e identifica seis familias de “problemas” por resolver: acceso a financiamiento, acceso a tecnología, acceso a mercado externo (calidad del producto, precio, infraestructura de transporte y comunicación, apoyo logístico), estructura regulatoria y competencia (burocracia, protección de marcas y patentes), organización

y cooperación (relación entre PYMES y el resto de los actores) y recursos humanos (cargas sociales, capacitación laboral).

Como constatamos, estas clasificaciones derivan en una imbricación entre barreras propias de la empresa y barreras de su entorno. Tal imbricación traduce ciertamente la realidad de la PYME en la que, por su tamaño, todos los factores resultan estrechamente conectados entre sí y, las más de las veces, recaen en las manos del dirigente. Pero dificulta el diagnóstico de los obstáculos y, con ello, el establecimiento de mecanismos correctivos.

La distinción entre mercado doméstico y mercado exterior ha sido, hasta hoy, escasamente sistematizada como marco analítico por la comunidad académica e institucional en los estudios sobre internacionalización de PYMES. Un reciente estudio de la Comisión Europea (2014) incorpora esta distinción, pero la aplica al análisis de los determinantes (*drivers*) de internacionalización y no al análisis de los obstáculos de internacionalización y con una articulación algo diferente: distingue “factores internos” propios de la empresa y “factores externos a la PYME” lo que agrupa factores de país de origen (donde opera la empresa) y factores de país de destino (adonde apunta para su expansión).

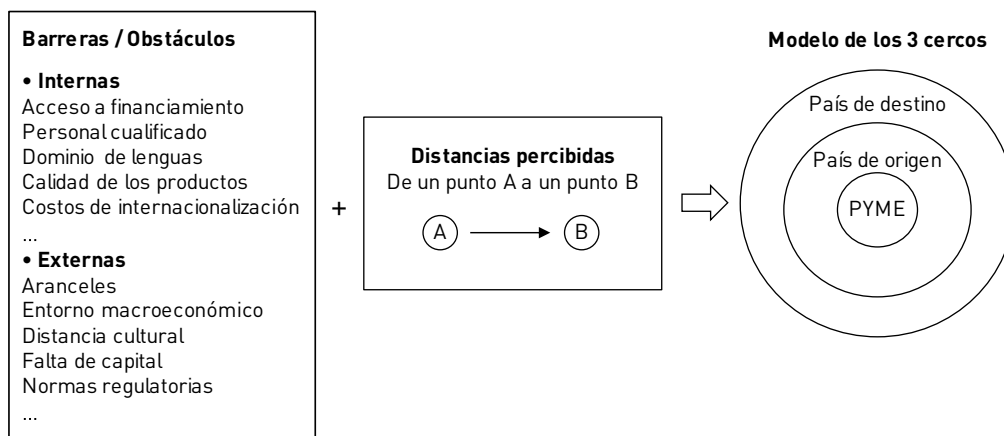
Como se verá, el modelo propuesto en este artículo resuelve estas ambigüedades y permite un análisis más preciso.

UN NUEVO MARCO ANALÍTICO: EL MODELO DE LOS TRES CERCOS

Tras varios años de estudios cualitativos llevados en el campo de la internacionalización de las PYMES y más de quinientas entrevistas con dirigentes orientadas a la percepción de barreras, se ha juzgado pertinente construir un modelo partiendo de los enfoques teóricos desarrollados anteriormente.

Al ser la PYME el objeto de estudio, consideramos importante incorporar las dificultades (=barreras/distancias) inherentes al tamaño pues estas afectan su desempeño diario y, por consiguiente, su internacionalización. Luego, como toda empresa,

GRÁFICO 1
Génesis del modelo de los 3 cercos



la PYME debe sortear las dificultades propias del entorno local en que opera y, llegado el momento, aquellas vinculadas con el mercado de destino. Este análisis en tres dimensiones permite capturar la complejidad de los obstáculos por vencer a la hora de internacionalizarse y se traduce en el *modelo de los tres cercos*. Se notará que las barreras incorporadas en cada cerco coinciden con las *distancias* mencionadas supra y con las *dificultades* comúnmente señaladas por las organizaciones e instituciones internacionales (BID, Comisión Europea, CEPAL, OCDE, Banco Mundial), como vimos anteriormente. Además, coinciden con las dificultades formuladas por los dirigentes a lo largo de las numerosas entrevistas realizadas en años de investigación. La novedad radica en enfocarlas desde tres niveles complementarios y relacionados entre sí, lo que permite mayor precisión en el diagnóstico. El modelo se presenta del siguiente modo:

Se propone el término “cerco” pues rima con dificultad y remite a la idea de un límite o perímetro a sobrepasar.

- Obstáculos del cerco 1, propios de la empresa y relacionados con su tamaño: surgen de las capacidades internas, de su organización, de sus procesos de producción, de sus recursos humanos y financieros, de su capacidad de innovar/mejorar sus productos/servicios, etc.
- Obstáculos del cerco 2, propios del mercado de origen: entorno macroeconómico, marco normativo y regulatorio, costos de producción, valor de la moneda local, mecanismos de apoyo, exigencias administrativas, facilidades financieras y acceso al crédito, etc.
- Obstáculos del cerco 3, propios del mercado de destino: entorno macroeconómico, diferencias culturales y

lingüísticas, distancia geográfica con respecto al país de origen, transporte y logística, exigencias administrativas, marco normativo y regulatorio, paridad cambiaria, etc.

A continuación, se aplicarán los mencionados criterios de análisis a la muestra a fin de profundizar el estudio sobre las capacidades de internacionalización de las PYMES latinoamericanas y medir sus posibilidades de expansión en el mercado europeo, identificando sus puntos fuertes y sus limitaciones.

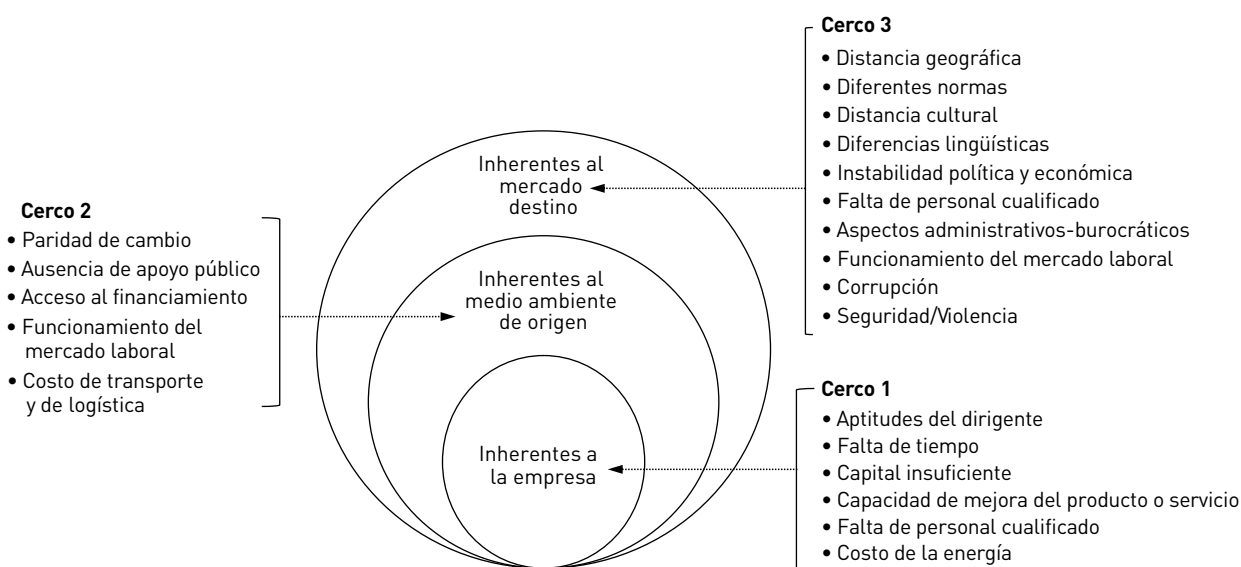
Metodología

La Fundación EU-LAC², en su interés por promover la competitividad, la innovación y la internacionalización, ha querido generar una dinámica de cooperación de empresas vinculándose con entidades empresariales, cámaras y organismos de Latinoamérica. Esta dinámica se centra en nueve países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay) y en cinco grandes sectores considerados estratégicos para la región: agroindustrias, automotriz/aeronáutico, energías renovables y tecnologías medioambientales, turismo e industrias creativas. Huelga señalar que se procedió a una reclasificación de los sectores para aportar mayor precisión sobre los componentes de la muestra. Ver las nuevas categorías en Anexo 1.

Se nos ha confiado el diseño y la realización de un estudio que evaluara los obstáculos que pesan sobre la inserción internacional de las PYMES latinoamericanas y su proyección en Europa.³

Las PYMES a entrevistar debían cumplir con las siguientes características:

GRÁFICO 2
Modelo de los tres cercos



2. www.eulacfoundation.org

3. Cf. <https://eulacfoundation.org/en/documents/internationalisation-latin-american-smes-and-their-projection-europe>

1. Practicar algunas de las modalidades de internacionalización⁴ y operar en Europa o con interés manifiesto por hacerlo (ver Gráficos A5 y A6)
2. Operar en uno de los cinco sectores estratégicos previamente identificados
3. Cumplir con la definición del Small Business Act europeo en virtud del cual una PYME comprende entre 1 y 249 asalariados⁵

La muestra fue constituida a partir de los datos y contactos provistos por las instituciones y organismos latinoamericanos movilizados ad hoc por EU-LAC (ver Anexo 7). Esta última estableció un presupuesto para 225 empresas a entrevistar, esto es 25 por país. El apoyo de estos organismos e instituciones garantizó una tasa de respuesta óptima. Como observan Zou y Stan (1998) en su revisión de estudios vinculados al desempeño exportador, existe una gran heterogeneidad en el tamaño de las muestras utilizadas sin que ello comprometa la calidad del análisis⁶. La legitimidad de nuestra muestra se sustenta, entre otros factores, en el hecho de proceder de instituciones y agencias oficiales (Ahmed *et al.*, 2006). Dadas las condiciones en que fue confeccionada, la muestra es no probabilística (Battaglia, 2008; Ritchie y Lewis 2003) y a conveniencia (Etikan *et al.*, 2016). Este enfoque metodológico, que no sería pertinente para una investigación de tipo cuantitativa, es cada vez más frecuente en los estudios sobre emprendedurismo y PYMES (Neergaard, 2007). En la presente investigación se ha optado por un enfoque mixto (Hurmerinta-Peltomäki y Nummela, 2006) que permite, desde la experiencia del dirigente, ilustrar la percepción de las barreras incluidas en el *modelo de los tres cercos* y medirlas.

La edad media de las 225 empresas es de 20 años y el tiempo de salida es de 7 años. En promedio, 34% de las ventas se realiza en el exterior. Otra característica de la muestra es que 36% de las empresas son empresas de internacionalización acelerada o *born global*, i.e. tienen actividades internacionales desde su creación. Si se consideran los dos primeros años de operación, el universo se amplía a 52,6%.

Las 225 entrevistas semi-dirigidas fueron realizadas por vía telefónica o Skype, medios comúnmente utilizados y considerados pertinentes y científicamente válidos para recopilar información en investigaciones cualitativas, según lo recuerdan Novick, 2008; Hanna, 2012 y Sullivan, 2012.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo entre enero de 2015 y junio de 2016 por un equipo de investigación constituido de profesores-investigadores y asistentes de ocho universidades asociadas en los países concernidos. Para garantizar la homogeneidad y como sugiere Myers (2013), se envió un protocolo a aplicar por los miembros del equipo que comprendía:

1. Un documento de consignas generales
2. El cuestionario-guía de entrevista con cuatro ejes 1) Información general sobre la PYME, 2) Proceso de

internacionalización, 3) Políticas de apoyo a la internacionalización y 4) Percepción del mercado europeo

3. Instrucciones para completarlo
4. Instrucciones para codificar y transcribir las respuestas numéricas (ej. año de fundación de la empresa, año de la primera internacionalización, etc.) y las de opción múltiple (volumen de negocios, volumen de ventas al exterior...).
5. Un documento testigo sobre cómo completar el cuestionario
6. Un documento testigo sobre cómo registrar los comentarios cualitativos a partir de las preguntas abiertas destinadas a capturar las percepciones de los dirigentes.

Se adoptó la escala de Likert de cinco puntos (1 – 5, de menos importante a más importante) para la medición de las barreras. Esta escala es comúnmente utilizada para evaluar distintos factores en estudios de emprendedurismo y PYMES (Bygrave, 2007; Comisión Europea, 2015; OECD, 2013) y juzgada pertinente para medir percepciones (Arend, 2006).

Las entrevistas se han aplicado a personas directamente relacionadas con el proceso de internacionalización de la empresa, como los dirigentes (propietarios, accionistas) o el responsable del área internacional (exportaciones y otras modalidades). Las lenguas utilizadas fueron el español y el portugués. La duración de las entrevistas fue, en promedio, de 60 minutos. Los elementos cuantitativos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS versión 19. Todos los elementos cualitativos (respuestas a las preguntas abiertas) fueron objeto de una doble transcripción y de un cotejo. Sumando la realización de las 225 entrevistas y su procesamiento se totalizaron 625 horas sin contar el diseño de la investigación, su monitoreo y la consolidación de los resultados.

A efectos de no sesgar las respuestas de los entrevistados, el modelo de los tres cercos no fue explícitamente mencionado durante las entrevistas; sí lo fue cada barrera y los dirigentes fueron invitados a pronunciarse sobre ellas (Myers, 2013).

Nótese, por último, que varios autores coinciden en la pertinencia de abordar la cuestión de la “distancia” y por ende de las “barreras” a partir de las percepciones de los tomadores de decisión: Evans et Mavondo (2002), Harzing, (2003), Dow (2009), Prime *et al.* (2009) y Nebus y Chai (2014).

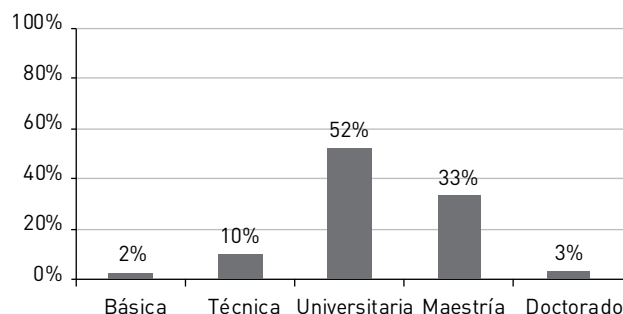
El estudio presenta dos mayores limitaciones metodológicas: su carácter exploratorio y el haber sido realizado a pedido de un organismo. Esto implicó una muestra con filtros preestablecidos (países, sectores y entidades empresariales de apoyo) y limitada a 25 PYMES por país, cantidad a todas luces insuficiente a la hora de trazar generalizaciones. Estas habrían sido posibles si se hubiera tratado de una muestra con un número nutrido de observaciones obtenidas de manera aleatoria y cubriendo la totalidad de sectores (Levy y Lemeshow, 2008). Creemos, sin embargo, en su utilidad y pertinencia, en tanto análisis cualitativo, a la hora de ilustrar la pertinencia del modelo de los tres cercos para el análisis de barreras a la internacionalización.

4. “Internationalised SMEs are defined as SMEs either exporting, importing, investing abroad, cooperating internationally, or active in international sub-contracting.” (Comisión Europea, 2015, p. 18)

5. Durante el proceso de entrevistas constatamos que algunas PYMES sobrepasaban ligeramente estos límites en el número de asalariados.

6. De cincuenta estudios reseñados, observa que 28% se sustenta en menos de 100 observaciones, 54% en 100- 249 observaciones, 14% en 250-499 observaciones y sólo 4% en más de 500 observaciones.

GRÁFICO 3
Formación de los dirigentes



Análisis de los resultados

En esta sección se analizan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas con los dirigentes de PYMES en las que se recogen sus percepciones. Considerando que el perfil y la trayectoria del emprendedor inciden en el desempeño de la PYME y en su internacionalización, se presenta a continuación el nivel de formación, la experiencia en el exterior y el manejo de las lenguas de los entrevistados.

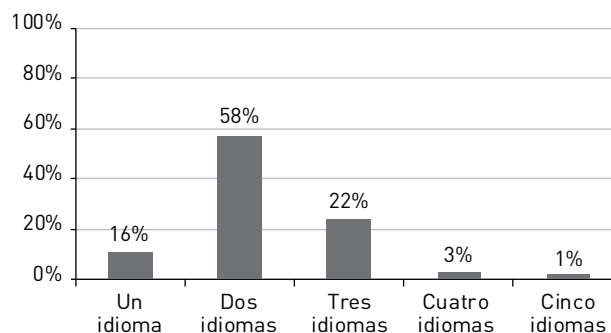
La mitad de los dirigentes ha realizado estudios universitarios. Tienen una edad promedio de 45 años, siendo los extremos 24 y 72 años. El 16% de los entrevistados sólo habla castellano lo cual es una barrera a la hora de contemplar mercados fuera de la región, de España y de Portugal. El hecho de ser Latinoamérica un subcontinente en el que dominan sólo dos lenguas explica a juicio nuestro el monolingüismo constatado en algunos. No obstante, el inglés es la primera lengua extranjera para el 84% de los entrevistados. Las demás lenguas más habladas son el portugués (21,9 % de la muestra) por efecto de la vecindad con Brasil y luego el francés (9,1%).

Un tercio de los entrevistados (32%) no ha tenido exposición internacional ni por la vía de los estudios ni por la vía profesional. Un 22% ha estudiado fuera del país, un 33% ha tenido una experiencia laboral en el exterior y sólo un 13 % ha tenido la oportunidad a la vez de estudiar y de trabajar afuera. Nótese que estas cifras resultan netamente inferiores a las cifras constatadas en sus pares europeos, según estudios previos realizados (Pinot de Villechenon *et al.*, 2015; 2016).

El lector encontrará en el Anexo informaciones relativas a los modos de internacionalización de las PYMES entrevistadas y a la distribución de sus actividades internacionales por regiones y países, así como consideraciones acerca de la utilización de programas de apoyo orientados a superar barreras.

Los resultados que siguen ilustran y miden las barreras a las que se enfrentan las PYMES latinoamericanas. Se consideró pertinente presentarlos cerco por cerco, diferenciar en este universo de PYMES con operaciones en el exterior aquellas que operan en/con Europa y enriquecerlos con una selección de testimonios. En efecto, según los resultados de los gráficos 5, 6 y 7 los emprendedores con operaciones en Europa organizan sus recursos (tiempo, capital, RRHH) de modo más

GRÁFICO 4
Dominio de idiomas



eficiente: a mayor experiencia exportadora, menor percepción de dificultad y menor aprehensión por lo que es desconocido (Sharkey *et al.*, 1989).

BARRERAS PERCIBIDAS EN EL CERCO 1

En este primer “cerco”, figuran la insuficiencia de capital y de tiempo, la insuficiencia de recursos humanos cualificados por ser la plantilla reducida, la capacidad de mejora del producto/servicio (*i.e.* calidad); en suma, barreras inherentes a la empresa, especialmente la PYME. Según los resultados recogidos en el gráfico 5, la insuficiencia de capital es la principal barrera. El estudio de la Fundación EU-LAC-CEPAL (2015) lo confirma, destacando precisamente la dificultad de acceso al financiamiento y el elevado costo del crédito en la región así como la capacitación insuficiente de la mano de obra en Latinoamérica.

Barreras de tipo financiero: “Es fundamental entregar un servicio de calidad y poseer capacidad financiera para poder sobrevivir durante un tiempo, ya que instalarse en el exterior no es fácil.” (PYME chilena que provee servicios y soluciones a empresas del sector primario). “No tenemos suficiente músculo financiero para explorar mercados extranjeros por nuestra cuenta. Por ello valoramos las iniciativas de la Cámara de Comercio de Armenia y de ProColombia.” (PYME colombiana, ETC⁷).

Falta de tiempo y de personal cualificado: “Mientras más chica es la empresa, menos tiempo tienes para atender los trámites administrativos y postular a los programas de apoyo y, en el fondo, las empresas chicas son las que más necesitan este tipo de ayuda”. (PYME chilena productora de alimentos y bebidas). En cuanto al reto de trabajar con habilidades limitadas y optimizar los recursos disponibles, los dirigentes opinan: “No contamos con un plan de capacitación por cuestión de presupuesto, pero nuestros empleados se capacitan proactivamente a través de tutoriales.” (PYME peruana que desarrolla software y videojuegos, TIC). Algunos dirigentes vinculan espontáneamente personal suficiente y cualificado con calidad: “Es indispensable para nuestra empresa contar con un producto de alta calidad y un equipo de trabajo competente si aspiramos a tener éxito en el exterior.” (PYME argentina, TIC) “Calidad, precios y rapidez para cumplir con los pedidos son esenciales” (PYME ecuatoriana, bienes culturales).

7. ETC: Extracción, transformación y comercialización de materias primas vegetales, animales, forestales y mineras

Una PYME argentina productora de medicamentos (farmacia, salud y cosmética) resume estos retos: “El tiempo insumido en los procesos de aceptación de los productos, el costo de cada trámite son las principales dificultades con las que nos tenemos que enfrentar.”

BARRERAS PERCIBIDAS EN EL CERCO 2

Independientemente del mercado de destino, las PYMES están sujetas a las especificidades del contexto local que llamamos el cerco 2.

Costos de transporte y administrativos: “La logística y la burocracia de los puertos brasileños son obstáculos que condenan nuestra empresa a permanecer en Brasil”. (PYME brasileña, equipos industriales). “Los factores que causan las mayores dificultades a la hora de trabajar son la burocracia portuaria y la logística.” (PYME brasileña, ETC).

Apoyo público: los programas de apoyo son importantes y el empresario suele desarrollar una visión crítica de los mismos. “Participamos de un programa estatal en el año 2012 que estaba financiado por el BID. Tenía como objetivo ayudar a empresas

jóvenes a internacionalizarse. Recibimos durante un año un sueldo y el acompañamiento de un mentor, que nos permitieron dar “el salto” y dedicarnos 100% al proyecto. Como consecuencia de todo lo mencionado anteriormente, lanzamos tres líneas de productos y conseguimos clientes. Fue perfecto para el momento en que nos llegó; lo que más apreciamos fueron los recursos” (PYME uruguaya, industrias creativas). Para otros empresarios – y son numerosos – estos programas resultan buenos pero complicados de tramitar y/o insuficientes: “Recibimos cofinanciamiento de ProChile, lo bueno es la oportunidad de poder realizar proyectos más importantes y más grandes con el gasto compartido. Lo que yo mejoraría es la burocracia, es demasiado burocrático, ganas los fondos, pero al final te arrepientes de haber ganado por el tiempo que te lleva recopilar todos los papeles.” (PYME chilena, alimentos y bebidas). “Conocemos los programas de internacionalización de ProColombia. Luego de participar, como productores de café, en ferias internacionales y en las macro ruedas de negocios, consideramos que los recursos de ProColombia son limitados y no alcanzan a cubrir las necesidades de los empresarios. Apreciamos la oportunidad de conocer potenciales clientes, pero recomendaríamos

GRÁFICO 5
Percepción de las barreras del 1^{er} cerco

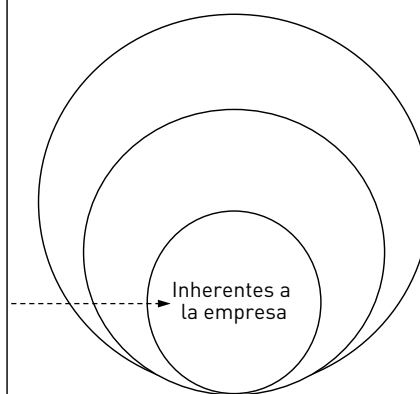
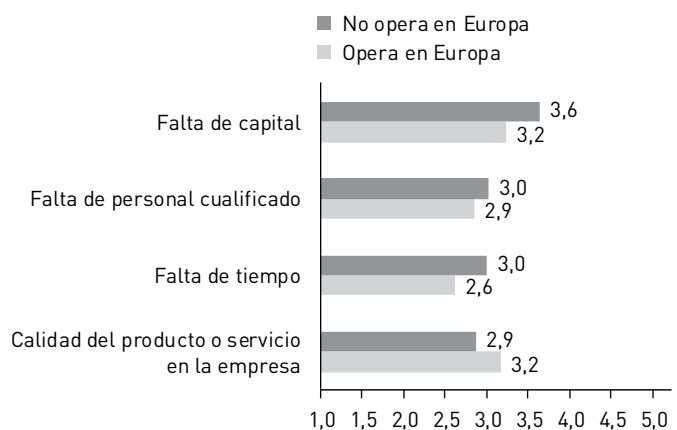
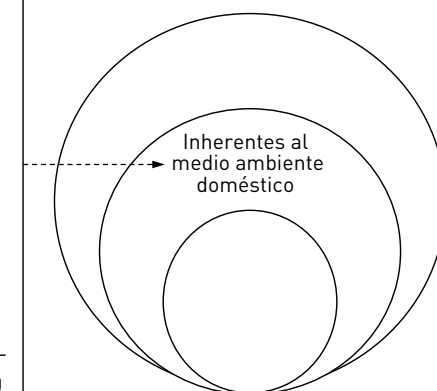
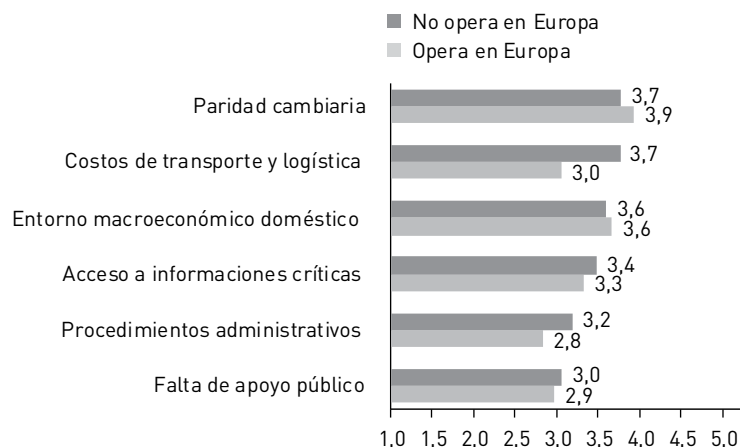


GRÁFICO 6
Percepción de las barreras del 2^o cerco



una mayor selectividad en los participantes colombianos y en los clientes potenciales extranjeros” (PYME colombiana, ETC). En efecto, es frecuente el sentimiento de insatisfacción por parte del empresario en cuanto a la pertinencia de los contactos gestionados en ferias y viajes de negocios: “Apreciamos de ProCórdoba los contactos con otros mercados, nos apoyaron en viajes a ferias comerciales. Pero le sugeriría gestionar encuentros con clientes y no con colegas, que proporcionen información más concreta sobre el mercado potencial.” (PYME argentina, servicios y soluciones para las empresas).

Entorno macroeconómico local y paridad cambiaria: sobre estas barreras el empresario tiene escasa o nula capacidad de control y su peso aumenta cuando se trata de mercados lejanos en el que rige el euro. La sobrevaluación de la moneda local es mencionada particularmente por las PYMES argentinas: “Uno de los principales factores que dificulta el trabajo en el mercado extranjero es la pérdida de competitividad causada por la sobrevaloración de nuestra moneda” (industrias creativas). Según algunos testimonios, el entorno local puede resultar hasta más complejo que el extranjero, debido a que la inestabilidad económica de la región obliga a la PYME a tener una visión cortoplacista: “En cuanto a los clientes extranjeros, estos se diferencian de los locales porque cuentan con una predisposición para los negocios a largo plazo” (PYME argentina, equipos industriales que ha participado en convocatorias en el mercado europeo). “Los europeos nos parecen claros y sencillos; hay que tener todo ordenado para trabajar con ellos y cumplir con los plazos. Trabajar en Colombia resulta más difícil: las reglas cambian frecuentemente, no hay claridad y es muy intrincado tributariamente”. (PYME colombiana, servicios y soluciones para empresas).

BARRERAS PERCIBIDAS EN EL CERCO 3

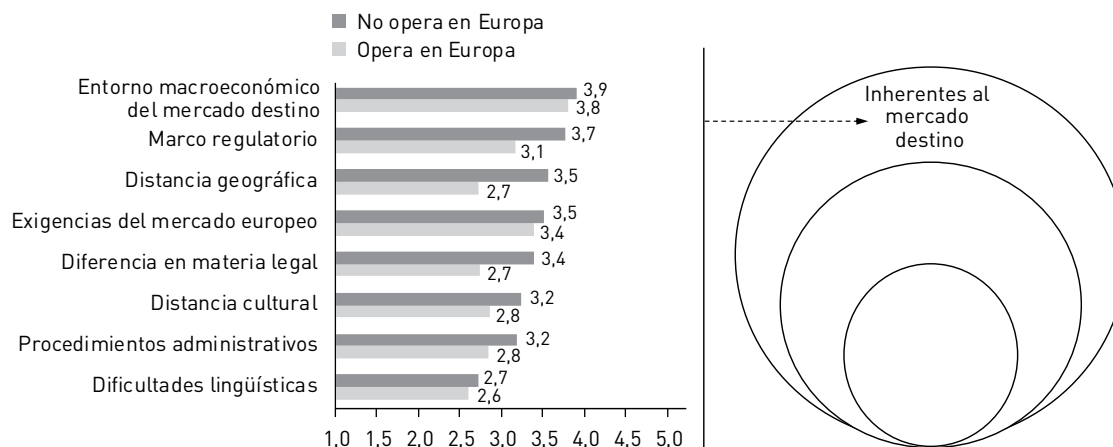
Este cerco constituye la última etapa de la carrera de obstáculos de todo proceso de internacionalización y concierne el mercado de destino. En el caso preciso de esta investigación, tratase del mercado europeo. A continuación, se ilustra la medición de las barreras por los entrevistados. Los gráficos A.8 y A.9 que figuran en anexo aportan una visión complementaria y por sectores de actividad de la dificultad que presenta el mercado

europeo para los dirigentes latinoamericanos, así como de los elementos susceptibles de facilitar la internacionalización.

Entorno macroeconómico: Siendo Europa el mercado de destino, las barreras consideradas más críticas son las condiciones macroeconómicas y las exigencias regulatorias. El hecho de que la recuperación europea no haya alcanzado un ritmo sostenido explica la primera percepción. “Europa es un mercado de muy difícil acceso. La economía en recesión, la distancia y las dificultades de tener una presencia constante son causas de dificultad. Necesitaríamos viajar al menos tres veces a una misma feria y eso es muy costoso para la empresa” (PYME uruguaya, industrias creativas). A su vez, un dirigente chileno del sector turismo afirma que la estabilidad económica, política y social europea constituye un factor de éxito siempre que se llegue con ofertas diferenciadoras. Los aspectos políticos pueden resultar decisivos: “Europa nos resultó muy difícil por razones políticas, a raíz de que se cayó un acuerdo de tasas preferenciales con la Unión Europea”, (PYME uruguaya, equipos industriales). Esta consideración nos remite al impacto de los acuerdos de libre comercio bilaterales y birregionales ya mencionados y al proyectado acuerdo UE-Mercosur que está en negociación.

Marco regulatorio: No es de extrañar que se le haya asignado un peso importante a este punto. Los trámites y requisitos (certificaciones, licencias) para operar en Europa constituyen una dificultad generalmente evocada. “Es un mercado muy difícil. Requiere de muchas certificaciones y etiquetas especializadas. Las regulaciones son muy tediosas, se exige etiquetado y alta calidad. Se necesita mucho dinero y tiempo para ello.” (PYME costarricense, alimentos y bebidas). Los requerimientos de empaquetado europeos pueden resultar una fuente de dificultad, tal es el caso de una PYME costarricense del sector farmacia/salud/cosmética. “Las regulaciones en cada país son muy diferentes, lo que hace que el mercado europeo sea de muy difícil acceso para nosotros. India tiene costos más bajos con respecto a Europa - y también Latinoamérica - vinculados con la reglamentación de patentes.” (PYME argentina que opera en el sector farmacéutico, salud y cosmética). “Incursionar en el mercado europeo es muy difícil. En Costa Rica se está acostumbrado a proveer servicios turísticos al mercado estadounidense, hacerlo con Europa

GRÁFICO 7
Percepción de las barreras del 3^{er} cerco



resulta más complicado. Las principales barreras en este caso son las exigencias del mercado europeo y las diferentes normas y estándares”, según una PYME costarricense del sector turístico.

Nótese que la regulación se vincula con las exigencias en términos de calidad. El mercado europeo resulta más exigente que otros destinos al respecto (transgénicos, agroquímicos, protección de datos...) y así lo perciben los entrevistados. Si bien varias PYMES confían en la calidad de su oferta, por ejemplo en el sector de las TIC o de alimentos (cerco 1), la percepción es más crítica a la hora de mirar la colocación de su producto o servicio en Europa (cerco 3).

Distancia geográfica: La distancia geográfica que separa de Europa es percibida como una desventaja competitiva: *“Turquía ofrece servicios similares a bajo precio, es una gran competencia para nosotros”* (PYME costarricense del sector farmacia/salud/cosmética que ofrece soluciones dentales). *“La distancia geográfica presenta una dificultad para nosotros, ya que en nuestro sector el contacto personal es fundamental. El éxito nuestro en el extranjero se debe al contacto con el cliente y comprender qué problema necesita ser solucionado.”* (PYME argentina, equipos industriales). Algunas PYMES del sector TIC de Perú confiesan que la distancia y la consecuente brecha horaria dificultan su trabajo con los europeos.

Distancias culturales y dificultades lingüísticas: Estas no son un obstáculo mayor y menos aún para aquellos empresarios que llevan negocios con Europa y con europeos (2.8/5 y 2.5/5 respectivamente). El hecho de ser un gran mercado fragmentado en mercados nacionales no constituye una barrera infranqueable: *“Es un mercado con variedad de idiomas - alemán, francés, inglés... - pero donde las negociaciones se pueden manejar en inglés. Si percibimos como una dificultad la necesidad de modificar el producto y el empaque en cada idioma y país.”* (PYME colombiana, ETC, productora de cafés especiales). Por otro lado, *“un gran error sería tratar de comercializar en Europa un producto pensado para los Estados Unidos. Si no entiendes la diferencia cultural, puedes perder el negocio.”* (PYME mexicana, alimentos y bebidas). *“La cultura mexicana es más laxa mientras que los europeos son más de SI o de No, puedes o no puedes. Entender la cultura y la manera de trabajar es lo más importante porque los productos, la calidad y la tecnología se cumplen siempre en el sector automotriz.”* (PYME mexicana, equipos industriales, sector automotriz). *“No conocer el mercado europeo ni sus principales demandas, dar por sentado que hablarán inglés, no viajar al país de destino para identificar su cultura para los negocios... todo esto puede conducir al fracaso.”* (PYME peruana del sector energías, reciclado y tecnologías ambientales).

Finalmente, nótese que el mercado europeo es considerado un mercado exigente (3.6/5 para los que no operan en él y 3.3/5 para el que lo conoce) y a la vez estimulante: *“Es un mercado exigente que te obliga a mejorar constantemente para ponerte a la altura de los mejores.”* (PYME peruana, equipos industriales). En el presente estudio, todas las barreras, sin excepción, han sido juzgadas con menos severidad por aquellos empresarios que tienen experiencia en el mercado europeo. Más aún, las barreras que podríamos considerar como menos subjetivas y más concretamente aprehensibles - como los costos de logística, o las diferencias en materia legal, o el marco regulatorio o la distancia geográfica - y, por tanto, menos propensas a la subjetividad son las que registran la mayor brecha entre los dos

tipos de empresarios. He aquí una prueba suplementaria de que los obstáculos percibidos se reducen conforme aumenta la experiencia en materia internacionalización (Leonidou, 1995).

Discusión

Las barreras son insoslayables en todo proceso de internacionalización - trátase de un mercado próximo o lejano - y constituyen un tema recurrente a la hora de abordarlo. De allí que sean tratadas en muchos estudios sobre internacionalización. Al ser numerosas y de índole diversa, más de un especialista ha tomado la iniciativa de proponer un cuadro analítico. El presente artículo se suma a esta corriente proponiendo una nueva clasificación que se considera más apropiada para capturar la complejidad de este proceso.

Aplicando el “modelo de los tres cercos” se ha procedido al análisis de los obstáculos en tres dimensiones: empresa, país de origen, mercado de destino. ¿Cuál es la contribución del modelo al debate sobre barreras? ¿Qué perspectivas de análisis abre? A nuestro juicio, el modelo se destaca por dos contribuciones principales comparado con la literatura existente:

Primero: permite el análisis coetáneo de tres dimensiones o cercos (la propia empresa, el entorno en que opera y el mercado de destino) que han de ser considerados simultáneamente en toda estrategia de internacionalización que se desea exitosa, brindando una visión integral de la empresa y su entorno.

Segundo: resulta particularmente adaptado para los análisis comparativos entre economías, países y/o regiones.

Veamos la primera contribución: la internacionalización implica comprometer numerosos recursos (capacidades de gestión, tiempo, capital...) y hasta tanto no se incorpora a la estrategia de la empresa puede que el dirigente no le preste la atención suficiente a la articulación existente entre los tres cercos. Le prestará atención al primero y al segundo cerco que lo impactan a diario pero no al tercero, y tendrá una visión incompleta de sus fuerzas y debilidades. El análisis simultáneo de los tres cercos (la propia empresa, el entorno en que opera y el mercado de destino) permite identificar con mayor precisión los puntos críticos y flaquezas a ser corregidos tanto por el dirigente de empresa como por los *policy makers*. Tomemos el ejemplo de las barreras de naturaleza financiera que en las tipologías existentes aparecen bajo la etiqueta “barreras financieras” sin diferenciación alguna. En nuestro modelo, el cerco 1 considera estas barreras financieras poniendo el foco en la capitalización y en el nivel de endeudamiento de la empresa, en la relación del dirigente con su banco, etc.; el cerco 2 presta atención a las facilidades bancarias, al acceso al crédito que ofrece el país de origen mientras que, examinada en el cerco 3, la barrera financiera será medida desde la perspectiva del mercado de destino y planteará cuestiones como estas: ¿es un mercado al que se debe llegar con recursos propios por ser el crédito allí caro y escaso o por ser el retorno sobre inversión más largo que en otros países? (ver Pinot de Villechenon *et al.*, 2015). Considerando la dificultad desde estos ángulos 2 y 3, se abren pistas para el diseño, en el país de origen, de instrumentos financieros destinados a facilitar el acceso de la PYME al mercado de destino; por ejemplo, apertura de una línea de crédito o fondo especial para la PYME que opere en un determinado país/destino. En contraposición, las tipologías existentes suelen agrupar todas las “barreras financieras” en un

mismo ítem; por consiguiente, el análisis de las debilidades y de las medidas correctivas carece precisión.

Asimismo, la coexistencia de escenarios discrepantes entre entorno local (2) y mercado de destino (3) como ser un mercado átono vs un mercado boyante y concurrido, un contexto estable vs. un contexto turbulento, estabilidad cambiaria vs. inestabilidad cambiaria, un mercado con moneda sobrevaluada vs. un mercado con moneda subvaluada, etc. es fuente de amenazas y oportunidades. Nuevamente, considerarlos desde la perspectiva de los tres cercos permite un análisis cabal de las amenazas y un mejor aprovechamiento de las oportunidades.

En cuanto a la segunda contribución del modelo de los tres cercos, esta consiste en facilitar los análisis comparativos entre economías, países y/o regiones. De este modo, aplicar el modelo a PYMES de diferentes países que apuntan a un mismo mercado de destino puede arrojar interesantes cruces, con percepciones divergentes en el cerco 2 y probablemente en el cerco 1 y, a la vez, miradas convergentes en el cerco 3. En un estudio sobre PYMES sud europeas en Brasil se constató que el principal obstáculo para operar en dicho país era, al unísono, la burocracia y la fiscalidad (Pinot de Villechenon *et al.*, 2015). Puestas en perspectiva, las barreras compartidas por PYMES de más de un país pertenecientes a un mismo espacio económico (cerco 2) en sus operaciones en un tercer mercado (cerco 3) pueden desembocar en la articulación de una política común con el tercer mercado en cuestión que lleve, a término, a la creación o actualización de un acuerdo comercial. Nótese al respecto que los dirigentes entrevistados en este estudio han señalado el impacto positivo de los acuerdos de libre comercio en su propio desempeño internacional.

El modelo resulta efectivo a la hora de considerar los obstáculos que enfrentan las PYMES latinoamericanas cuando desean expandir sus negocios en la Unión Europea, como en el presente caso. Con sus tres niveles permite explorar preguntas tales como: ¿presenta Europa dificultades particulares a los empresarios latinoamericanos que ellos no perciben con la misma intensidad en otros mercados, como Estados Unidos o China al que son particularmente sensibles las PYMES mexicanas o centroamericanas? ¿Comparten los empresarios peruanos, costarricenses, argentinos, mexicanos... dificultades en sus operaciones en Europa que justificarían una reflexión crítica a nivel europeo? Hoy día la relación birregional, tal como aparece formulada en las declaraciones y hojas de ruta, apuesta a un mayor relacionamiento entre PYMES de ambos continentes y a una mayor imbricación de las economías y los gobiernos de una y otra parte abogan por una mayor participación de las empresas en el comercio internacional. El análisis tridimensional propuesto permite un diagnóstico más completo y puede desembocar en soluciones más ajustadas a las necesidades de las PYMES latinoamericanas que se internacionalizan, en este caso en Europa. Las tipologías anteriores basadas, algunas de ellas, en barreras internas y barreras externas no cubren, de modo sistemático, las tres realidades a las cuales se enfrenta la PYME: limitaciones propias, condicionamiento del mercado doméstico y obstáculos en el mercado de destino.

En suma, ¿cuáles son los alcances del modelo de los tres cercos? Desde una perspectiva académica, contribuye al debate sobre barreras e internacionalización y constituye una nueva

herramienta de análisis cuyo mérito es facilitar los análisis comparativos. Como bien se sabe, estos últimos son cada vez más frecuentes porque así lo requieren la agenda multilateral y la economía globalizada. Desde la perspectiva institucional (véase gubernamental), permite identificar claramente los obstáculos facilitando el diseño de instrumentos y acciones correctivos. Desde la perspectiva de la empresa, propicia una concientización de los obstáculos en una triple dimensión (empresa, país de origen, mercado de destino) invitando al dirigente a adoptar una visión integral en la que su proceso de internacionalización es parte de una estrategia de largo plazo.

Conclusión y pistas de investigación

El presente artículo no versa sobre la observación de un fenómeno nuevo, sino que propone una nueva clasificación de un componente bien conocido de la literatura en *international management*: las barreras a la internacionalización. Como se ha visto en la revisión teórica, el tema ha sido abordado de diverso modo desde los 70, años en que se impulsa la internacionalización de las empresas, principalmente las de gran tamaño y bajo una modalidad dominante entonces, la exportación (Johanson y Vahlne, 1977; Cavusgil y Nevi, 1980). Seguidamente, cobran fuerza los estudios teóricos sobre *distancia*, concepto sinónimo de *barrera* (O'Grady y Lane, 1996; Ghemawat, 2001; Evans y Mavondo, 2002; Arenius, 2005; Prime *et al.* 2009). Se destaca el esfuerzo de Leonidou (1995, 2004) quien ordena las barreras en internas y externas a la empresa. Fillis (2001) es quien más se acerca a nuestra posición: al evocar las teorías sobre internacionalización señala, al pasar, que las barreras externas pueden provenir tanto del mercado doméstico como del mercado exterior. Hemos considerado pertinente ir más allá de las clasificaciones existentes, partiendo de la empresa misma, analizando su mercado de origen y considerando su mercado de destino. De este modo, el modelo de los tres cercos presenta un ordenamiento que no ha sido explorado aún y lleva a dirigentes, tomadores de decisión y académicos a una mayor conciencia de las flaquezas de las PYMES en su proceso de internacionalización.

En un contexto de competencia exacerbada y de restricción presupuestaria, las políticas públicas necesitan estar bien enfocadas. Las políticas de incentivo a la internacionalización no escapan a ello. Tal como se señaló a lo largo del artículo, el modelo propuesto permite un mejor diagnóstico que debería redundar en una mejor política de apoyo por parte de los responsables públicos.

Algunos puntos merecen profundizarse: la composición de cada barrera es susceptible de incluir subcategorías ("recursos humanos-cerco 1" puede dar lugar a capacitación, competencias administrativas, etc.) y el modelo puede ser aplicado a otras combinaciones geográficas: América Latina-África, Europa-África ...y estas son numerosísimas.

Referencias

- AHMED, Zafar U.; JULIAN, Craig C.; BAALBAKI, Imad; HADIDIAN, Tamar V. (2006). "Firm internationalization and export incentives from a Middle Eastern perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, Issue: 4, p. 660-669.

- ALEXANDRIDES, C.B. (1971). "The problems: how the major obstacles to expansion can be overcome", *Atlanta Economic Review*, 21(5), p. 12-15.
- ANDERSEN, Otto (1993). "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N° 2, p. 209-231.
- AREND, Richard J. (2006). "SME: Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, N° 8 (Aug., 2006), p. 741-763.
- ARENIUS, Pia (2005). "The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, p. 115-131.
- ARRANZ, Nieves; FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. Carlos (2009). "Internationalization Process of Spanish Small Firms: Strategies, Transactions and Barriers", *International Small Business Journal*, Vol. 27, Issue 4, p. 420-441.
- BATTAGLIA, M.P. (2008). "Non-probability sampling" dans *Encyclopedia of Survey Research Methods* (Edited by Paul J. LAVRAKAS), SAGE Publications, p. 523-526.
- BECKERMAN, W. (1956). "Distance and the Pattern of Intra-European Trade", *The Review of Economics and Statistics*, 38(1), p. 31-40.
- BYGRAVE, William D. (2007). "The entrepreneurship paradigm (I) revisited" in *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship* (edited by Helle Neergaard and John Parm Ulhøi), Edgar Elgar, United States, p. 17-48.
- CATEORA P.R. (1996), *International Marketing*, 9th edition, Irwin Chicago,
- CAVUSGIL S.T.; NEVIN, J. R. (1980). "A conceptualization of the initial involvement in international marketing". dans LAMB, C.W.; DUNNE P.M (Eds.), *Theoretical Developments in Marketing*, (p. 68-76). Phoenix, AZ: American Marketing Association.
- CEPAL (2015). *La Unión Europea y América Latina y el Caribe ante la nueva coyuntura económica y social*, Santiago de Chile, 2015, 87 p.
- COMISIÓN EUROPEA (2008). "Pensar primero a pequeña escala: "Small Business Act" para Europa: iniciativa en favor de las pequeñas empresas", Document COM(2008) 394 final, Bruselas 25.6.2008, 25 p.
- DEAN, David L.; MENGÜÇ, Bülent; MYERS, Christopher Paul (2000). "Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms", *Industrial Marketing Management*, 29, p. 461-477.
- DOW, Douglas (2009). "Factors influencing perceptions of psychic distance", *Selected Works*, Melbourne Business School, 31p.
- DOW, Douglas; LARIMO, Jorma (2008). "Psychic distance, international experience and establishment mode", *Selected Works*, Melbourne Business School, 30 p.
- ERRAMILI, M. Krishna; RAO, C.P. (1993). "Service Firms' international entry mode choice: A modified transaction cost approach", *Journal of Marketing*, 57, p. 19-38.
- ETIKAN, Ilker; MUSA, Sulaiman Abubakar; ALKASSIM, Rukayya Sunusi (2016). "Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling", *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, Vol. 5, N° 1, 2016, p. 1-4.
- EU-LAC - CEPAL (2015). *Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las PYMES*, Fundación EU-LAC, 2015, 99 p.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *Opportunities for the Internationalization of European SMEs*, European Commission Enterprise and Industry, 132 p.
- EUROPEAN COMMISSION, (2014). *Helping Firms Growth*. European Competitiveness Report 2014, chapter 3 "Drivers of SME Internationalisation", p. 75-113.
- EUROPEAN COMMISSION (2015). *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises*, Report Flash Eurobarometer 421 – TNS Political and Social, 20 p.
- EVANS, Jody; MAVONDO, Felix T. (2002). "Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations", *Journal of International Business Studies*, 33(3), p. 515-532.
- FILLIS, Ian (2001). "Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions", *Management Decision*, Vol. 39, N° 9, p. 767-783.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2015). *Perspectivas económicas: Las Américas ajustando bajo presión*, Octubre 2015, 106 p.
- GHEMAWAT, Pankaj (2001). "Distance still matters: The hard reality of global expansion", *Harvard Business review*, september 2001, 11 p.
- GIORDANO, PAOLO (coord.) (2015). "La recaída. América Latina y el Caribe frente al retroceso del comercio mundial", *Monitor de Comercio e Integración 2015*, Banco Interamericano de Desarrollo 2015, 63 p.
- HANNA, Paul (2012). "Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note", *Qualitative Research*, 12(2), p. 239-242.
- HARZING, Anne-Will (2003). "The role of culture in entry mode studies: From neglect to myopia", dans CHENG, Joseph L.C.; HITT Michel A. (editors), *Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture (Advances in International Management, Volume 15)*, Emerald Group Publishing Limited, Amsterdam/New York: Elsevier/JAI, p. 75-127.
- HORNBY, Glen; GOULDING Paula; POON, Simpson (2002). "Perceptions of Export Barriers and Cultural Issues: the SME E-Commerce Experience", *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 3, N° 4, p. 213-226.
- HURMERINTA-PELTOMÄKI, Leila; NUMMELA Niina (2006). "Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective", *MIR: Management International Review*, Vol. 46, N° 4, p. 439-459.
- INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (2014), *Going global: promoting the Internationalization of Small and Med-Size Enterprises in Latin America and the Caribbean*, Integration and Trade Sector – Vice Presidency for Sectors and Knowledge, 308 p.
- JAEGER, Sabina (2008). *Internationalization in the Face of Export Barriers: a Study of New Zealand's Firms*, doctoral dissertation, Massey University, New Zealand, 322 p.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn (1975). "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12(3), p. 305-323.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1977). "Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies* 8(1), p. 23-32.

- KOGUT Bruce; SINGH Harbir (1988). "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Fall 1988, 19, 3, p. 441-432.
- LENIDOU, Leonidas C. (1995). "Export barriers: non-exporters perceptions", *International Marketing Review*, Vol. 12 Issue 1, p. 4-25.
- LEONIDOU, Leonidas C. (2004). "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, Issue 53, p. 279-302.
- LEVY, Paul S.; LEMESHOW, Stalnley (2008). *Sampling of Populations: Methods and Applications*, John Wiley & Sons, Inc., Fourth Edition, United States, 616 p.
- MEJRI, Kais; UMEMOTO, Katsuhiko (2010). "Small-and medium-sized enterprise inter-nationalization: Towards the knowledge-based model", *Journal of International Entrepreneurship*, N° 8, p. 156-167.
- MYERS, Michael D. (2013), *Qualitative Research in Business and Management*, SAGE Publications, London, 296 p.
- NEBUS, James; CHAI, Kah-Hin (2014). "Putting the "psychic" Back in Psychic Distance: Awareness, Perceptions, and Understanding as Dimensions of Psychic Distance", *Journal of International Management*, Elsevier, Vol. 20(1), p. 8-24.
- NEERGAARD, Helle (2007), "Sampling in entrepreneurial settings", dans NEERGAARD Helle and PARM ULHØI John, *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, United States, p. 253-278.
- NARAYANAN, Vijay (2015). "Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model", *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2015, Vol. 3, N° 2, p. 105-123.
- NOVICK, Gina (2008). "Is There a Bias Against Telephone Interviews in Qualitative Research?", *Research in Nursing & Health*, 2008, 31, p. 391-398.
- O'GRADY, Shawna; LANE Henry W. (1996). "The Psychic Distance Paradox", *Journal of International Business*, 27(3), p. 309-333.
- OECD (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, 35 p.
- OECD (2013). *Fostering SMEs' Participation in Global Markets*, OECD, CFE/SME (2012)6/FINAL, 135 p.
- OECD (2016). *Job creation and local economic development*, OECD Publishing, Paris, 287 p.
- OJASALO, Jukka; OJASALO, Katri (2011). "Barriers to internationalization of b-to-b services: theoretical analysis and empirical findings", *International Journal of Systems Application, Engineering and Development*, Issue 1, Vol. 5, p. 109-116.
- PINOT DE VILLECHENON, Florence; LÓPEZ, Diego; WALTER, Jorge (2008). "La perception des investisseurs français de l'environnement des affaires en Argentine". Enquête CERALE 2006-2007, in *L'Argentine, terre d'investissement?* L'Harmattan, Paris, 2008, p. 153-287.
- PINOT DE VILLECHENON, Florence; GARCÍA CRUZ, Rosario; LADO, Nora; LÓPEZ RIZZO, Humberto; REIS, Ricardo; SALVADOR, Elisa; TORRES, Ignacio (2015). *Les PME à l'international. L'internationalisation des PME d'Europe du Sud au Brésil*, Etude CERALE, versión digital www.cerale.eu/publications.
- PINOT DE VILLECHENON, Florence; GARCIA CRUZ, Rosario; HERNÁNDEZ Norma; LADO, Nora; LÓPEZ RIZZO, Humberto; MANSON, Hernán; POSTIGO, Sergio; SALVADOR, Elisa; TORRES, Ignacio (2015-2016), *Las PYMES, actores del diálogo entre Europa y América Latina. Internacionalización e inserción en la cadena de valor global. Análisis desde Europa y desde América Latina*. CERALE – Institut des Amériques -EU-LAC Foundation – CAF. Versión digital: www.cerale.eu/publications
- PRIME, Nathalie; OBADIA, Claude; VIDA, Irene (2009). "Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach", *International Business Review*, 18(2), p. 184-198.
- RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane (2003), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, SAGE Publications, London, 2003, 352 p.
- ROY, Delwin A.; SIMPSON, Claude L. (1981). "Export attitudes of business executives in the smaller manufacturing firm", *Journal of Small Business Management* 19, April 1981, p. 16-22.
- SEKLIUCKIENÉ, Jurgita (2013). "Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers", *Economics and Management*, Vol. 18, N° 1, p. 124-133.
- SHARKEY, Thomas W.; LIM, Jeon-Su; KIM, Ken I. (1989). "Export Development and Perceived Export Barriers: An empirical Analysis of Small Firms", *Management International Review*, Vol. 29, N° 2 (2nd Quarter, 1989), p. 33-40.
- SHOHAM, Aviv; ALBAUM, Gerald S. (1995). "Reducing the impact of Barriers to Exporting", *Journal of International Marketing*, Vol. 3, N° 4 (1995), p. 85-105.
- STOIAN, Maria-Cristina; RIALP-CRIADO, Alex (2010). "Analyzing export behaviour through managerial characteristics and perceptions: a multiple case-based research", *Journal of Global Marketing*, 23(4), p. 333-348.
- STYLES, Chris; AMBLER, Tim (1994). "Successful Export Practice: The UK Experience", *International Marketing Review*, Vol. 11 Iss: 6, p. 23 47.
- SULLIVAN, Jessica R. (2012). "Skype: An Appropriate Method of Data Collection for Qualitative Interviews?", *The Hilltop Review*, Vol. 6, Issue 1 Winter (December 2012), Western Michigan University, p. 54-60.
- UNER, M. Mithat; KOCAR, Akin; CAVUSGIL, Erin; CAVUSGIL, S. Tamer (2013). "Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey", *International Business Review*, 22(5), p. 800-813.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017), "La UE también prioriza América Latina". Artículo publicado originalmente en el Diario de Tarragona 12 de septiembre de 2017. Escrito por Jaume Giné Daví, Profesor asociado del Departamento de Derecho, ESADE.
- ZEVALLOS, Emilio (2003). "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, N° 79, p. 53-70.
- ZOU, Shaoming; STAN, Simona (1998). "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15 N° 5, 1998, p. 333-356.

ANEXO 1

Reclasificación de los sectores observados

A partir de los sectores iniciales - agroindustrias, automotriz y aeronáutico, energías renovables y tecnologías medioambientales, turismo e industrias creativas - se procedió a una reclasificación de los sectores de modo a ser más precisos sobre los varios componentes de la muestra. Por ejemplo, se ha diferenciado "productos del mar y de la tierra" (minerales, café, madera, pescado) de los "alimentos procesados" (dulces, vinos). Se ha identificado un sector "servicios y soluciones a empresas" (consultorías, reparaciones y mantenimiento). Se han agrupado las TIC con los medios y las telecomunicaciones. Se ha creado un sector "farmacéutico, salud y cuidados" que abarca químicos para fármacos, productos para el cuidado de la piel, jarabes vitaminados.

Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)

- Industrias creativas: incluye diseño de muebles y de prendas, artesanado, publicidad, videojuegos.
- Farmacia, salud y cosmética: incluye insumos para medicamentos, alimentos saludables, establecimientos de salud.
- Turismo: incluye hoteles y hostales, servicios turísticos, servicios de consultoría.
- Extracción, transformación y comercialización de materias primas vegetales, animales, forestales y mineras (ETC): incluye el sector cafetero, del cacao y pesquero, aserraderos, la fabricación de muebles industriales.
- Alimentos y bebidas: comprende los bienes listos para el consumo. Ejemplo: café premium, vinos, productos del mar.
- Equipos industriales: incluye la producción de piezas para determinadas industrias (automotriz, aeronáutica y otros), la producción de electrodomésticos y de acondicionadores, la producción de maquinaria agrícola y otros componentes industriales.
- Energías, reciclado y tecnologías ambientales: comprende la producción de bienes
- (equipos, software...) y de servicios (consultoría, soluciones ambientales)
- Servicios y soluciones para empresas: se incluyen en esta sección la logística, las actividades de consultoría, los servicios de ingeniería y de mantenimiento.

ANEXO 2

Rasgos generales de la muestra de 225 PYMES

Gráfico A1. Distribución sectorial

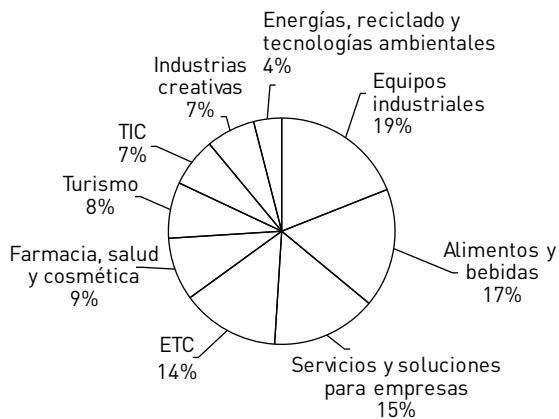


Gráfico A2. Distribución de la muestra por tamaño

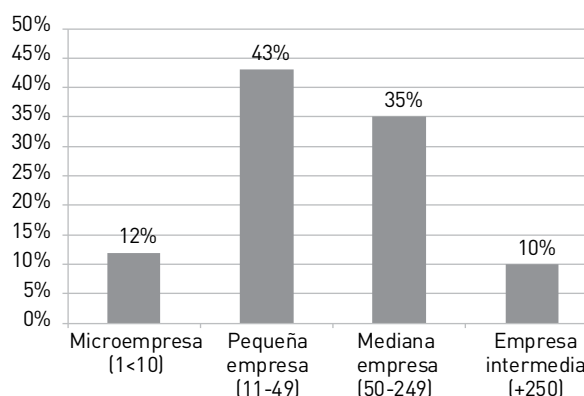
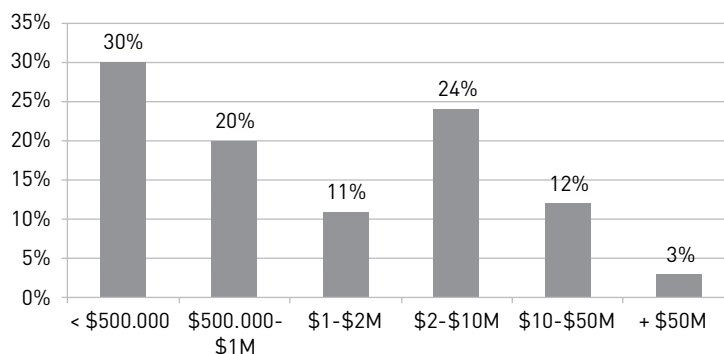


Gráfico A3. Distribución del volumen de facturación de la muestra

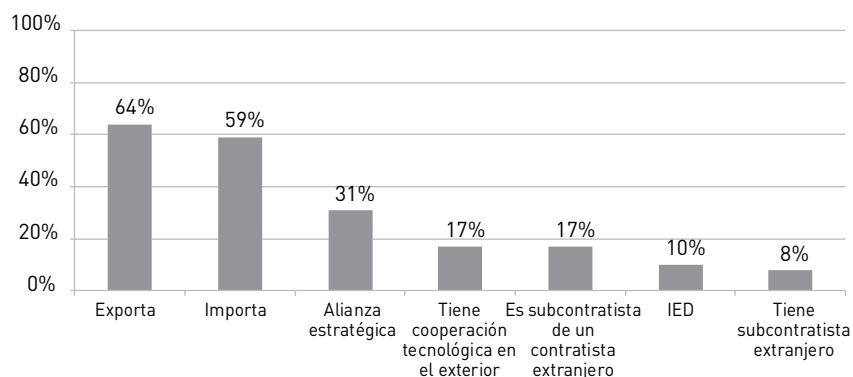


ANEXO 3

Formas de internacionalización de la muestra

Considerando las relaciones de cada PYME con el resto de los países (de los más cercanos a los más lejanos), dominan las formas comerciales tradicionales a saber, las importaciones (59% de las PYMES importa) y las exportaciones (64% exporta). Las alianzas estratégicas representan el 31% de la muestra.

Gráfico A4. Formas de internacionalización de las PYMES latinoamericanas



Las principales vías de internacionalización con Europa son la exportación y la importación. En consonancia con el cuadro anterior, constatamos que, mayoritariamente, las PYMES latinoamericanas que operan en el mercado europeo lo hacen vía exportación, sabiendo que representan 30% de la muestra. De acuerdo con la teoría de Upsala esto mostraría que se encuentran en una etapa más temprana de su internacionalización. La insuficiencia de medios financieros probablemente explique su capacidad limitada para financiar estructuras en el exterior, sobre todo en un espacio económico en el que rige el euro.

ANEXO 4

Mercados de destino

Gráfico A5. Destino de las exportaciones de las PYMES latinoamericanas por región

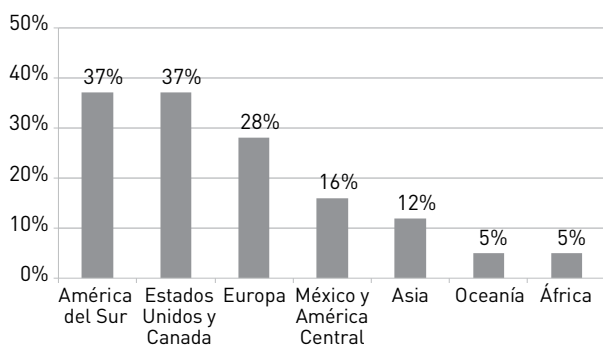
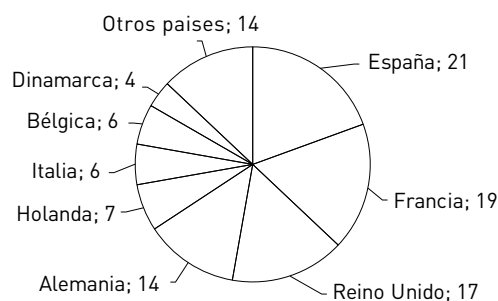


Gráfico A6. Destino de las exportaciones de las PYMES latinoamericanas al mercado europeo (nº de menciones)

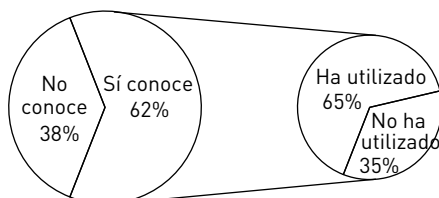


Como era de esperar, España constituye un destino importante para dichas exportaciones, lo que puede en parte explicarse por la cercanía cultural. No obstante, el peso por número de menciones de los tres principales mercados europeos (Alemania, Reino Unido y Francia) no dista mucho del español, teniéndose en cuenta que, en el caso de Alemania y Gran Bretaña, se trata de culturas no latinas. Sin duda la cercanía cultural no lo explica todo y otras razones como el tamaño del mercado, la calidad del producto y su adecuación al tipo de consumidor son parte de la explicación. Ver, en anexo, el desglose de las exportaciones por sector y por país.

ANEXO 5

Programas de apoyo

Los entrevistados han atribuido una media ponderada de 3.3/5 a los programas de apoyo. Dos tercios los conocen y en la misma proporción recurren a ellos. Sin embargo, le han atribuido un valor inferior comparado con el acceso a la información de mercado y al recurso a los medios digitales. Se deduce que los programas de apoyo público no satisfacen plenamente las expectativas de los empresarios muy preocupados por disponer de información pertinente que permita reducir riesgos y llevar a buen puerto el proceso de internacionalización.



"Lo que falta en los mecanismos de apoyo locales es que son muy puntuales y de corto tiempo y generalmente los productores que van a ferias no están bien preparados (en productos, en conocer el mercado, en saber cómo atender al cliente) y terminan perdiendo dinero" (PYME ecuatoriana productora de bienes culturales).

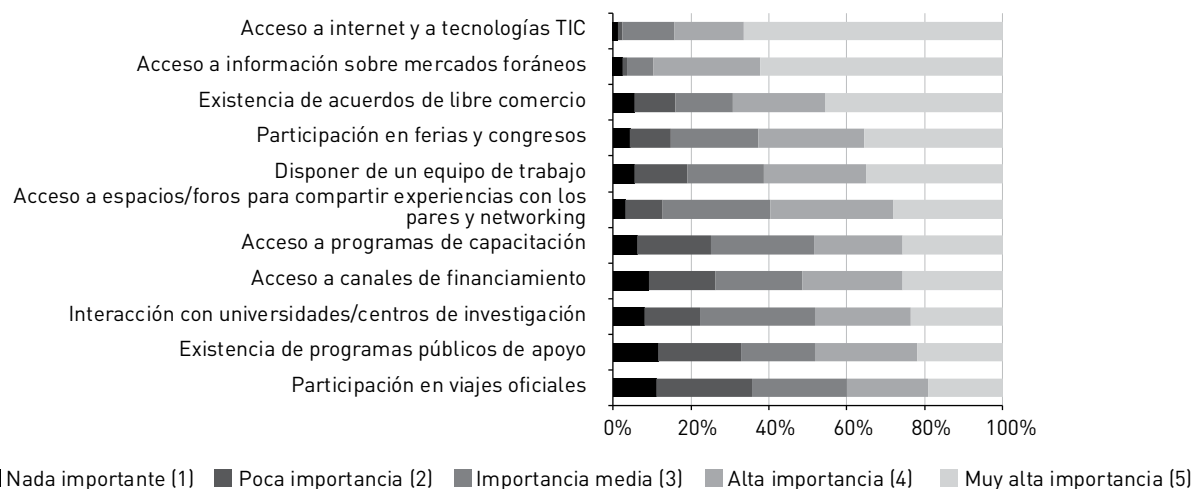
ANEXO 6

Dificultad de operar en el Mercado Europeo

Gráfico A8. Dificultad de acceso al mercado europeo. Percepciones por sectores

	Ninguna dificultad	Poca dificultad	Mediana dificultad	Difficil	Muy difícil	Nota Promedio
TIC	13.3%	6.7%	40.0%	6.7%	33.3%	3.4
Industrias creativas	12.5%	12.5%	37.5%	18.8%	18.8%	3.2
Farmacia, salud y cosmética	5.0%	0.0%	20.0%	10.0%	65.0%	4.3
Turismo	23.5%	5.9%	29.4%	17.6%	23.5%	3.1
ETC	3.2%	16.1%	22.6%	19.4%	38.7%	3.7
Alimentos y bebidas	2.8%	16.7%	25.0%	25.0%	30.6%	3.6
Equipos industriales	5.4%	2.7%	21.6%	29.7%	40.5%	3.9
Energías, reciclado y tecnologías ambientales	11.1%	11.1%	0.0%	33.3%	44.4%	3.8
Servicios y soluciones para empresas	12.5%	3.1%	21.9%	28.1%	34.4%	3.7
Promedio muestra	8.9%	8.4%	24.3%	22.0%	36.4%	3.7

Gráfico A9. Importancia atribuida por las PYMES latinoamericanas a diversos facilitadores para el proceso de internacionalización



Los empresarios atribuyen un peso decisivo a los medios digitales y al acceso a la información sobre mercados exteriores: una media ponderada de 4.5/5 para ambos. La existencia de acuerdos de libre comercio es percibida como importante (3.9/5). Nótese que, de los países estudiados, cinco tienen acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y con la Unión Europea y cuatro tienen acuerdo de libre comercio intra latinoamericano (Alianza del Pacífico). La participación en ferias y congresos es evaluada en 3.8/5 y el acceso a foros y espacios para compartir experiencia 3.7/5. Se constata, una vez más, la importancia de disponer de información adecuada, ya sea por acceso directo ya sea vía la interacción con pares.

ANEXO 7 Entidades facilitadoras de contactos para el estudio		
País	Institución	Área
Argentina	Ministerio de Agricultura Clúster Maquinaria agrícola Las Parejas	Unidad de Competitividad y ANR
	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	
Brasil	Núcleo de Gestão do Porto Digital	Articulação Empresarial
	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	
	Instituto de Tecnologia de Pernambuco	
	Clúster Apicultores de Paraíba	
	Clúster METALMEC Pernambuco	
Chile	Corporación de Fomento de la Producción	Programas Estratégicos
	Clúster Alimentos saludables	
Colombia	Innpulsa Colombia	
Costa Rica	Ministerio de Economía, Industria y Comercio	Consejo de Competitividad
Ecuador	Ministerio de Comercio Exterior	
	Sociedad Nacional de Industrias	
	Ministerio de la Producción	
	ProEcuador	Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones
	Clúster Chocolatería de Ecuador	
México	Agro-industria de Sinaloa	
	Clúster Aerospace de Querétaro	
	Clúster Automotriz de Nuevo León	
	Clúster Salud de Cdad de México	
	Clúster Industrias creativas de Cdad de México y de Jalisco	
	Polo de Guanajuato en agribusiness	
Perú	Ministerio de la Producción	Dirección General de Desarrollo Productivo
	Sociedad Nacional de Industrias	Estudios y Proyectos
	Clúster agrícola de Costa Norte	
Uruguay	Cámara de Industrias del Uruguay	Departamento Innovación Industrial y emprendedurismo
	Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas	Articulación Sectorial
	Clúster agro-industria	