

Exportación inteligente

Un puente entre el sector Exportador y la Academia

Jornada Académica 2018

Coordinadora del Programa Académico
Cra. Ma. Gabriela di Leoni



INDICE

	Presentación	7
1	La importancia de las TICs para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.	9
	Cra. Natalia Macri Bach. Rosina Garagorry	
2	Expo Dubai 2020: diseño uruguayo diversificación del modelo exportador	41
	An. Com. Int. ISteffany Azuaje An. Com. Int. Valentina Frioni An. Com. Int. Florencia Pertuzatti An. Com. Int. Ana Paula Rodríguez Reig Tutora: Mag. Susana Mangana	
3	Exportaciones en Uruguay: aportes para su desconcentración	79
	Mag. Cr. Marcos Soto	

4	Software Made in Uruguay: Estudio analítico sobre las perspectivas y los retos concernientes a la exportación de software desarrollado en Uruguay. La trazabilidad como ejemplo exitoso de colaboración entre la <i>IT Industry</i> y sectores agro-exportadores	107
----------	---	------------

Bach. Valentina Starcovich
Bach. Alfonso Vasconcellos
Tutora: Dra. Jenifer Alfaro

5	Servicios de ingeniería y diseño en Costa Rica: evolución, características y contraste con el sector en República Checa	135
----------	--	------------

Lic. Carolina Gigirey Vegau

6	La formación de recursos competitivos en el proceso de internacionalización	177
----------	--	------------

Mag. Lic. Rodrigo Martínez de Álava, MSc
Gustavo Abib, PhD

Presentación

La Unión de Exportadores del Uruguay y el Banco de la República Oriental del Uruguay se complacen en presentar una nueva edición del Programa “Exportación Inteligente” con los trabajos de investigación correspondientes a la VIII Jornada Académica – 2018.

El objetivo del Programa es la generación de conocimiento que sea valioso y práctico para el sector exportador y para las personas y organismos vinculados, estableciendo un ámbito de análisis e intercambio académico, profesional y empresarial que redunde en beneficio de la sociedad en su conjunto.

El Programa busca promover el estudio de temas relevantes para el mejoramiento de la competitividad del sector, y poner estas investigaciones a disposición de todos los involucrados en los temas de comercio exterior a través de su publicación y presentación pública.

Unión de Exportadores del Uruguay agradece en forma especial al Banco de la República Oriental del Uruguay por el apoyo permanente al programa y extendemos el agradecimiento a quienes desarrollaron los temas investigados, ya que, gracias a sus participaciones logramos realizar nuestro anhelo de tender puentes entre el sector exportador y la academia.



Ec. Jorge Polgar

Presidente Banco

Banco de la República O. del Uruguay



Lic. Andrea Roth

Presidente

Unión de Exportadores del Uruguay

1 • La importancia de las TICs para la internalización de las pequeñas y medianas empresas

Cra. Natalia Macri
Bach. Rosina Garagorry

Agradecimientos

Agradecemos a todas aquellas personas e instituciones que cordialmente aceptaron apoyar esta iniciativa respondiendo consultas, realizando comentarios o difundiendo acerca de la actividad que estábamos realizando. Si bien no resulta posible nombrarlas a todas, estamos agradecidas particularmente con Amalia Quirici de ANDE, Enrique Topolansky y Rosana Fernández de CIE ORT, Ivanna Rocha de CEDU, Noel Clericó de Sinergia, Ivana Calcagno de Youhub, Leonardo Loureiro de CUTI, Pablo Pereira del MIEM, Jorge Xavier del BCU, María Smihily de EUROSTATs, Liliana Luna y Mauro Ballesteros de ProMéxico, Ana Laura Vidal y Claudio Vargas de ProChile, y Paolo Giordano del BID.

Resumen ejecutivo

Partiendo de las líneas estratégicas de digitalización nacional, se muestra un breve comparativo de las políticas nacionales implementadas por Uruguay y otros países digitalmente avanzados de la región, los perfiles de los internautas que se convierten en el público objetivo de los procesos de internacionalización digital, y los programas de apoyo para que las pymes se inserten en esta dinámica de comercio global.

El objetivo es brindar al lector una visión panorámica y general de la posición de Uruguay y las pymes uruguayas en el comercio electrónico transfronterizo, identificando algunos aspectos en los cuales Uruguay aventaja a los demás países regionales, y el nivel de madurez de los internautas. Se entiende a la investigación presentada en este trabajo como un insumo preliminar cuyos aportes pueden ser profundizados mediante otros análisis más detallados.

Comercio electrónico transfronterizo, inteligencia de negocios, inclusión financiera, redes sociales y conectividad, son algunos de los instrumentos que hoy se presentan como apoyo y complemento a la tradicional actividad de internacionalización de las empresas, independientemente de su tamaño y nivel de operaciones

La oferta exportable global a un click de distancia puede resultar una amenaza para aquellas organizaciones que no formen parte del radar digital; por lo que exige empresarios comprometidos con un plan estratégico que haga énfasis en el uso de las TICs¹, para minimizar impactos negativos.

1 Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Para las Mipymes, en cambio, contratar servicios en la nube, adquirir la tecnología necesaria para su uso, participar de vidrieras virtuales internacionales y eventos virtuales sin salir de su oficina, representa una oportunidad con potencial de transformarse en ventaja competitiva.

Palabras clave: *TICs, digitalización, pymes, Uruguay, internacionalización*

Temario

Agradecimientos

Resumen ejecutivo

1. Introducción
2. Objetivos
3. Metodología
4. Fundamentos teóricos
5. La digitalización como imperativo internacional
6. Los hábitos de los internautas regionales
7. Programas de apoyo para la internacionalización digital
8. La brecha digital en las Mipymes uruguayas
9. Resultados
10. Consideraciones finales

Bibliografía

1. Introducción

En la actualidad los procesos vinculados a la globalización representan un desafío y una oportunidad para la sociedad en general, y en especial para los países de regiones de alta heterogeneidad como lo es América Latina. Los distintos grados de desarrollo en el área digital en los países latinoamericanos han generado dificultades para concebir una estrategia regional única que se adecue a las realidades de cada uno de los países que forman parte de esta región.

El último reporte del Banco de Desarrollo de América Latina titulado *Hacia la Transformación Digital de América Latina y el Caribe*² brinda información actualizada sobre el grado de digitalización de la región. Considerando al ecosistema digital como *–un nuevo contexto socio-económico e industrial resultante de la adopción masiva de tecnologías digitales de información y comunicación–*³, consistente de ocho variables de análisis- infraestructura de servicios digitales, conectividad de servicios digitales, digitalización de los hogares, digitalización de la producción, desarrollo de industrias digitales, factores de producción del ecosistema digital, intensidad competitiva dentro del ecosistema digital, y marco regulatorio y políticas públicas- se afirma que el mismo se ha expandido a una tasa anual de 6,83% en los últimos 14 años.

La expansión del ecosistema digital es importante ya que está directamente relacionado con el desarrollo económico del país. Un informe realizado por Raúl Katz y Fernando Callorda publicado en el 2016⁴ vincula el estadio de desarrollo de la digitalización con el crecimiento del PBI, la creación de empleos, un aumento en la capacidad de innovación, sistemas administrativos y de salud más eficaces, además de facilitar la integración de comunidades territorialmente aisladas. De este modo, los autores afirman que la digitalización fue responsable de casi el 5% del crecimiento acumulado del PIB regional entre 2005-2014, y la creación de casi un millón de puestos de trabajos por año para el mismo período⁵.

En este contexto resulta clave propiciar la digitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes): sólo el 1% de las empresas regionales no son

2 CAF. Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del ecosistema digital. 2017. Disponible en <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

3 Ibídem, página 10.

4 KATZ, Raúl; CALLORDA, Fernando. Iniciativas. Iniciativas empresariales y políticas públicas para acelerar el desarrollo de un ecosistema digital latinoamericano: Informe al Consejo Iberoamericano de la Productividad y la Competitividad. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación. 2016. Disponible en http://cotec.es/media/inf_CIPC_vfinal.pdf

5 Ibídem, página 112.

categorizadas como pyme. El 99% restante fueron identificadas como pymes en un estudio de la CEPAL del año 2014, y representaban aproximadamente el 70% de los empleos⁶. Sin embargo, gran parte de estas empresas no han logrado aún adaptar exitosamente las tecnologías de información y comunicación a las distintas etapas de producción, ya sea por ejemplo, mediante la informatización de procesos, y el aprovechamiento de canales de promoción, ventas y distribución digitales⁷.

Uruguay, es uno de los países líderes en la región en lo que respecta a los procesos de digitalización lo cual ha sido reconocido internacionalmente a través de su inclusión en el grupo Digital 7- *“a group of the most advanced states in the world in that matter, along with Canada, South Korea, Estonia, Israel, New Zealand and the United Kingdom”*⁸. Así es que se encuentra en posición de ventaja para maximizar los beneficios de la expansión del ecosistema digital. El ya referido reporte del CAF identifica como fortalezas de Uruguay la alta tasa de penetración de telefonía móvil, y de la banda ancha móvil y fija. También destaca la solidez del marco legislativo –distinguiéndose los decretos 205/006 y el Decreto 36/015 que reglamentan la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información del Conocimiento y crean el Centro de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática respectivamente⁹–. Estas y otras fortalezas hacen que Uruguay tenga oportunidades para reducir la brecha digital entre las áreas rurales y urbanas aumentando la cobertura de redes 4G, además de aumentar el volumen de transacciones de comercio electrónico, elevar el nivel de digitalización de los distintos sectores productivos, e incrementar el nivel de exportaciones de productos y servicios de alta tecnología¹⁰.

Por lo tanto, entendemos relevante la existencia de un estudio que brinde información preliminar acerca de la participación de las pymes en el proceso de expansión del ecosistema digital. Dadas las características del trabajo, el equipo de investigación pretende brindar al lector una imagen panorámica de la estrategia nacional digital y la inserción de las pymes uruguayas en el comercio electrónico.

6 CEPAL. Una promesa y un suspirar. Políticas de Innovación para pymes en América Latina. [Consultado el 07 de agosto, 2018]. Disponible en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64ABCD8EB69EB3C305257DA30074EEA4/\\$FILE/1_pdfsam_S1420481_es.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64ABCD8EB69EB3C305257DA30074EEA4/$FILE/1_pdfsam_S1420481_es.pdf)

7 KATZ, Ob. Cit, página 175.

8 SIICEX. Uruguay joins the most advanced digital governments in the world. 28 de febrero, 2018. Disponible en <https://www.siicex.gub.uy/communication/content-detail-news/uruguay-joins-the-most-advanced-digital-governments-in-the-world?en>

9 Ambos decretos pueden consultarse a través del Banco de Datos Jurídico Normativo de IMPO: <http://www.imo.com.uy/cgi-bin/bases/consultaBasesBS.cgi>

10 CAF, Ob. Cit, página 214.

2. Objetivos

Considerando la importancia de la digitalización de los procesos de exportación y la participación de las pymes en esta dinámica, el objetivo general de este trabajo es recopilar información que permita:

- 1) Determinar en qué posición se encuentra Uruguay respecto a las tendencias internacionales y regionales relativas a la digitalización de la economía,
- 2) Identificar similitudes y diferencias en los hábitos de los internautas de la región ya que son el público objetivo de las estrategias de internacionalización digital,
- 3) Presentar información sobre programas de apoyo a la internacionalización digital para las pymes implementados por Uruguay y otros países de la región,
- 4) Sugerir acciones para fomentar la internacionalización digital de las pymes uruguayas.

3. Metodología

El principal método de investigación fue el *desk research*. En este sentido se destaca el análisis de textos normativos, informes, reportes y artículos publicados por distintas instituciones referentes a nivel nacional e internacional. En particular, se debe mencionar en el ámbito internacional los informes del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). En el ámbito nacional, se recurrió a información generada por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información del Conocimiento (AGESIC), el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), y Uruguay XXI.

También se hicieron encuestas autogestionadas vía electrónica a empresas uruguayas. La encuesta realizada sigue el modelo diseñado por la agencia de estadísticas de la Unión Europea, EUROSTAT¹¹. La encuesta se titula *Community survey on ICT usage and e-commerce in enterprises*, y se ha realizado a nivel regional en la Unión Europea desde el 2002. El modelo se encuentra disponible exclusivamente en inglés, por lo que la traducción al español fue realizada por

11 El modelo fue tomado del siguiente link: <https://circabc.europa.eu/sd/a/d9b1ab6e-a38f-485b-aeb5-8f7e2ce8d153/ICT-Entr%202019%20-%20Model%20Questionnaire%20V%202.0%20-%20after%20WG.pdf> [Consultado el 29 de agosto, 2018].

los miembros del equipo. Se entiende que el uso de una encuesta diseñada por EUROSTAT le brinda mayor respaldo al análisis, ya que este organismo cuenta con vasta experiencia en lo referido a información estadística. Esta encuesta fue facilitada a las empresas vía on-line a la cual se le realizó un seguimiento telefónico

En forma complementaria, se tomó contacto con referentes calificados que trabajan con la población objetivo, en procesos vinculados a la gestión de los sistemas de información y a los procesos comerciales y de producción internacional. Esto permitió tener una visión cualitativa de la situación actual de las pymes uruguayas con respecto al uso de las TICs como herramienta de apoyo a la internacionalización.

Respecto a la población con la cual se trabaja, es conveniente mencionar que la categoría de micro, pequeña y mediana empresa fue reconocida por primera vez en el año 1992 a través del decreto 54/992¹². Este decreto fue modificado a través del decreto 266/995¹³ que asimila el criterio nacional a aquellos adoptados por el MERCOSUR. El decreto 266/1995 será actualizado con el decreto 504/007¹⁴. De acuerdo con este decreto actualmente vigente, las empresas serán categorizadas según las personas ocupadas en la empresa y el nivel de ventas netas anual siendo los parámetros los siguientes:

- *MICROEMPRESAS: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I).*
- *PEQUEÑAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I).*
- *MEDIANAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I).*

Es potestad de la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) comprendida en la órbita del Ministerio de Industria, Energía y Minería, emitir los certificados que avalen la condición de pyme de las distintas empresas. Estos certificados cuentan con una duración de un año, y le habilitan a

12 El decreto 54/992 se encuentra disponible en el siguiente link: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/54-1992>

13 El decreto 266/995 se encuentra disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/266-1995>

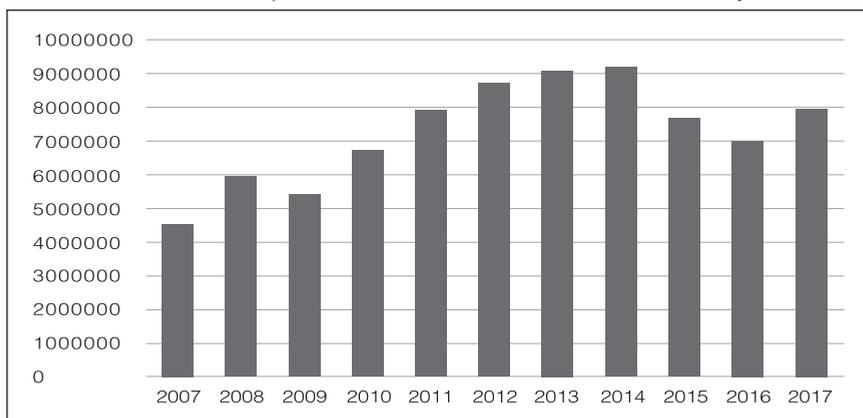
14 El mismo se encuentra disponible en: https://dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,_Ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;167;1;D;decreto-no-504-007;0;PAG;

las empresas a acceder a distintos instrumentos de apoyo como los son ProDiseño y Exporta Fácil, entre otros.

4. Fundamentos teóricos

Dadas las condiciones del mercado nacional, caracterizado por ser un mercado relativamente pequeño en comparación con los mercados de Argentina y Brasil, Uruguay ha buscado incrementar sus exportaciones mediante la promoción de desarrollo de nuevas líneas de productos, y la facilitación al acceso a nuevos mercados entre otros. Así es que el sector cárnico a pesar de mantener su predominancia sobre los otros rubros ha perdido protagonismo y Uruguay se ha posicionado también como exportador de soja y celulosa. Esta estrategia de diversificación y facilitación de acceso a nuevos mercados, coadyuvada por precios internacionales favorables y una economía global dinámica, resultaron en que entre 2007 y 2017 los valores exportados se incrementaron casi que en un 90%.

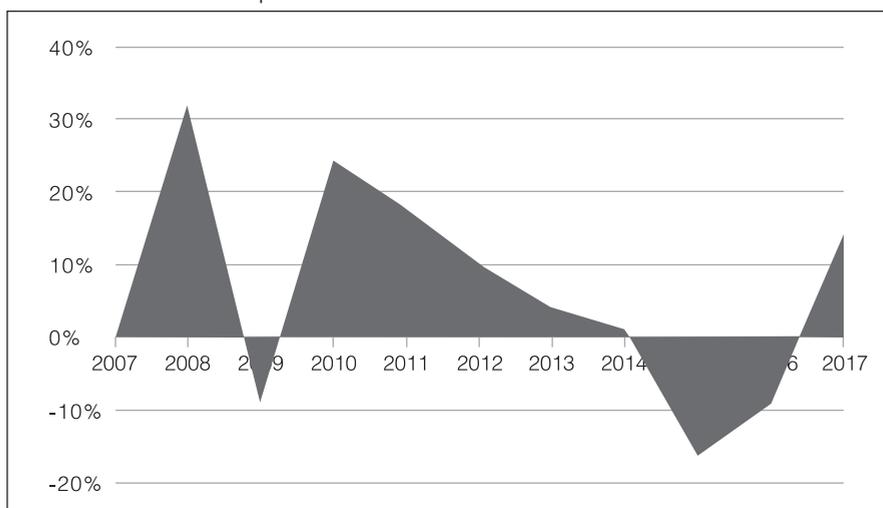
Gráfico 1. Valor exportado en USD anualmente entre 2007 y 2017.



Fuente: Realización propia, con datos de ITC-Trademap

Sin embargo, si se analiza la variación anual en los valores exportados para el mismo período tomando como punto 0 el año 2007 se observa que desde el 2010 hasta el 2016 el valor de las exportaciones si bien ha mantenido la tendencia al alza, el incremento ha disminuido.

Gráfico 2. Variación anual de los valores (USD) exportados durante la última década.



Fuente: Realización propia, con datos de ITC-Trademap

Parte de esta tendencia está vinculada a un cambio en la coyuntura internacional y regional. A modo de ejemplo, las políticas proteccionistas del nuevo gobierno de Estados Unidos, la revalorización del dólar, la recesión y el contexto de incertidumbre en los mercados vecinos de Argentina y Brasil han repercutido negativamente en el contexto económico nacional; así como la variación en los precios de los *commodities* exportados por Uruguay.

Por otro lado, hay una fuerte concentración de las exportaciones en la carne, la soja y la celulosa. Estos tres productos representaron en el 2017 aproximadamente el 50% de las exportaciones totales del país, y están concentrados en empresas de mayor tamaño: en la celulosa dominan BOTNIA-UPM y Montes de Plata, en la soja CARGILL, LDC y ERRO representaron la mitad del valor exportado, mientras que en la industria cárnica los frigoríficos Breeders & Packers, Frigorífico Las Piedras S.A., Frigorífico Tacuarembó, y PULSA exportaron también la mitad. De las empresas mencionadas, sólo dos pertenecen a capitales nacionales: ERRO en el rubro sojero y el Frigorífico Las Piedras S.A. en el rubro cárnico. Las demás empresas son de capitales finlandeses, brasileros, japoneses, estadounidenses, entre otros.

Lo mencionado contrasta con el hecho que las Mipymes son aproximadamente el 70% de las empresas exportadoras, sin embargo, representan tan solo el 7% del volumen exportado por el país¹⁵. El restante 93% es exportado por empresas de

15 URUGUAY XXI. Mipyme exportadoras de bienes generan 14.000 puestos de trabajo. 09 de septiembre, 2016. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/mipymes-exportadoras-de-bienes-generan-14-000-puestos-de-trabajo/>

mayor tamaño relativo. Por lo tanto, ante la subrepresentación de las Mipymes en los valores exportados podemos afirmar que existe un potencial para trabajar en la internacionalización de las Mipymes para que puedan mejorar su competitividad y acceder a más mercados. Dentro de los medios para impulsar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas está el propiciar la inversión en innovación y adquisición de nuevas tecnologías.

Según distintos estudios, la inversión en innovación está vinculada positivamente en una mejora en la productividad. Las empresas más jóvenes, de capital nacional y que operan en a nivel internacional son las más dispuestas a invertir en innovación como medio para mejorar su competitividad. Sin embargo, son también las empresas de menor tamaño las que enfrentan mayores barreras vinculadas al financiamiento, a los riesgos asociados, y al capital humano¹⁶. En este contexto, la incorporación de las distintas tecnologías en los procesos de comercialización, búsqueda de información, branding y demás procesos vinculados al sector es una oportunidad para superar las asimetrías derivadas por tamaños, disposición de recursos y capital.

En Uruguay, un estudio presentado por Miguel Mello titulado *The Relation of Information Technologies and the Total Factor Productivity in Uruguayan Firms*¹⁷ afirma la existencia de una relación positiva entre la adopción de las TICs y mayores niveles de productividad total, en particular en las empresas del sector de comercio. Por otro lado, también identifica una relación negativa entre la cantidad de empleados que hacen uso de internet y la productividad total, señalando la posibilidad de que las herramientas digitales a disposición de los empleados no se estén aprovechando de la mejor manera. Esta observación coincide con la información recabada por la OCDE, quien señala que *“la inversión en las TIC por sí sola no es suficiente, ya que el uso efectivo de las TIC es lo que principalmente genera efectos de productividad positiva. Además, el grado de efectividad en el uso de TIC depende generalmente de inversiones complementarias en capital basado en el conocimiento (KBC), en habilidades y conocimientos técnicos particulares específicos de las empresas, y en el cambio organizacional, incluidos los nuevos procesos empresariales y modelos de negocio*^{18”}.

16 CRESPI, Gustavo. Innovación y Productividad: evidencia del Enterprise Survey-2010 para América Latina. Ponencia realizada durante la XXII reunión anual de Red Pymes Mercosur. Realizada el 4,5, y 6 de octubre de 2017. Disponible en <https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/innovacion-y-productividad.pdf>

17 MELLO, Miguel. *The Relation of Information Technologies and the Total Factor Productivity in Uruguayan Firms*. Presentado en la XXXIII Jornadas Anuales de Economía organizadas por el Banco Central del Uruguay. 1 y 2 de agosto, 2018. Disponible en https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economia/Miguel_Mello.pdf

18 OCDE. *Perspectivas de la OCDE sobre la Economía Digital*. 2017. Disponible en <http://observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/ocde.pdf> Página 218.

Otro trabajo realizado en Uruguay para presentar en las XXXIII Jornadas Anuales de Economía del Banco Central del Uruguay concluye también que la adopción de las TICs tiene un efecto positivo en la productividad de las empresas, destacando la importancia de las redes verticales: si un proveedor integra las TICs en sus procesos tiene efectos positivos en la adopción por parte de la empresa¹⁹.

La necesidad de concientizar respecto a la importancia de que las Mipymes adopten e integren las tecnologías de la información en sus procesos ha ganado terreno a nivel internacional. Sobre todo porque las pequeñas y medianas empresas son uno de los agentes clave para lograr los objetivos de desarrollo sustentable acordados en la Organización de Naciones Unidas. Tanto es así que el reporte de 2014 afirma que *“As key actors in attaining sustainable and inclusive economic growth, SMEs should be given specific attention as part of any policy strategy to improve the contribution of the private sector to the SDGs”*²⁰.

El porqué las Mipymes son actores clave en el desarrollo de un país fueron recalcados durante la Conferencia Ministerial de la OCDE llevada a cabo en la ciudad de México entre el 22 y el 23 de febrero de 2018. El informe surgido de esa conferencia se titula *“Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth”*²¹ y presenta algunas de las razones para fortalecer las capacidades de las pymes. Entre otras, menciona que las Mipymes son esenciales para mejorar la productividad, generar desarrollo inclusivo, y crear puestos de trabajo. En los países desarrollados las pymes generan el 70% de los empleos, y entre el 50 y el 60% del valor agregado. Si bien estas cifras son relativamente más bajas en los países en desarrollo tampoco resultan despreciables: las Mipymes representan el 45% de los puestos de trabajo y el 33% del valor agregado. Además, en Europa cuentan con un alto grado de innovación, registrando el 20% del total de las patentes tramitadas²².

Con el propósito de alcanzar niveles de desarrollo y bienestar más altos, un informe del BID del año 2014 asevera que *“Los países de ALC pueden lograr*

19 ABOAL, Diego; CRESPI, Gustavo; QUEIJO, Virginia; TEALDE, Emiliano. ICT, Size of the Firm and Productivity. Presentado en la XXXIII Jornadas Anuales de Economía organizadas por el Banco Central del Uruguay. 1 y 2 de agosto, 2018. Disponible en https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economa/Emiliano_Tealde.pdf

20 UNCTAD. Investment in Sustainable Development and the role of SMEs UNCTAD World Investment Report 2014. Disponible en http://www.insme.org/files/contribution_unctad. Página 3.

21 OECD. Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth. Conferencia Ministerial de las PYMES, 22-23 de febrero de 2018, México. Disponible en <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Key-Issues.pdf>

22 OECD. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. París, 7 y 8 de junio. 2017. Disponible en <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>

*avances significativos si fomentan la internacionalización de las PyME, en particular si se enfocan en aquellas que tengan posibilidades de triunfar en los mercados internacionales. Las PyME que logren tener éxito en los mercados de exportación harán que los países de ALC expandan y diversifiquen significativamente sus exportaciones*²³. Dentro de los instrumentos identificados como potenciales habilitadores para lograr la internacionalización exitosa de las Mipymes es la digitalización de las mismas. En este respecto, destaca que durante la ministerial de la OCDE de México del corriente año los países participantes realizaron una declaración comprometiéndose a “*enabling SMEs to make the most of the digital transition by fostering conditions for SME adoption and diffusion of innovative and digital technologies, investment in complementary knowledge-based assets and digital security*”²⁴. El uso de tecnologías de la información por parte de las pymes tiene el potencial de incrementar la productividad, disminuir las asimetrías de la información, y facilitar el ingreso a nuevos mercados, aparte de permitir acceder a plataformas de capacitación, *e-commerces* y *marketplaces*.

5. La digitalización como imperativo internacional

A nivel internacional y en términos generales, la región de América Latina se encuentra en una posición de desventaja en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las TICs. En este sentido, el informe resume la situación actual de la región en las siguientes palabras: “*la trayectoria seguida por la estructura productiva latinoamericana en los últimos 40 años está signada por un proceso de retroceso relativo. La coevolución en términos de productividad, cambio estructural y cambio en las elasticidades ha sido en general poco dinámica. En un mundo caracterizado por el efecto de la Reina Roja (...) este menor dinamismo se traduce en pérdida de competitividad y divergencia de la productividad en el tiempo*”²⁵. Con el objetivo de subsanar la pérdida de competitividad y evitar el rezago digital, la mayoría de los países

23 BID. A la conquista de los mercados mundiales Cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. 2014. Disponible en <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6412/A%20la%20conquista%20de%20los%20mercados%20mundiales.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

24 OCDE. Declaration on strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. 23 de febrero, 2018. Ciudad de México. Disponible en <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/SME-Ministerial-Declaration-ENG.pdf>

25 CEPAL. Políticas industriales y tecnológicas en América Latina. 2018. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42363/S1700602_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y . Página 72.

latinoamericanos-17 de 23- han implementado un plan de acción condensado en una Agenda Digital de implementación nacional²⁶. Los avances en la implementación de estas estrategias impactan en distintas variables contempladas por el Digital Readiness Index²⁷, como la infraestructura tecnológica y adopción de tecnológica. Según este índice, Uruguay es el único país en la región cuyo índice supera los 14 puntos (14,07). Chile le sigue con 13,92; Costa Rica 13,89; y México 13,11.

Tabla 1. Posición de los principales países regionales según su Digital Readiness Index.

País	Digital Readiness Index	Etapa
Uruguay	14,07	Aceleración
Chile	13,92	Aceleración
Costa Rica	13,89	Aceleración
México	13,11	Aceleración
Colombia	12,88	Aceleración
Argentina	12,53	Aceleración
Perú	11,97	Aceleración
Brasil	11,80	Aceleración
El Salvador	11,57	Aceleración
Ecuador	11,33	Aceleración
Guatemala	10,80	Aceleración
Paraguay	10,74	Aceleración
Honduras	10,58	Aceleración
Bolivia	9,88	Activar

Fuente: Realización propia, con datos del Digital Readiness Index.

El posicionamiento de estos países en el top regional está vinculado a las estrategias nacionales implementadas. Raúl Katz²⁸ resume de forma concisa

26 CEPAL Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital La situación de América Latina y el Caribe. 2018. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/S1600833_es.pdf?sequence=3&isAllowed=y

27 CISCO. Country Digital Readiness: Research to Determine a Country's Digital Readiness and Key Interventions . 2018. <https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/Country-Digital-Readiness-White-Paper-US.pdf>. Hay otros índices de competitividad digital, como sería el IMD World Digital Competitiveness Ranking, pero no consideran a Uruguay por lo que no servían para los propósitos planteados en este trabajo.

28 KATZ, Raúl. El Papel de las TIC en el Desarrollo. Propuesta de América Latina a los retos económicos actuales. Ariel, 2009. Disponible en https://cedoc.infod.edu.ar/upload/El_Papel_de_las_TIC_en_el_Desarrollo_Katz.pdf

la trayectoria de estas estrategias a nivel país en América Latina y el Caribe. Hay dos etapas o generaciones en estas estrategias: la primera consistente en la descripción de la situación inicial, y la segunda consistente en el diseño e implementación de un plan de acción tomando como referencia la información recabada en la primera etapa. Los primeros en iniciarse en este trayecto fueron Argentina, Brasil, Chile y Venezuela entre 1999 y el 2001, seguidos por Bolivia, Nicaragua, y Panamá que presentaron sus respectivos proyectos en el 2005; y los demás países -entre ellos Uruguay- presentaron un documento que contaba con el objetivo de definir la situación inicial y establecer acciones a desarrollarse entre el 2005 y el 2010.

Uruguay presentó su primera Agenda Digital en el año 2007. Actualmente, su Agenda Digital 2020²⁹ cuenta con un enfoque orientado hacia la equidad, y cuenta con cuatro pilares: políticas sociales e inclusión, desarrollo económico sustentable, gestión de gobierno, y gobernanza para la sociedad de la información. Algunas de las metas destacables vinculadas a la temática del presente artículo son: la incorporación de conocimiento y valor tecnológico en la totalidad de la matriz productiva, fomentando que los trabajadores adquieran capacidades transversales (meta 5), lograr que el 90% de las empresas estén conectadas a internet mediante banda ancha a un precio competitivo (meta 17), fortalecer la oferta nacional en comercio electrónico mediante la facilitación de tecnología para la gestión en 3.000 MIPYMES y el desarrollo de programas de formación a 4.900 empresarios (meta 22) y profundizar el proceso de inclusión financiera (meta 23). Respecto al avance en estas metas seleccionadas, el informe de diciembre 2017³⁰ señala que en la meta 5 no había información al respecto al momento del corte, se estaban analizando los instrumentos vinculados a la meta 17, había dos relevamientos sobre capacitación online y se había publicado una plataforma de gestión en aras de lograr la meta 22, y los tres indicadores de profundización de inclusión financiera (cantidad de POS, tasa de compras con tarjeta de débito sobre retiros en efectivo, cantidad de operaciones con tarjeta de crédito) mostraban un avance importante hacia el logro de la meta 23.

Chile, el segundo país de la región según el ranking del Digital Readiness Index; presentó su primer documento al respecto en 1999 titulado Chile hacia la

29 Se puede consultar la Agenda Digital 2020 en el siguiente link: <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/6122/1/agenda-uruguay-digital--enero-final.pdf>

30 Informe disponible en https://uruguaydigital.gub.uy/wps/wcm/connect/urudigital/ff2fba97-7871-474e-85ec-a43a75ef3376/Descargar+informe+anual+2017+ADU+2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ff2fba97-7871-474e-85ec-a43a75ef3376

Sociedad de Información³¹, y comenzó a implementar su Agenda Digital en el 2004. Esta primera agenda enfatizó que *“Las TIC no son un fin en sí mismas. Son instrumentos para modernizar el Estado, incrementar la productividad y acortar las diferencias entre grandes y pequeñas empresas, mejorar la eficiencia de las políticas sociales, disminuir las disparidades regionales de desarrollo y aumentar la equidad”*³². Esta Agenda Digital fue continuada con la Estrategia Digital 2007-2010, y extendida hasta el 2012. La nueva agenda digital para el período 2013-2020 tiene cinco ejes estratégicos: conectividad e inclusión digital, entorno para el desarrollo digital, educación y capacitación, innovación y emprendimiento, servicios y aplicaciones. Algunas de las iniciativas contempladas por la agenda digital chilena son: programas de alfabetización digital (iniciativa 6), habilidades digitales para los futuros profesionales (iniciativa 14), TIC como plataforma de emprendimiento (iniciativa 18), y desarrollo digital de la pyme en Chile (iniciativa 26).

Costa Rica, con un índice de 13,89 puntos se ubica como el tercer país latinoamericano mejor posicionado. Es interesante destacar que Costa Rica redactó su primera agenda digital en el año 2002 -vigente hasta el 2006-, y luego no se volvió a presentar una nueva agenda digital hasta cuando el debate respecto a las telecomunicaciones se presentó de forma inevitable con el Tratado de Libre Comercio entre Centro América, República Dominicana, y Estados Unidos (DR-CAFTA) el cual contenía una cláusula de telecomunicaciones y electricidad³³. Desde entonces, el diseño de una estrategia nacional digital en Costa Rica se enmarca en la Ley 8.642 (Ley General de Telecomunicaciones) aprobada en el 2008³⁴ y el diseño de las políticas públicas en el área fue transferida al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). Presentó en el 2015 su segundo Plan Nacional para el Desarrollo de las Telecomunicaciones³⁵ el cual contiene tres pilares fundamentales: el de inclusión digital, economía digital, y gobierno transparente. Dentro del pilar inclusión digital, figura la línea de acción de alfabetización digital la cual mediante el programa de empoderamiento de

31 Comisión Presidencial Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Chile: Hacia la Sociedad de la Información. 1999. Disponible en http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/chile_hacia_sociedad_informacion.pdf

32 GRUPO ACCIÓN DIGITAL. Chile 2004-2006. Agenda Digital. Disponible en http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_digital_2004-2006.pdf

33 El DR-CAFTA está vigente en Costa Rica a partir del 1° de enero de 2009. Por más información respecto a este proceso, remitimos al siguiente documento: <http://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/Concesiones-en-Telecomunicaciones-Telefon%C3%ADa-M%C3%B3vil-a-la-luz-de-las-Leyes-8642-y-8660.pdf>

34 Se puede consultar dicha ley en el siguiente link: [https://www.palermo.edu/cele/pdf/Regulaciones/CostaRica8642eyGraldeTelecomunicaciones\(2008\).pdf](https://www.palermo.edu/cele/pdf/Regulaciones/CostaRica8642eyGraldeTelecomunicaciones(2008).pdf)

35 MICIT. Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones 2015-2021. Disponible en <https://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/pndt/PNDT-2015-2021.pdf>

la población en TICs tenía por meta lograr que casi 62.300 personas contaran con certificación en el uso de las TICs para el 2018, partiendo de una base de casi 7.000 personas en el año 2013. En el pilar de economía digital, línea de acción comercio electrónico se proponía a través del programa de Sistema de Facturación Electrónica que el mismo se implementara en su totalidad para el año 2017. Este Plan Nacional para el Desarrollo de las Telecomunicaciones está complementado con la Estrategia de Transformación Digital del Bicentenario 4.0 2018-2022³⁶

La estrategia digital nacional de México³⁷ fue presentada por primera vez en el 2001, con un plan de acción de 5 años; seguida por un nuevo plan de acción para el período 2007-2012 llamado Sistema Nacional E-México. Durante el gobierno de Peña Nieto se publicó la tercera estrategia digital en el 2013, y tiene cinco objetivos primordiales. A saber: la transformación gubernamental, la economía digital, la transformación del modelo educativo, la salud universal y efectiva, y la participación cívica y participación ciudadana. Estos cinco objetivos están transversalmente vinculados mediante los cinco habilitadores de conectividad, inclusión y habilidades digitales, interoperabilidad, marco jurídico, y datos abiertos. El documento en el cual se presenta la estrategia realiza una presentación preliminar sobre los impactos de la digitalización, según el sector. En la economía, se reconoce que la digitalización está vinculada al crecimiento del PIB, a la creación de empleo, la innovación y la productividad. El objetivo de economía digital consiste en *“desarrollar un ecosistema de economía digital que contribuya a alcanzar un México próspero, mediante la asimilación de las TIC en los procesos económicos, para estimular el aumento de la productividad, el crecimiento económico, y la creación de empleos formales”*. Este objetivo cuenta con cuatro metas específicas, de las cuales destacamos dos: potenciar el desarrollo del comercio electrónico (meta 7) y promover la inclusión financiera mediante esquemas de banca móvil (meta 9). De acuerdo al gobierno mexicano, se logró avanzar en un 100% en los objetivos de transformación gubernamental, transformación educativa, e innovación cívica y participación ciudadana; teniendo los restantes dos objetivos un avance del 80%³⁸.

36 MICIT. Estrategia de Transformación Digital del Bicentenario 4.0 2018-2022. Disponible en <https://micit.go.cr/transformaciondigitalcr/TransfDigitalCR.pdf>

37 GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Estrategia Digital Nacional 2013. Disponible en https://framework-gb.cdn.gob.mx/data/institutos/edn/Estrategia_Digital_Nacional.pdf

38 <https://www.gob.mx/mexicodigital/>

Tabla 2. Presentación de las agendas digitales en Uruguay, Chile, Costa Rica, y México.

País	Primera agenda digital	Pilares agenda actual
Uruguay	2007	Políticas sociales e inclusión Desarrollo económico sustentable Gestión de gobierno Gobernanza para la sociedad de la información
Chile	2004	Conectividad e inclusión digital Entorno para desarrollo digital Educación y capacitación Innovación y emprendimiento Servicios y aplicación
Costa Rica	2002	Inclusión digital Economía digital Gobierno transparente
México	2001	Transformación gubernamental Economía digital Transformación del modelo educativo Salud universal y efectiva Participación cívica y ciudadana

Fuente: realización propia.

Estas agendas digitales implementadas a nivel nacional se enmarcan en un contexto regional donde los gobiernos se han comprometido a trabajar de forma conjunta para mejorar el desempeño de la región respecto al uso de las TICs. El hito se dio en el año 2000, con la Declaración de Florianópolis y en el 2007 cuando los países miembros de la CEPAL aprobaron el primer Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe (eLAC2007)³⁹. La estrategia regional cuenta con cinco pilares: i) acceso e infraestructura; ii) economía digital, innovación y competitividad; iii) gobierno electrónico y ciudadanía; iv) desarrollo sostenible e inclusión, y v) gobernanza.⁴⁰

De lo expuesto podemos afirmar que Uruguay se encuentra en sintonía con la tendencia internacional y regional de promover la digitalización de la economía, contemplando mecanismos de inclusión de los sectores más vulnerables que permitan a la mayor parte de la población posible apropiarse de los beneficios que brinda el uso de las herramientas digitales. En este contexto, destaca el hecho que en Uruguay el ecosistema digital se encuentra lo suficientemente maduro como para que las empresas adopten este tipo de tecnologías.

39 CEPAL. Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC 2018). Agosto, 2015. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38886/S1500758_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

40 CEPAL. ELAC 2020. Antecedentes. Disponible en <https://www.cepal.org/es/elac2020/antecedentes>

6. Los hábitos de los internautas regionales

A las características ya mencionadas de la madurez del ecosistema digital uruguayo, se le agrega que los internautas uruguayos han desarrollado hábitos de uso de internet y distintos dispositivos de conexión que hacen un imperativo adoptar una estrategia digital. Conocer cuánto tiempo las personas gastan en Internet, qué hacen, dónde lo hacen y demás es clave para desarrollar una estrategia digital de internacionalización exitosa, ya los internautas son el nuevo público objetivo de las campañas de marketing y ventas. En esta sección se presenta brevemente la información más relevante del internauta uruguayo, junto con el perfil del internauta mexicano y chileno.

Respecto al perfil del internauta uruguayo, según el último informe disponible del Grupo Radar sobre el perfil del internauta uruguayo 7 de cada 10 uruguayos cuentan con internet inalámbrico en sus hogares, y el 88% de la población el país es usuario de internet y pasa unas 5 horas diarias navegando online. La mayoría de los usuarios utiliza internet para buscar información sobre marcas o productos en Mercado Libre, redes sociales y los sitios web de las empresas particulares. Además, casi la mitad de los uruguayos realizaron compras a través de internet⁴¹. En consecuencia, la implementación de una estrategia digital puede resultar relevante como medio para llegar a más clientes e incrementar el nivel de ventas local.

Con el objetivo de internacionalizarse digitalmente, resulta de interés conocer los hábitos de los internautas chilenos y mexicanos. Como ya se expuso, estos países encabezan la lista regional en la implementación de políticas proactivas para fomentar la digitalización. Asimismo, destacan porque Uruguay cuenta con acuerdos bilaterales con ambos países. El TLC con Chile aprobado en el mes de julio de 2018 por el parlamento uruguayo, cuenta con un capítulo exclusivo para la temática de comercio electrónico. Con México, Uruguay tiene vigente un acuerdo de cooperación económica (ACE N°60) vigente desde el 2004. México ya ha incluido cláusulas relativas a la regulación del comercio electrónico en otros acuerdos bilaterales, entre ellos el acuerdo firmado con Panamá en el 2014 y más recientemente el comercio electrónico resultó uno de los principales puntos a negociar en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). También está prevista la inclusión de una cláusula para la regulación de este tema en el Tratado de Asociación Transpacífico (TPP).

41 GRUPO RADAR. El perfil del internauta uruguayo. 14va. Edición 2017.

En Chile, un estudio presentado por Adimark en el 2016⁴² señalaba que luego de mirar televisión, escuchar música, y usar el teléfono, lo que más hacían los chilenos en su tiempo libre era navegar por internet. Un tercio de los internautas chilenos afirmó buscar información y cotizar por internet, mientras que uno de cada cinco afirmó haber realizado una compra on-line. La distribución por sexo de los compradores digitales se encuentra distribuida de forma pareja, perteneciendo mayoritariamente a la generación de los millennials (27%), la generación x (21%) y baby boomers (13%). Por lo tanto, dado que los millennials -aquellas personas nacidas entre 1980-2000- están llegando a su etapa de adultez es probable que el porcentaje de compradores digitales se incremente a medida que aumente su poder adquisitivo. Algunas de las motivaciones señaladas para preferir este canal de compras antes que el canal tradicional son la posibilidad de acceder a mejores precios sin necesidad de trasladarse, junto con la posibilidad de acceder a productos que no se encuentran disponibles en las tiendas físicas y de poder leer los comentarios de los compradores anteriores. Las principales condiciones que en opinión de los internautas chilenos debiera tener un comercio electrónico son precios competitivos, despacho eficiente, políticas de devolución simples y brindar un mecanismo de monitoreo del paquete. Para este público objetivo las principales barreras al momento de realizar una compra on-line es la desconfianza del sitio, la falta de interés y el carecer de un medio de pago adecuado.

En México, en mayo de 2018 se publicó el 13° estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet del 2017⁴³. Los datos recabados muestran que hay una tasa de penetración del 63% y mantiene su tendencia al alza. La mayoría de la población usuario de internet se concentra en la zona centro sur, noroeste y oeste; y en el estrato socioeconómico medio. Destaca que en México el 52% de los internautas reconoce estar conectado las 24 horas del día. El promedio general se ubica 3 horas por encima del promedio uruguayo, siendo de 8 horas. Además, el mexicano hace especial uso de los dispositivos móviles como los Smart-phones, laptops, y Tablet. La magnitud del impacto de internet en los hábitos de los mexicanos es tal que aproximadamente tres de cada cuatro personas estaban completamente de acuerdo/muy de acuerdo con la pregunta de “¿Cambiaron tus hábitos a causa de internet?”. En lo referido a los hábitos de compra, el 21% de los encuestados las realiza online, mientras que el 55% utiliza tanto los canales tradicionales como los canales digitales para comprar. Casi el 50% de los encuestados afirmó haber realizado una compra online motivado por una publicidad en línea.

42 http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/cove_2016_final_.pdf

43 https://www.infotec.mx/work/models/infotec/Resource/1012/6/images/Estudio_Habitos_Usuarios_2017.pdf

El perfil de los internautas uruguayos, chilenos y mexicanos no resulta una excepción en la región: un estudio realizado por la consultora internacional Nielsen en el 2016⁴⁴, informaba que el 65% de la población latinoamericana reconocía estar dispuesta a realizar compras online, mientras que el 80% de los latinos afirmaban haber efectuado compras en este medio. No sólo esto, sino que el 55% de los encuestados en la región respondieron positivamente haber comprado on-line a proveedores extranjeros en los últimos seis meses. En este trabajo también se categorizan los productos con mayor potencial para venderse on-line: aquellos productos de consumo constante no perecederos (razones de stock up), y productos con alto margen en el precio que permite realizar descuentos online (razones de precio). Por el contrario, los productos cuya adquisición resulta urgente para el consumidor o que el consumidor prefiere inspeccionarlos por sí mismo tienen un prospecto de desarrollo electrónico menor en el corto plazo.

De este modo podemos afirmar que los latinoamericanos, como usuarios de internet, están acostumbrados a interactuar en las distintas plataformas disponibles on-line y en los distintos dispositivos. A pesar de la persistencia de algunas barreras al comercio transfronterizo electrónico, los internautas latinoamericanos concretan compras on-line motivados principalmente por cuestiones de precio y comodidad. Incluso si la compra no se efectiviza, la mayoría de los latinoamericanos realiza búsqueda de información de los productos y la empresa digitalmente. Por lo que el público para el desarrollo de una estrategia online está disponible, y será cada vez mayor a medida que las nuevas generaciones se integren al mercado de consumo.

7. Programas de apoyo para la internacionalización digital

El diseño de estrategias digitales implica conocer los mercados y el público objetivo; pero también requiere a los empresarios contar con el conocimiento para la utilización de las herramientas digitales. Esta inversión para la digitalización demanda a las empresas la colocación de recursos extra, los cuales no necesariamente se tienen disponibles. Los datos obtenidos en la encuesta nacional de pymes realizada durante el año 2017 muestran que el uso de los

44 Disponible en <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html>

medios digitales como canal de ventas está afectado por el tamaño de la misma⁴⁵. Las micro empresas presentaron los niveles más bajos-menos del 30%-, mientras que más de la mitad de las empresas pequeñas y medianas afirmaron haber concretado ventas a través de los medios digitales. El valor vendido a través de internet representó el 35% de las ventas totales. Sin embargo, el uso de internet como canal de ventas difiere significativamente según la ubicación de la empresa: aquellas que están en Montevideo usan este canal casi 15 puntos porcentuales más que las radicadas en el interior del país (37% vs 23%). La encuesta no diferencia los destinos de las ventas online. Enfatizamos este factor -la no diferenciación sobre los orígenes y los destinos de las compras y de las ventas online- como una carencia importante de la encuesta, ya que es necesario cuantificar los volúmenes y los valores de las transacciones digitales ya que impactan en las cuentas nacionales.

La encuesta a Mipymes exportadoras de bienes y servicios en Uruguay y el documento de trabajo N°9 (Caracterización de las Mipymes exportadoras de bienes en Uruguay) ambos publicados por Uruguay XXI en el 2017⁴⁶ brindan tres datos que podrían considerarse como indicios de una situación propicia para el desarrollo de una estrategia digital. El primero de ellos, es que dentro de los principales destinos de las exportaciones de bienes, Chile y México acapararon el 21% de las exportaciones. Extra-regionalmente, Estados Unidos fue el destino del 25% de las exportaciones, y China del 7%. Con otras palabras, más de la mitad de las exportaciones de las Mipymes tuvieron por destino países de alto nivel de penetración digital.

El segundo dato a considerar para el diseño de estrategias digitales B2B, es que del total de las empresas exportadoras de bienes que respondieron la pregunta “¿Cuáles son sus principales clientes en el exterior?” los clientes principales fueron: distribuidores (55%), consumidor final (31%), intermediarios/agente comercial/trader (29%), empresa que utiliza mi producto como insumo intermedio (19%).

45 MIEM. Encuesta nacional de Mipymes. 2017. Disponible en http://www.miem.gub.uy/sites/default/files/encuesta_nacional_de_mipymes_industriales_y_de_servicios_2017_0.pdf

46 URUGUAY XXI. Encuesta a Mipymes exportadoras de bienes y servicios en Uruguay. Septiembre, 2017. Disponible en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/6f0d44bbe48235d44ab9d07a4c4058d3fdbbb504.pdf>

URUGUAY XXI. Caracterización de las Mipymes exportadoras de bienes en Uruguay. Octubre, 2017. Disponible en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/ed6b8da4b3deb9a97979f3718cce9eaaf4494e19.pdf>

Tabla 2. Clientes en el mercado destino (%).
 (SI HA EXPORTADO) ¿Cuáles son sus principales clientes en el exterior?
 (Respuesta múltiple) Base: Empresas que exportaron alguna vez desde 2012.

	Tipo de empresas (marco)		TOTAL
	Bienes	Servicios	
Consumidor Final (personas o empresas)	31	64	49
Distribuidores	55	17	34
Empresa que utiliza mi producto como insumo intermedio	19	32	26
Intermediarias / Agente Comercial / Trader	29	18	23
Minoristas	14	4	8
Supermercados / Grandes Superficies	12	5	8
Licitaciones públicas u otros	3	9	6
Comercio intra-empresa	6	4	5
Otros	1	1	1

Fuente: Uruguay XXI. Encuesta a Mipymes exportadoras de bienes y servicios en Uruguay. Septiembre, 2017.

Es decir, la mayor parte de las Mipymes exportadoras tuvieron como contraparte una empresa.

Por último, el tercer dato refiere a los productos exportados por estas empresas: las Mipymes representaron el 100% de las exportaciones de vestimenta, calzados y otros; piedras preciosas, y peletería.

Tabla 3. Participación de las Mipymes en las exportaciones de Uruguay- 2016.

Producto	Export. (Miles de US\$)	% exportado por Mipymes
Pescado y productos del mar	88.681	100%
Margarina y aceites	79.134	100%
Vehículos	26.646	100%
Vestimenta, calzados y otros	25.926	100%
Carne equina, porcina y otras	23.264	87%
Miel	14.434	100%
Piedras preciosas	14.397	100%
Vino	9.376	90%
Preparaciones de frutas y hortalizas	8.319	100%
Grasas de lana	7.365	100%
Peletería	5.788	100%
Maíz	8	100%

Fuente: URUGUAY XXI. Caracterización de las Mipymes exportadoras de bienes en Uruguay. Octubre, 2017.

Estos productos se caracterizan por ser fáciles de presentar en vitrinas digitales, no son perecederos y Uruguay está bien conceptuado como proveedor en estos rubros. Por lo que el diseño de estrategias digitales para la promoción y ventas de estos productos podría resultar exitosa.

El fortalecimiento de las capacidades digitales de las pequeñas y medianas empresas ha sido reconocido en distintos países como una de las claves para potenciar la internacionalización de las Mipymes, y se han implementado programas con tal fin: en España se creó el Programa Asesores Digitales⁴⁷, y en Singapore el programa SMEs Go Digital⁴⁸. La Comisión Europea redactó un manual para las autoridades de la Unión Europea y los países miembros sobre cómo promover el crecimiento de las pymes mediante la inclusión digital⁴⁹, e incluso formó un grupo de trabajo con otras partes interesadas para desarrollar las capacidades digitales de la mano de obra y generar un marco normativo único, entre otros. En América Latina y el Caribe hay países que han diseñado programas implementados de forma conjunta con las respectivas agencias de promoción de exportaciones que contemplan un apoyo a la internacionalización digital, como *México Exporta en un Click* y *Exporta Digital* de Chile.

El programa *México Exporta en un Click* tenía por meta para el 2018 “acceder a los 130 millones de compradores transnacionales que realizarán compras transfronterizas por 300 mil millones de dólares”⁵⁰. Este programa consiste en el desarrollo de una estrategia de comercio electrónico y marketing digital, que contempla el apoyo en tres conceptos: el desarrollo e implementación de una estrategia de comercio electrónico transfronterizo, el diseño y realización de una campaña de mercadotecnia digital, y la contratación de membresías en marketplaces. Pueden postular a este programa todas las empresas mexicanas de menor tamaño relativo que hayan exportado o que cuenten con capacidad exportadora; y cubre hasta la mitad de los costos generados por los conceptos con un límite máximo de \$75.000.000 pesos mexicanos (aproximadamente USD 4.000).

El programa *Exporta Digital* de ProChile tiene por objetivo “facilitar a las empresas chilenas las exportaciones de bienes y servicios a través del uso y desarrollo del canal digital, sea éste una tienda online autónoma o con presencia

47 <https://www.red.es/redes/es/que-hacemos/transformaci%C3%B3n-digital-en-pymes/asesores-digitales>

48 <https://www.imda.gov.sg/industry-development/programmes-and-grants/small-and-medium-enterprises/smes-go-digital>

49 EC. Fostering SMEs’ growth through Digital Transformation. 2016. Disponible en <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/19646>

50 PROMÉXICO. Proméxico presenta “México exporta en un click” con Ebay. 08 de febrero, 2018. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/documentos/boletines-prensa/comunicado-12-18.pdf>

en mercados electrónicos”⁵¹. Este programa trabaja sobre dos pilares: el desarrollo de la capacidad exportadora y la promoción internacional. El pilar de capacidad exportadora está asociado a talleres y capacitaciones sobre los distintos formatos de las plataformas digitales y cómo aprovecharlas, las herramientas de marketing digital y prácticas en cómo subir información sobre la empresa y los productos en plataformas digitales. La promoción internacional contempla la participación en eventos internacionales de plataformas electrónicas. Además, cuentan con fondos para financiar campañas de marketing digital de marketplaces chilenos. Es un programa que está abierto todo el año.

Ambos programas, tanto el de México Exporta en un Click como Exporta Digital, cuentan con convenios con plataformas de marketplaces e e-commerce. México Exporta en un Click incluso cuenta con el acompañamiento de una plataforma propia diseñada por ProMéxico llamada Hecho en México⁵². Además de poner a disposición de sus empresas esta plataforma b2b exclusiva para exportadores mexicanos, ProMéxico firmó un convenio con la plataforma china AliBaba según el cual las Mipymes mexicanas podían acceder a la membresía de AliBaba a un precio diferencial. ProChile cuenta con un convenio similar con la misma plataforma asiática.

Por su parte, Uruguay presentó en el marco de su primer Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad el programa ProExport+ en el año 2017⁵³. El programa ProExport+ tiene el propósito de “*apoyar integralmente la internacionalización sustentable de Mipymes*”, y tendrá su primera evaluación del programa en diciembre de 2018. La implementación del mismo está a cargo de la agencia de promoción de exportaciones, Uruguay XXI. Bajo este programa, Uruguay XXI puede cofinanciar hasta el 50% de los gastos contemplados teniendo un tope máximo de USD 40.000. Ningún proyecto podrá extenderse más de 2 años tomando como referencia la fecha de aprobación del programa de internacionalización. La ficha técnica de este programa contempla en sus ítems el apoyo para “*mejoras en la web orientadas a la exportación, así como el desarrollo de material promocional y asesoramiento e implementación de venta a través de canales on-line*”, por lo que se entiende que hay una línea de acción planteada para fomentar la participación de las pymes uruguayas en el comercio electrónico transfronterizo⁵⁴.

51 PROCHILE. ExportaDigital. Página oficial: <https://www.prochile.gob.cl/minisitio/exporta-digital/>

52 <https://www.hechoenmexicob2b.com/>

53 SECRETARÍA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y COMPETITIVIDAD. Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad. Disponible en <https://www.transformauruguay.gub.uy/files/proyectosprimerplan?es>

54 La convocatoria al programa de Proexport+ del año 2018, se abrió en el mes de noviembre.

8. La brecha digital en las Mipymes uruguayas

A partir de las entrevistas personales con distintos actores vinculados al sector empresarial como lo son proveedores de tecnologías de la información, servicios de logística y transporte de carga internacional, profesionales de apoyo a la gestión empresarial, y capacitación, es que se identifica un menor desarrollo en el uso de las herramientas digitales para la mejora en la gestión empresarial, comparado con el uso de estas herramientas, a nivel personal. Para el abordaje de este capítulo, se identificaron distintos componentes que inciden a nivel nacional e internacional y que los mismos, repercuten de forma distinta en el uso e implementación de los recursos en la órbita empresarial.

En primer lugar, para contextualizar a las Mipymes en el macroentorno, se identifica que el sector que conglomeraba a los diferentes actores vinculados a la infraestructura de negocios, e business y e commerce, es la economía digital. Esto sitúa a las empresas en una realidad tecnológica, normativa, tributaria, comercial, y productiva diferente a otras que no utilizan las TICs para su desarrollo.

Luego, existe otra clasificación vinculada a la estrategia de negocio de cada unidad económica, que es aquella vinculada al cliente empresa (B2B) y el cliente final (B2C). Por último, la clasificación de acuerdo al enfoque de este trabajo, está dada por la determinación del territorio meta: a nivel nacional (doméstico) o internacional (transfronterizo). De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en el diario quehacer empresarial los desafíos no resueltos aún por la mayoría de las Mipymes uruguayas, son:

- Contar con una estrategia digital que incluya la comercialización multicanal tanto a nivel doméstico como transfronterizo.
- Contar con una estrategia de comunicación digital alineada a los objetivos de negocio y que apoye en el alcance de los objetivos comerciales.
- Contar con las capacidades empresariales que permitan articular los objetivos organizacionales entre el capital humano dependiente de la organización con los proveedores de servicios, externos.
- Contar con las herramientas de análisis de información que emiten los diferentes sistemas con el fin de facilitar la toma de decisiones.
- Contar con el apoyo de profesionales en gestión empresarial que puedan asesorar y acompañar la implementación de la estrategia digital.
- Tener presencia en plataformas internacionales de vinculación y venta de productos y/o servicios.

- Tomar conocimiento de los diferentes medios de pagos internacionales, envíos de carga internacional para ventas on-line, y el marco normativo legal y tributario para las transacciones electrónicas.
- Conocer cuáles son los instrumentos que están disponibles para la internacionalización digital de las Mipymes y cómo implementarlos.

9. Resultados

De la investigación realizada para el presente trabajo, se destacan los siguientes resultados:

- 1. Uruguay se encuentra inmerso en las tendencias globales y regionales.** No sólo esto, sino que se encuentra entre los primeros países de América Latina y el Caribe en la implementación de una estrategia digital. Uruguay destaca en la región por ser el único país con el reconocimiento de pertenecer al Digital 7, y encabeza el ranking regional según el Digital Readiness Index.
- 2. Si bien Uruguay inició tardíamente una agenda digital, desde el 2007 ha trabajado constantemente para desarrollar y fomentar el uso de las TICs.** Esto queda evidenciado en la sucesión de planes nacionales para el desarrollo de las tecnologías de la información y la generación de un marco jurídico sólido. Este esfuerzo continuado y persistente podría entenderse como una de las razones por las cuales Uruguay aventaja a otros países de la región en los índices digitales.
- 3. Los internautas regionales -en particular los de México, Chile y Uruguay- han adoptado el hábito de usar internet de forma diaria, y en particular lo usan como herramienta de búsqueda de información de productos.** La búsqueda online de información sobre los productos y servicios que la persona tiene interés en comprar es un hábito ya instalado en la mayoría de los internautas regionales; y es probable que a medida que los jóvenes pertenecientes a la generación de los *millennials* se integren al mundo laboral este hábito se expanda y se institucionalice en los procesos de compra B2B. Con otras palabras, las empresas que deseen incrementar sus ventas al consumidor final o a empresas tendrán que mejorar su presencia digital brindando más información acerca de sus productos.
- 4. Las empresas que han adoptado exitosamente las TICs cuentan con mayor diversificación de mercados y productos, y son más eficaces en**

- sus procesos.** Distintos estudios evidencian una relación positiva entre un uso eficiente de las TICs empresarial con un impacto positivo en la productividad multifactorial. La adopción de las TICs por parte de las pymes puede coadyuvar un mayor dinamismo en la economía nacional.
- 5. Los bienes exportados por las Mipymes uruguayas son plausibles de ser comercializados en plataformas electrónicas.** Si bien hay algunas Mipymes dedicadas a sectores que requieren de mayores controles sanitarios y fitosanitarios (pescados, productos de mar, margarinas, carnes, miel, otros), hay varios rubros que los internautas ya están acostumbrados a comprar on-line: vestimenta y calzados en particular. Otros rubros donde la participación de las mipymes es relevante (peletería y piedras preciosas) cuentan también con la ventaja de no ser perecederos.
 - 6. Se identifica la necesidad de alfabetizar a los empresarios sobre cómo es que las nuevas tecnologías impactan en los modelos de negocios, la prospección e ingreso en mercados extranjeros, entre otras temáticas.** En Uruguay hay varios programas que incluyen un componente de apoyo a la digitalización de empresarios, a pesar de no haber uno específico de internacionalización digital.
 - 7. Falta de indicadores que permitan cuantificar el valor de la balanza comercial digital.** Como se expuso, la encuesta nacional de pequeñas y medianas empresas si bien cuenta con una pregunta vinculada a los volúmenes comprados y vendidos a través de sitios webs, no diferencia el origen ni el destino de estos. Así como la balanza comercial de las exportaciones e importaciones tradicionales es un indicador macroeconómico, la balanza comercial de las transacciones transfronterizas digitales necesita de ser contabilizada. Esto permitirá medir el aporte de la economía digital a la economía general del país.

10. Consideraciones finales

Históricamente, Uruguay ha destacado por ser un país vanguardista en América Latina y el Caribe lo cual lo ha ubicado conceptualmente en una posición privilegiada a nivel internacional, posición que ha sabido preservar. A modo de ejemplo, Uruguay fue reconocido como el primer país de América Latina y el Caribe en lo referido a la protección de los derechos humanos y políticos –sexto a nivel mundial, detrás de países avanzados como Finlandia, Noruega y Holanda–, fue el primer país de la región en adherirse al proyecto chino de One Belt, One

Road (además de ser un socio estratégico de China en la región); y es el único país latinoamericano en pertenecer al grupo Digital 7.

Sin embargo, para mantener esta conceptualización privilegiada del país, desde la perspectiva en cuanto a las tendencias mundiales relativas al uso TICs como herramienta de apoyo a la competitividad, es necesario que las pequeñas y medianas empresas uruguayas sean integradas exitosamente en las nuevas dinámicas globales, y en particular del comercio electrónico transfronterizo. Si bien los beneficios de que las pymes concreten la transición digital se verán manifestados en estadísticas económicas como sería el incremento en las exportaciones y el aumento de la productividad multifactorial; también repercutirá en la percepción del país como exportador de productos de calidad y diversificados.

Es clave aunar los esfuerzos del sector público y privado para expandir las competencias digitales de los empresarios, brindando capacitaciones y oportunidades a nivel macro y microeconómico, que facilite la implementación de los conocimientos adquiridos mediante el desarrollo de una estrategia de internacionalización digital como parte de la estrategia de empresa y que en su táctica incluya la participación en ferias virtuales, marketplaces, ecommerces transfronterizos, análisis de datos, gestión de gobierno electrónico y ciberseguridad.

Bibliografía

- ABOAL, Diego; CRESPI, Gustavo; QUEIJO, Virginia; TEALDE, Emiliano. ICT, Size of the Firm and Productivity. Presentado en la XXXIII Jornadas Anuales de Economía organizadas por el Banco Central del Uruguay. 1 y 2 de agosto, 2018. Disponible en https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economa/Emiliano_Tealde.pdf
- AGESIC. Agenda Digital 2020. Disponible en <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/6122/1/agenda-uruguay-digital---enero-final.pdf>
- BID. A la conquista de los mercados mundiales Cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. 2014. Disponible en <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6412/A%20la%20conquista%20de%20los%20mercados%20mundiales.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- CAF. *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del ecosistema digital*. 2017. Disponible en <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

- CEPAL. Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital La situación de América Latina y el Caribe. 2018. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/S1600833_es.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- CEPAL. Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC 2018). Agosto, 2015. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38886/S1500758_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CEPAL. ELAC 2020. Antecedentes. Disponible en <https://www.cepal.org/es/elac2020/antecedentes>
- CEPAL. Políticas industriales y tecnológicas en América Latina. 2018. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42363/S1700602_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- CEPAL. Una promesa y un suspirar. Políticas de Innovación para pymes en América Latina. Disponible en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64ABCD8EB69EB3C305257DA30074EEA4/\\$FILE/1_pdfsam_S1420481_es.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64ABCD8EB69EB3C305257DA30074EEA4/$FILE/1_pdfsam_S1420481_es.pdf)
- CISCO. Country Digital Readiness: Research to Determine a Country's Digital Readiness and Key Interventions . 2018. <https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/Country-Digital-Readiness-White-Paper-US.pdf>
- CRESPI, Gustavo. Innovación y Productividad: evidencia del Enterprise Survey-2010 para América Latina. Ponencia realizada durante la XXII reunión anual de Red Pymes Mercosur. Realizada el 4,5, y 6 de octubre de 2017. Disponible en <https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/innovacion-y-productividad.pdf>
- DGI. Decreto 504/007. https://dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,_Ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;167;1;D;decreto-no-504-007;0;PAG
- GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Estrategia Digital Nacional 2013. Disponible en https://framework-gb.cdn.gob.mx/data/institutos/edn/Estrategia_Digital_Nacional.pdf
- GRUPO ACCIÓN DIGITAL. Chile 2004-2006. Agenda Digital. Disponible en http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_digital_2004-2006.pdf
- GRUPO RADAR. El perfil del internauta uruguayo. 14va. Edición 2017
- KATZ, Raúl; CALLORDA, Fernando. Iniciativas. Iniciativas empresariales y políticas públicas para acelerar el desarrollo de un ecosistema digital latinoamericano: Informe al Consejo Iberoamericano de la productividad y la Competitividad. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación. 2016. Disponible en http://cotec.es/media/inf_CIPC_vfinal.pdf
- MELLO, Miguel. The Relation of Information Technologies and the Total Factor Productivity in Uruguayan Firms. Presentado en la XXXIII Jornadas Anuales de Economía organizadas por el Banco Central del Uruguay. 1 y 2 de agosto, 2018. Disponible en https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economia/Miguel_Mello.pdf
- MICIT. Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones 2015-2021. Disponible en <https://www.micit.go.cr/images/Telecomunicaciones/pndt/PNDT-2015-2021.pdf>

- OCDE. Declaration on strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. 23 de febrero, 2018. Ciudad de México. Disponible en <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/SME-Ministerial-Declaration-ENG.pdf>
- OECD. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. París, 7 y 8 de junio. 2017. Disponible en <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- OECD. Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth. Conferencia Ministerial de las PYMES, 22-23 de febrero de 2018, México. Disponible en <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Key-Issues.pdf>
- PROMÉXICO. Proméxico presenta “México exporta en un click” con Ebay. 08 de febrero, 2018. Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/documentos/boletines-prensa/comunicado-12-18.pdf>
- SECRETARIA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVIDAD Y COMPETIVIDAD. Plan Nacional de Transformación Productiva y Competitividad. Disponible en <https://www.transformauruguay.gub.uy/files/proyectosprimerplan?es>
- SIICEX. Uruguay joins the most advanced digital governments in the world. 28 de febrero, 2018. Disponible en <https://www.siicex.gub.uy/communication/content-detail-news/uruguay-joins-the-most-advanced-digital-governments-in-the-world?en>
- UNCTAD. Investment in Sustainable Development and the role of SMEs UNCTAD World Investment Report 2014. Disponible en http://www.insme.org/files/contribution_unctad
- URUGUAY XXI. Caracterización de las Mipymes exportadoras de bienes en Uruguay. Octubre, 2017. Disponible en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/ed6b8da4b3deb9a97979f3718cce9eaaf4494e19.pdf>
- URUGUAY XXI. Encuesta a pymes exportadoras de bienes y servicios en Uruguay. Septiembre, 2017. Disponible en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/6f0d44bbe48235d44ab9d07a4c4058d3fdbbb504.pdf>

2 • Expo Dubai 2020: diseño uruguayo diversificación del modelo exportador

An. Com. Int. Steffany Azuaje
An. Com. Int. Valentina Frioni
An. Com. Int. Florencia Pertuzatti
An. Com. Int. Ana Paula Rodríguez Reig
Tutora: Mag. Susana Mangana

Temario

Resumen Ejecutivo

1. Introducción
 2. Justificación ¿por qué asistir a la Expo 2020?
 3. Caracterización Golfo Pérsico
 - 3.1. Idioma
 - 3.2. Religión
 - 3.3. Etiquetado y Certificación Halal
 - 3.4. Relaciones y Protocolo
 - 3.5. Geografía y Geoestrategia
 - 3.6. Demografía y su potencial para Uruguay
 - 3.7. Economía
 4. ¿Qué diseño exportar desde Uruguay? Oportunidades y retos
 - 4.1. Tendencias en Emiratos Árabes Unidos
 - 4.2. Selección de potenciales artesanos
 5. Relaciones de los países del CCG con Uruguay y el Mercosur
 6. Conclusiones
- Bibliografía

Resumen Ejecutivo

La presencia en una Expo Universal reúne una serie de objetivos o finalidades: networking, conseguir visibilidad, hacer conocer la oferta exportable, destacar valores que inspiran a la producción, etc. Por ello, entendemos de vital importancia para Uruguay presentarse a la próxima exposición internacional que se desarrollará en Dubai en el 2020, el emirato estrella de la Federación de siete emiratos conocida como Emiratos Árabes Unidos.

Sin embargo, posicionarse en el mercado emiratí no es el objetivo principal. Ni siquiera en el mercado del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), favorecido por sus bajos aranceles, sino que va más allá. Como tampoco fue el objetivo de asistir a la Expo Milán en 2015 penetrar sólo el mercado de Italia o la Unión Europea. El objetivo principal es hacer networking y conseguir partnerships. En vistas a concretar una corriente exportadora y que las piezas de diseño puedan estar en escaparates de locales comerciales en aquella región se debe trabajar antes y para ello resulta clave participar de la Expo.

En 2020, fecha de la Expo Dubai se estará solamente a 10 años de que se agote la Agenda 2030 y Uruguay deberá apretar el acelerador para alcanzar las Metas de Desarrollo Sostenible (SDGs). En ese sentido, el Pabellón de Uruguay podría incluir menciones a algunas de estas metas o SDGs entre los 17 para poner la producción y la estrategia nacional en sintonía con la Agenda de Desarrollo y el Multilateralismo. La sostenibilidad y la posibilidad de buscar y generar sinergias con IRENA, la Agencia internacional para la energía renovable con sede en EAU, son un aliciente más para participar de la Expo Dubai. Así como una oportunidad para dar a conocer el cambio en la matriz energética uruguaya que ha dejado de ser dependiente de combustibles fósiles, algo que interesa sumamente a los países petroleros del Golfo.

Los países que integran el CCG conforman en la actualidad un bloque económico potente y gracias a los ingresos derivados de sus recursos naturales se han convertido en actores políticos y comerciales de relevancia mundial. Por ello es importante que Uruguay no deje pasar la oportunidad de presentarse en la región a través de una Expo internacional que concitará el interés de muchos países que pueden conocer, algunos por primera vez inclusive, la oferta exportable y la calidad de la producción nacional, en especial en rubros en los que Uruguay puede resultar competitivo al no exigir un gran volumen de producción sino alta calidad y diseño.

No es un mercado ni una región enteramente desconocidos para Uruguay. La Cámara de Comercio e Industria de Dubai mantiene vínculos con las cámaras empresariales uruguayas desde abril 2007, fecha en la que el presidente Tabaré Vázquez visitó EAU y Qatar. Lo mismo acontece con la Cámara de Comercio del Estado de Qatar.

Por otra parte, Uruguay cuenta con certificación Halal aprobada en EAU desde 2007 que ha sido regularmente renovada, la última vez en 2018 con el Centro Islámico Uruguayo, lo cual confiere una ventaja a la hora de plantearse una exportación diversificada.

Este trabajo de investigación se propone en primer lugar presentar argumentos sólidos de porqué Uruguay puede aprovechar la Expo Dubai para posicionar un sector con gran potencial, como es el diseño de calidad en base a materiales naturales y originales de Uruguay en mercados con alto poder adquisitivo y en segundo lugar generar sinergias con potenciales socios en el Golfo Pérsico que aprovechen otras complementariedades en nuestro país, en momentos en que las naciones petroleras árabes buscan diversificar sus economías y expandir sus vínculos diplomáticos como forma de superar las siempre ríspidas relaciones que mantienen con las grandes potencias desarrolladas.

1. Introducción

Las exposiciones internacionales son una instancia en donde países de todo el mundo se reúnen, brindándose entre sí la oportunidad de conectarse, intercambiar ideas y mostrarse a sí mismos hacia el resto. Estas exposiciones se llevan a cabo cada 5 años, donde se alienta a todos los participantes al diálogo entre ellos para de esta forma poder formar lazos que podrían llegar a ser duraderos.

Desde el comienzo, en dichas exposiciones se han expuesto productos de suma importancia, que en su momento fueron grandes innovaciones que revolucionaron al mundo, tales como los telegramas, las máquinas de escribir, máquinas de rayos X, etc. (Expo 2020 Dubai UAE, 2018). Y es por esta razón que en cada una de las exposiciones es casi imprescindible participar, ya que es una gran oportunidad para aquellos países que quieran mostrarse al mundo y poder así también generar contactos para el futuro. En el presente trabajo nos centraremos en la próxima exposición mundial que se llevará a cabo en el año 2020.

La Expo Mundial 2020 se realizará en Dubai, Emiratos Árabes Unidos (EAU), siendo así la primera exposición mundial que se realizará en la región de Medio Oriente, África y Asia Meridional, dándole más oportunidad a países cercanos de participar de dicha exposición. La misma tendrá comienzo el día 20 de Octubre del 2020 y finalizará el 10 de Abril 2021, teniendo una duración de aproximadamente 6 meses, en donde los participantes podrán presentar sus productos y a su vez generar una gran cantidad y variedad de contactos (Bureau International des Expositions, 2016).

Con un tercio de la población del mundo viviendo a solamente 4 horas de distancia en avión, EAU es un hub que facilita el intercambio de ideas y culturas. El espacio de la expo abarca un total de 4.38km², situado en el distrito sur de Dubai, entre Abu Dhabi y Dubai.

A lo largo de los 6 meses que dura dicha exposición, se espera que haya un aproximado de 25 millones de visitantes, un 70% de los cuales serán visitantes provenientes del exterior de los EAU. A su vez, se espera que más de 200 expositores, entre países y organizaciones multilaterales, corporaciones e instituciones educativas, sean los que formarán parte de esta exposición, contando cada uno de ellos con un pabellón (EXPO 2020 DUBAI UAE, 2017).

El tema central de la Expo 2020 Dubai es “conectar mentes, crear el futuro”, promocionando así una plataforma para fomentar la creatividad, innovación y colaboración a escala mundial. El tema central de la Expo se divide en 3 subtemas: Oportunidad, Movilidad y Sustentabilidad.

Oportunidad: según los organizadores de dicha exposición (Expo 2020 Dubai UAE, 2018), mencionan que ésta es la clave del desarrollo, porque garantiza que se abran nuevas puertas tanto para las personas como para las comunidades, y su fin es ayudarlas a poder satisfacer sus necesidades actuales y a su vez las aspiraciones futuras.

Movilidad: se menciona que la movilidad es el “puente” hacia la oportunidad, la cual es posible gracias a la conexión entre las personas, bienes e ideas, y adicionalmente la posibilidad de poder contar con un acceso a los mercados más fácil, conocimiento e innovación. (Expo 2020 Dubai UAE, 2018)

Sustentabilidad: es la que se encarga de brindar una orientación en cuanto a cómo ampliar las oportunidades haciendo más con menos, a la vez que se está protegiendo y preservando el medioambiente para las siguientes generaciones. (Expo 2020 Dubai UAE, 2018)

2. Justificación ¿por qué asistir a la Expo 2020?

El hecho de que Uruguay participe en una exposición de dicha magnitud, presentando productos de diseño, sería una gran oportunidad para presentar “otra cara” del país y demostrar que además de exportar commodities, también es capaz de producir productos con diseño de gran calidad y de una forma que también represente al país, utilizando materiales típicos de Uruguay, como cuero y piedras semipreciosas, con diseños originales y exclusivos que podrían llamar la atención de los visitantes de la Expo Dubai 2020.

A su vez, no sería ésta la primera vez en la que el país se presenta, en tiempos recientes, en una exposición mundial con su propio pabellón. En el año 2015, Uruguay participó en la Expo Milán, en la cual recibió un aproximado de más de 450.000 visitas. Así pues Uruguay cuenta con satisfactorias experiencias previas en materia de ferias internacionales. En dicha exposición el lema fue “La vida crece en Uruguay” y se presentaron los avances logrados en cuanto a la producción agointeligente, energías renovables, derechos humanos, tecnología, calidad de vida, y respeto por la diversidad. Como se mencionó anteriormente, sería una buena idea innovar y presentar una mayor variedad de temas y productos susceptibles de ser exportados, como es el diseño uruguayo y poder así promocionarlo en un mercado de gran importancia por su potencial económico y de gran tamaño (El País, 2015).

Sin embargo, según menciona el Ec. Ignacio Muniyo en el diario El País (2018), el gobierno uruguayo presentó una carta en la que muestra intenciones de participar de la Expo Dubai 2020, pero aún no ha firmado un contrato para

poder confirmar su presencia. Dicha carta fue entregada a la directora general de la feria internacional de Dubai 2020, Reem Al Hashimi, en donde se menciona que Uruguay va “a hacer todos los esfuerzos para estar presentes” (El Correo del Golfo , 2016).

Al mismo tiempo, esta sería una gran oportunidad para seguir promocionando su marca e imagen de “Uruguay Natural” a través de productos de diseño exclusivo, haciendo uso de recursos naturales autóctonos del país, y al mismo tiempo aprovechar el talento de los artesanos uruguayos, quienes generalmente no suelen contar con grandes oportunidades para poder exportar sus productos al exterior, especialmente a países de gran potencialidad comercial y tan exigentes, siendo una de las razones los altos costos con los que normalmente se cuenta y escasos programas de apoyo a la inserción internacional de este sector.

Estos artesanos podrán llamar la atención de los visitantes, que como ya se mencionó con anterioridad, pueden llegar a ser alrededor de 25 millones de personas de todas partes del mundo, especialmente de la región del Golfo Pérsico y Medio Oriente, quienes muestran habitualmente un gusto y predilección por este tipo de productos exclusivos y que a su vez cuentan con un gran poder adquisitivo, necesario para mantener un patrón de consumo elitista.

En efecto, los países que integran el Consejo de Cooperación del Golfo, de aquí en más CCG, están entre los más ricos del mundo. Un dato que ofrece buenas perspectivas de cara al ingreso de las piezas de diseño que este trabajo propone presentar en la Expo Dubai 2020. Como se observa en la tabla inferior EAU, Qatar, Kuwait y Arabia Saudí, cuentan con un PBI per cápita muy atractivo.

Países	Población	PIB anual		PIB per Capita		IDH
 Arabia Saudita [+]	32.552.000	601.930 M.€	680.000 M.\$	18.491 €	20.890 \$	0,853
 Barén [+]	1.492.584	30.982 M.€	35.000 M.\$	20.757 €	23.449 \$	0,846
 Catar [+]	2.735.000	150.482 M.€	170.000 M.\$	55.021 €	62.157 \$	0,856
 Emiratos Árabes Unidos [+]	9.400.145	336.372 M.€	380.000 M.\$	35.784 €	40.425 \$	0,863
 Kuwait [+]	4.136.528	106.223 M.€	120.000 M.\$	25.679 €	29.010 \$	0,803
 Omán [+]	4.133.000	64.619 M.€	73.000 M.\$	15.635 €	17.663 \$	0,821
TOTAL CCG	54.449.257	1.290.608 M.€	1.458.000 M.\$	23.7403 €	26.777 \$	

Fuente: datosmacro.com y banco mundial

3. Caracterización Golfo Pérsico

El Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) fue creado en 1981 y está conformado por Arabia Saudita, Bahreín, Qatar, Emiratos Árabes Unidos (EAU), Kuwait y Omán. Fue formado originalmente para promover la cooperación económica, cultural, social y la seguridad entre los seis estados para lograr la unidad; debido a su proximidad geográfica, política y sociocultural. Si bien un análisis más completo del momento historiográfico en el que se conformó este bloque regional escapa al contenido de este trabajo de investigación, es curioso señalar que por razones geopolíticas las monarquías árabes del Golfo Pérsico decidieron unirse y aunar esfuerzos para hacer frente a la amenaza expansionista de su vecino persa, Irán, tras dos años de instaurada la revolución islámica de Irán de 1979 que significó un parteaguas para la región de Oriente Medio primero y para lo que se conoce como el orden mundial en segundo lugar.

3.1 Idioma

El árabe es el lenguaje oficial en todos los países del CCG, hablado por más de 422 millones de personas en los países árabes. Además del idioma oficial, el inglés también es hablado por una gran cantidad de personas dentro del CCG. *“Otros idiomas como Hindi, Farsi, Bengali, Malayo, Punjabi y Tagalo se pueden encontrar, pero están relacionados principalmente con los expatriados de la India, sur Asia oriental y África trabajando en los países del CCG”* (Observatoire Valasian du Tourisme, 2014).

3.2 Religión

En la región del Golfo, la religión principal es el Islam. En árabe, la palabra “Islam” significa “sumisión” del creyente a las leyes divinas, como ocurre con las otras dos religiones monoteístas y también etimológicamente remite al concepto de “paz”.

Es importante comprender que más allá de la dimensión espiritual, el Islam impacta en la vida diaria de los musulmanes, mediante el dictado de deberes y obligaciones. Por ello, contrario a lo que tradicionalmente ocurre con mercados en países catalogados como occidentales, en los cuales la religión y el Estado están claramente separados, en la región de Oriente Medio la religión es un factor que impacta en lo cotidiano en distintas esferas, incluida la dieta alimenticia -y por tanto ha de tenerse en cuenta en las exportaciones de comestibles- y el estilo de indumentaria que lucen tanto hombres como mujeres. Tanto es así que en

los países del CCG los atuendos tradicionales son muy usados en la vida diaria. “Las mujeres utilizan una túnica negra larga, una especie de vestido con mangas largas, denominado abaya. En la cabeza, los hombres usan ghutra o shmagh, una especie de pañuelo cuadrado en tres puntas de finísimo algodón, por lo general. Y una túnica o kandura blanca o gris. Al viajar, algunos musulmanes del Golfo mantienen sus vestidos y ropajes tradicionales y otros se adaptan al estilo occidental” (Observatoire Valasian du Tourisme, 2014).

Sin embargo, es importante detallar en este punto que las sociedades de los países integrantes del CCG han demostrado desde su despegue económico en la década de los 80 un constante interés por adoptar patrones de consumo similares a los de otros países desarrollados económicamente, vale decir de Occidente. De hecho, son mercados muy interesantes desde hace tiempo para firmas de moda y accesorios considerados prohibitivos en países aquejados por crisis económicas. Así las principales firmas de moda y calzado de Europa están allí presentes en lujosos centros comerciales y las mujeres musulmanas del Golfo, habituadas a lucir en público sus abayas y vestimenta larga, lo que les confiere una apariencia uniforme, compiten entre sí a través de los complementos y accesorios como calzado, bisutería, carteras y joyas.

3.3 Etiquetado y Certificación Halal.

En la cultura árabe “*halal*” se refiere a lo “permitido, autorizado, saludable, ético o no abusivo”, que es lo contrario al “*haram*”, viniendo a ser “prohibido, desautorizado, dañino, no ético o abusivo”. Esto emana de las enseñanzas del profeta Mahoma, “*considerado como el Profeta para los árabes, como lo fue Moisés para los judíos, se considera el ejemplo de lo que significa ser musulmán*” (Johnson, 2013).

Siguiendo el mismo concepto, la certificación Halal indica todas las prácticas permitidas para los adeptos al Islam. De esa forma, a la certificación Halal se la puede definir como “un instrumento mediante el cual se declara el estado Halal de un producto, un servicio o un proceso de producción. Este se emite en forma de certificado que contiene una lista y especificaciones de referencias certificadas” (World Halal Authority, 2018).

Históricamente, dicho certificado se utilizaba prioritariamente para el sector agroalimentario, sin embargo, como se explicará con más detalle en el trabajo, estos certificados hoy en día influyen en muchos más ámbitos además del tradicional sector alimenticio y “abren oportunidades en numerosos mercados, principalmente en el ámbito agroalimentario, pero también en el turístico, en la moda, en el farmacéutico y de cosméticos o, incluso, en el financiero” (Fernández, 2016).

Los países musulmanes hoy en día tienen características similares, destacando “población joven y emergencia de una clase media cada vez más sensible a cuestiones como la calidad y la seguridad alimentaria. Atender las exigencias de estos consumidores requiere cumplir con las reglas coránicas” (Fernández, 2016). Actualmente, según Odón Palla (citado en Fernández, 2016) “el *halal* ya no se aplica solo a las ideas tradicionales del producto o de su elaboración sino también a toda la cadena de valor”.

Sin embargo, en su obra *Halal, llave para el consumidor musulmán* (Fernández, 2016) el autor busca brindar orientación respecto a la normativa halal, citando así a Ahmed Alhamamra, el director ejecutivo de Halal Consulting quien explica: “aunque todas las certificadoras *halal* se rigen bajo las mismas bases y normas recogidas en la Ley Islámica, en el ámbito agroalimentario no hay una única normativa y cada país musulmán tiene la suya propia”. Debido a esto, “hoy por hoy no existe ninguna entidad que dote de homogeneidad a los estándares *halal*” (Fernández, 2016). Existen distintas organizaciones a nivel de referencia para diferentes mercados, algunas de ellas son *Emirates Authority for Standardization and Metrology* (ESMA), *Halal Consulting*, *Halal Food & Quality*, *Halal Food Authority* (HFA), *Halal Malaysia Official Portal*, *JAKIM*, *Islamic Food and Nutrition Council of America* (IFANCA), entre otras.

Teniendo en cuenta la creciente importancia y obligatoriedad que reviste este certificado para muchos mercados musulmanes, este equipo de investigación consultó a diversas fuentes en EAU y Qatar (embajadores uruguayos Chaben y Seré, allí destinados) para saber si los productos de artesanía y diseño que se busca colocar en dichos mercados deben tramitar dicha certificación y afortunadamente por ahora no parece exigirse el tratamiento halal para accesorios, incluido el calzado de cuero.

No obstante, este hecho constituye una ventana de oportunidad para seguir añadiendo valor a los productos uruguayos. Uruguay cuenta desde 2007 con una certificación halal aprobada al menos por EAU y que ha sido regularmente renovada, la última vez este año 2018 por el centro islámico uruguayo sito en Soriano y Ejido y por tanto es posible plantearse explotar esta preferencia de consumo de productos y materiales enteramente halal. Inclusive la industria de cosméticos usa el rótulo halal y son muchos los países de la Unión Europea que hoy se avienen a implementar esta certificación para incrementar su volumen de ventas al mundo musulmán. Así, un detalle no menor es que muchos de los materiales que los artesanos uruguayos utilizan pueden ser declarados naturales y libres de impurezas, ser considerados halal permitidos e incluso ecológicos.

3.4. Relaciones y Protocolo

Por otro lado, existen distintos aspectos culturales que deben ser tenidos en cuenta dependiendo de la situación (comercial, turismo, reunión, política, entre otras) y de las personas con las que se esté relacionando. Esto se debe a la alta sensibilidad cultural que muestran estos mercados en los que incide la relación siempre ríspida entre Occidente y el mundo musulmán, habida cuenta de los numerosos conflictos que aquejan a aquella región.

A continuación, se resumen algunos aspectos de cómo conducirse en una visita de negocios en materia de ceremonial y protocolo, sin ser exhaustivos pues se entiende que el objetivo de esta investigación es plasmar el potencial que la Expo Dubai 2020 ofrece a diseñadores uruguayos y no ofrecer una guía de negociación al exportador como tal.

Inicialmente respecto a los saludos, el más común es “*salam aleikum*”. Los hombres al saludarse deben extender la mano derecha y es importante no retirarla muy deprisa. Por otro lado, el saludo con las mujeres es más complejo. Si es un hombre, se debe esperar a que ella extienda la mano, si no, se hace una reverencia.

En cuanto a las tarjetas de presentación, es preferible que se impriman en dos idiomas; árabe e inglés y observar la información de manera detenida, las jerarquías son sumamente importantes en aquella región donde la sociedad está muy estratificada.

En cuanto a las reuniones comerciales, estas siempre se realizan en grupos de trabajo, es poco común que sean de uno a uno. Antes de la reunión, se ofrece una bebida y algo de comer. Se recomienda consumir y aceptar la hospitalidad ya que los árabes gustan de agasajar a sus invitados y es preferible no contrariar a nuestros posibles socios.

Es importante destacar que, al momento de realizar negocios, la religión también incide, al igual que en otras facetas de su vida. Es por eso que en la cultura musulmana, los intereses son considerados usura y los mismos no son aplicados en las negociaciones de igual manera que en Occidente. Por ello, se aconseja prestar especial atención en la etapa de negociación de precios.

También, es de mala educación rechazar invitaciones a eventos. No debe sorprender si en ocasiones los musulmanes, en especial en el Golfo Pérsico, invitan a una celebración en la que se espera que el invitado se una y coma con ellos sobre alfombras, sentados sobre almohadones. Se recomienda utilizar únicamente la mano derecha pues la izquierda es utilizada para la higiene personal. En realidad esta diferenciación entre “diestra y siniestra” o división del cuerpo en lo aceptable y lo que no lo es, ocurre en otras culturas también. No es infrecuente escuchar

aún hoy día “se levantó con el pie izquierdo” para inferir que la persona hizo algo equivocado o erróneo.

Por supuesto, el consumo de cerdo y alcohol no está permitido para los musulmanes aunque en países como EAU o Qatar existen licencias para importar alcohol. Es frecuente que los musulmanes repitan la invocación a Dios, Alá, mediante la expresión “*bismillah*”, término en árabe que quiere decir “en nombre de Alá”.

Como ya se ha dicho, la vestimenta es de suma importancia para poder llegar a relacionarse de la mejor manera posible con los países del CCG. Los hombres musulmanes generalmente utilizan una túnica larga o kandura blanca (esta recibe otros nombres según el país, *disdasha* en Arabia saudí, por ejemplo) y las mujeres el *hijab*, un velo que cubre la cabeza y el pecho. Para las mujeres no musulmanas no es necesario que utilicen las vestimentas típicas, sin embargo, se recomienda vestir de la forma más modesta posible, utilizando prendas de colores neutros, evitando las mangas cortas o las transparencias.

Además de lo mencionado anteriormente, es importante destacar que el rol de la mujer y sobre todo su grado de participación en la esfera pública es algo sobre lo que todavía se debate en las sociedades musulmanas, por lo que es necesario brindar especial atención a este tema y comprender de forma correcta la forma de dirigirse a ellas. No obstante no existe impedimento alguno para que mujeres uruguayas puedan acudir a esta Expo Dubai 2020 sea en calidad de expositoras, negociadoras incluso o simplemente como parte de una delegación oficial. En realidad, existe un estereotipo y un prejuicio en Occidente sobre todo lo que rodea a la mujer en el Islam que es necesario descartar ya que en ocasiones interfiere en la negociación y de hecho los musulmanes aprecian y valoran a la mujer ejecutiva, profesional occidental, dato no menor a la hora de que Uruguay se plantee una misión comercial o el envío de personal de marketing que participe en el stand de ROU en la Expo Dubai.

Hay que tener presente que la mujer es la columna vertebral de la sociedad en el Islam. Cada vez es más frecuente observar a mujeres musulmanas integrando misiones diplomáticas y lejos del estereotipo que todavía pesa en nuestra sociedad occidental, las mujeres pueden perfectamente desarrollar su tarea comercial en aquella región. Se recomienda visionar la conferencia- taller brindada en 2015 por la profesora Susana Mangana sobre cómo hacer negocios con el mundo musulmán, organizada por la Unión de Exportadores de Uruguay y Uruguay XXI (disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mgyYXdOPajw>).

3.5 Geografía y Geoestrategia

La Península Arábiga se encuentra en la región suroeste del continente asiático y cubre alrededor de 3 millones de kilómetros cuadrados. El área sureste de la península es el Rub' al-Khali (el Barrio Vacío) que es la mayor extensión de arena continua del mundo.

Entre todos los países miembros del bloque representan una de las mayores reservas de gas y petróleo crudo del mundo. *“El Consejo de Cooperación del Golfo, GCC, los países experimentan un grave problema de escasez de agua, que amenaza el desarrollo sostenible y obstaculiza los planes nacionales de desarrollo humano, industrial y desarrollo agrícola”* (Alrashed & Sherif, 2000). Por esta razón, se han creado grandes áreas verdes y los países han realizado distintos esfuerzos para contrarrestar el efecto de la escasez de agua, como *“acuerdos de distribución de agua y políticas de carga para minimizar las fugas y el desperdicio y garantizar la conservación de los recursos hídricos”* (Alrashed & Sherif, 2000).

Mapa 1. Ubicación geográfica del CCG



Fuente: El orden mundial

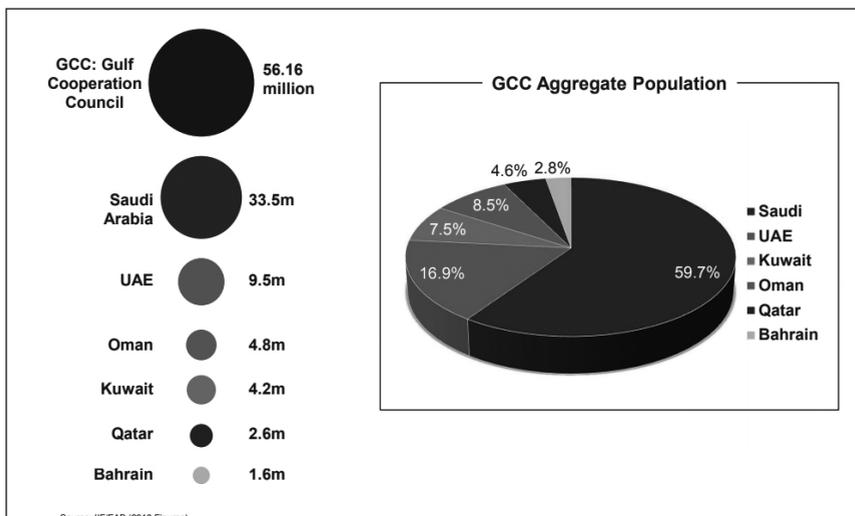
En efecto, las características geográficas y climáticas de los países del Golfo los convierten en grandes socios para la exportación de alimentos, pues cuentan con una estructura agrícola muy reducida para una población en constante crecimiento demográfico y sobre todo económico. Las predicciones de consumo de alimentos apuntan a un crecimiento del 4,2% dentro del bloque del CCG, según exponen diversos medios de prensa árabes, en especial el diario emiratí *Khaleej Times*. Por tanto, Uruguay podría aprovechar esta oportunidad y acudir a

la Expo Dubai 2020 con una oferta exportable potente y diversificada en el sector alimenticio, además de la que se propone en este trabajo. Como ejemplo de lo anterior vale la pena mencionar que los productos estrella que España vende a los países del CCG son bienes de carácter industrial, equipos y materias primas, seguidos por los bienes de consumo, alimentación y bebidas. Tanto es así que cada año participan en la prestigiosa feria de alimentación Gulf Food de Dubai unas 200 empresas españolas dedicadas a este rubro.

3.6 Demografía y su potencial para Uruguay

En cuanto a la población, para el 2025 se espera que llegue a más de 57 millones de personas, de las cuales el 54% se encontrará por debajo de los 25 años. El país con mayor población es Arabia Saudita, seguido por Emiratos Árabes Unidos. *“La población joven predominará en el CCG sobre la próxima década, que es diferente de las poblaciones que envejecen de los Estados Unidos y Europa occidental”* (Abyad, 2018). Este dato es sumamente valioso e importante para el planteamiento de este trabajo de investigación ya que, en el caso particular de la región CCG tenemos una creciente población femenina joven con mucho tiempo para el ocio y una gran afición por la estética y el consumismo. Esto ofrece una oportunidad para el tipo de exportación que se plantea en este trabajo centrado en el diseño de calidad.

Gráfica 1. Población en países del CCG



Fuente: FAB Market Insights & Strategy

3.7 Economía

Desde su creación en mayo de 1981, el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), ha registrado un fuerte crecimiento regional y los miembros han acumulado excedentes fiscales.

Los impulsores de sus economías por excelencia son, como se ha mencionado anteriormente, sus grandes reservas de gas y petróleo, llegando a representar el 25% y 40% a nivel mundial, respectivamente. Así, el Estado de Qatar es el segundo jugador mundial de gas natural junto con Irán que es el primero, aunque este último no es país árabe y por tanto no integra el CCG. Esto no significa en absoluto que visitantes persas que acudan a la Expo Dubai no puedan interesarse en la oferta de diseño uruguayo, aunque es una realidad que Irán es un país mucho más grande y con una variedad de diseños artísticos difícil de empatar.

A partir de 2014, debido a la caída de los precios del petróleo, este cambio tuvo importantes implicancias económicas debido a la dependencia de este recurso en las distintas economías del CCG.

El impacto económico de menores ingresos de petróleo y gas en los últimos años han ayudado a alimentar una estrategia enfocada hacia la diversificación de la economía y los ingresos del gobierno. Los EAU sigue siendo la economía más diversificada en la región, y la mayoría de estos países, especialmente la economía más fuerte entre ellas, el reino de Arabia Saudí, están enmarcados en un programa de reforma económica y social en lo que se conoce como “Visión 2030”.

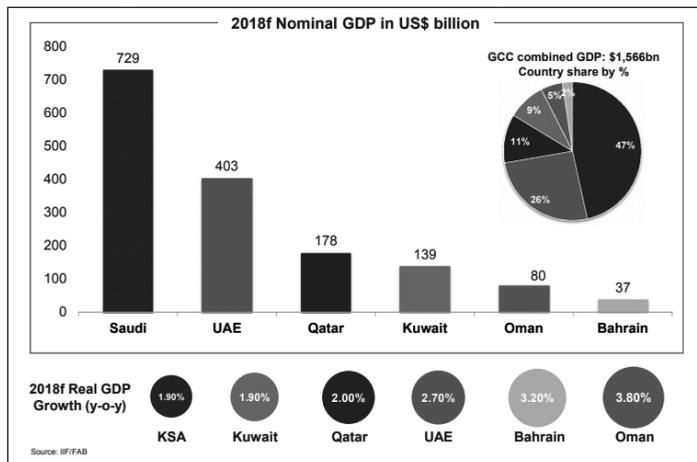
Con la reciente recuperación de los precios del petróleo, los países del CCG deberían recuperar su economía en los próximos años, mientras los gobiernos comienzan a reducir las medidas de austeridad aplicadas anteriormente para contrarrestar los efectos negativos de la economía (FAB Market Insights & Strategy, 2018)

Las reformas estructurales deben centrarse en: diversificación económica, desarrollo del sector privado, así como en el mercado laboral y las reformas fiscales.

No obstante, los países del CCG enfrentan todavía algunos desafíos estructurales, especialmente como motivar a jóvenes nacionales de estos países para que busquen empleo y puedan llegar a realizar tareas que hoy son cubiertas por trabajadores expatriados. Se necesita incrementar la inversión privada y mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública. En ese sentido cabe destacar lo realizado por el reino de Arabia Saudí que a instancias del príncipe heredero Mohamed Bin Salman (alias MBS) inició este año un paquete de medidas tendientes a corregir algunas de estas fallas, como por ejemplo, presionar a

importantes hombres de negocios y miembros de la casa real para que repatriaran fondos a Arabia Saudí.

Gráfica 2. ¿Quién genera la cuota del león? – *Who generate the Lion's Share?*



Fuente: FAB Market Insights & Strategy

4. ¿Qué diseño exportar desde Uruguay? Oportunidades y retos.

Podría pensarse que el diseño en Uruguay no ha tenido mucha trascendencia a nivel internacional y mucho menos en países de la península Arábiga. No obstante, Lolita es un grupo uruguayo de moda femenina que tiene una red comercial que se extiende a ochenta puntos de venta en Latinoamérica y Oriente Medio. (Modaes Latinoamérica, 2017)

Según un artículo publicado en Uruguay Natural (2017) Lolita prevé también aumentar su presencia en Oriente Medio, donde actualmente opera con un punto de venta en Dubai Mall, de la mano de su socio qatarí Grupo Almaná.

Se puede considerar que la proyección de aumento en la cuota de mercado de Lolita en Dubai es un indicador de que el diseño uruguayo tiene potencial en la zona del mundo que concentra la mayor riqueza per cápita.

A continuación se presentarán distintas tendencias obtenidas de páginas web oficiales de empresas y de perfiles públicos de personas de interés relacionados con la moda; se aportarán también recomendaciones para facilitar la adaptación de los productos uruguayos al mercado emiratí.

4.1 Tendencias en Emiratos Árabes Unidos

En el canal oficial *Visit Dubai channel*, administrado por el Departamento de Turismo y marketing Comercial, se publicó a principio de este año un video narrado por Dalia El Ali, fundadora de la marca emiratí *Dee by Dalia* en el cual explica por qué cree que la moda en Dubai es tan única, “Dubai se volvió muy cosmopolita por lo que cada chica tiene su propio estilo” (Ali, 2018).

En concordancia con la opinión de la diseñadora, se pudo corroborar que en esta zona rigen distintos conceptos en cuanto a moda se refiere. Para brindar una aproximación a la moda en Dubai se muestran seguidamente algunas imágenes, así como información de distintos rubros, de algunas diseñadoras e *influencers*, este último término toma en cuenta la tasa de *engagement*, medida en seguidores en Instagram principalmente (Usigli, 2017).

- Natalie Trad: artista nacida en Beirut y criada en Dubai, estudió diseño y graduada en Paris. Trabajó para la marca *Proenza Schouler* hasta que en 2013 lanzó su propia marca con su nombre y sede en Dubai. Su filosofía de diseño valora la innovación y la creación de exclusivas piezas con un enfoque de lujo moderno hecho a mano. (Nathalie Trad)

Página web: <http://www.nathalietrad.com/>

Instagram: <https://www.instagram.com/nathalietrad/>



Fuente: imágenes extraídas de la página web y el Instagram de la marca

Las imágenes de la empresa brindan también una perspectiva de la ropa que se utiliza en esa región del mundo, pudiéndose ver claramente la influencia europea con un estilo elegante y sencillo o casual y moderno.

Se aprecia también que el empleo de piedras es cada vez más extendido para productos de alto estándar. Este es un claro ejemplo de cómo estas tendencias pueden ser aprovechadas por las empresas uruguayas para la creación de diseños exclusivos con piedras locales que se adapten a los gustos y elegancia del mercado emiratí.

Las empresas uruguayas pueden aprovechar sus recursos naturales, los cuales pueden ser obtenidos a menores costos dada la abundancia y diversidad; así como también su mano de obra, la cual aunque no es abundante en número, puede especializarse en calidad y diseños únicos que se hagan irresistibles para las consumidoras del golfo pérsico, quienes cada vez más buscan el lujo y peculiaridad para demostrar su estatus social.

Por otro lado, considerando el desarrollo de la tecnología y la relevancia de las redes sociales, comienzan a ganar importancia las denominadas *influencers*, que se caracterizan por la cantidad de seguidores en sus cuentas. El estilo único de ciertas personas es emulado por el resto de los usuarios, haciendo de las redes sociales el nuevo lugar donde buscar las tendencias en el mundo de la moda. Se presentan algunas de las influencers de la región que están marcando la pauta en la moda.

- AlanoudBadr: es una consultora, estilista y diseñadora de modas con un estilo más audaz, nacida en Arabia Saudí. Se volvió reconocida por su línea de ropa *Lady Fozaza*, nombre con el que también se le conoce a ella en las redes. Sus diseños están enfocados en blazers.

Instagram: <https://www.instagram.com/fozaza/>

Instagram de su marca: <https://www.instagram.com/ladyfozazaofficial/>



Fuente: imágenes extraídas del Instagram de Alanoud Badr.

Esta diseñadora al ser un ícono de la moda en Dubai permite ver la diversidad de diseños, texturas y modelos así como también refleja la lucha de las mujeres en esta zona del mundo por ganar independencia y empoderarse. Esta artista es solo uno de los ejemplos que derriba el estereotipo de que en todos los países árabes las mujeres cubren su cuerpo con los abayas tradicionales y su cabello con el hiyab. Si bien la mayoría luce su vestimenta tradicional en el espacio público, aprovechan reuniones privadas y festejos familiares para mostrar su exclusividad, invirtiendo ingentes cantidades de dinero en ropa y accesorios de las mejores firmas. En cualquier caso, la Expo Dubai 2020 será visitada por potenciales compradores de muchos otros países musulmanes que exhiben diferentes sustratos culturales en los que la mujer es susceptible de interesarse por diseños exclusivos de Uruguay.

- Summer Albarcha: *nació y se crió en los Estados Unidos, aunque su origen es de Siria. En 2012 comenzó un blog de moda para adolescentes con Hipster Hijabis. A la edad de dieciocho años fue invitada a Dubai para hablar en Fashion Forward, la plataforma de moda más importante para Dubai y Medio Oriente que se ha convertido en un referente absoluto para el desarrollo de una industria de moda regional que contemple las especificidades culturales de la región, para paliar la falta de tendencias de moda que reflejen la modestia y el recato que la mujer musulmana debe exhibir, aún residiendo en los Estados Unidos.*

Modest Fashion, es decir, el vestir modestamente es un movimiento cultural mundial que está en auge. Los atuendos “modestos” deben interpretarse más bien como el interés creciente de las mujeres musulmanas por mostrarse recatadas en la esfera pública, cumpliendo así con los preceptos religiosos y culturales del Islam. Esta es una tendencia mundial entre las jóvenes musulmanas, aunque al analizarlo, se puede ver que el movimiento incluye a mujeres de religiones diferentes e incluso otras que no tienen que ver con la religión. El movimiento por la modestia ha cobrado impulso desde hace unos años y ahora el hiyab es un símbolo reconocido. En 2014, DKNY presentó una colección de moda modesta.

En 2016, Dolce & Gabbana presentó una línea de hiyabs y *abayas* de lujo (CNN, 2017). Porque aunque pueda parecer contradictorio, ya se comentó antes que las mujeres en el Golfo conceden gran importancia a su aspecto físico y muestran atuendos exclusivos, y recurren a la customización de sus prendas incluso si se trata de una túnica negra, con apliques varios de pedrería fina, por ejemplo. Si bien en nuestra concepción de modestia esto no encaja, para su sociedad la mujer se muestra conservadora y recatada en su vestimenta al cubrirse.

Página web: <http://www.summeralbarcha.com/>



Fuente: imágenes extraídas de la página web de Summer Albarcha.

Se ha hecho referencia en este apartado al desconocimiento que todavía persiste en Uruguay sobre las sociedades musulmanas, lo cual impacta negativamente en los negocios. Por ello, resulta importante destacar que debido a una incomprensión sobre las dinámicas de cambio instaladas hoy en la mayoría de sociedades árabes y musulmanas, Uruguay pierde oportunidades de comercio en diferentes rubros. La profesora Mangana relata esto frecuentemente en sus exposiciones y entrevistas. Para ejemplo, un botón de muestra, el Emir de Qatar Tamim Al Thani visitó Latinoamérica en el mes de octubre de este año, concretamente Ecuador, Paraguay y Argentina pero rehusó llegar hasta Uruguay y ello a pesar de mantener una Embajada permanente en nuestro país. Qatar se encuentra desde el 5 de junio del 2017 sometido a un embargo diplomático y comercial por parte de sus vecinos Arabia Saudí y EAU, entre otros, lo cual afectó al ingreso de alimentos y bebidas al país y es un potencial comprador de la oferta exportable básica de Uruguay. Al desconocer la coyuntural regional los empresarios uruguayos dejan pasar oportunidades de oro para hacerse con una cuota de mercado en aquellos países.

4.2 Selección de potenciales artesanos.

Luego de esta breve introducción de algunas tendencias en Emiratos Árabes Unidos, surge la pregunta de si en Uruguay existe la potencialidad de explotar este mercado e ingresar alguno de sus productos. Se muestran a continuación una lista con algunas empresas uruguayas que podrían tener una oferta exportable a la región de los países del CCG.

Tabla 1. Lista de empresas uruguayas con oferta exportable

Empresas	Rubro/Productos	Red social
Agnes L	Zapatos, accesorios y bolsos	https://www.agneslenoble.com/
Anne Chaussure	Indumentaria y calzado femenino	https://www.annechaussure.com.uy/
Bervena	Ropa, zapatos y accesorios de dama	https://www.facebook.com/bervenauruguay/
BRIDA	Calzado	https://www.facebook.com/brida.uy/
Coki Shoes	Zapatos	https://www.facebook.com/pg/CokiShoes/about/?ref=page_internal
InesOtt	Zapatos y accesorios	https://www.inesott.com/
Juanna O	Zapatos de cuero	https://www.facebook.com/juannaoleatherco/
Joséphine	Indumentaria y calzado femenino	https://www.josephine.com.uy/
Lanka	Zapatos de cuero	https://www.facebook.com/lankaleathergoods/
Mutma	Indumentaria y calzado	https://mutmashop.com/
Pecari	Camperas, carteras y zapatos	https://pecari.com.uy/
Piedras y Piedritas	Accesorios y esculturas	https://www.facebook.com/piedritasok/
Sarah Kosta	Joyas	https://sarahkosta.com/
Savia	Ropa, zapatos y accesorios de dama	https://www.facebook.com/lankaleathergoods/
The mood UY	Calzado de cuero y accesorios	https://www.themoodstore.com.uy/
Vanina Gentile Accesorios	Joyas para dama	https://www.facebook.com/VaninaGentileAccesorios/
Vdamiani	Ropa y zapatos	https://www.facebook.com/vdaminidisegno.com.uy/

Fuente: elaboración propia

Después de una exhaustiva búsqueda, se seleccionaron algunas de las empresas de la lista que serán explicadas con mayor detalle para resaltar sus características y su relevancia en el sector de la industria de la moda, finalmente se culminará con algunas recomendaciones generales que toda empresa debería tener en cuenta al momento de adaptar sus productos y mejorar su estrategia de inserción internacional.

1) Agnes L

Es una marca dedicada al diseño y fabricación artesanal de accesorios impulsados por la belleza en bruto, nada que sea pretencioso ni artificial. Eligen materiales nobles, los cuales suponen una vuelta a lo auténtico. Teniendo claro el objetivo de exaltar y ensalzar la belleza de lo imperfecto en sus diseños.

La minería se lleva a cabo en Uruguay, en el norte de Artigas. La producción de esta joyería artesanal comienza con la clasificación de piedras según su calidad. Después de eso, los ejemplos más puros se someten a un proceso de martilleo

para extraer la gema sin defectos. Las ágatas se cortan con puntas de diamante y luego son pulidas para la producción de auténticas piezas de joyería fina.



Fuente: imágenes extraídas de la página web de la empresa.

Se puede observar la similitud en estilos con aquellos de moda en Dubai. Resalta el gran contraste de prendas de vestir sencillas, con accesorios originales de un matiz natural y materiales nobles que le dan a la mujer una apariencia distinguida.

Son ideales también para las altas temperaturas de la zona pues un accesorio de esta marca con una prenda suelta y cómoda brindará toda la elegancia necesaria para ser el centro de atención en estas ciudades cosmopolitas.

Esta empresa ya tiene una orientación internacional dado que cuenta con una completa página web en inglés y fotos nítidas de diseños únicos y ambientaciones acordes a los estándares esperados en los países del CCG.

2) MUTMA

La empresa comienza creando productos en 2011, hoy en día MUTMA es una sociedad de personas que crean y visten buscando impactar con su mirada en la sociedad a través de productos y campañas novedosas y auténticas.

Les interesa satisfacer clientes exigentes, al nuevo comprador que requiere excelencia y diferenciación en diseño, y que busca salirse de la rutina en un mar de mensajes diarios. Buscan generar una marca exclusiva y llamativa, creadora de objetos de deseo, que al mismo tiempo ofrezca productos inclusivos.

Sus productos son distinguibles, únicos y reconocibles donde sea que estén. Cada calzado está acompañado por un packaging específico de acuerdo a cada colección. Cada producto MUTMA viene acompañado de un regalo inesperado, convidando algo nuevo para quien experimenta la marca.

Respecto a los materiales enfatizan que viven en un país que ofrece un escenario ideal para la producción de calzado dado que Uruguay es líder mundial en ganadería, ofrece una gran variedad de producción de cueros de excelente calidad, como subproducto de la actividad ganadera. Cada cuero atraviesa un extenso proceso de selección, buscando las mejores características en cada pieza.

Crean sus productos junto con talleres y fábricas en Montevideo que se dedican al calzado hace varias generaciones. Generando como resultado productos de alta calidad, en un marco de trabajo justo.

La marca es permeable y cree en la riqueza de lo multidisciplinario por lo que colaboran con distintos artistas, músicos y diseñadores en Uruguay, para fomentar el intercambio y nutrirse del trabajo en equipo.

La empresa también tiene una conciencia de protección ambiental y sostenibilidad que se acompasa con los subtemas de la Expo Dubai 2020. Esto se demuestra con la realización de uno de sus proyectos, H. A. (Hacer Algo), se inicia en febrero 2018 con la campaña de “pagá tu MUTMA con plástico” donde se aceptaba como forma de pago 1 botella de plástico = 100 pesos uruguayos. Fomentando entre sus clientes el reciclaje, buscando dejar su huella en la sociedad a través de acciones que tengan un impacto que trascienda lo comercial.

Otro proyecto busca incluir acciones de intercambio positivo, asociadas a la educación, a los niños, a los animales, a la alimentación, etc. En agosto se lanzó “paga tu MUTMA con libros para niños” por lo que se podía financiar hasta un 40% del valor de los productos en libros que luego serían donados a la biblioteca para chicos de la ONG Unidos.



Fuente: Pagina web e Instagram de la empresa.

Es una empresa sólida y duradera, que busca expandirse internacionalmente y pisar fuerte, comprometida con la satisfacción máxima de aquellos que viven el universo de MUTMA. Para lograr esta misión la empresa cuenta con una plataforma web en español y en inglés con tienda online y blog continuamente actualizados. Así como también de locales en Uruguay y Estados Unidos.

MUTMA siendo una empresa con principios tan claros, proyectos tan inclusivos, así como su deseo por satisfacer al cliente puede potenciar la creatividad de la empresa para adaptarse y reinventarse. Por tanto, la participación en la Expo Dubai 2020 podría servir de impulso a esta marca a ingresar en estos mercados no tradicionales pero con gran poder adquisitivo y demanda de productos de diseños diferenciados y exclusivos.

3) Sarah Kosta

La artista Sarah Kosta, guiada por su pasión por las piedras naturales y su sueño de crear piezas de edición limitada para ser heredadas, crea en 2006 su propia marca de joyería: *Sarah Kosta, Joyas de Arte*.

Sus creaciones fusionan metales nobles, como oro 18 quilates y plata 950, con piedras preciosas y semipreciosas genuinas traídas de distintos rincones del

mundo. Cada joya es realizada enteramente a mano, rescatando la exquisitez del trabajo artesanal y convirtiéndolas en verdadero objeto de deseo. Sus diseños son atemporales, pero poseen un estilo contemporáneo único que combina sofisticación con las últimas tendencias en joyería.

Sus colecciones incluyen anillos, caravanas, pulseras y colgantes en ediciones limitadas e incluso la mayoría de sus piezas es única e irreplicable garantizando así la exclusividad de sus creaciones.

Además de crear diferentes líneas anualmente, Sarah Kosta realiza piezas *customizadas* a pedido. Dejando volar libremente su imaginación, diseña y hace realidad joyas de ensueño guiada por los deseos de sus clientes. Desde el diseño, el metal y hasta las piedras pueden ser personalizadas.

Sarah Kosta también tiene una colección exclusiva y sofisticada para novias que incluye anillos de compromiso, alianzas, tocados, caravanas, pulseras, anillos, pendientes y colgantes hechos con amor pensando en ese momento tan especial de la vida. Trabajar con las novias para que se sientan únicas en el día de su boda es una de las principales satisfacciones de Sarah Kosta.



Fuente: imágenes extraídas de la página web de Sarah Kosta.

La filosofía de esta empresa va en concordancia con las demandas de estos mercados que quieren demostrar su estatus y su sentido del estilo y elegancia ante la sociedad por lo que la participación en la feria la beneficiaría a encontrar clientes directos y a impulsar la creatividad de la artista ante pedidos que puedan presentar diferencias por motivos culturales y sociales. Las bodas en esta parte del mundo desbordan lujo y elegancia por lo que para Sarah Kosta este mercado podría potenciar su pasión por sus colecciones para novias.

4) JUANNA O

La marca comienza en setiembre de 2017 con una estudiante de arquitectura que siempre tuvo gusto por el diseño de moda. Se dedicó al diseño de zapatos ya que era un área donde se destaca.

Los métodos de realización son industriales y artesanales dependiendo del momento en la cadena de producción, obtienen sus productos de fábricas nacionales y los materiales como el cuero son tanto importados como nacionales. Sin embargo, están elaborados principalmente con materiales uruguayos ya que cree que la calidad local es insuperable.

La empresa, la cual fue contactada por el grupo se mostró dispuesta a adaptar sus productos al país al que se desee exportar pero sin perder la identidad de la marca.



Fuente: imágenes extraídas del Facebook de la marca.

Para que empresas como esta comiencen a tomar más conciencia del tema ambiental en su producción, el Estado podría brindar beneficios como reducción de impuestos para empresas que elaboren productos sostenibles. Reforzando

y preservando así la idea del *Uruguay Natural*, la cual puede abrir la puerta a nuevos mercados para la exportación.

Una estrategia para que las empresas puedan competir en este mercado es enfocarse en el sector que desean apuntar, el cual puede ser para satisfacer a aquellos interesados en *Modest Fashion* las cuales buscan usar ropas sueltas y centran su atención en los accesorios como los zapatos, carteras y joyas. O por el contrario podrían enfocarse a moda considerada más arriesgada y llamativa como lo representa Alanoud en sus diseños mencionados anteriormente.

Seguidamente deberán decidir qué los diferenciará del resto de los productores. Al utilizar el eslogan *Uruguay Natural*, se puede sacar provecho de productos de calidad como es el caso del cuero. Un dato importante a tener en cuenta es que si bien EAU no exige el certificado halal para el ingreso de zapatos, por ejemplo se podría tramitar igual para demostrar que el cuero utilizado cumple con los estándares musulmanes y que no tiene origen de cerdo. Como ya se ha mencionado, el cerdo está prohibido por ser considerado un animal impuro y por tanto no puede ser ingerido ni lucido en sus atuendos.

Se valora en gran medida la artesanía y el detalle, por lo que el diseño uruguayo puede ser competitivo, no requiere mucha mano de obra sino exquisitez en su elaboración y lo exótico de sus materiales. Pudiéndose incluir piedras locales como la amatista para la elaboración de los productos. El ejemplo de Natalie Trad en este rubro de productos naturales y artesanales ha sido todo un ícono en la moda no solo en Dubai sino en el mundo.

5) Piedras y Piedritas

Es un emprendimiento familiar, que se dedica a la producción y venta de artículos realizados con piedras semipreciosas. Esta empresa además de vender a través de sus redes sociales como Facebook e Instagram, tiene una tienda en el Mercado Agrícola de Montevideo, en la cual comercializan no solo accesorios sino esculturas de piedras nacionales. Dado lo exótico de dichas piedras, se considera que la participación de esta empresa y sus esculturas le brindaría al pabellón de Uruguay un valor adicional que aportaría a su eslogan de Uruguay Natural.

Se recomienda la elaboración de piezas únicas con piedras como amatista, ágata y cuarzo que puedan adornar las casas lujosas de esta región. Conviene brindar además de su diseño, un valor adicional que cuente las propiedades y la historia de cada piedra, catalizando así la creatividad nacional.

De igual forma los accesorios diseñados por esta marca podrían tener mucho potencial para la venta en esta región pues estilos como el de Modest Fashion

anteriormente mencionado, se destaca por ropa sencilla pero con accesorios que les confieran seguridad y elegancia.



Fuente: imágenes extraídas del Facebook y el Instagram de la empresa

Para todas estas empresas es imperativo la creación de páginas web que permitan la compra online y que estén en inglés y de preferencia también en árabe. De esta forma se pueden hacer ventas por internet sin la necesidad de establecer presencia comercial en los Emiratos. De igual forma se recomienda incluir en estas páginas fotos nítidas de las imágenes y detalladas descripciones de los productos y procesos que justifiquen el valor de la mercadería y que ayuden a aumentar la credibilidad del cliente.

La Expo Dubai 2020 es un medio óptimo para dar a conocer el diseño uruguayo, sirviendo de plataforma para impulsar al Uruguay en la exclusividad del diseño, diversificando así las exportaciones del país e iniciando así un ciclo hacia la diversificación económica y aumento del empleo local en el rubro del arte, la confección y el diseño.

5. Relaciones de los países del CCG con Uruguay y el Mercosur

Actualmente, los acuerdos firmados entre ambas regiones se consideran muy básicos y de poca relevancia en cuanto al comercio, debido a que los temas acordados son cooperación cultural, económica, comercial y técnica, consultas bilaterales, información, entre otras.

A nivel Mercosur, en mayo del año 2005, en la Cumbre de América del Sur se firmó un Acuerdo Marco de Cooperación Económica con el CCG (SICE, 2005). Este acuerdo tuvo un enfoque hacia el fortalecimiento de las relaciones, con una visión hacia la paz y la seguridad entre las regiones destacando el reconocimiento por la importancia de estos capítulos, así como de la inserción, acercamiento de las culturas presentes en los diez países que formaron parte de esta Cumbre (Declaración de Brasilia, 2005).

Si bien el marco económico y de comercio internacional fueron tomados en cuenta en este acuerdo y a su vez fueron mencionados temas de relevancia actual para el comercio internacional como por ejemplo, el sistema financiero, ciencia y tecnología, desarrollo sostenible, acciones contra el hambre y pobreza, son pocos los lineamientos que se han planteado adoptar, hasta ahora. En el acuerdo se declara y se reafirma la importancia de cada uno de estos temas y que se debería cooperar a fin de avanzar en el acuerdo, pero no se ha avanzado sustancialmente en las relaciones comerciales entre el Mercosur y el CCG (Declaración de Brasilia, 2005).

A nivel país, Uruguay cuenta con un Acuerdo de Acceso a Mercados en el marco del proceso de adhesión de Arabia Saudita a la Organización Mundial de Comercio (OMC), este es un acuerdo bilateral de acceso al mercado saudí (OMC, 2000), tal como lo describe el nombre del acuerdo, aunque el mismo no tiene gran relevancia para el comercio bilateral de las partes.

A su vez, Uruguay cuenta con un Acuerdo Bilateral de Cooperación Económica, Comercial y Técnica con el Gobierno de Emiratos Árabes Unidos. Al igual que los anteriores, este acuerdo no presenta grandes relevancias para el intercambio comercial entre los países. En este acuerdo se establecen las áreas que serán cubiertas por esta cooperación, por ejemplo, agricultura, comercio, telecomunicaciones, turismo, entre otras (Acuerdo Bilateral de Cooperación Económica, Comercial y Técnica, 2009). De todas formas, el mismo es principalmente un acuerdo de promoción y apoyo, pero no determina ningún lineamiento o guía a seguir para que esto suceda.

Lo mismo sucede en el caso de Uruguay – Kuwait, ya que se han firmado dos acuerdos: un Acuerdo de Cooperación Económica y Técnica y un Acuerdo de Cooperación Comercial, ambos firmados en 2010. En este último se mencionan las tasas arancelarias, pero no se establecen productos, ni normas para implementar la tasa. El nivel de profundidad de estos acuerdo es el mismo que los señalados anteriormente con Arabia Saudita y los EAU.

Por último, Uruguay posee un Acuerdo de Cooperación Económica, Comercial y Técnica con Qatar firmado en el año 2010. Como ya se ha destacado en los acuerdos mencionados con los otros participantes del CCG, el nivel de profundidad de estos ha sido de poca relevancia y el presente acuerdo con Qatar no ha sido la excepción.

Respecto a los productos de diseño planteados a presentar en la Expo Dubai 2020 se analizaron las importaciones por parte de los miembros del CCG desde Uruguay y la región.

En términos generales, las exportaciones de estos productos son casi nulas en la región. Uruguay no ha participado en ninguna exportación de los bienes relacionados, Paraguay se encuentra en la misma posición que nuestro país. Para el caso de Argentina las exportaciones han sido en un número menor, poco significativo y en los últimos dos años no ha realizado ninguna exportación de dichos productos a la zona, estas exportaciones han sido únicamente de zapatos y carteras de cuero (ver tabla 1). Por el contrario, Brasil si ha exportado a la zona, aunque con un importante descenso de las mismas en los últimos años (ver tabla 2).

Tabla 2. Exportaciones de Argentina al CCG en los últimos cinco años números expresados en miles de dólares.

Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Zapatos de cuero	7	3	0	0	0
Carteras de cuero	0	1	4	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Trademap.

Tabla 3. Exportaciones de Brasil al CCG en los últimos cinco años números expresados en miles de dólares.

Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Joyas y sus manufacturas de piedras preciosas	617	556	389	148	192
Zapatos de cuero	16.805	20.558	22.529	15.166	7.784
Carteras de cuero	494	264	221	86	33

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Trademap.

Como se ha podido identificar, las exportaciones del Mercosur a la región del Golfo no han sido significativas y ha habido un claro descenso de las mismas, motivado seguramente por la situación interna de algunos miembros, como es por ejemplo la inestabilidad política que vive Brasil. De todas formas, estos números muestran que el Mercosur ha logrado ingresar estos productos al mercado del CCG, reflejando una clara oportunidad para los mismos. El hecho de que no haya grandes exportaciones desde la zona puede significar una oportunidad para Uruguay, debido a que no habría grandes competidores por parte de los países pertenecientes al Mercosur. A su vez, deja aún más en claro la necesidad de apuntar a estos mercados nuevos y desconocidos para el país.

Para ser capaces de exportar debemos identificar además con que nomenclaturas irán los productos aquí planteados, así como sus correspondientes aranceles, dato que se debe tener presente a la hora del cálculo de costos de exportaciones.

Se debe considerar a su vez que la nomenclatura, si bien es igual para todo el mundo, presenta algunas diferencias en cuanto a profundidad, siendo así el caso del Mercosur, cuya nomenclatura llega a los diez dígitos. Mundialmente los dígitos – a excepción de los utilizados por región según mutuo acuerdo, como es el caso del Mercosur – la nomenclatura es utilizada en base a seis dígitos. A continuación, se indican las nomenclaturas correspondientes.

Con respecto a los zapatos de cuero la nomenclatura correspondiente a seis dígitos es **6403.99**. Esta numeración se encuentra bajo el nombre de “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero regenerado y parte superior de cuero natural (exc. el que cubra el tobillo o con puntera metálica de protección o con palmilla o plataforma de madera sin plantillas, así como calzado de deporte y calzado ortopédico)”. El arancel que enfrentarían los exportadores uruguayos para ingresar este producto al CCG es del 5%.

En cuanto a los bolsos de mano (carteras) la nomenclatura a seis dígitos correspondiente es **4202.21**. Esta numeración se encuentra bajo el nombre de “Bolsos de mano (carteras), incluidas, con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de cuero natural, cuero o regenerado o cuero charolado”. El arancel que enfrentarían los exportadores uruguayos para ingresar este producto al CCG es del 5%.

En el caso de las joyas y manufacturas de piedras preciosas la nomenclatura a seis dígitos correspondiente es **7416.20**. Esta numeración se encuentra bajo el nombre de “Manufacturas de piedras preciosas o semipreciosas (naturales, sintéticas o reconstituidas)”. El arancel que enfrentarían los exportadores uruguayos para ingresar este producto al CCG es del 5%.

Tabla 4. Aranceles para la exportación desde el Mercosur a los países del CCG.

NCM	Arancel
6403.99	5%
4202.21	5%
7416.20	5%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Trademap

De acuerdo a las consultas realizadas al Embajador de Uruguay ante el gobierno del Estado de Qatar, Jorge A. Seré, no existen restricciones no arancelarias para exportar zapatos y carteras.

6. Conclusiones

Como resultado de esta investigación se pudo apreciar que Uruguay posee un gran potencial en el sector de diseño, especialmente para poder cubrir las demandas y los estándares que exigen las personas de la región analizada, donde lo importante es la exclusividad y la calidad debido a su alto poder adquisitivo y su gusto por las joyas y accesorios de lujo. Esta avidez se debe a que cuidan mucho su imagen y les interesa demostrar mediante la adquisición de productos de esta índole cierto estatus, un aspecto característico de su cultura. Además de que las mujeres compiten entre sí por atraer y seducir a un candidato adecuado (es decir de buena posición económica y moral aceptable para la familia) para el matrimonio.

Uruguay cuenta con materias primas de destacada calidad, tanto en cueros como en piedras semipreciosas, estas últimas se encuentran en pocos sitios del mundo, siendo casi un material “exclusivo” de nuestro país, que posibilita a las joyas creadas con dichos materiales tener esa condición de producto único. Sería necesario hacer valer esta ventaja y sacarle provecho al hecho de que Uruguay puede acceder a estos recursos en territorio nacional con gran facilidad y en suficiente cantidad.

Adicionalmente, amerita destacar que el país no solo cuenta con recursos en materia prima, sino que también dispone de una gran variedad de artesanos y diseñadores con gran talento a los que se debería impulsar y para ello es imprescindible brindarle apoyo a la hora de internacionalizarse y abrirse a nuevos

mercados. Generalmente esta tarea recae sobre el Estado en tanto que proveedor de oportunidades para llegar a mercados más allá de la región, mercados no tradicionales a los que no sería posible acceder o avanzar en el ámbito comercial si no se le dedica la suficiente atención.

En un contexto regional como el actual, marcado por la volatilidad económica es importante que Uruguay apunte a nuevos mercados para así poder ampliar los destinos de las exportaciones y evitar la concentración en unos pocos polos y productos. Este mercado puede significar grandes oportunidades para nuestro país, ya que al posicionar a Uruguay en el sector de la moda, principalmente en las destacadas joyas de piedras semipreciosas, carteras y zapatos de cuero, también se está habilitando la puerta para que otros productos e incluso servicios como consultorías, arquitectos, diseñadores de interior y paisajistas puedan aproximarse y arañar cuota de mercado.

En caso de que se confirme la participación de Uruguay en la Expo Dubai se puede trabajar de aquí hasta el 2020 en el armado de una base de datos de diseñadores, influencers, estudios de arquitectos y decoración, galerías y un muy selecto grupo de integrantes de las familias reinantes en EAU, Arabia saudí y Qatar, por ejemplo, a los que se puede invitar personalmente a visitar el Pabellón uruguayo y dispensarles un tratamiento acorde a su rango pero generando diferentes instancias en las que poder mostrar y destacar la calidad del diseño uruguayo y cómo las piezas pueden ser adaptadas para cada cliente.

En este proyecto de investigación, hemos tratado de destacar la similitud encontrada en referentes de la moda de los países del Golfo con la moda europea, la cual a pesar de no parecer en algunos aspectos similar a la uruguayo, en especial en lo que respecta a zapatos y accesorios, finalmente la globalización hace que no disten mucho los modelos en un lugar y otro.

Por otro lado, las empresas uruguayas tienen la capacidad de adaptarse a los mercados a los cuales deciden apuntar si se comprometen a hacerlo, por lo cual algunos cambios posiblemente deberán ser implementados para poder ofrecer productos aún más enfocados a los gustos de los consumidores de la región, pero sin perder la identidad de cada una de estas. Igualmente, se debe destacar que hoy en día, en un mundo interconectado, las modas se vuelven cada vez más globales, es decir, sin importar el país o la región es un fenómeno que viene transcurriendo en los últimos años y que cada vez seguirá avanzando aún más.

Asimismo, se debe destacar el hecho del antecedente de una empresa de moda uruguayo ya mencionado, Lolita, que ha logrado ingresar al mercado de Oriente Medio y Asia Central, teniendo cierto éxito y buscando ampliación. Es un claro ejemplo de que exportar diseño es viable y no algo imposible como

muchas veces se cree, ya sea por temor a un mercado tan lejano o por el grado de desconocimiento de similitudes con Uruguay.

Aunque Lolita tuvo que adaptar sus productos, demuestra que ello es posible sin mucha dificultad, sobre todo si se establecen alianzas con una empresa local. Manifestándose ese tipo de negocios como una opción potencial para otras empresas uruguayas, las cuales pueden aprovechar la Expo Dubai para encontrar aliados que puedan dar una mejor visión de la cultura y de lo que el mercado demanda.

Un tema que debe ser tomado en cuenta por todos los productores de calzado, accesorios o vestimenta con cuero es que deben consultar por el requisito (o no) del certificado Halal, el cual incluso si no es obligatorio para sus productos puede ayudarles a diferenciarse de la competencia.

En lo que respecta al tema de las barreras al comercio de los productos en los sectores analizados en el trabajo no existe ningún tipo de restricción que pudiese llegar a dificultar la exportación. Conjuntamente, los porcentajes de tasas arancelarias son significativamente bajos, pudiendo así penetrar a dicho mercado con precios competitivos y con una alta calidad, asegurando la rentabilidad y ganancia de los artesanos uruguayos.

Finalmente, el hecho de poder concurrir a la Expo Dubai 2020, podría simbolizar la oportunidad perfecta para sacar provecho de los recursos con los que cuenta Uruguay, poder adentrarse a nuevos mercados y aportar el desarrollo de un rubro competitivo integrando el talento creativo nacional y para la diversificación económica de Uruguay.

Bibliografía

Abyad, A. (2018). *Demographic Changes in the GCC Countries: Reflection and Future Projection*.

Acuerdo Bilateral de Cooperación Económica, Comercial y Técnica. (2009, mayo 29). *Acuerdo Bilateral de Cooperación Económica, Comercial y Técnica entre la ROU y la República de Emiratos Árabes Unidos*. Montevideo, Uruguay.

Ali, D. E. (2018, 04 02). *Styled In Dubai | Dalia El Ali on Dubai Fashion*.

Alrashed, M., & Sherif, M. (2000). *Water Resources in the GCC Countries: An Overview*.

Bureau International des Expositions. (2016). *PLANNING AN EXCEPTIONAL EXPO*. Retrieved Octubre 1, 2018, from EXPO 2020 DUBAI 2016 ANNUAL REVIEW: <https://www.expo2020dubai.com/-/media/Trackable-Documents/Annual-Reviews/26817Expo2020AR16Engv2.pdf>

CNN. (2017, 04 01). *Expansión*. Retrieved from <https://expansion.mx/estilo/2017/03/31/el-vestir-modestamente-un-movimiento-cultural-mundial-en-auge>

Declaración de Brasilia. (2005, mayo 10-11). Cumbre América del Sur - Países Árabes. *Declaración de Brasilia* . Brasilia.

El Correo del Golfo . (2016, Noviembre 21). *Uruguay muestra su compromiso por estar en la Expo 2020 de Dubai*. Retrieved Octubre 4, 2018, from <https://elcorreo.ae/emiratos/uruguay-muestra-su-compromiso-por-estar-en-expo-2020-dubai>

El País. (2015, Octubre 28). *Pabellón de Uruguay en Expo Milán recibió más de 450.000 visitas*. Retrieved Octubre 4, 2018, from <https://www.elpais.com.uy/informacion/pabellon-uruguay-expo-milan-recibio-visitas.html>

Emirates Woman. (2017). Retrieved from <http://emirateswoman.com/awards-2017/achievers/alanoud-badr/>

Expo 2020 Dubai UAE. (2018). *Expo 2020 Dubai UAE*. Retrieved Octubre 16, 2018, from Expo 2020 Dubai UAE: <https://www.expo2020dubai.com>

Expo 2020 Dubai UAE. (2018). *Movilidad*. Retrieved Octubre 16, 2018, from <https://www.expo2020dubai.com/Themes/Mobility>

Expo 2020 Dubai UAE. (2018). *Oportunidad*. Retrieved Octubre 16, 2018, from <https://www.expo2020dubai.com/Themes/Opportunity>

EXPO 2020 DUBAI UAE. (2017, Octubre 18). *Países de todo el mundo se reúnen en Dubái para conocer los planes más recientes para la Expo 2020 y ayudar a configurar el futuro* . Retrieved Octubre 4, 2018, from <https://www.expo2020dubai.com/es/Whats-New/Expo-News/20171018-International-Participants-Meeting>

Expo 2020 Dubai UAE. (2018). *Sustentabilidad*. Retrieved Octubre 16, 2018, from <https://www.expo2020dubai.com/Themes/Sustainability>

FAB Market Insights & Strategy. (2018). *The GCC - Facts & Figures*.

Fernández, J. (2016). Halal, llave para el consumidor musulmán. *El Exportador* .

Johnson, J. A. (2013). *Islam*. Salem Press Encyclopedia.

Mangana, S. y Dourron, O. (2018). Aproximación didáctica para entender el Islam en la actualidad. Guía para docentes editada por ANEP, disponible online en: <https://www.calameo.com/read/000991097136efad15c0a>

Mangana, S. Taller de Negocios con mercados no tradicionales, dictado durante primer semestre 2018, UCU.

Mangana, S. Taller “como negociar con el mundo árabe e islámico” organizado por UEU y Uruguay XXI en 2015. Disponible: en: <https://www.youtube.com/watch?v=mgYXdOPajw&t=59s>

Modaes Latinoamérica. (2017, julio 14). *Uruguay Natural*. Retrieved setiembre 16, 2018, from <http://marcapaisuruguay.gub.uy/la-uruguay-lolita-prepara-nuevas-aperturas-latinoamerica-da-salto-africa/>

Nathalie Trad. (n.d.). *Nathalie Trad*. Retrieved octubre 2018, 10, from <http://www.nathalietrad.com/about>

Observatoire Valasian du Tourisme. (2014). *A General Overview of the GCC Countries: Geography, Language, Religion, Dress code*.

OMC. (2000, abril 6). Negotiation for the Accession of the Kingdom of Saudi Arabia to the WTO.

SICE. (2005). *MERCOSUR-Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)*. Retrieved octubre 4, 2018, from Sistema de Información sobre Comercio Exterior: http://www.sice.oas.org/TPD/MER_GCC/MER_GCC_s.ASP

Usigli, T. C. (2017, 08 22). *Vogue*. Retrieved from <https://www.vogue.mx/agenda/cultura/articulos/diferencia-entre-un-fashion-blogger-y-un-influencer/7869>

World Halal Authority. (2018). *World Halal Authority*. Retrieved septiembre 18, 2018, from World Halal Authority: <https://www.wha-halal.org/EN>

3 • Exportaciones en Uruguay: aportes para su desconcentración

Cr. Marcos Soto

Temario

1. Introducción
 - Fundamento de la investigación (Resumen)
 - 1.1 Exportaciones en el Uruguay
 - 1.2 Metodología
2. Concentración de exportaciones en Uruguay
 - 2.1 Estabilidad en grandes exportadores
 - 2.2 Concentración de las exportaciones
 - 2.3 Rotación
 - 2.4 Contexto regional e internacional
3. Caso Menini – Nicola
4. Comercio electrónico como herramienta de promoción de exportaciones para PYMES en Uruguay
 - 4.1 Definiciones y fundamento
 - 4.2 Barreras al comercio vinculado a las PYMES
 - 4.3 El comercio electrónico como herramienta facilitadora disruptiva
 - 4.4 Tipos de Comercio Electrónico
 - 4.5 Plataformas o Marketplace
 - 4.6 Experiencia internacional como disparador de lo posible
5. Conclusiones y hallazgos
 - 5.1 Claves para el desarrollo de Uruguay
 - 5.2 Principales resultados y hallazgos
6. Bibliografía
 - 6.1 Páginas web consultadas

1. Introducción

Fundamento de la investigación (Resumen).

El presente estudio tiene el propósito, en primera instancia, de analizar la realidad actual del fenómeno exportador en Uruguay, su composición por cantidad de emprendimientos que efectivamente consiguen colocar productos en el exterior, la participación de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs¹) y la rotación existente en el grupo de empresas exportadoras. En segunda instancia, se presentará un caso de empresa nacional vinculada al sector de diseño, cómo ha conseguido ejecutar procesos de exportación y en qué medida esa experiencia ha modificado la realidad del emprendimiento. El objetivo de la presentación del caso, es apartarse de lo estrictamente teórico y profundizar en aspectos concretos de la realidad empresarial local. Por último, se incluyen aportes para promover mejoras a aquellos aspectos que hayan surgido del análisis como limitantes para el desarrollo de las actividades exportadoras. En particular, en este punto se vincula el desarrollo del comercio electrónico internacional, con el incremento de oportunidades para empresas locales con magra o nula experiencia exportadora.

1.1. Exportaciones en el Uruguay

El desarrollo de nuestro país está inequívocamente vinculado a su capacidad exportadora. En un mundo que se globaliza y profundiza sus interrelaciones, sumado a las irrelevantes dimensiones del mercado local, las posibilidades de crecimiento y progreso de emprendimientos nacionales (y su sumatoria, que es el país en su conjunto) pasan por la colocación de producción en el exterior.

Históricamente nuestras exportaciones han tenido un fuerte componente de origen en el sector agropecuario, en una región caracterizada por ser una de las principales productoras de este sector a nivel mundial. Sin embargo, Uruguay es el país con mayor concentración de sus exportaciones por origen del producto. Casi el 80% de nuestras colocaciones tienen origen agropecuario, superando a países como Paraguay y Argentina, según estimaciones publicadas por la CEPAL en “Perspectivas para el comercio internacional en América Latina (2017)”. A

1 En Uruguay se definen mediante el Decreto N.º 504/007. Se consideran micro, pequeñas o medianas empresas aquellas que tienen entre 1 y 99 empleados y una facturación anual menor a USD 9.000.000 aproximadamente. En el presente trabajo a efectos de simplificar, vamos a referirnos a PYMEs incluyendo en todos sus términos a las micro-empresas, asimilado al concepto de Micpymes.

la vez en dicho trabajo se expone la necesidad de que países de la región, como el nuestro, trabajen en procesos de *descomoditización* diversificando la matriz exportadora.

Desde nuestro punto de vista, es posible que este tipo de clasificación en productos primarios o industrializados, como atributo sobre el valor agregado nacional, comience a caer en desuso. Lo realmente primario en estos tiempos debiera ser considerando los procesos productivos involucrados y no en función del producto final obtenido. A modo de ejemplo, la producción en serie y a volumen de la industria textil, si bien producto industrializado, a priori ya no parecería tener ninguna complejidad productiva y su proceso aparece como sencillo y *comoditizado*. Por oposición, el incremento de la productividad en determinadas fases de producción de la cadena de alimentos, incluyendo investigación biogenética y la aplicación de nuevas tecnologías a procesos que permitan trazabilidad perfecta, aparecen como algo a priori más complejo, sin embargo, el producto final es el mismo: carne, soja u otro alimento de consumo humano. Pero ahora con un valor agregado mayor. Posiblemente sea este el camino para países como el nuestro que, teniendo ventajas comparativas naturales para la producción de determinados alimentos, deben procurar atributos diferenciadores para captar más mercado y más valor. De algún modo el Uruguay viene trabajando en la materia con algunos auspiciosos resultados. El desarrollo y promoción de una marca país como “*Uruguay Natural*”, asociado a calidad e inocuidad del proceso productivo, sumado a la trazabilidad perfecta, han permitido alcanzar precios más altos para nuestra producción en mercados internacionales. Factores como estos explican en parte, las grandes diferencias que se observan entre los valores medios obtenidos por países de la región que exportan un mismo producto. Así, por ejemplo, el valor de la carne bovina congelada exportada por el Uruguay fue un 36% superior al de la de Paraguay².

Por ello, el disparador del presente trabajo, no es nuestro tipo de producto exportado, ni su concentración, en donde encontramos germinar resultados de políticas conjuntas público-privadas, de años, con foco en productividad, diferenciación y promoción. La inquietud pasa por evaluar cómo potenciar otros sectores de actividad que encontrarían progreso con el acceso a mercados ampliados internacionales. Si bien el camino hacia el desarrollo de nuestro país pasa por explotar, como fuera mencionado, aquellas ramas de actividad que tradicionalmente hemos conseguido colocar en el exterior, esta opción no excluye de modo alguno a otras actividades que logren complementar y modernizar nuestra oferta exportable. Posiblemente, si logramos incrementar la cantidad de empresas exportadoras, diversificando el producto ofrecido, tendremos una

2 Perspectivas para el comercio internacional de América Latina, CEPAL (2017).

dinámica mayor de todo el sector exportador. Dicha diversificación, no solo traerá mayores niveles de actividad en varios sectores de nuestra economía, sino que también son esperables incrementos en la generación de empleo y oportunidades.

1.2. Metodología

Para evaluar la concentración de las exportaciones por empresa, así como la participación de las PYMEs, se presentarán resultados de cruzar datos que surgen de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) y del Instituto Nacional de Estadística (INE). Se presentará el comportamiento sujeto análisis durante el período 2013 – 2017. Al solo efecto de colocar como comparación y referencia, se recurre a información de otros países de bases oficiales o trabajos académicos previamente publicados.

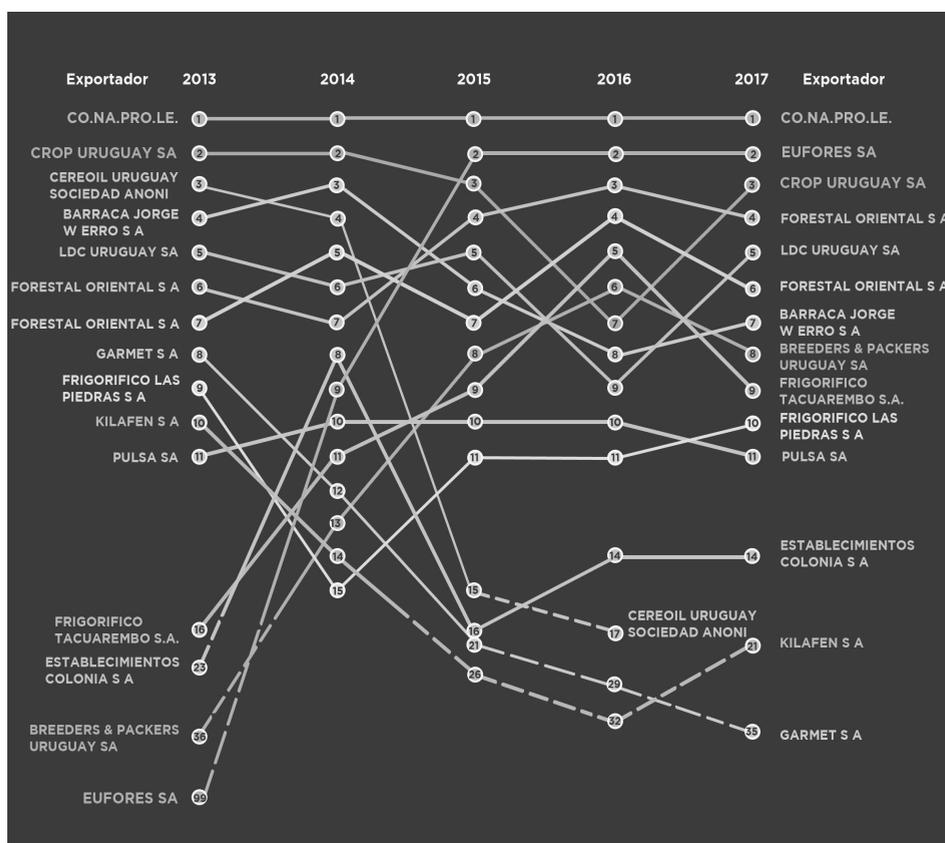
Para conocer la experiencia de PYMEs exportadoras de productos no tradicionales, se recurre a la entrevista personal con sus directivos y/o fundadores. Para el presente trabajo se presenta el caso de una empresa de diseño de muebles.

Por último, a efectos de presentar, el potencial del comercio electrónico (o e-commerce) como instrumento “*diversificador*” y “*democratizador*” del fenómeno exportador, se expone en primera instancia una introducción teórica como marco conceptual. Luego se recurre a recopilación y cruce de datos de otros países para evaluar como ha sido el desempeño exportador a través del e-commerce y en qué medida ha conseguido cumplir con las premisas definidas para el instrumento.

2. Concentración de exportaciones en Uruguay

2.1. Estabilidad en grandes exportadores

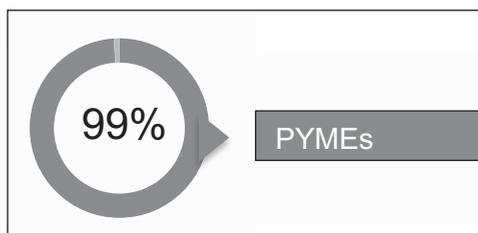
En el período de análisis (2013 – 2017) se observa que un grupo estable de quince empresas se encuentran habitualmente dentro de los diez exportadores más importantes de nuestro país. Un caso excepcional es el de CO.NA.PRO.LE que sistemáticamente aparece como principal empresa exportadora, aún siendo que los lácteos no son el principal bien exportado. Otros rubros relevantes, como la carne bovina o cereales u oleaginosas encuentran una fragmentación algo mayor.



2.2. Concentración de las exportaciones

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2016, existían 175.605 emprendimientos con personal dependiente³, siendo la inmensa mayoría (>99%) PYMEs:

Año 2016	Tramo de personal ocupado				Total
	1 a 4	5. a 19	20 a 99	>100	
Cantidad de empresas	146.510	23.190	5.071	834	175.605



A la vez, el número de empresas exportadoras ha fluctuado, en el período bajo análisis, de un máximo en el año 2013 con 1.920 empresas, tocando un mínimo en el año 2016 con 1.685 empresas. Por tanto, las empresas con actividad exportadora en Uruguay equivalen únicamente al 1% (aproximadamente) del total del universo empresarial.

Si bien es posible realizar una disección de datos para reducir el universo de empresas, acotando únicamente en aquellas actividades que sean potencialmente exportadoras, en un país que debe tener como prioridad la inserción internacional, como medio para el desarrollo, resulta más elocuente abarcar el universo completo empresarial, y visualizar a ese magro porcentaje de participación como un desafío en sí mismo.

Cabe destacar que el cociente expuesto en el segundo párrafo de esta sección, no recoge a aquellos emprendimientos que de un modo u otro terminan exportando su producido de forma indirecta. Esto es, aquellas empresas que integran la cadena de suministros de empresas exportadoras. Lejos de considerarlo una limitante del análisis, es un factor más a tener en cuenta, en la medida que, si bien las exportaciones para aquellas empresas proveedoras representa una oportunidad, revela que sus operaciones se realizan bajo cierta posición dominante (ausencia de alternativas de demanda) de la empresa exportadora final.

³ Anuario estadístico del Uruguay 2017 (INE).

De todos modos, y como forma de cuantificar el fenómeno, vale la pena indicar que el 12% de las PYMEs en Uruguay consigue vender sus productos a una empresa exportadora. Dicho porcentaje se incrementa notoriamente a 32% si nos centramos en medianas empresas⁴.

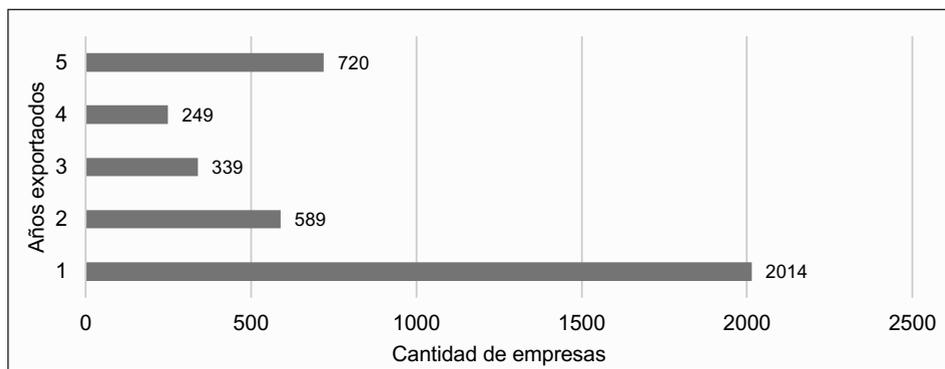
Los niveles de concentración de la actividad exportadora en Uruguay, resultan aún más profundos cuando analizamos la composición interna del grupo exportador. En todo el período considerado, sólo entre 27 y 30 empresas explican el 50% de las exportaciones totales, y únicamente 2 o 3 empresas revelan el 10%. En promedio unas 350 empresas representan el 98% de las exportaciones, es decir, el 20% de las empresas exportadoras explican el 98% de las ventas al exterior, y el 80% de las empresas que se encuentran dentro del grupo exportador representan solo el 2% de los valores exportados.

2.3. Rotación

En el quinquenio analizado, 3.911 empresas consiguieron exportar; de las cuales únicamente el 18,4% consiguió hacerlo de forma ininterrumpida durante los cinco años.

Aquellas empresas que lograron exportar una sola vez fueron el 51,5%, es decir que, durante cinco años, más de la mitad de las empresas que lograron exportar una vez, no lograron repetir. Por tanto, tenemos que el grupo de empresas con capacidad de exportar es potencialmente el doble del verificado anualmente. Aunque revela una notoria dificultad por retener a las empresas en el circuito exportador.

Grafico 1. Cantidad de empresas exportadoras
Período 2013 - 2017



Fuente: DNA

4 Encuesta Nacional de Mipymes industriales y de servicios, MIEM, (2017).

2.4. Contexto regional e internacional

A efectos de contextualizar la realidad nacional analizada, resulta pertinente circunscribirla en el marco de lo que sucede a nivel regional y en países desarrollados.

El número total de empresas exportadoras en América Latina es bajo con respecto a los niveles existentes en la mayoría de los países desarrollados. A modo de ejemplo, el total del continente equivale al número de empresas de países como España o Corea del Sur, y es un tercio de las empresas exportadoras de EEUU o Alemania⁵. En la mayoría de los países de la región, al igual que en Uruguay, las empresas exportadoras se encuentran en el entorno del uno por ciento, no así en países desarrollados donde la participación es sensiblemente mayor. En Alemania, el 9% de sus empresas son exportadoras (2013)⁶.

Un caso que verifica un deterioro constante y significativo es el de la República Argentina. Según datos del Ministerio de Hacienda (correspondientes a abril de 2018) solo 5.700 empresas argentinas exportan sus productos. La cantidad viene cayendo en forma constante desde 2008, cuando el número rondaba las 8.000. Para encontrar una cantidad más baja que la actual hay que remontarse hasta abril 2004, cuando sumaban unas 5.666 en total. Es decir, durante un período constante hubo un fuerte incremento de la base exportadora Argentina, hasta el 2008, coincidentemente con la crisis internacional, que erosionó la base de exportadores sumado a factores internos de desestímulo al sector. Sintéticamente encontramos, entre éstos, atrasos en el tipo de cambio real, imposición directa sobre exportaciones (retenciones o detracciones), ambiente o clima de negocios general que redujo niveles de inversión, sumado a un sistema estricto de control de cambios, liquidación de divisas y restricciones a las importaciones (incluyendo insumos de industria).

3. Caso Menini – Nicola

Menini – Nicola es un estudio de diseño y comercialización de muebles de autor. Adicionalmente desarrollan proyectos de interiorismo. Fundado en el año 2008, en la actualidad tanto por su dotación de personal (dos directores y un dependiente) así como por su facturación, es considerada una micro empresa

5 Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina, Roberto Urmeneta (CEPAL, Junio 2016).

6 Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina, Roberto Urmeneta (CEPAL, Junio 2016).

nacional. Como la mayoría de los emprendimientos de esta naturaleza se ha financiado con fondos propios y en menor medida con un préstamo familiar.

Sus diseños han sido reconocidos tanto a nivel local como a nivel internacional.

Desde el año 2011 han conseguido exportar de forma ininterrumpida al mercado de Brasil, a pesar de los vaivenes de este mercado en los últimos años, las exportaciones ascienden al 10% de la facturación total.

Las colocaciones al exterior se basan en licencias de diseño de muebles que se comercializan en empresas fabricantes y comercializadoras de consumo masivo.

El proceso exportador se inició con la participación del estudio en ferias temáticas y gracias a la proactividad de sus socios fundadores. A la vez recibió el apoyo de programas estatales, tales como “Despegue” (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – Universidad de la República) y el programa Jóvenes emprendedores de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

Dado el potencial del proceso exportador, visualizan como prioritario intentar incrementar la penetración en mercados del exterior, sobretodo por los márgenes de rentabilidad resultante de las operaciones de venta de licencias de diseño.

Para ello, se encuentran trabajando en desarrollar junto al Instituto Uruguay XXI, acciones comerciales con apoyo estatal para llegar a mercados regionales y extra regionales que reduzcan los riesgos de posicionamiento. Entienden que un plan estratégico a largo plazo para el sector en su conjunto, núcleando a todos los actores, ayudaría a la aplicación más eficiente de recursos propios y públicos. En la actualidad, existen acciones aisladas, puntuales y que dependen de impulsos particulares. Las actividades como el diseño de muebles dependen de una estrategia a mediano plazo, que genere confianza en el comprador y que permita la generación de ingresos de forma sistemática.

Al ser considerado un servicio (la comercialización de licencias), sufre la pobre normativa a nivel de MERCOSUR en la materia, y del proteccionismo brasilero. Hay que recordar que la importación de servicios en Brasil se encuentra gravada por múltiples impuestos, que se cargan vía retenciones. Las operaciones de exportación de servicios en Uruguay en la práctica quedan sujetas a una doble imposición, ya que son gravadas en Brasil y luego por el impuesto a la renta en Uruguay. Es preciso avanzar en un acuerdo para evitir la doble imposición con este mercado relevante o buscar alternativas de reconocimiento recíproco de pago de impuestos.

Sobre el comercio electrónico, aún creen que depende mucho del estrato al cual se apunta, pero sostienen que podría incrementar ventas si se utiliza correctamente. Existen plataformas que han generado mucha confianza en los compradores y prestigian la oferta, y las estamos evaluando internamente para la comercialización de productos tanto en Brasil como en Europa.

Del caso MENINI – NICOLA, si bien no conseguiremos extraer valor estadístico que nos acerque a concluir sobre situaciones generales, es importante tomar contacto con casos reales que dejen traslucir fortalezas, debilidades y oportunidades en el desarrollo de exportaciones no tradicionales de nuestro país. La formación y el talento, en ocasiones no termina siendo suficiente para un desarrollo pleno de todo el potencial. La asistencia estatal es relevante, sobretudo ante ausencia de recursos en actividades de incierto retorno. Lo importante es que hay oportunidades, y en la medida que se orienten recursos de forma planificada y colectiva hay posibilidades de incrementar los niveles exportados. Aún la posibilidad de implementar comercio electrónico transfronterizo se encuentra en fases muy iniciales, aunque sería un sector que podría beneficiarse sustancialmente por el tipo de producto exportado. Adicionalmente, barreras asociadas a nuestra inserción internacional pegan directamente en las posibilidades de desarrollo. Han pasado casi treinta años de la firma del tratado de Asunción que dio origen al MERCOSUR, parece tiempo prudencial para que el comercio de servicios también se encuentre liberalizado.

4. Comercio electrónico como herramienta de promoción de exportaciones para PYMEs en Uruguay

4.1. Definiciones y fundamento

Uno de los grandes desafíos del comercio internacional en general, y en Uruguay en particular, es promover la desconcentración de las exportaciones. Como fuera mencionado en el presente trabajo, en nuestro país existe un proceso ultraconcentrado de la actividad. Por tanto, se precisan implementar medidas tendientes a fomentar las ventas al exterior con el objetivo de promover un incremento de empresas exportadoras, y a la vez políticas de retención para que la experiencia exportadora sea regla y no excepción. El incremento en la base exportadora, no es un fin en sí mismo, es un medio para incrementos en la actividad económica nacional y la reactivación de la producción y el empleo. No se trata de canibalizar a la actividad exportadora fragmentando operaciones concentradas, la búsqueda debe ser incrementar los volúmenes de exportaciones también a través de nuevas experiencias o emprendimientos. Con datos de comercio cerrados a junio de 2018 las exportaciones de vehículos de origen nacional se habían incrementado un 345% en comparación con igual semestre

de 2017, este fenómeno implicó para el sector un incremento del 73% en la producción y 26% de horas contratadas⁷, circunscripto en un contexto económico general donde lejos de crear empleos se destruyen. Sobre todo, en países carentes de mercado interno, es éste el gran valor de las exportaciones, la creación de oportunidades.

Continuando con esta definición estratégica y observando que el universo empresarial en Uruguay es en un 99% PYMEs, es fundamental que aquellas políticas de fomento a las exportaciones incluyan decididamente mecanismos de atracción al circuito de comercio internacional a este tipo de empresas.

El comercio electrónico, puede constituirse como un proceso disruptivo en el comercio transfronterizo, una herramienta de acceso y oportunidad para las PYMEs. Las mayores oportunidades están focalizadas en incrementar la competitividad, y diversificar el portafolio exportador. Aún, esta modalidad está en fase incipiente y poco explotada, sobre todo en empresas de países emergentes o en desarrollo. Las causas de este escaso aprovechamiento en estas economías, pueden pasar por desafíos en materia de conectividad y penetración de internet (no sería el caso uruguayo), sumado a carencias en infraestructura, logística, pagos por medios electrónicos y como desafío extraordinario la carencia de inteligencia comercial con alcance global para identificar oportunidades de demanda para los productos o servicios ofrecidos⁸.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) entiende por comercio electrónico (o *e-commerce*) la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos.⁹ Esto incluye naturalmente la comercialización de productos virtuales como lo es el software. De modo que dentro del comercio electrónico pueden verse involucradas una, varias o todas las etapas vinculadas al comercio de bienes y servicios.

Los procesos de digitalización e incorporación de tecnologías en varias ramas de actividad económica y social vienen modificando progresiva y aceleradamente, los modos de cómo nos vinculamos con el consumo en términos generales. Esta realidad, no solo no le es ajena al comercio transfronterizo, sino que promete ir modificando aceleradamente sus modos de perfeccionamiento. La carne bovina suele ser nuestro principal bien de exportación en los últimos años y China nuestro principal mercado. Allí ya se encuentran empresas que comercializan la

7 FUENTE: Dirección Nacional de Aduanas (DNA) e Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera, publicado por el INE (Junio 2018).

8 WHAT SELLS IN E-COMMERCE: NEW EVIDENCE FROM ASIAN LDCs, International Trade Center, Geneva (Abril 2018).

9 Organización Mundial de Comercio, “Programa de Trabajo sobre Comercio Electrónico”, septiembre 1998.

carne uruguaya porcionada vía internet y una cantidad creciente de consumidores dispuestos a comprar por este medio.

Como tendencia creciente en diversos países y regiones, el comercio electrónico se vale de diferentes instrumentos y engranajes para que sea efectivo. Los índices de penetración de internet, brechas digitales, bancarización de la sociedad, infraestructura logística, plataformas amigables y confiables, son buenos ejemplos de los puntos que requieren atención.

La posibilidad de contactar oferentes y consumidores de productos a nivel global, de forma transparente y sin intermediación parece ser el aspecto más potente del comercio electrónico. Es en este punto donde encontramos excelentes oportunidades para la promoción de las exportaciones en PYMEs.

Generalmente pequeñas y medianas empresas carecen de medios necesarios para afrontar una inversión de promoción presencial en el exterior. Esto aparece como una barrera insalvable, en parte, porque ese esfuerzo comercial, no asegura ni un retorno económico, y mucho menos un horizonte temporal de éxito.

La capacidad de internet para acortar esas distancias y pulverizar esos costos aparece como cada vez más clara. La utilización de sitios web o plataformas de comercio electrónico donde ofrecer los productos se viene consolidando a nivel internacional como una alternativa democratizadora del comercio, ofreciendo mayores oportunidades de acceso a emprendimientos de menores dimensiones, y por tanto acortando brechas de acceso con grandes exportadores.

Un punto que suele identificarse como ventaja adicional, es que las plataformas de comercialización cobran una comisión variable por venta. Por ejemplo, EBay cobra una cuota de inserción y una cuota relativa al valor final del ítem listado. La cuota de inserción es de US\$ 0,30; mientras que la otra equivale al 10% del valor de venta del ítem, y sólo se aplica si se concreta una venta. Los primeros 50 ítems listados del mes no incluyen una tarifa de inserción. Por tanto, la inversión del PYME para ofrecer sus productos, potencialmente a nivel global, tiende a cero.

4.2. Barreras al comercio vinculado a las PYMEs

Adicionalmente a lo ya expuesto, estudios internacionales¹⁰ sugieren una serie de elementos que las PYMEs identifican como obstáculos a la hora de exportar.

Para poder promover el comercio internacional de estas unidades empresariales, es imprescindible entender las barreras a efectos de promover políticas con diferentes abordajes que atiendan específicamente esta problemática.

10 Realizados por el Centro de Comercio Internacional (ITC), la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC), la Comisión Europea, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Las barreras arancelarias y no arancelarias afectan más al comercio transfronterizo de la pequeña y mediana empresa que a grandes exportadores, al igual que los obstáculos técnicos al comercio. Elementos burocráticos, distorsivos del comercio, certificaciones, generalmente se traducen en costos fijos de la operación, por tanto, cuanto menor es la venta mayor incidencia tienen estos costos. Lo mismo sucede con algunos costos internos. A modo de ejemplo, la logística tiende a costar más a las PYMES que a las grandes empresas. En América Latina, los costos de logística pueden llegar a suponer más del 42% de las ventas totales de las pymes, frente a niveles de 15%-18% en el caso de las grandes empresas¹¹.

Otro de los grandes obstáculos operativos que presentan las PYMEs es el acceso al crédito o financiación tanto para iniciar operaciones como para lanzarse a nuevos proyectos en la empresa existente, incluyendo el comercio internacional. En Uruguay, las empresas que inician actividades como PYMEs, tienen como fuente de financiamiento en un 81% capital propio, préstamos de familiares o amigos un 14%, financiación bancaria 8% y los préstamos de cooperativas son marginales. Y al analizar este factor con el componente de empresa en marcha, el 39% de las PYMEs en Uruguay en 2017 presentaron dificultades para el acceso al crédito, más de la mitad ni siquiera lo intentan y solo el 8% accede a un crédito bancario sin dificultades¹².

4.3. El comercio electrónico como herramienta facilitadora disruptiva

El desarrollo del comercio electrónico como medio para que las empresas consigan llegar a clientes en mercados extranjeros promete un aumento enorme de las oportunidades de exportación para las PYMEs, siempre que se puedan superar determinados obstáculos (como los relacionados con la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y el entorno jurídico. El comercio electrónico transfronterizo está modificando de forma acelerada el comercio global en su conjunto. En 2016, el 12% del total de bienes tranzados a nivel internacional fue realizado vía comercio electrónico¹³, y la expectativa es que esta realidad se profundice año a año.

Las llamadas plataformas, proveedoras de servicios globales de comercio electrónico, facilitan notoriamente el acceso de empresas sin importar sus dimensiones a los circuitos de comercio electrónico internacional. A través de

11 Informe de comercio mundial 2016 (OMC)

12 Encuesta nacional de Mipymes de bienes y servicios, Ministerio de Industria, Energía y Minería (edición 2017)

13 McKinsey, 2016.

estos instrumentos, la presencia de pequeñas y medianas empresas, en mercados donde previamente ingresaban únicamente compañías de gran porte, es parte de lo que podemos denominar un proceso de democratización del comercio.

Entre los servicios que las tecnologías basadas en Internet han hecho más accesibles a las PYMEs figuran los de envío/logística, pagos internacionales, traducción, atención al cliente y estudios de mercado. A la vez se transforman en verdaderos socios de la operación, por la que se remuneran vía una comisión y servicios conexos. El éxito de estas plataformas está inequívocamente vinculado al éxito de los oferentes de productos, a la plataforma en términos generales le es indiferente que la venta la realice una PYME o una gran empresa.

Un factor de disrupción adicional es la acumulación de datos de millones de consumidores a nivel mundial que administran estas plataformas. Del análisis de esos macrodatos, puede desprenderse un conocimiento profundo de los clientes. Sus preferencias, su capacidad de consumo, su ubicación, tendencias, con tal profundidad, como para personalizar la oferta que le aparece a cada individuo en su pantalla. Indudablemente, el poder de promoción customizada y la incidencia en el consumo de tal magnitud era impensado apenas unos años atrás, e inaccesible para la inmensa mayoría de las empresas, más aún para las PYMEs.

4.4 Tipos de Comercio Electrónico¹⁴

A efectos de entender y profundizar en el concepto de comercio electrónico es imprescindible conocer su funcionamiento y en particular sus modalidades.

Los tipos de comercio electrónico más comunes se clasifican de acuerdo al entorno, los participantes (tipo de consumidor) y características.

- a) **Comercio electrónico B2B:** Abreviación de *business to business* (empresa a empresa). La transacción comercial se realiza únicamente entre empresas.
- b) **Comercio electrónico B2C:** *Business to consumer* (empresa a consumidor). La transacción se realiza entre una empresa y una persona interesada en comprar un producto o adquirir un servicio. Muchas de estas transacciones se realizan a través de las plataformas virtuales que hemos citado en el numeral anterior, que facilitan el acceso, búsqueda, comparación, pago y servicio postventa.
- c) **Comercio electrónico B2E:** Relación comercial *business to employee* (empresa a empleado). Considera las transacciones que una empresa realiza con sus empleados directamente desde su tienda en línea o portal de Internet, con ofertas atractivas que servirán de estímulo para mejorar el desempeño laboral.

14 <https://es.shopify.com/blog/12621205-los-5-tipos-de-comercio-electronico>

- d) **Comercio electrónico C2C:** *Consumer to consumer* (consumidor a consumidor). Cuando una persona quiere vender un producto usado y utiliza el comercio electrónico como medio para realizar esta transacción con otro consumidor, lo que le permite tener un mayor alcance.
- e) **Comercio electrónico G2C:** *Government to consumer* (gobierno a consumidor). Cuando un gobierno - municipal, estatal o federal - permite que los ciudadanos realicen sus trámites *en línea* a través de un portal con posibilidad de pago en línea, bajando los costos de transacción y aumentando la eficiencia.

Si bien en terminos generales el comercio electrónico incluye estas cinco modalidades, las llamadas B2B y B2C son las que se visualizan con mayor frecuencia en comercio internacional, y a las que referimos en el presente trabajo.

4.5 Plataformas o Marketplace

El surgimiento de mercados virtuales o *Marketplace* ha facilitado el comercio electrónico doméstico y transfronterizo. En estos sitios se encuentran compradores y vendedores para efectuar una transacción comercial. Siendo ambientes basados en internet, la distancia y las fronteras entre países dejan de ser un obstáculo. En EE.UU., en 2016 el 40% de los vendedores domésticos en línea utilizó este tipo de plataformas, mientras que la mitad de los vendedores transfronterizos realizaron sus transacciones a través de ellas. Estos espacios en *on line* se caracterizan por reunir a cientos o miles de proveedores independientes que utilizan la plataforma para ofrecer sus productos o servicios.

Las ventajas asociadas a su utilización para el comercio de PYMEs, pasan por poder ofrecer sus productos sin necesidad de tener que incurrir en costos operacionales, logísticos, de gestión o diseño. El Marketplace dispone del espacio y se encarga de parte de la seguridad y la logística, además de que el valor de la propia marca del sitio favorece el tráfico de consumidores. En el corto plazo, estas plataformas permiten entrar a nuevos mercados con bajo riesgo y aprender de la experiencia.

Los de mayor participación en el mercado son Amazon, eBay en EEUU, Alibaba en China, en varios países de América Latina se ha fortalecido Mercado Libre, en este último caso y al menos por ahora, la inmensa mayoría de sus transacciones son domésticas.

4.6. Experiencia internacional como disparador de lo posible

A pesar de ser un proceso relativamente nuevo, y la acumulación de datos empíricos aún no permite hablar de certezas, existe evidencia a nivel internacional

que la tendencia al uso (tanto de vendedores como de consumidores) del comercio electrónico es creciente, incluso cuando la experiencia de consumo es comercio transfronterizo. La incidencia positiva y potencialidad que existe entre el e-commerce y la posibilidad de incrementar exportaciones, empresas exportadoras, y diversificación de la oferta exportable, aparece como cada vez más clara.

Pequeñas y medianas empresas ubicadas en países desarrollados han incorporado de forma más rápida el comercio electrónico con objetivos de exportación que sus pares en países emergentes o en vías de desarrollo.

El caso de España resulta elocuente e ilustrativo. La mayoría de las PYMEs que están exportando a otros países obtienen interesantes beneficios a través del e-commerce según un estudio realizado por FedEx Express que confirma su tendencia al alza, pronosticando que seguirá a medio y largo plazo gracias a sistemas cada vez más seguros. Los ingresos generados por las exportaciones suponen un 71% del total de estas pequeñas y medianas empresas. Los principales mercados a los que llegan productos ‘made in Spain’ son: Francia (61%), Alemania (46%), Italia (44%) y Portugal (43%). Fuera del Viejo Continente el principal receptor es Estados Unidos (22%), Argentina (20%), México (19%) y Brasil (16%). Los principales productores competidores de las pymes españolas proceden de Alemania, Francia y Reino Unido. Las PYMEs que han participado en este estudio apuntan que las exportaciones se han ido manteniendo estables y que en los últimos tiempos están aumentando de manera importante. La clave son nuevos artículos que se están moviendo y la expansión hacia otros mercados en los que hasta el momento no se habían fijado. El comercio electrónico facturó el año pasado más de 20.000 millones de euros y España ocupa a día de hoy el cuarto puesto a nivel europeo en número de tiendas online. Cada vez más firmas se lanzan a las ventas online y están viendo los beneficios de apostar por este canal de ventas¹⁵.

En Asia Pacífico existe un impulso exponencial del e-commerce. Sobresale el caso de China que se ha constituido líder indiscutido a nivel mundial. Actualmente, el 69% de los usuarios chinos realiza compras on-line, es decir 533 millones de consumidores, lo que sitúa al país asiático como primer mercado mundial de comercio electrónico, con ventas anuales de 672.000 millones de dólares, más que el segundo y tercer clasificados juntos: EEUU y el Reino Unido. En 2017, las importaciones vía comercio electrónico, totalizaron un valor de 100.000 millones de dólares (el 9% del comercio electrónico total), y se espera que alcancen los 144.000 millones en 2021. Por las características de este canal y el perfil de los consumidores que lo utilizan, las categorías más exitosas son los

15 www.muypymes.com

productos de belleza y cuidado personal, artículos para la infancia, alimentación y suplementos dietéticos, y moda¹⁶. Sin embargo, vale la pena citar el caso de Malasia. El comercio minorista online crecerá un promedio de 23% anual hasta el 2021. El avance del e-commerce se encuentra promovido por programas oficiales, incluso extendiendo el acceso a internet por banda ancha de alta velocidad en todas las zonas rurales. El objetivo del gobierno es posicionar al país como un *hub* regional del comercio electrónico transfronterizo. En colaboración con la plataforma Alibaba, ha iniciado operaciones la primera zona franca digital a nivel mundial y una plataforma de comercio electrónico para promover la expansión de las exportaciones de sus PYMEs que luego conecta a través de Alibaba. Además, Lazada, la plataforma de comercio electrónico más grande del sudeste asiático, también propiedad de Alibaba, vio incrementadas sus ventas en un 100% en Malasia en 2016, el crecimiento más elevado de toda la región¹⁷.

En América Latina, existen incipientes iniciativas para comenzar a aprovechar las oportunidades de la masificación que ofrece el e-commerce. México, vía su agencia de promoción de inversión y exportaciones (ProMéxico), viene trabajando en el lanzamiento de su propia plataforma de marketplace, definida como única en Iberoamérica, porque a diferencia de las plataformas citadas como Amazon, e-bay o Alibaba, es B2B. Es decir, su objetivo se centra en abrir un espacio de intercambio entre empresas para compras al por mayor por otras empresas en el exterior de México, centrando la oferta en la PYMEs. El modelo agrega una serie de beneficios para las empresas tales como: registro gratuito; operaciones sin costo; descuentos y menores comisiones con aliados como Estafeta, PayPal y UPS, entre otros; además de capacitación presencial y/o virtual a empresas registradas gratuitamente y acceso a ruedas de negocio con compradores internacionales. Además, México fue el primer país en firmar un acuerdo para implementar un plan piloto con la plataforma Amazon para promover la oferta de ciertos artículos de origen mexicano en EEUU¹⁸.

En el caso de Chile, con su agencia de promoción (ProChile), viene intensificando un plan de desarrollo para promover las exportaciones de PYMEs, basado en una batería de acuerdos con empresas proveedoras de servicios de marketplace y lo complementa con acuerdos con proveedores de servicios. En este sentido, ya ha firmado acuerdos con Alibaba y es el segundo país en firmar un acuerdo con Amazon, también para la implementación de planes pilotos de acceso al mercado de EEUU. En cuanto a servicios logísticos, los acuerdos recientes son con FedEx Express, DHL Express, y correos de Chile¹⁹.

16 The 2017 Global Retail Development Index

17 The 2017 Global Retail Development Index

18 www.promexico.mx

19 www.prochile.gob.cl

4.7.El recorrido de las PYMEs y el comercio electrónico en Uruguay

De un tiempo a esta parte en nuestro país se viene verificando un cambio en las condiciones que facilitan y facilitarán aún más en el futuro cercano, el desarrollo del comercio electrónico doméstico y transfronterizo.

En agosto de 2014 la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Comercio (AGESIC) publicó el primer estudio de comercio electrónico en Uruguay, donde se incluían aspectos inhibitorios al desarrollo de este canal. En particular se menciona el acceso a medios de pago electrónicos, servicios de logística, y un pobre diseño web. Asimismo, menos de la mitad de las empresas había manifestado tener sitio web (43%) y dentro de este grupo solo el 4% tiene la opción de comprar online con el “carrito”. Aunque existía una expresa voluntad de más del 40% de las empresas, con presencia de web, de comenzar a vender online.

Sin embargo, algunas modificaciones de los últimos años han cambiado sustancialmente este escenario. La entrada en vigencia de la llamada ley de inclusión financiera y su decreto reglamentario²⁰ de setiembre de 2015, han promovido la bancarización masiva de la población y comercios, con ello, el acceso a medios de pago electrónicos. A su vez diversas plataformas se han sofisticado, incrementando su radio de acción. Tal es el caso de MercadoLibre, por ejemplo, donde se ofrece un sitio para que las empresas lo utilicen como marketplace y a la vez la inclusión del servicio de mercadopago que permite al consumidor financiar su compra con tarjetas de crédito.

Para el año 2017, el 30% de las PYMEs declara haber realizado ventas online y si nos centramos en las medianas empresas este porcentaje se eleva al 59%²¹.

Adicionalmente, desde el lado de la demanda, se observa una creciente participación del comercio electrónico transfronterizo. Entre enero y junio de 2018 se recibieron más de 180.500²² envíos bajo el régimen de franquicia, lo que significó un incremento de casi el 12% con respecto a igual período del año anterior, y todo un récord desde que se encuentra vigente la posibilidad de adquirir productos en el exterior vía web.

Por tanto, en nuestro país, empresas y consumidores, cada vez más se vuelcan a la comercialización de bienes y servicios vía internet. En este sentido existe un camino recorrido, y base para la búsqueda del desarrollo del comercio transfronterizo, y con él, el desarrollo de nuestras exportaciones, por este canal.

20 Ley 19.510 y Decreto 263/015

21 Encuesta Nacional de Mipymes industriales y de servicios, MIEM (2017).

22 Datos publicados por la Dirección Nacional de Aduanas

4.8 Comercio electrónico y acuerdos comerciales internacionales

Uno de los efectos que viene provocando el incremento del comercio electrónico transfronterizo y sobre todo como ratificación de todo su potencial, es su reciente inclusión en los tratados comerciales internacionales entre países o bloques económicos. Es innegable que el comercio electrónico ha cambiado la forma en que compran los consumidores y su regulación amigable y clara será fundamental para que sea compatible su utilización con su potencial. Las tendencias actuales en Estados Unidos muestran cómo las tiendas físicas crecen a menor ritmo que las tiendas en línea. La National Retail Federation estimó que el crecimiento de las ventas minoristas en línea ascendería de 8 a 12 % en 2017, en tanto las ventas minoristas en canales tradicionales y offline solo aumentarían 2.8 %²³.

El acuerdo del transpacífico, conocido por sus siglas en inglés TPP, fue visto como el nuevo y más completo acuerdo de libre comercio. Está dividido en 30 capítulos e incluye temas comunes como: trato nacional y acceso a mercados, reglas de origen, inversión, obstáculos técnicos, telecomunicaciones y solución de diferencias, por mencionar algunos. No obstante, también incluye temas de tratados de última generación, como comercio electrónico, trabajo, medio ambiente, pequeñas y medianas empresas, coherencia regulatoria, transparencia y anticorrupción, entre otras. De acuerdo con el artículo 14.2 del TPP, *“Las Partes reconocen el crecimiento económico y las oportunidades proporcionadas por el comercio electrónico, y la importancia de marcos que promueven la confianza de los consumidores en el comercio electrónico y de evitar obstáculos innecesarios para su uso y desarrollo”*. El capítulo de comercio electrónico del TPP llama a la cooperación entre las partes para promover el e-commerce y el compromiso de las partes a trabajar juntas para asistir a las pequeñas y medianas empresas a intercambiar información y compartir experiencias en reglas, políticas, y cumplimiento de diversos temas. Entre éstos, destacan la protección de la información personal, del consumidor en línea y de mensajes de comercio electrónico no solicitados, así como seguridad, comunicación electrónica, autenticación y gobierno electrónico.

Un formato similar fue utilizado, por ejemplo, en el TLC entre Chile y Uruguay. En su capítulo 8, establece un conjunto de compromisos entre las partes para promover el comercio electrónico entre los países y a la vez reconoce explícitamente la importancia de que estas políticas de promoción alcancen a las PYMEs.

23 El Comercio Electrónico en los Tratados de Libre Comercio con México, Revista IUS, Puebla (México), Jun 2017.

De modo que, de acuerdo a las tendencias actuales en materia de acuerdos comerciales, no solo se coloca al comercio electrónico con una relevancia y destaque que hasta ahora no tenía, sino que se lo vincula estrechamente con la actividad exportadora de las PYMEs.

5. Conclusiones y hallazgos

5.1. Claves para el desarrollo de Uruguay

Como fuera observado, nuestro país presenta una importante concentración de sus exportaciones en función de las empresas que componen el sector exportador. Muy pocas empresas exportan mucho, y pocas empresas exportan poco. A su vez, existe alta rotación entre el grupo de exportadores lo que indica que la mayoría de las empresas que consiguen exportar no logran repetir.

En la búsqueda de instrumentos que permitan incrementar las ventas al exterior, y paralelamente desconcentrar el fenómeno exportador, atraer y retener a nuevas empresas, en particular a las PYMEs, se presentan las ventajas y oportunidades del comercio electrónico como tendencia creciente en comercio exterior.

Uruguay debe cuidar y profundizar el camino que ha recorrido en su inserción internacional y diversificación de mercados, colocando bienes que tradicionalmente ha hecho y para los cuales presenta ventajas comparativas naturales. Proteger e incentivar a empresas exportadoras emblemáticas vinculadas por ejemplo a sectores de lácteos, arroz, carne, entre otros. Adicionalmente, promover la participación de emprendimientos en cadenas regionales o globales de valor que permitan un desarrollo industrial acorde a nuestras escalas y posibilidades. Por último, potenciar sectores vinculados a los servicios y manufacturas de alta especialización o diseño, donde su demanda no se basa en cantidad o volumen sino en su especificidad técnica. Las probabilidades de éxito de las pretensiones de desarrollo económico y humano vinculado a estas tres áreas estratégicas pasan inequívocamente por la posibilidad de colocar lo producido en el exterior.

Con este fin, y conociendo el universo empresarial de nuestra economía, basado en PYMEs, es necesario reforzar políticas activas e implementar instrumentos eficientes para promover sus exportaciones. No se trata de canibalizar las exportaciones actuales fragmentando operaciones en procura de una desconcentración forzosa. Este proceso de promoción debe ser complementario a la comunidad empresarial exportadora actual. Para las PYMEs, una de las grandes dificultades, a parte del acceso al financiamiento, es la inteligencia

comercial. El cómo contactar e identificar potenciales clientes sin grandes inversiones de capital en giras internacionales, ferias temáticas o congresos. El creciente comercio electrónico aparece como una oportunidad que permite atraer a empresas al circuito exportador.

Es un tema que la OMC ya ha incorporado en su agenda y que se incluye en los tratados comerciales de última generación entre países o bloques (el caso del TLC entre Uruguay y Chile es un ejemplo). Datos a nivel internacional comienzan a señalar que la oportunidad exportadora de las PYMEs vía el comercio exterior ya es una realidad, sobretodo en países desarrollados. México y Chile se han mostrado con políticas de estímulo proactivas para desarrollar el e-commerce transfronterizo con el objetivo de incrementar exportaciones. Acuerdos realizados con diversas plataformas o proveedores internacionales pueden indicar un camino a seguir para nuestro país. Si bien las plataformas o *marketplace* generan su propia actividad lucrativa vía el cobro de comisiones, cuan más fuertes y conocidas sean, más tráfico de consumidores tendrán y por tanto más probabilidades de ventas para empresas, sobretodo para las que no tienen otros canales alternativos de venta, es decir, las PYMEs.

Es importante destacar, que aún persisten desafíos vinculados a diferentes regulaciones en materia de aduana, propiedad intelectual, etiquetado, salud e impuestos para cada país. Por tanto, para que el instrumento de comercio electrónico pueda fluir, se hace imprescindible alcanzar acuerdos recíprocos con otros países o bloques comerciales, que permitan sortear de forma eficiente los obstáculos expuestos.

Tomando como referencia lo que viene sucediendo en Europa, el comercio electrónico transfronterizo, al menos en sus fases iniciales, debe tener una notoria incidencia regional. Para las PYMEs será más accesible el inicio de experiencias exportadoras dentro de un radio regional. A nivel de MERCOSUR deberían existir decisiones específicas, claras y efectivas para implementar con fuerza el intercambio comercial vía medios electrónicos. Varios de los obstáculos al comercio expuestos en el párrafo anterior, ya se encuentran regulados a nivel del bloque. A la vez, existen *marketplace* de origen regional, utilizados con éxito en cada uno de los países. Por ende, existe un camino recorrido de confianza en el canal para el comercio electrónico doméstico que no para de crecer. Esa trayectoria debería ser aprovechada para pensar en el mercado común ampliado, como oportunidad de desarrollo de nuestras (y de la región) PYMEs y diversificación de exportaciones. Debemos pensar en alternativas de desarrollo de este canal de facilitación del comercio tanto en sus modalidades B2B y B2C. Es decir, empresas vendiendo o siendo proveedoras de otras empresas, y a la vez, empresas realizando ventas directas a consumidores en otro país del bloque.

6. Principales resultados y hallazgos

- El universo empresarial en Uruguay se encuentra compuesto por un 99% de micro, pequeñas y medianas empresas.
- La actividad exportadora se encuentra altamente concentrada. El grupo de empresas que consigue exportar representa aproximadamente el 1% del total de empresas.
- Dentro del grupo exportador también existe niveles de concentración elevados. Entre dos y tres empresas exportan el 10% del total de colocaciones al exterior, treinta empresas exportan el 50%.
- Alta rotación de exportadores. Menos del 20% de las empresas que exportan logran hacerlo de forma habitual y permanente.
- En este contexto, para trabajar en un proceso de incremento de exportaciones, diversificación y desconcentración, se debe inequívocamente promover, atraer y retener en el circuito exportador a las PYMEs.
- Se identifican una serie de obstáculos en la actividad empresarial de las PYMEs, entre ellos, dificultades en el desarrollo de inteligencia comercial y acercamientos a potenciales clientes del exterior.
- La creciente tendencia del comercio electrónico a nivel doméstico en la inmensa mayoría de las economías, muestra las oportunidades para su explotación en comercio transfronterizo.
- Los países que han conseguido desarrollar actividades de comercio electrónico para exportar han incorporados a PYMEs a la base exportadora.
- Relevancia del e-commerce y vínculo con actividad PYME es reconocida por la OMC y por los acuerdos comerciales internacionales de cuarta generación.
- En Latinoamérica hay países que se encuentran trabajando en el desarrollo de plataformas propias o acordando con plataformas internacionales de renombre en materia de comercio electrónico para incluir su oferta exportable.
- A nivel de MERCOSUR se ha avanzado muy poco. El programa “MERCOSUR Digital” ha tenido magros resultados. Siendo que en los países integrantes existe un desarrollo exponencial de e-commerce local, y plataformas de uso común, el comercio electrónico transfronterizo entre los Estados parte debería ser un paso natural a impulsar. Debe incluir modalidades B2B y B2C.

- Surgen entonces ideas concretas y realizables para aproximarnos a tales objetivos. Acuerdos con importantes plataformas internacionales, e impulso desde el MERCOSUR podrían ser medidas alcanzables y efectivas en el corto plazo. El desarrollo del e-commerce a nivel extra-regional implicará acuerdos adicionales de adecuación normativa.

Bibliografía

- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe*.
El Comercio Electrónico en los Tratados de Libre Comercio con México, Revista IUS, Puebla (México), Jun 2017.
- INE - Instituto Nacional de Estadística (2017). *Anuario estadístico del Uruguay*.
- INE - Instituto Nacional de Estadística (2018). *Dirección Nacional de Aduanas e Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera*.
- ITC - International Trade Center (Geneva, 2018). *WHAT SELLS IN E-COMMERCE: NEW EVIDENCE FROM ASIAN LDCs*.
- MIEM – Ministerio de Industria, Energía y Minería (2017). *Encuesta Nacional de Mipymes industriales, comerciales y de servicios*.
- OMC – Organización Mundial de Comercio (2016). *Informe sobre el comercio mundial*.
- OMC - Organización Mundial de Comercio (1998). *Programa de Trabajo sobre Comercio Electrónico*.
- ProChile. *Comercio Electrónico en Colombia*. Junio, 2018.
- ProChile. *E-Commerce: Estudio de Canales de Distribución en Alemania*. Julio, 2018.
- ProChile. *E-Commerce: Estudio de Canales de Distribución en Reino Unido*. Agosto, 2018.
- ProChile. *Estudio de Canal de Distribución de E-commerce y Marketplace en España*. 2017.
- ProChile *Estudio de Plataformas E-Commerce en el Sector Horeca en Hong Kong*. Diciembre, 2017.
- ProChile. *Estudio sobre Comercio Electrónico en México*. Julio, 2018.
- ProChile. *Estudio sobre Comercio Electrónico en Perú*. Diciembre, 2017.
- SIGMOND, Karen. El comercio electrónico en los tratados de libre comercio de México. IUS: Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México. NUEVA ÉPOCA Vol. 12, No. 41. 2018.
- URMENETA, Roberto. *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina: El aporte de las PYMES*. CEPAL. Junio, 2016.
- Uruguay. Ley 19.510 y Decreto 263/015
- URUGUAY XXI: Departamento de Inteligencia Competitiva. *Caracterización de las Mipymes exportadoras de bienes en Uruguay*. Octubre, 2017.
- URUGUAY XXI. *Informe Mensual de Comercio Exterior*. Junio, 2018.

Páginas web consultadas:

<https://www.prochile.gob.cl/noticia/prochile-firma-acuerdo-con-fedex-express-para-incentivar-las-exportaciones/>

<https://www.prochile.gob.cl/documentos/>

<https://www.prochile.gob.cl/noticia/prochile-acuerda-alianza-con-amazon-para-incentivar-el-ecommerce-transfronterizo/>

<https://www.prochile.gob.cl/noticia/direcon-prochile-profundiza-trabajo-con-alibaba-y-abre-oportunidades-en-otras-plataformas-para-las-pymes/>

4 • **Software Made in Uruguay:**

Estudio analítico sobre las perspectivas y los retos concernientes a la exportación de software desarrollado en Uruguay.

La trazabilidad como ejemplo exitoso de colaboración entre la *IT Industry* y sectores agro-exportadores

Bach. Valentina Starcovich
Bach. Alfonso Vasconcellos
Tutora: Dra. Jenifer Alfaro

Agradecimientos

A la Dra. Jenifer Alfaro, por su amable disposición a ser mentora del presente proyecto de investigación, evacuando dudas metodológicas, sugiriendo interesantes enfoques y permitiendo enlazar a quienes emprendimos la investigación con informantes calificados de alto prestigio.

A Cynthia Ketenjian y Sofía Schmid, colaboradoras de Uruguay XXI, que muy amablemente proporcionaron datos sobre el comercio exterior de Uruguay que resultaron relevantes para la consecución de la investigación.

A Silvana Perrone, colaboradora de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, por habernos suministrado con gran cordialidad datos inéditos sobre el sector, desprendidos de las encuestas anuales de más reciente procesamiento.

Al Ing. Jorge Corral, de Conexio Group, por habernos advertido acerca de los beneficios de transversalizar conocimientos de las Ciencias Sociales para el mejor desarrollo del sector de Tecnologías de la Información; transversalización a la que apuntamos al desarrollar la investigación.

Por supuesto, a la Unión de Exportadores del Uruguay y el Banco República por haber valorado positivamente nuestra propuesta y permitido emprender el proyecto de investigación.

Resumen

Plenamente insertos en la coyuntura propia del siglo XXI, los desarrollos tecnológicos ya forman parte inescindible del día a día de los hogares y de las empresas. En el último caso, las organizaciones pueden avizorar, a través de tales desarrollos, mejoras en su planificación, gestión y control que le permiten una mayor eficiencia. De esta manera, el software se posiciona como una herramienta imprescindible para el mejor desenvolvimiento de las empresas en el convulso mundo de los negocios.

La globalización, particularmente en su arista económica, ha permitido la deslocalización productiva, la conformación de cadenas globales de valor y la desaparición de barreras tradicionales al movimiento internacional de mercaderías. No obstante ello, no sólo el comercio internacional de bienes se ha visto revolucionado por tal proceso, sino también el de servicios. La consolidación de Internet ha planteado la posibilidad de que las empresas exporten servicios a través de la Red, ignorando las tradicionales barreras aduaneras que, de hecho, no les atañen; carentes de un régimen jurídico que las regule. Siguiendo esta línea, las empresas de Servicios de Tecnologías de la Información de Uruguay han capitalizado esta coyuntura y, potenciados por la promoción de la marca país, han logrado exportar desarrollos de software incluso a grandes compañías que operan a escala global.

El presente trabajo persigue el objetivo de estudiar el presente de la propuesta de valor de los servicios de software exportados desde Uruguay, así como analizar sus particularidades en cuanto a los modelos de negocio y de trazabilidad respecto a la tradición agro-ganadera. Asimismo, siguiendo el mismo razonamiento, dilucidar los desafíos e innovaciones a los que se deben enfrentarse los creativos uruguayos; todo ello en perspectiva de la Economía Colaborativa, la Economía Digital y el core business de la propuesta de valor del emprendedurismo uruguayo en orden de insertarse de manera directa en los más ambiciosos mercados internacionales.

Palabras clave: *software, TIC, exportación de servicios, globalización, Economía Colaborativa, emprendedurismo, modelos de negocios, trazabilidad.*

Introducción

Durante el transcurso de la última década, el comercio internacional de servicios ha logrado un crecimiento sustancial debido a la heterogeneidad de las actividades que realiza y la disrupción tecnológica propia del devenir de la *era de la información*. Ya en el año 2009, la CEPAL¹ analizaba la importancia de ello para América Latina basándose -fundamentalmente- en tres factores: el incremento del comercio en actividades débilmente transables o no transables (tales como salud, educación, I+D), la profundización de aquellos sectores donde [los servicios] ya tenían presencia y el desarrollo de -las denominadas- “*industrias jóvenes*” constituidas por el software y los servicios informáticos [SSI].

Hoy, casi una década después, Uruguay ha logrado realizar cambios estructurales en su matriz productiva, permitiendo así diversificar sus exportaciones. De este modo, se ha logrado un verdadero *caso de éxito* respecto a la producción y exportación de SSI; siendo considerado como el líder de producción en América Latina². Sin perjuicio de lo anterior, es erróneo afirmar que dichos cambios atraen consigo el detrimento del tradicional modelo agro exportador. Si bien se trata de un álgido debate, el cual escapa al interés del presente trabajo, de manera objetiva puede sostenerse que este cambio conjuga tanto el incentivo a la transversalización de los distintos sectores y cadenas productivas (poniendo especial énfasis en las industrias apoyadas en el modelo de las ventajas comparativas), así como también la proyección internacional de sectores no tradicionales (más conocidos como *servicios globales de exportación*).

Fundamentos teóricos

El principal desafío que tiene todo análisis de la industria del software, está dado -en cierta medida- por la ruptura de los paradigmas imperantes del comercio internacional. Más precisamente, las teorías clásicas están sustentadas en modelos de *ventajas comparativas*, donde la especialización es considerada beneficiosa en aquellas industrias que sean intensivas en aquellos factores en los cuales se es más abundante. Si bien estos modelos no han caído -completamente- en desuso,

1 LÓPEZ, Andrés; RAMOS, Daniela; TORRE, Iván (2009) “*Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Buenos Aires, Argentina.

2 “*Uruguay lidera la producción de software en América Latina*”. Marca País Uruguay Natural, 08 de enero de 2015.

las propias características de las industrias relacionadas a las tecnologías de la información requieren explicaciones orientadas hacia las *ventajas competitivas*.

Puntualmente, la propuesta de valor de Uruguay en cuanto a los desarrollos de software, únicamente requiere de la creación de habilidades lo suficientemente diferenciadas y de alto valor agregado; no comparables con otros casos de éxito como el de India. Asimismo, la globalización económica fundada en el amparo de la sociedad de la información y el conocimiento, requiere que la disrupción tecnológica sea utilizada a los efectos de constituir una herramienta que adicione valor y productividad a las industrias clásicas; sin evitar que estas pierdan su calidad de *commodities*. De esta manera, se crea una concepción donde el intangible es capaz de convertirse en una actividad relevante traducida a su lugar en las exportaciones, sin que ello deba suponer la caída de la industria de los bienes.

Las características propias de las empresas locales de SSI suponen, en su gran mayoría, que los profesionales desarrollen una visión del mismo como una tecnología y como un negocio; requiriendo un tratamiento particular al momento de buscar insertarse en diferentes mercados internacionales. El asunto de las particularidades de la internacionalización, es tratado en profundidad por diferentes organismos (en especial Uruguay XXI), por lo que el trabajo busca focalizarse en la proyección desde la perspectiva del negocio y el segmento a focalizar.

Objetivos

General

- Describir analíticamente el origen, desarrollo y consolidación de la matriz exportadora del sector de tecnologías de la información en Uruguay.

Específicos

- Determinar la relevancia del sector de tecnologías de la información en la oferta exportable actual del Uruguay
- Establecer características y fortalezas que presenta el sub-sector de desarrollo de software en Uruguay
- Evidenciar la marcada internacionalización del sector de desarrollo de software en Uruguay
- Explicitar puntos de confluencia entre el sector de tecnologías de la información y sectores agroexportadores tradicionales

Metodología

El presente proyecto de investigación ha tenido un diseño metodológico híbrido, combinando elementos característicos de los estudios descriptivos, así como también de los estudios explicativos. A la luz de ello, no sólo se ha procurado caracterizar y especificar las propiedades del sector de tecnologías de la información en el Uruguay, sino también ha procurado explicar por qué el mencionado sector ha tenido éxito y, además, por qué ha podido internacionalizarse con fluidez.

A tales efectos, nos hemos valido básicamente de la recopilación de fuentes de información secundaria tales como informes, memorias e investigaciones de instituciones públicas y privadas nacionales y regionales; sin perjuicio de la eventual utilización de fuentes primarias. A su vez, también fueron instrumentadas entrevistas a informantes calificados mediante el intercambio de mensajes de correo electrónico.

Software made in Uruguay

Recientemente, una publicación³ en la plataforma Medium hecha por un ingeniero uruguayo, Christian Serron, ha trascendido la opinión pública nacional y las fronteras del país: “*Uruguay: The Silicon Valley of South America*”. Allí, Serron explicita aquellos rasgos que caracterizan a la industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Uruguay y que lo han llevado a entender factible comparar el Uruguay a la región del estado de California, Estados Unidos, en la que han emergido las más grandes empresas de tecnologías de la información del mundo. No obstante, esta comparación ya había sido señalada algunos años atrás por el vicepresidente para América Latina y el Caribe de Western Union Business Solutions, Alfred Nader, tras firmar el acuerdo por el cual el gigante de los intercambios financieros internacionales elegía a una empresa local para prestarle servicios de desarrollo de software⁴.

Es que “*Uruguay presenta una serie de fortalezas transversales para el desarrollo de los negocios, a las que se suman aspectos específicos para la industria de las TIC*”, entre los que podemos hallar “*la reconocida calidad y adaptabilidad a nuevas tecnologías de los recursos humanos, la trayectoria exportadora, un marco regulatorio especial que exonera de impuesto a la renta todas las exportaciones de IT y un sistema nacional de innovación coordinado*”⁵. En la actualidad, desde Uruguay XXI se ha señalado que Uruguay lidera el desarrollo tecnológico en América Latina, haciendo alusión a que, por ejemplo, el país ha logrado alcanzar valores similares a países desarrollados en el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Asimismo, lidera el Índice de Tecnología Latino, posicionándose como el país con mayor conectividad tecnológica; así como también encabeza la velocidad de bajada y subida de datos en la región.

El desarrollo de estas características se ha debido fundamentalmente a algunas razones. En primer lugar, al surgimiento temprano de posibilidades de formación académica en informática y computación, ya a finales de los años 1960, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. Luego, también incidió la pronta promoción del desarrollo de una infraestructura de telecomunicaciones de calidad, a través de ANTEL, que supo adaptarse rápidamente a la meteórica

3 SERRON, Christian (2018) *Uruguay: The Silicon Valley of South America*. En Medium. Véase <https://medium.com/bros/uruguay-the-silicon-valley-of-south-america-8cdef0bbcadc>

4 “*Uruguay es la Silicon Valley de América Latina*”, dice el jefe de Western Union. Agencia EFE, 20 de julio de 2016

5 Uruguay XXI (2014) “*La industria TIC en Uruguay*”. [Recurso electrónico] p. 3

evolución de las telecomunicaciones durante las últimas décadas del siglo pasado⁶. Tras estas razones, le siguen la pronta inserción laboral de los primeros egresados en nacientes centros de desarrollo dentro de grandes empresas y la consecuente consolidación de una cultura empresarial en TIC. Así, fue posible consolidar “*una temprana internacionalización respecto a los demás países de la región*”⁷, que viene creciendo en forma dinámica desde la década de 1980; sin olvidar que esta industria “*se ha logrado constituir como emisor de IED [Inversión Extranjera Directa]*”⁸. De esta manera, Uruguay se posiciona como el primer exportador de software per cápita de América del Sur y el tercero en términos absolutos⁹.

Hoy, la industria de las TIC en el país engloba a más de 700 empresas, que en el 2016 generaron más de 12 mil puestos directos de trabajo¹⁰ y tuvieron ganancias por casi 1.5 mil millones de dólares en el 2017¹¹, gran parte de ellas provenientes de la exportación hacia más de 50 destinos, caracterizada por un dinámico crecimiento. De esta manera, esta industria nacional “*se constituye [...] en un proveedor internacional de productos y servicios de clase mundial, a costos competitivos, con oportunidades de inversión tanto en compañías existentes como en el desarrollo de nuevos emprendimientos*”¹². Ello muestra el crecimiento de esta industria, si consideramos que en el 2005 había 300 empresas y su facturación total no alcanzaba los 300 millones de dólares¹³. Todo lo cual también ha contribuido a que Uruguay integre el selecto Grupo D7 de los países más avanzados en desarrollo digital, junto a Canadá, Estonia, Israel, Nueva Zelanda, Corea del Sur y el Reino Unido.

Destaca la particular internacionalización que poseen las empresas de IT nacionales: casi 60% de sus exportaciones en el 2016 se destinaron a los Estados Unidos, con un liderazgo aislado, seguido de Argentina, España, Colombia e Irlanda con porcentajes que no alcanzan el 6%, cada una. Los países europeos como la mencionada Irlanda y Suiza, así como Japón, ingresaron ese mismo año a la lista de destinos de exportación.

A la par del desarrollo positivo que ha tenido el sector desde sus orígenes, se ha insistido en que la Academia ha acompañado tal desarrollo formando

6 Véase HORTA, Roberto y otros (2015) “*La industria de las TIC en Uruguay: análisis de la competitividad y de las posibilidades de clusterización*”. [Recurso electrónico] Instituto de Competitividad - Universidad Católica del Uruguay: Montevideo pp. 33-35

7 Uruguay XXI (2014) “*La industria...*”. Ob. Cit. p. 3

8 *Ibíd.* p. 14

9 *Ibíd.* p. 3

10 “*Ingresos del sector de las TIC representó 2,2% del PIB en 2016 y exportaciones crecieron 10%*”. CUTI, 13 de noviembre de 2017.

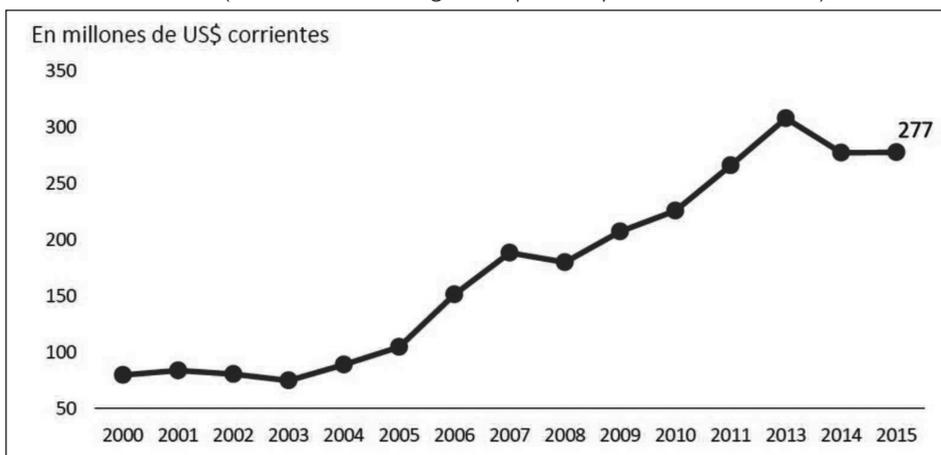
11 “*Un año récord para las tecnologías de la información*”. CUTI, 01 de octubre de 2018.

12 Uruguay XXI (2014) “*La industria...*”. Ob. Cit. p. 4

13 *Ibíd.* p. 6

profesionales acordes a los requerimientos de la industria. Así, la oferta educativa en TIC ha crecido simultáneamente en todas las universidades del país y distintos centros de educación terciaria no universitaria. Así, en estas carreras, *“a nivel universitario se cuenta con unos 10.000 matriculados con un promedio de ingresos de 1.200 estudiantes al año”*, mientras que *“en relación a la educación terciaria no universitaria, existen unas 12.000 matrículas entre el sistema público y privado, de las cuales unas 3.400 están asociadas a Servicios de Tecnologías de la Información”*; todo lo cual evidencia *“un crecimiento en la cantidad de ingresos a carreras universitarias TIC que podría adjudicarse al mayor dinamismo del sector, así como también a distintas acciones de sensibilización promovidas por distintas organizaciones respecto al estudio de carreras TIC”*¹⁴. Por último, han tenido lugar iniciativas estatales como *“Jóvenes a programar”*, un programa anual a través del cual se enseña codificación y programación a jóvenes en contextos de vulnerabilidad social.

Grafico 1. Evolución de las ventas al exterior realizadas por empresas socias de la CUTI (en términos de ingresos para el período 2000-2015)



Fuente: CUTI (2017) "Memoria anual 2016-2017" p.9

Además, el sector ha sido caracterizado en reiteradas ocasiones como un mercado laboral en perfecto equilibrio dada la igualdad entre oferta de profesionales y demanda de las empresas, aun cuando *“la demanda de recursos humanos TIC calificados ha tenido un fuerte incremento en los últimos años”*,

pero fue acompañada de “una temprana incorporación de los estudiantes universitarios a la industria TIC”¹⁵.

Sin perjuicio de lo anterior, se observa “que la actividad de la industria TIC está bastante diversificada, aunque se advierte cierta tendencia a concentrarse en actividades intensivas TIC como la banca, la logística y la salud que concentran más del 50% de la demanda”, mientras “la otra mitad se la reparten empresas de los sectores turismo, educación, agroindustria y otros, en los cuales hay aun poca utilización de las TIC y, por lo tanto, un campo importante de desarrollo futuro”¹⁶.

Software en términos comerciales

Michael Cusumano en su libro “*The Business of Software*”¹⁷ destaca que [la industria del software] difiere de las tradicionales por no proyectar un “único modelo de negocios”¹⁸, generando así un rango casi infinito de posibilidades según la estrategia que cada una de las empresas decida adoptar. Cuando se ingresa en el área de la comercialización de dicho *producto*¹⁹, es donde comienza a gestarse el debate respecto a si dicho intangible puede considerarse como una mercadería en el mismo sentido que lo es un commodity o si la tecnología debe contar con un tratamiento autónomo²⁰. De esta manera, puede entenderse que el software es un activo de capital intelectual, motivo que lo hace propenso a ser registrado y protegido bajo el amparo de la Propiedad Intelectual; contando también con la ventaja de evitar la aplicación de clásicos gravámenes característicos de la circulación transfronteriza.

Dentro del ámbito propio de la industria, siguiendo la clasificación utilizada por Cusumano²¹, existe una nueva sub-división según el modelo que adopten

15 Uruguay XXI (2014) “*La industria...*”. Ob. Cit. p. 20

16 HORTA, Roberto y otros (2015) “*La industria...*”. Ob. Cit. p. 45

17 CUSUMANO, Michael (2004) “*The Business of Software: what every manager, programmer, and entrepreneur must know to thrive and survive in go od times and bad*”. New York, Estados Unidos. Free Press. [Traducción libre].

18 *Ibid.* p.2

19 De acuerdo con **Rafael MUÑÍZ GONZÁLEZ** en “*Marketing en el Siglo XXI*”, entiéndase a producto como “...conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.”

20 Cusumano denomina a toda producción tecnológica como “*digital soft good*”, terminología con la cual concordamos en su acepción original en inglés.

21 Véase CUSUMANO, Michael (2004) “*The Business of Software...*” Ob. Cit. Cap.2

las empresas. Las mismas pueden ser: *software products companies*, *software services companies* o *hybrid solution companies*.

La concepción de las empresas de producto “...presupone la existencia de una base de consumidores lo suficientemente amplia para diluir los costos de desarrollo, en general elevados (Roselino, 2006).”²² Es decir, apelan a la producción estandarizada y en masa, donde muchas veces no se requiere conocer las necesidades individuales de sus clientes o de las industrias en donde van a ser utilizados. Por otra parte, aquellas enfocadas a la prestación de servicios en sentido estricto apuntan a la realización de desarrollos personalizados, muchas veces para una industria o una clientela que demanda requerimientos específicos. Finalmente, las empresas que brindan soluciones híbridas, son aquellas que apuntan a conjugar ambos modelos antedichos; ya sea porque el mercado así lo demanda o porque su producto se ha vuelto lo demasiado estandarizado como para resultar competitivo.

Durante la emisión de “*La Mesa TIC: La internacionalización de la industria uruguaya del software*”²³ del programa En Perspectiva, la especialista sectorial de IT de Uruguay XXI, Isabella Antonaccio, hizo notar que la internacionalización es un factor a tener en cuenta desde la génesis de cualquier empresa; por lo que el modelo de negocios que se adopte puede ser crucial para la inserción a mercados más exigentes. A modo de ejemplo, la exportación a Estados Unidos está mayoritariamente dirigida a los servicios de software a contrapartes de IT. Actualmente, los esfuerzos nacionales están destinados a promover la internacionalización de productos, donde ya existen casos de éxito en cuanto a cores bancarios, videojuegos y soluciones para industrias tales como salud o logística. El objeto del análisis del trabajo escapa el modelo de productos por los costos asociados que el mismo refiere al caso puntual de Uruguay, igualmente nos resulta pertinente hacer mención a la visión de Cusumano a modo de resumen de dicho modelo: “...si cuesta aproximadamente lo mismo hacer una copia o un millón de ellas, sería absurdo que no se quisiera hacer y vender un millón de copias de tu producto.”²⁴

22 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2009) “*Desafíos y oportunidades de la Industria del software en América Latina*”. [Recurso electrónico] p. 13

23 RADIOMUNDO En Perspectiva – “*La Mesa TIC: La internacionalización de la industria uruguaya del software*”. Programa emitido el 10 de Octubre de 2017.

24 Véase CUSUMANO, Michael (2004) “*The Business of Software...*” Ob. Cit. p.25



Esquema N°1: Elaboración propia en base a categorización de *modelos de negocios* por **Michael Cusumano** y *segmento de negocio* por **Corum Group Ltd.**

La iconografía pertenece a la clasificación de **Corum Group Ltd.**

Disponible en:

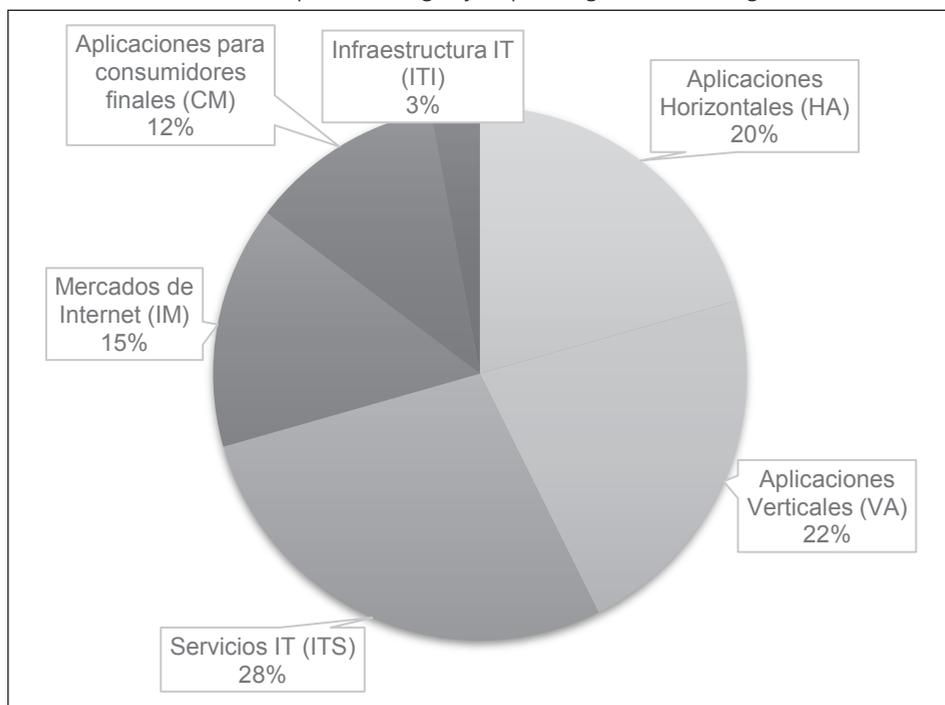
<https://www.corumgroup.com/markets>

Ateniéndonos a la taxonomía utilizada por Mordezki, Matthesen y Lundstedt (2013)²⁵ elaborada por Corum Group Ltd., realizando la actualización correspondiente sugerida por los autores, podemos distinguir seis segmentos de negocios posibles para las empresas locales: *Horizontal Application Software (HA)*, *Vertical Application Software (VA)*, *Consumer Application Software (CM)*, *Infraestructure Software (ITI)*, *Internet (IM)*, *IT Services (ITS)*. Obviando la definición de estos segmentos por razones de extensión y, salvo menciones puntuales, debemos advertir que el presente análisis se centrará en ITS, entendidos como empresas dedicadas a la provisión de servicios tecnológicos que pueden incluir la consultoría en TIC, el *testing* y/o el desarrollo de software a medida; y las VA, entendidas como aquellas que se concentran en un mercado muy específico. En efecto, puede argüirse dicha preferencia dado que “*de acuerdo a la clasificación por actividad que realiza la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI)*, 53% de sus empresas socias pertenecen al segmento de *Servicios TP*” y, por otro lado, “*considerando exclusivamente la facturación de*

25 MORDEZKI, Marcel; MATTHESEN, John; LUNDSTEDT, Marcus (2013) “*Planes estratégicos de promoción. Tecnología de la información y comunicaciones TICs*”. [Recurso electrónico] Programa de apoyo a los servicios globales de exportación, URUGUAY XXI. pp. 10-22.

las empresas privadas de la industria, los servicios TI de mantenimiento, soporte, capacitación y comercialización de licencias de software extranjero representan el 47% de la facturación a nivel local²⁶.

Gráfico 2. Empresas uruguayas por segmento de negocios



Fuente: Elaboración propia en base a datos del directorio de Empresas uruguayas de la Industria IT publicado por la plataforma *Uruguay SmartServices* de *Uruguay XXI*.

De acuerdo a la base de datos de Smart Services -la cual no contempla la totalidad del universo de empresas desarrolladoras de software-, los segmentos de negocios más utilizados por las empresas nacionales corresponden a ITS y a VA. Téngase presente, que dentro de la clasificación que cada una de ellas hace, es limitado el número de casos dedicados en exclusividad a un único segmento; siendo ITS el único ejemplo (representando el 24%) y cuyo volumen es comparable con aquellas empresas que se dedican -asimismo- a VA y HA.

Precisamente, ITS puede verse como un segmento lo suficientemente maleable como para innovar respecto a las necesidades de mercado, permitiendo a las empresas uruguayas desenvolverse en el mismo a través de la visualización de *nichos* de mercado. De acuerdo con el Ing. Federico Brum (2007) la innovación debe verse desde el cómo vender y no tanto desde la tecnología disruptiva, “...un

26 Uruguay XXI (2014) “*La industria...*”. Ob. Cit. pp. 10-11

nicho muy pequeño, muy específico, es desde el punto de vista del mercado global una oportunidad muy grande para una empresa.”²⁷ Asimismo, la importancia de la personalización, mejor conocida por su denominación en inglés, *Custom Software Development*; el cual no se trata en exclusividad, bases de datos como el del directorio Clutch CO. demuestran que tiene su lugar en las empresas.

Lo positivo de esto, es que la industria del software tiene una enorme cantidad de nichos en relación a los mercados masivos, más específicamente en los modelos de negocios de los servicios. La desventaja -si elegimos tomarlo desde una acepción un tanto negativa- viene de la mano de la necesidad de diferenciarse y especializarse para poder ingresar en sectores de mayor exclusividad; algo que pareciera ser obvio pero que no necesariamente es tan así.

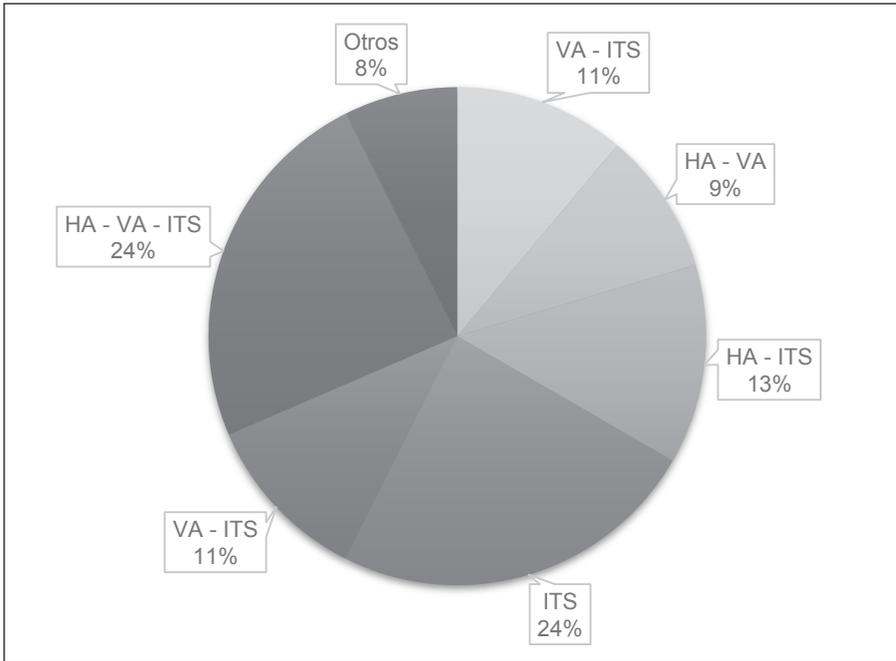
Desde este punto de vista, una internacionalización eficaz requiere -no sólo- identificar el mercado objetivo y adecuar la propuesta de valor de la empresa a este; sino también adoptar un determinado plan de acción, donde la necesidad de innovar es un imperativo. Si las empresas uruguayas no son capaces de apelar a ella de manera casi constante, no podrían ser capaces de competir a contrapartes de gran dimensión.

Por otra parte, la exclusión del análisis del segmento ITI responde a la carencia de internacionalización del mismo. De acuerdo con Corum Group, este segmento es aquel que realiza toda la infraestructura de control, operación, administración y protección de recursos informáticos para empresas de todos los tipos y tamaños. Si bien existen ejemplos de prestadores con cierto enfoque a dicho segmento, la alta dedicación requiere de una cantidad de talento escaso respecto a los volúmenes de oferta disponibles en Uruguay; además de que se trata de un segmento con grandes dificultades de duplicarse en diferentes mercados.

Pese al porcentaje que representan las empresas en cuanto al desarrollo de software correspondiente al segmento VA, existe la creencia de que este no ha llegado a explotar al máximo su potencial. Situados en la realidad de Uruguay respecto al comercio internacional, la industria estudiada es de las pocas capaces de *crear habilidades* las cuales permitirán que la oferta del país respecto a esta genere una determinada ventaja competitiva en el exterior. Esto va en contraposición a los conceptos clásicos de ventajas comparativas, dado que la propuesta de valor de los desarrollos nacionales no se caracteriza por competir en términos de costos; sino por la calidad de los servicios prestados.

27 GONZÁLEZ, Irene; PITTALUGA, Lucía (2007) “*Complementación productiva en la industria del software en los países del MERCOSUR: Impulsando la integración regional para participar en el mercado global.*” CAP. IV: Uruguay. Swiss Agency for Development and Cooperation p. 204.

Grafico 2. Empresas uruguayas por segmento de negocios (agrupado)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del directorio de Empresas uruguayas de la Industria IT publicado por la plataforma Uruguay SmartServices de Uruguay XXI

Grafico 3. Porcentaje de desarrollo de *Custom Software Development* por Empresa



Fuente: Elaboración propia en base a datos del directorio de "Top Custom Software Development Companies in Uruguay" publicado por la plataforma Clutch.CO

Es interesante puntualizar que en el estudio de Mordezki, Matthesen y Lundstedt, los autores señalan que su diagnóstico no verifica que Uruguay carezca de *ventaja competitiva* en verticales que conjuguen la disrupción tecnológica con

la propuesta tradicional agro-exportadora: “...luego de haber trazado todo el stock bovino del país, no se entiende cómo las empresas uruguayas de software no han sido capaces de elaborar un portafolio de productos de soluciones para la cadena de valor del agro que sea de clase mundial.”²⁸

En línea con lo anterior, un estudio reciente de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)²⁹ en base a varios sectores productivos (a destacar agro-ganadero, alimentario y TICs), arrojó fuertes resultados en consideración acerca de la trazabilidad y la implementación de las TICs. A dichos efectos, destacamos los siguientes resultados, como disparadores a tener en cuenta por las empresas enfocadas en el segmento VA, tomando en consideración que los mismos se refieren a industrias de gran relevancia en las exportaciones de bienes.

Tabla 1

SECTOR AGROPECUARIO	Grado de convergencia
Gestión de la cadena alimentaria: Sistemas de trazabilidad.	87%
Gestión de la cadena alimentaria: Implantación de las TICs.	72%
Gestión de la cadena alimentaria: Mejora y puesta en valor del sistema de trazabilidad de vacuno con nuevas aplicaciones además de la seguridad alimentaria.	64%
SECTOR AGROGANADERO	Grado de convergencia
Producción de cultivos y sanidad vegetal: Desarrollo de nuevos sistemas de monitorización y alerta sobre plagas georreferenciados.	69%
Gestión de la cadena alimentaria: Implantación de las TICs.	72%
Trazabilidad: Mejora y puesta en valor del sistema de trazabilidad con nuevas aplicaciones además de la seguridad alimentaria	54,8%
SECTOR TICs	Grado de convergencia
Oportunidades en agroalimentación: Soluciones TIC específicas para el sector agroalimentario (instrumentación, sensores, etc.).	73,7%

Fuente: Elaboración propia en base a “Líneas de investigación con mayores niveles de acuerdo” sobre informe “Proyecto Áreas productivas relevantes a futuro según expertos” elaborado por ANII. Únicamente fueron tenidas en cuenta aquellas que, de acuerdo al propio informe las respuestas altas tenían una aceptación igual o superior al 45% de los expertos entrevistados (Academia, Empresas, Gobierno).

28 MORDEZKI, Marcel; MATTHESEN, John; LUNDSTEDT, Marcus (2013) “Planes estratégicos de promoción...” Ob. Cit. p.17.

29 Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) (2018) “Proyecto Áreas productivas relevantes a futuro según expertos” pp.8-10.

Tecnologías de la Información y Exportación de *Commodities*: el caso del sistema de trazabilidad bovina

Se ha sostenido en reiteradas ocasiones que el Uruguay está atravesando un cambio en su matriz productiva que involucra la transición hacia el fortalecimiento de la industria de los servicios globales de exportación, dentro de la cual hallamos al sector de software desarrollado *ut supra*. No obstante, la evidencia empírica indica que la tradición agroexportadora del país no ha perdido vigencia dado que, por ejemplo, durante el 2017, 17% de las ventas totales al exterior fueron de carne bovina³⁰. En la misma línea, “*cuenta con gran prestigio internacional, exportándose a cerca de 50 países, lo que posiciona a Uruguay como uno de los 10 principales exportadores de carne bovina del mundo*”³¹.

Ahora bien, ¿qué le ha permitido al sector cárnico uruguayo obtener tales éxitos en los mercados internacionales? Obviando factores como el crecimiento poblacional de los países en desarrollo y el aumento en los ingresos de esas poblaciones, Uruguay ha logrado insertarse exitosamente en el mercado internacional dándole un valor agregado a su carne, el sistema de trazabilidad, permitiendo a los países importadores e incluso a los consumidores finales certificar el origen, la calidad y la inocuidad de la carne. Siguiendo la definición del Parlamento Europeo, la trazabilidad puede definirse como “*la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución, de un alimento (para uso humano o animal) o una sustancia destinada a ser incorporada en alimentos o con probabilidad de serlo*”³². Partiendo de la mencionada definición, debemos distinguir trazabilidad de producto y trazabilidad de proceso. Mientras la primera refiere a seguir la trayectoria del animal desde su nacimiento hasta su faena; la segunda, además de incluir la trayectoria del animal, también incluye aspectos relacionados a la producción del animal como la sanidad, permitiendo brindar mayores garantías a los consumidores.

Desde un enfoque socio-técnico, han sido de suma importancia “*la construcción público-privada de una Plataforma de Información integrada por el Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG) y el Sistema Electrónico de*

30 Uruguay XXI (2018) *Oportunidades de Inversión: Agronegocios*. p. 24

31 *Ibid.* p. 22

32 SILVA, Carolina y VILLAMIL, Enrique (2012) “*La trazabilidad y los costos agropecuarios*” en *Revista del Instituto Internacional de Costos*, Edición Especial XII Congreso, Abril 2012. p. 230

Información de la Industria Cárnica (SEIIC)”, donde este último “*ha permitido que Uruguay sea el único país del mundo donde el 100% del ganado bovino está registrado e identificado electrónicamente en forma individual (83% trazado) lo que permite monitorear toda la cadena de producción, y realizar un seguimiento a los animales desde el nacimiento hasta que la carne llega al consumidor*”³³.

La exportación de *commodities* plantea a un país económicamente pequeño y poco competitivo en costos como lo es el Uruguay, el reto de diseñar e implementar mecanismos que diferencien a los *commodities* uruguayos de los ofrecidos por los demás competidores. Es decir, el gran desafío pasa por saber “*cómo agregar y capturar valor en la producción y en las exportaciones de recursos naturales (RRNN) con el fin de avanzar hacia un desarrollo sostenible e inclusivo, en un país donde el 70% de la canasta exportadora se compone de bienes basados en RRNN, siendo los principales rubros de exportación soja, carne bovina, lácteos y celulosa*”³⁴. En efecto, “*las aplicaciones de las TIC (por ejemplo, trazabilidad y agricultura de precisión), de la biotecnología, de la nanotecnología y de las convergencias entre ellas abren nuevas oportunidades para avanzar hacia una nueva estrategia de desarrollo*”³⁵. En otras palabras, el sector de tecnologías de la información y comunicación ha podido y debido converger esfuerzos con los sectores tradicionalmente exportadores, a los efectos de generar beneficios para ambos sectores. Ello le permite a Uruguay mantener cuotas en el mercado internacional de carnes, al tiempo que demuestra al mundo la calidad del software desarrollado en el país. Así, debemos “*considerar la relevancia que adquieren las Redes Colaborativas de Conocimiento, como espacios donde convergen diferentes actores (gobierno, academia, empresarios, sociedad civil) y que a través de un proceso interactivo vinculan distintas perspectivas, niveles de conocimiento y entendimiento, con el fin de alcanzar una visión-acción común de un problema complejo*”³⁶.

La innovación tecnológica más relevante ha sido, como mencionado más arriba, el diseño de una plataforma de información integrada por el Sistema Nacional de Información Ganadera (SNIG) y el Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica (SEIIC; Cajas Negras), ambos vinculados al sector cárnico. El primero estuvo dado por “*un largo proceso iniciado en 2003 con la conformación del consorcio integrado por las empresas ICA, SONDA Uruguay S.A. y GeneXus Consulting, con el fin de responder a una licitación del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)*”, desarrollando “*una*

33 ZURBRIGGEN, Cristina y SIERRA, Miguel (2015) “*Redes, innovación y trazabilidad en el sector cárnico uruguayo*”. CAF/CEPLAN: Santiago de Chile. p. 12

34 *Ibíd.* p. 11

35 *Ibíd.*

36 *Ibíd.* p. 15

*base de datos única y centralizada de información de las existencias y de los movimientos o cambios de propiedad del ganado, integrando el Sistema Nacional de Información Sanitaria Animal (SISA), el Sistema de Información Geográfico (SIG-RENARE) y posteriormente el SEIIC*³⁷. En este consorcio, “*SONDA se encargó del hardware e infraestructura; GeneXus, del desarrollo del sistema de gestión, e ICA aportando con sistema de información georreferenciada, análisis de datos y gerenciamiento general del proyecto*”³⁸, implicando la articulación de distintos actores del sector de tecnologías de la información junto a actores de los sectores exportadores más tradicionales.

Roberto Oliveira Mattos, director de ICA, ha señalado en entrevista que, cuestionado por los productores acerca de las ganancias proyectadas tras la implementación de la trazabilidad, su respuesta “*siempre fue ‘no le puedo responder, pero si no lo hacemos en un futuro no vamos a poder vender carne, en esto entran todos los procesos de certificación’ [y así] los productores entendieron que tenía un beneficio muy importante*”³⁹.

Evidentemente, la innovación tecnológica del sector cárnico supuso una labor interdisciplinaria en la cual el sector cárnico unió sus fortalezas a las del sector de software, generando lo que Nicolás Jodal, director de Genexus, ha denominado “*polinización cruzada*”: “*soy ingeniero en sistema y me pongo a hablar con un ingeniero agrónomo y puedo utilizar la idea que él usa para una planta para una base de datos*”⁴⁰. Pero, más allá de ello, indica Jodal que “*uno de los factores de éxito del proyecto fue que el MGAP tiene una historia muy larga de recolección, de trabajo en datos, mucho antes que la trazabilidad, que la informática, lo que antes se llamaba DICOSE, CONEAT*”⁴¹, una especie de política de Estado que impulsó y facilitó la innovación.

El SEIIC, o simplemente Cajas Negras, fue desarrollado por el Instituto Nacional de Carnes (INAC), permitiendo manejar datos sobre faena y desosado de bovinos, permitiendo una gestión transparente y equitativa para los distintos actores del sector. Durante el proceso de su implementación, fue establecida una Dirección de Tecnologías de la Información destinada a apoyar el proyecto y colaborar en la actualización de los sistemas de información -hardware y software- de INAC. Así, “*el funcionamiento de este sistema ha requerido la conformación de un equipo multidisciplinario de INAC de 20 personas, que incluye desde ingenieros a contables, veterinarios y especialistas en tecnologías de la información*”, luego “*se ha necesitado un proveedor de mantenimiento*

37 Ibid. p. 22

38 Ibid. p. 25

39 Ibid. pp. 28-29

40 Ibid. p. 30

41 Ibid.

*de software y hardware, proveedores en el área de las telecomunicaciones, de etiquetas especialmente diseñadas, sistemas de acondicionamiento de aire, instalaciones físicas, seguridad de la información, verificación y certificación, controles legales de la metrología, entre otros*⁷⁴².

Todo lo anterior ha determinado la consolidación del sistema de trazabilidad que ha sido esencial para el mantenimiento continuo de la carne uruguaya en un mercado internacional de competencia agresiva; y estas primeras innovaciones han alentado la implementación de otros desarrollos tecnológicos “*como el lector industrial de trazabilidad bovina, los tipificadores de canales o el Proyecto Genómica, orientado a la mejora de la genética y la calidad de la carne y la canal, en donde convergen las TIC y la biotecnología*”⁷⁴³, y la extensión de estas innovaciones a varios otros sectores agroexportadores.

Debemos destacar que “*entre los aprendizajes más relevantes que se pueden extraer de ambas fases y en ambas plataformas está el hecho de que el proceso de introducción de la innovación tecnológica fue resultado de un proceso endógeno, de una trayectoria histórica, y donde los actores trabajaron en forma pragmática, experimental, construyendo un conocimiento transdisciplinario desde la intervención (orientados a la resolución práctica de problemas), lo que les permitió actuar de puente entre los diferentes conocimientos disciplinares y articularlos con el conocimiento tácito*”; “*estos procesos de innovación se conformaron mediante una construcción colectiva de conocimiento, donde este no se puede asignar a un actor en solitario, sino a una red y una trama de actores que se configuraron como un colectivo en cuya dinámica se otorgó valor a dicho conocimiento*”⁷⁴⁴.

Hoy, el SNIG continúa fortaleciéndose basado en la actividad interdisciplinaria del MGAP, toda la institucionalidad agropecuaria, el sector privado y la academia. Similares comentarios pueden hacerse en relación al SEIIC.

En definitiva, “*los casos analizados permiten contradecir el concepto de commodities como productivos indiferenciados y sin agregado de valor*”, por lo que sería más correcto denominarlos “*productos biológicos inteligentes sin transformación industrial [...] cuando hablamos de carne vacuna con trazabilidad [...] utilizando plataformas modernas de TIC, políticas y agricultura-ganadería de precisión*”⁷⁴⁵. Es decir, la carne, a priori considerada un bien primario, puede estar rodeada de productos y servicios intensivos en conocimiento e innovaciones tecnológicas, demostrando la posibilidad de transversalización entre sectores

42 Ibíd. p. 34

43 Ibíd. pp. 22-23

44 Ibíd. p. 37

45 Ibíd. p. 55

productivos. Complejizar los productos y los procesos, así como añadir servicios que generen valor agregado, resulta clave para la diferenciación de los productos primarios exportados. Además, generar equipos interdisciplinarios tiende a beneficiar a todos los actores involucrados.

Por ende, “*es importante aprender de estos procesos, y comprender la relevancia que adquieren en cualquier proceso de innovación tecnológica las Redes Colaborativas de Conocimiento, donde todos los actores –academia, empresarios, sector privado y sociedad– le den sustento, legitimidad y anclaje estratégico en relación con los desafíos cambiantes que aborda el país*”; “*ello requiere avanzar hacia una visión compartida y promover la construcción social del futuro, sin negar los conflictos y los diferentes intereses, pero identificando grandes desafíos o problemas que requieren la contribución de todos para abordarlos: ciencia, empresas, sociedad civil y políticas públicas*”⁴⁶.

Por ejemplo, “*para el éxito del sistema de trazabilidad uruguayo (o Sistema de Información Ganadera), un factor clave fue haber logrado un muy buen equilibrio entre viabilidad y tecnología*”, ya que “*no es fácil crear un sistema de información nacional que incluya a todos los productores del país, y menos en un medio sociocultural como el agropecuario, ya que existen productores de diversos tamaños y con capacidades de tecnología distintas*”⁴⁷. A ello probablemente haya contribuido el profesionalismo de las empresas de tecnologías de la información reunidas en el Consorcio y la fuerte voluntad de innovar de todos los actores públicos y privados vinculados al sector cárnico.

Pero el éxito del sistema de trazabilidad uruguayo no sólo demuestra la posibilidad de convergencia entre sectores usualmente tenidos por lejanos, sino que también explicita determinada autonomía en materia de seguridad alimentaria. Algunos autores como Henson y Jeeff han sostenido que los países en desarrollo suelen ser “tomadores de estándares”, enfrentándose a decisiones de todo o nada, con poco o nulo margen de autonomía⁴⁸. No obstante, Uruguay parece haber innovado en autonomía al implementar por primera vez en el mundo un sistema de rastreo electrónico universal que concierne a todo el ganado criado en el país y dado lugar a un cambio cultural donde nuevas tecnologías fueron introducidas en un sector productivo con raíces tradicionales profundas⁴⁹.

46 Ibid.

47 Ibid. p. 68

48 PITTALUGA FONSECA, Lucía y ZURBRIGGEN, Cristina (2015) “*Less developed countries’ policy space in the emerging governance regime to food safety: Uruguayan trade negotiations to access high quality meat markets*”. Serie Documentos de Trabajo, DT 14/2015. Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República: Montevideo, Uruguay. [Traducción libre] p. 6

49 Ibid. p. 9

Gracias al sistema de trazabilidad y negociaciones con la Unión Europea que venían desde el 2005, Uruguay fue en el 2012 el primer país latinoamericano en tener acceso a la coloquialmente denominada Cuota Hilton⁵⁰, reconociendo la UE distintas características de crianza, alimentación y sanidad del ganado uruguayo que permitían certificar la alta calidad de la carne. En definitiva, Uruguay no sólo es el primer país en implementar un sistema de trazabilidad universal y obligatorio, sino también es la primera vez en la que un sistema informacional certifica la calidad y seguridad del alimento⁵¹. Así, el país abandona el rótulo de “tomador de estándares” para pasar a determinar estándares, adoptando una estrategia de “voz en vez de silencio”⁵²; demostrando que los países en desarrollo pueden participar en forma activa en la configuración de estándares y la toma de decisiones.

Más recientemente, en diciembre de 2017, el INAC firmó el convenio de trazabilidad comercial con China Certification & Inspection Group (CCIC); apuntando “a poner en contacto al consumidor en China con las características de los procesos de producción en Uruguay a través de la lectura de un código QR en los productos” y buscando “generar mayor valor agregado y un vínculo de fidelidad del consumidor”⁵³. Nuevamente, tecnologías de la información y agro unen fuerzas.

Si bien “*el precio de commodities es un factor determinante para la situación del sector*”⁵⁴, hoy día el Uruguay ha desarrollado herramientas que tienden a permitir contrarrestar el vaivén de los precios. Ello ha estado determinado por la diferenciación de la carne uruguayana, a partir de un sistema de trazabilidad que, como multicitado más arriba, ha permitido a los consumidores conocer todo el proceso que involucró al animal desde su nacimiento hasta llegar a sus manos en forma de un corte. Eso genera confianza en el consumidor, transmite calidad e inocuidad y evidencia cuán exitosos pueden ser proyectos conjuntos e interdisciplinarios dónde distintos actores se hallen involucrados pero, fundamentalmente, actores provenientes de sectores en principio tan lejanos como lo son el software y la ganadería.

50 “Hilton es el nombre informal dado a la cuota de Cortes de Alta Calidad originado en la Ronda Tokio del GATT entre 1973 y 1979. Argentina, Estados Unidos, Australia y Uruguay acordaron con la entonces Comunidad Europea la importación por esta última de Cortes de Alta Calidad provenientes de países que no integraban la Comunidad, lo que permitió permear el proteccionismo agrícola europeo” Ibid. p. 8 [Traducción libre]

51 Ibid. pp. 18-19

52 Ibid. p. 29

53 Uruguay XXI (2018) “Oportunidades...”. Ob. Cit. p. 25

54 Ibid. p. 41

Resultados y conclusiones

Resulta prácticamente imposible negar que, durante la última década, Uruguay ha sido capaz de armonizarse a la era de la tecnología y combatir la relegación que habría de suponerle aferrarse únicamente a las industrias clásicas de desarrollo relevante respecto a las condiciones propias a nivel país. En cierta medida, no debe verse con nostalgia a aquel Uruguay bautizado durante el Siglo XX como “*la Suiza de América*”, sino que es momento de abrazar la transición de esta hacia “*the Silicon Valley of South America*”. Sin perjuicio de lo anterior, así como sin intenciones de que las reflexiones finales supongan un análisis de políticas gubernamentales, esta transición se debe -en su justa medida- a los esfuerzos del talento calificado nucleado en las diferentes aristas de las *industrias jóvenes*.

Las empresas dedicadas al rubro de las SSI han logrado un destacable esfuerzo respecto a la conjunción de ciertas características internas respecto a las necesidades de los mercados internacionales. Ambicionar a que los desarrollos uruguayos traspasen las más ambiciosas fronteras no es un sueño, sino una realidad existente y en aras de seguir cosechando mayores logros a futuro. Si bien ha escapado del análisis el impacto que puede tener los volúmenes de IED que se registran, parecen no figurar -al menos no a corto o mediano plazo- como amenazas respecto a las empresas nacidas en el seno nacional y que procuran ser referentes a nivel país de la industria.

Sin descuidar las características favorables del comercio internacional de software uruguayo, no se trata de un modelo comparable en volúmenes a lo que se desarrolla y exporta en otros países. Intentar reproducir modelos de negocios exitosos no parece ser la opción más viable para cualquier emprendedor, por más desafiante que la propuesta resulte.

Del estudio de los diferentes segmentos y la comparativa realizada con los ejemplos reales, puede determinarse que no existe un tipo ideal; además de que -probablemente- deba tenerse siempre presente varias realidades:

- La propuesta de valor de Uruguay se ve limitada por la disponibilidad de talento calificado.
- Resulta demasiado ambicioso aspirar a ingresar por sí solos a mercados masivos por la vía de los productos.
- El diferencial de la industria está dado por el valor agregado y la personalización, no por la estandarización.

La intención inicial del proyecto suponía, no sólo describir la propuesta de valor de la matriz exportadora del sector de tecnologías de la información del Uruguay, sino también poder determinar como la existencia de diferentes modelos

de negocios puede suponer un hito respecto a la economía colaborativa respecto a la tradicional matriz productiva. Resulta curioso señalar, como del análisis de la trazabilidad bovina, puede determinarse que el modelo agro-exportador uruguayo no está siendo amenazado por la disrupción tecnológica, sino que la misma debe verse como un estímulo para la innovación.

Resulta destacable señalar, que tal como se mencionó en el principio, las tecnologías de la información rompen con los paradigmas tradicionales del comercio internacional. Expuesto de esa forma, puede dar lugar a creencias respecto a que los sectores tradicionales están condenados también por las propias barreras del medio y que -por tanto- su desarrollo es finito comparado con aquellos cuya competitividad se atiende más bien al modelo de negocios y al segmento en el que se apuntan. Dependerá del análisis del sector en concreto si decide tomar ello desde una postura negativa o si considerará que es motivo suficiente como para estimular el camino hacia la convergencia.

Finalmente, los autores de este proyecto esperamos que el mismo pueda constituir el indicio de futuras investigaciones capaces de transversalizar los conocimientos de las Ciencias Sociales respecto a aquellos pertinentes a las Tecnologías; siendo ello un incentivo para la colaboración académica la cual pretendemos nos continúe acompañando en nuestra vida profesional.

Bibliografía

ACOSTA, María Julia (2018) *“Transformaciones en el mundo del trabajo en Uruguay. La gestión en el sector del software a medida.”* Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS, vol. 31, n°43, julio-diciembre 2018, pp 79-94.

Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) (2018) *“Proyecto Áreas productivas relevantes a futuro según expertos”*

Disponible en:

<http://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/proyecto-areas-productivas.pdf> [Acceso: 02 de Octubre de 2018]

Agencia EFE | Edición Cono Sur (20 de julio de 2016) *“Uruguay es la Silicon Valley de América Latina”, dice el jefe de Western Union.*

Disponible en: <https://www.efe.com/efe/cono-sur/politica/uruguay-es-la-silicon-valley-de-america-latina-dice-el-jefe-western-union/50000818-2990092#> [Acceso: 08 de Agosto de 2018]

Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) (Noviembre de 2017) *“Ingresos del sector de las TIC representó 2,2% del PIB en 2016 y exportaciones crecieron 10%”*

Disponible en: <https://www.cutu.org.uy/novedades/662-ingresos-del-sector->

- de-las-tic-represento-2-2-del-pib-en-2016-y-exportaciones-crecieron-10
[Acceso: 08 de Agosto de 2018]
- Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI)** (13 de noviembre de 2017) *“Informe Anual del Sector IT 2016”*
- Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI)** (01 de octubre de 2018) *“Un año récord para las tecnologías de la información”*
Disponible en: <https://www.cuti.org.uy/novedades/1011-un-ano-record-para-las-tecnologias-de-la-informacion> [Acceso: 12 de Octubre de 2018]
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)** (2009) *“Desafíos y oportunidades de la Industria del software en América Latina”*
Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1989/1/S33826D4412009_es.pdf [Acceso: 02 de Agosto de 2018]
- CUSUMANO, Michael** (2004) *“The Business of Software: what every manager, programmer, and entrepreneur must know to thrive and survive in good times and bad”*. New York, Estados Unidos. Free Press.
- DE ROSA, Mauricio; FOSSATI, Martín, MORDECKI, Gabriela; PELUFFO, Adriana** (2011) *“Caracterización y evolución reciente de la industria del Software y de tecnologías de la información”* Instituto de Economía (Iecon) – Universidad de la República (Udelar)
- HORTA, Roberto y otros** (2015) *“La industria de las TIC en Uruguay: análisis de la competitividad y de las posibilidades de clusterización”*. Instituto de Competitividad - Universidad Católica del Uruguay. Montevideo.
Disponible en: https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/La_Industria_de_las_TIC_en_Uruguay%202015_InstitutodeCompetitividad_UCU.pdf [Acceso: 02 de Agosto de 2018]
- LÓPEZ, Andrés; RAMOS, Daniela; TORRE, Iván** (2009) *“Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor”*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Buenos Aires, Argentina.
Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267235636_Las_exportaciones_de_servicios_de_America_Latina_y_su_integracion_en_las_cadenas_globales_de_valor [Acceso: 13 de Setiembre de 2018]
- Marca País | Uruguay Natural** (08 de enero de 2015) *“Uruguay lidera la producción de software en América Latina”*.
Disponible en: <http://marcapaisuruguay.gub.uy/uruguay-lidera-la-produccion-de-software-en-america-latina/> [Acceso: 02 de Agosto de 2018]
- MORDEZKI, Marcel; MATTHESEN, John; LUNDSTEDT, Marcus** (2013) *“Planes estratégicos de promoción. Tecnología de la información y comunicaciones TICs”*. Programa de apoyo a los servicios globales de exportación, URUGUAY XXI.
Disponible en: <http://www.smartservices.uy/innovaportal/file/754/1/tecnologia-de-la-informacion-y-comunicaciones.pdf> [Acceso: 22 de Agosto de 2018]
- MUÑÍZ GONZÁLEZ, Rafael** (2001) *“Marketing en el Siglo XXI”*
Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

- PITTALUGA FONSECA, Lucía y ZURBRIGGEN, Cristina** (2015) “*Less developed countries’ policy space in the emerging governance regime to food safety: Uruguayan trade negotiations to access high quality meat markets*”. Serie Documentos de Trabajo, DT 14/2015. Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República: Montevideo, Uruguay.
- PORTUGAL, Alberto; REYES, José Daniel; VARELA, Gonzalo** (Octubre 2015). “*URUGUAY: Trade competitiveness diagnostic. Trade Group, Trade and Competitiveness Global Practice, The World Bank*”. WORLD BANK Group.
- RADIOMUNDO En Perspectiva** (10 de octubre de 2017). “*La Mesa TIC: La internacionalización de la industria uruguaya del software*”. [Archivo de vídeo]. Disponible en: <https://www.enperspectiva.net/en-perspectiva-programa/la-mesa/la-mesa-tic-internacionalizacion-de-la-industria-del-software-uruguaya-i/> [Acceso: 02 de Agosto de 2018]
- SERRÓN, Christian** (2018) “*Uruguay: The Silicon Valley of South America*”. Disponible en: <https://medium.com/bros/uruguay-the-silicon-valley-of-south-america-8cdef0bbcad> [Acceso: 20 de Julio de 2018]
- SILVA, Carolina y VILLAMIL, Enrique** (2012) “*La trazabilidad y los costos agropecuarios*” en *Revista del Instituto Internacional de Costos*, Edición Especial XII Congreso, Abril 2012.
Disponible en: http://www.revistaic.org/articulos/numesp/articulo12_esp.pdf [Acceso: 14 de Setiembre de 2018]
- Swiss Agency for Development and Cooperation** (2007) “*Complementación productiva en la industria del software en los países del MERCOSUR: Impulsando la integración regional para participar en el mercado global.*”
Disponible en: <http://www.redsudamericana.org/sites/default/files/doc/DT107Informe%20Final%20Regional%20Complementariedad.pdf> [Acceso: 13 de Setiembre de 2018]
- Uruguay XXI** (2014) “*La industria TIC en Uruguay*”
Disponible en: http://www.smartservices.uy/innovaportal/file/862/1/la_industria_tic_en_uruguay.pdf [Acceso: 20 de Julio de 2018]
- Uruguay XXI** (2018) “*Oportunidades de Inversión: AGRONEGOCIOS*”
Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/b5eb6050ca43af07330c66ca7fb7ba70f0cd8189.pdf> [Acceso: 10 de Octubre de 2018]
- ZURBRIGGEN, Cristina y SIERRA, Miguel** (2015) “*Redes, innovación y trazabilidad en el sector cárnico uruguayo*”. CAF/CEPLAN: Santiago de Chile.
Disponible en: http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/775/Redes_innovacion_y_trazabilidad_en_el_sector_carnico_uruguayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Acceso: 10 de Octubre de 2018]

5 • Servicios de ingeniería y diseño en Costa Rica: evolución, características y contraste con el sector en República Checa

Lic. Carolina Gigirey Vegau

Temario

Resumen ejecutivo

Objetivos

Fundamentos teóricos

1. Introducción

2. Importancia de la Industria a nivel internacional

2.1. Distribución geográfica de la demanda y la oferta internacional

2.2. Tendencias del sector

3. País de análisis

3.1. Importancia del sector en la industria nacional. Evolución de la industria en términos de exportaciones y empleo

3.2. Segmentos de participación

3.3. Descripción del sector

3.4. Propuesta de valor

3.5. Capital humano y desarrollo de la fuerza laboral

3.6. Análisis FODA

4. Metodología contrastada

4.1. Instituciones publicas

4.2. Instituciones Privadas

4.3. Infraestructura y tecnología

4.4. Entorno Macroeconómico

4.5. Educación y Mercado Laboral

4.6. Mercado Financiero

4.7. Innovación y Negocios

4.8. Infraestructura aérea

5. Principales conclusiones

Bibliografía

Sitios Web consultados

Resumen ejecutivo

Esta investigación se basará en el fenómeno de los Servicios Globales de Exportación, con foco específico en la ingeniería y el diseño. Se hará un análisis exhaustivo de Costa Rica como país exportador de Servicios Globales, para luego a modo de conclusión aportar recomendaciones para que el país pueda continuar dicho desarrollo de manera más fructífera.

El trabajo comenzará con un breve análisis del mercado internacional. Se ahondará en la descripción de los segmentos dentro de esta industria, en cómo la misma está distribuida entre países desarrollados y no desarrollados y la importancia que la misma tiene a nivel global. Para concluir el análisis internacional, se mencionarán algunas de las principales tendencias que generan una mayor evolución en este sector.

Una vez descrito el marco global de la industria, el trabajo buscará analizar el fenómeno específicamente en Costa Rica -país modelo de los Servicios Globales de Exportación en Latinoamérica-. Se describirá cuál de los segmentos tiene mayor predominancia en este país, qué importancia tiene esta industria para la economía y que ventajas le ofrece Costa Rica a los Servicios Globales.

A modo de conclusión y con el fin de agregarle valor a la investigación, se realizará una metodología contrastada con República Checa y sus prácticas en los Servicios Globales, tomando a este país como modelo a seguir por parte de Costa Rica para de esa forma poder seguir evolucionando en esta industria.

Objetivos

Este informe tiene como objetivo principal, analizar y comparar un sector concreto de la industria de Servicios Globales entre dos países, Costa Rica y República Checa. Contará con un análisis macro del sector Ingeniería y Diseño (I&D) a nivel global, para luego analizar en detalle el mercado de Costa Rica. El objeto del estudio es entender el desempeño del sector en el país centroamericano, para lograr brindarle recomendaciones posibles para mejorar el sector, basándose en las políticas empleadas por República Checa tomándolo como posible modelo a seguir.

Fundamentos teóricos

Actualmente, ya no se puede hablar de servicios como se solía hacer a finales del siglo pasado; el concepto “servicios” ha tomado una connotación diferente que requiere ser clasificado en dos grupos distintos. Por una parte, están aquellos servicios tradicionales, como pueden ser el transporte y el turismo. Por otro lado, surgen los no - tradicionales, que son aquellos que se tratarán en esta investigación. Estos últimos son los denominados Servicios Globales (o servicios globales de exportación) y han evidenciado un crecimiento gradual en las últimas tres décadas, con principal apoyo en los avances tecnológicos y de comunicación.

Esta nueva tendencia, conocida como *offshoring* y/o *outsourcing* de servicios, implica la deslocalización de tareas y/o actividades de una empresa al extranjero, ya sea abriendo una filial propia (modelo de centro cautivo) o tercerizando la actividad (*outsourcing offshoring*).

Los Servicios Globales centran sus bases principalmente en la reducción de costos, pero también se vincula directamente con la importancia de la mano de obra calificada y una infraestructura adecuada. Estos nuevos cambios en las Tecnologías de la Información (TI), generaron un marco fundamental para el crecimiento y empoderamiento en la deslocalización de tareas, generando grandes beneficios para multinacionales y países en desarrollo.

Los servicios deslocalizados abarcan tareas tecnológicas, administrativas y de negocios que pueden ser brindadas a cualquier industria (actividades horizontales), así como también tareas específicas de algún rubro de la economía en particular (actividades verticales).

En base a lo antedicho, la industria de servicios globales se clasifica en tres segmentos horizontales e ilimitados segmentos verticales. Los horizontales se categorizan en Business Process Outsourcing (BPO), Technology Process Outsourcing (ITO) y Knowledge Process Outsourcing (KPO).

El sector BPO por su parte, contiene actividades y tareas relacionadas a la administración de los recursos organizacionales de la empresa. Dentro de estas se destacan: Recursos Humanos, finanzas y contabilidad, tareas administrativas y atención al cliente. Estas actividades presentan niveles de valor agregado bajo e intermedio; los servicios de atención al cliente se distinguen entre los de menor valor agregado en tanto el capital humano requerido no debe contar necesariamente con estudios terciarios. La participación de trabajadores con estudios universitarios y post-universitarios en el área de BPO de alto valor¹

1 Serán considerados BPO de alto valor agregado: Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Trading y Logística.

corresponde al 71%; mientras que en el área de BPO de bajo valor², la cifra es del 23% según un estudio realizado en el 2017 (Couto, *Upgrading económico y social en la CGV de Servicios Globales*, 2017). Para el análisis cuantitativo del segmento BPO, se considerarán las estadísticas relevadas por UNCTAD dentro de la categoría “Technical, trade-related, and other business services”, correspondiente a la BPM6³.

Por otra parte, el sector ITO refiere a las tecnologías de la información. Es por esto que se habla del mismo como el eje central de la descentralización de servicios globales ya que, sin las comunicaciones y la tecnología, este fenómeno no sería posible. A su vez, este sector compagina actividades de desarrollo de aplicaciones, consultoría de TI y análisis, desarrollo y producción de software. Este segmento se puede desarrollar tanto con un bajo valor agregado, así también como medio y/o alto. A su vez, el 61% de los trabajadores de este sector cuenta con estudios universitarios y post-universitarios (Couto, *Upgrading económico y social en la CGV de Servicios Globales*, 2017). La clasificación utilizada por la UNCTAD y que también se utilizará a lo largo de la investigación de forma de obtener datos cuantitativos en este sector, será “Computer Services” e “Information Services”.

En tercer lugar, figura el sector derivado de los procesos de conocimiento, conocido como KPO. Esta área refiere a actividades específicas que generalmente requieren de una licencia profesional, donde el uso intensivo del conocimiento aplicado es el pilar fundamental para desarrollar las mismas y, por ende, cuenta con un alto valor agregado. Las actividades desarrolladas en este segmento suelen estar vinculadas a sectores específicos de la economía, como por ejemplo salud, servicios financieros, ingeniería, investigación y desarrollo, arquitectura, publicidad y animación e ingeniería y diseño. Este tipo de servicio incluye una inteligencia de mercado, análisis de los procesos legales y de negocio, los cuales requieren de un valor agregado elevado para su desarrollo. Esto se puede observar teniendo en cuenta que, según recientes estimaciones realizadas para Uruguay, el 71% del personal que integra este sector, contaría con estudios universitarios y post-universitarios⁴ (Couto, *Upgrading económico y social en la CGV de Servicios Globales*, 2017). Es en este sector donde se incluyen los servicios de ingeniería y diseño. Las dos clasificaciones derivadas de la UNCTAD que se

2 Serán considerados BPO de bajo valor agregado: *Call-Centers* y Marketing y Ventas.

3 Las estadísticas presentadas corresponden a los conceptos y definiciones del Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional del FMI, Sexta Edición (BPM6, 2009). Las cifras informadas según la quinta edición del Manual (BPM5) se han ajustado a las definiciones BPM6, siempre que tal ajuste fuese posible.

4 En este estudio las bases de datos utilizadas son de alcance nacional para el caso específico de Uruguay.

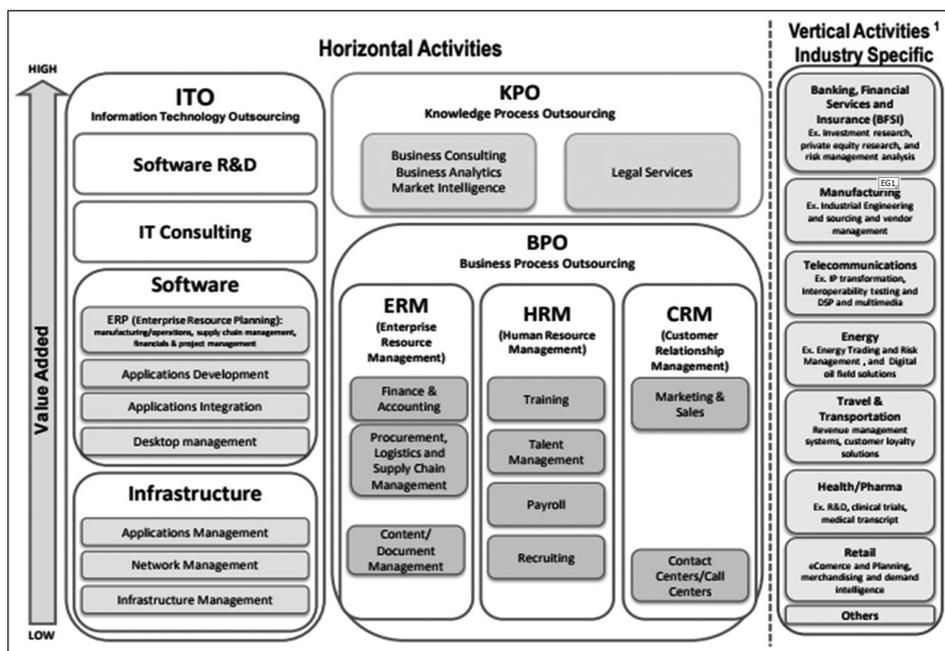
utilizaran para el análisis de este sector son “Research and Development (R&D)” y “Professional and management consulting services”. Ambas, se encuentran desagregadas dentro de la clasificación “Other Business Services”⁵.

Existen también aquellos servicios específicos dentro de alguna industria en particular. Este segmento no incluye actividades generales de administración, sino que requiere conocimiento específico de esa industria; la investigación y desarrollo farmacéutico y las transcripciones médicas son algunos de los ejemplos de estos sectores específicos.

En cuanto a los requisitos de estos sectores, el sector KPO, presenta niveles únicamente altos de habilidades. Por su parte, el segmento BPO requiere de habilidades tanto medio-bajo, medio y medio-alto. Por su parte, el sector ITO requiere de habilidades medio o altas.

A continuación, en la Ilustración 1 se pueden observar los tres segmentos anteriormente descriptos y aquellas actividades específicas. En la línea vertical se encuentra el valor agregado, por ende, cuanto más abajo se localizan las actividades, menor VA tendrán y cuanto más arriba se ubiquen mayor será el VA.

Ilustración 1. Segmentos de participación en las Cadenas Globales de Valor (CGV).



Fuente: Ilustración obtenida de Informe de la Universidad de Duke (Gereffi & Fernandez-Stark, 2013).

5 Cabe destacar que no siempre se encontrará desagregada esta clasificación. La UNCTAD desagrega dependiendo de los datos obtenidos por los reportes de los distintos países y no todos aportan datos específicos de cada clasificación.

1. Introducción

Como se mencionó anteriormente, este informe analizará en detalle los servicios de exportación vinculados a la ingeniería y el diseño. Este sector se encuentra dentro del segmento KPO, teniendo una necesidad básica de capital humano altamente calificado.

El informe se basará en la definición brindada por el “United States Census Bureau” acerca de los servicios de ingeniería tercerizados, conocidos por su nombre en inglés “Engineering Services Outsourcing” (ESO). Los mismos contemplan una industria donde se aplican leyes físicas y principios de ingeniería al desarrollo y diseño de determinado producto, utilizando maquinaria, materiales, instrumentos, estructuras, procesos e indicadores clave de rendimiento (US Census Bureau, 2017). Las disciplinas o áreas involucradas en la exportación de servicios de este tipo cubren una amplia gama del sector ingenieril en conjunto. Tanto el área industrial, como el civil, mecánico, minero, metalúrgico, químico, forestal, eléctrico y ambiental son cubiertos por el sector de Servicios Globales de Ingeniería (Duke University, 2010).

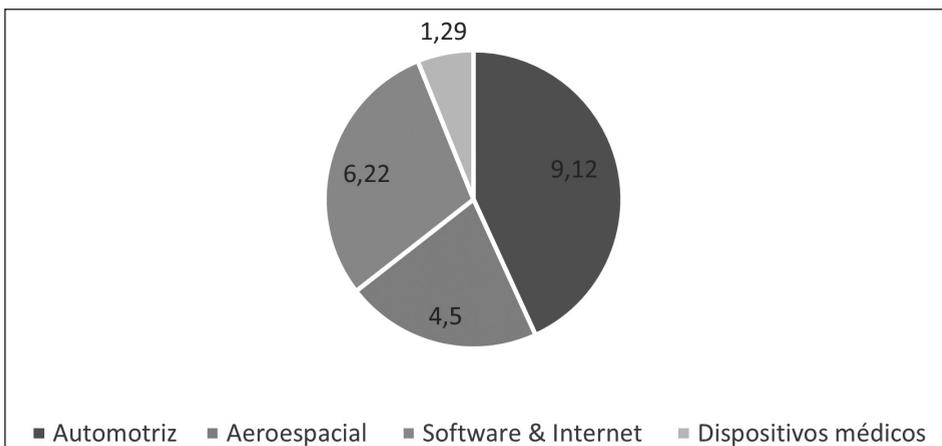
Asimismo, debido a la relevancia del sector Diseño y Arquitectura en la industria de Servicios Globales de Costa Rica, el presente análisis cuantificará y analizará en la medida de lo posible el grupo de actividades compuesto por servicios de Ingeniería y aquellas correspondientes a Diseño.

Desafortunadamente, el nivel de desagregación estadístico disponible no permite una cuantificación clara de los datos; en efecto, la información presentada a lo largo del estudio incluirá en todos los casos una aclaración de su correspondencia con los diversos sectores del grupo de análisis.

Los servicios de ingeniería y diseño tienden a complementarse entre sí. Dentro de este sector se incluyen trabajos de planificación, diseño, construcción, gestión de proyectos, validación de conceptos, análisis de elementos finitos, elaboración de prototipos, entre otros.

La Ingeniería y el Diseño se pueden aplicar en distintos rubros, ya sea el automotriz, aeroespacial, el de tecnologías de la información (ej: Software, aplicaciones), en dispositivos médicos, entre otros. A continuación, se presenta un gráfico con los ingresos anuales para el 2015 en el rubro automotriz, aeroespacial, de dispositivos médicos y de software e internet.

Gráfica 1. Ingresos por rubro en mil millones de dólares, año 2015.



Fuente: elaboración propia con datos en base a Zinnov (2015).

Tal como se puede apreciar, el sector automotriz es aquel que más ingresos percibe con un 43,16% de participación en los ingresos totales de la industria ESO. Por su parte, le sigue el sector de Software e internet, pero es pertinente aclarar que el mismo está más vinculado al segmento de Tecnologías de la Información; este cuenta con un 29,4% del total. El sector aeroespacial también presenta valores interesantes en cuanto a los ingresos, aportando un 21,30% al total de estos. Por último, figuran los dispositivos médicos con un 6,10% aproximadamente.

Las empresas líderes en el mercado de ESO, según un ranking realizado por la consultora TechNavio, son las siguientes:

Empresa	Ingresos
TCS	17.57 mil millones de dólares (2017)
Infosys	10.208 mil millones de dólares (2017)
Wipro	8.48 mil millones de dólares (2017)
HCL Technologies	7.4 mil millones de dólares (2017)
Tech Mahindra	4.35 mil millones de dólares (2017)

Fuente: elaboración propia con datos en base a ranking de TechNavio (2016) y páginas oficiales de cada una de las empresas.

En un segmento de alto valor, como lo es la Ingeniería y el Diseño, se esperaría que las empresas involucradas fuesen originarias de países desarrollados. Sin embargo, tal como deja en evidencia el cuadro anteriormente presentado, todas ellas son de origen indio. Esto podría llegar a la conclusión, que en el sector ESO, las actividades que se realizan siguen siendo de carácter transaccional.

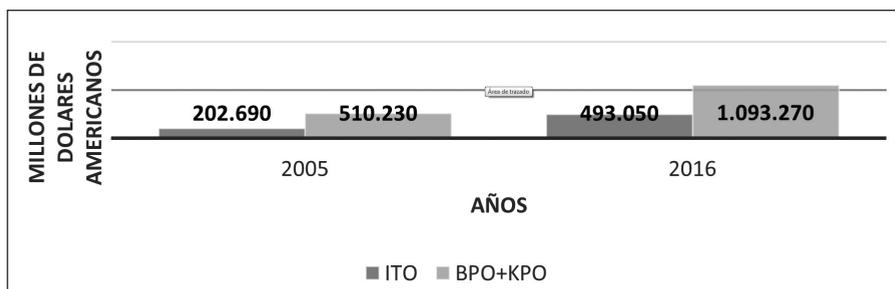
2. Importancia de la Industria a nivel internacional

Antes de dar inicio a este subcapítulo, es importante destacar la dificultad existente al momento de recolectar datos precisos derivados de los Servicios Globales⁶.

En 2015, los servicios no tradicionales, evidenciaron el 51,6% de las exportaciones mundiales totales de servicios con un valor de 2.508.910 millones de dólares. Para el 2016, este valor fue de 2.538.300 millones, significando el 52,02% de los mismos (UNCTADSTAT, 2017).

En cuanto a las exportaciones mundiales específicas de Ingeniería y Diseño, la UNCTAD no provee datos de ese sector en particular. Como ya se mencionó anteriormente, la clasificación con mayor grado de desagregación a nivel global corresponde a “Research & Development” y “Professional and Management Consulting Services”. Ambas clasificaciones se encuentran dentro del ítem “Other Business Services” que incluye a su vez tareas del área de BPO. Es por eso, que en el siguiente gráfico se muestran los sectores de BPO y KPO como un todo único, ya que para la clasificación mundial esta es la máxima desagregación que presenta datos numéricos.

Gráfica 2. Exportaciones mundiales de ITO, BPO y KPO, 2005-2016.

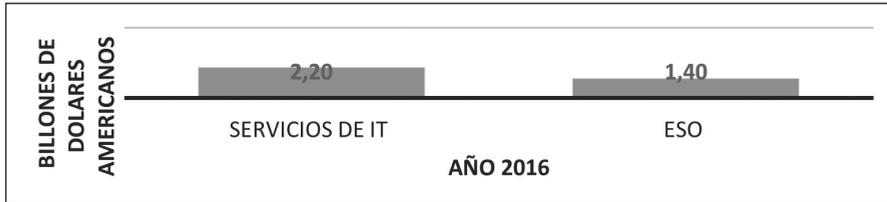


Fuente: elaboración propia con datos en base a UNCTADSTAT (2017).

Lo mostrado en el gráfico anteriormente presentado, deja en evidencia la tasa de crecimiento de los sectores vinculados a los Servicios Globales. Para el sector de ITO, el crecimiento fue de un 143%, mientras que el sector de BPO y KPO en conjunto creció un 114%. Cualquiera de estos segmentos, evidenciaron un aumento de casi el doble en sus valores de exportaciones mundiales.

6 La medición del comercio en servicios de ingeniería es una tarea compleja, ya que hay diferentes definiciones acerca de que abarca exactamente este campo. Esto, sumado a la falta de datos concisos, generan diferencias en distintas estadísticas globales.

Gráfica 3. Gasto mundial de los servicios de tecnologías de la información (TI) y de los servicios de ingeniería (ESO) en billones de dólares.



Fuente: elaboración propia con datos en base a HCL Technologies (2016).

La diferencia en el gasto mundial percibida por ambos sectores anteriormente graficados no parece ser extremadamente amplia si se tiene en cuenta el gran espectro que abarcan los servicios de las tecnologías de la información. Para los servicios de IT el gasto fue de 2.2 billones de dólares, mientras que los servicios de Ingeniería fueron de 1.4 billones (HCL Technologies, 2016).

Según la consultora Zinnov en su reporte del 2015, estima que los ingresos percibidos por los Servicios Tercerizados de Ingeniería fueron de 36 mil millones de dólares (Zinnov, 2015).

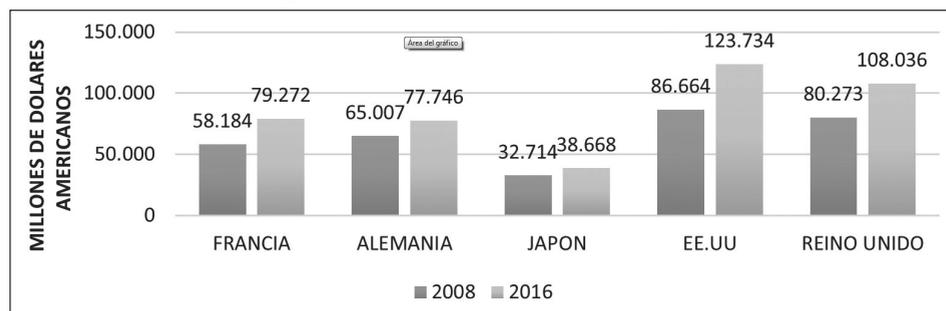
Se espera que las exportaciones de los Servicios de Ingeniería crezcan a un CAGR (Compound Annual Growth Rate) de 26% para el 2020 (Technavio, 2016). A su vez, otro informe afirma que el mercado de ESO llegará a 1.49 billones de dólares para el 2025 (PR Newswire, 2017). Este crecimiento se dará como consecuencia de un beneficio fundamental que tendrá un impacto sumamente positivo en los próximos años: la reducción del tiempo de comercialización. Las empresas que logren lanzar sus servicios al mercado antes que sus competidores, serán capaces de fijar precios y lograrán tener un reconocimiento de marca más elevado. Para lograr generar esta rapidez de mercado, las mismas deberían subcontratar sus requisitos de ingeniería debido a que en general se encuentran con limitantes tanto presupuestarias como de disponibilidad de mano de obra (Technavio, 2016). Aquellas empresas que se dedican al desarrollo de software, por ejemplo, suelen encontrar grandes problemas en la reducción del tiempo requerido para desarrollar su producto. Es ese motivo el que los induce a externalizar los procesos hacia proveedores de soluciones en ingeniería, quienes pueden manejar los complejos procesos de diseño y desarrollo del servicio en cuestión (Technavio, 2016).

2.1 Distribución geográfica de la demanda y la oferta internacional

Un fenómeno que resulta pertinente destacar en este sector es que aquellos países que mayor cantidad de servicios globales exportan, son a su vez quienes más importan.

Los principales oferentes de servicios una participación del 11%, seguido por Irlanda, Alemania y Francia, los tres con un 6% (UNCTAD, 2015). Estos datos dieron el hincapié para estudiar más a fondo el rol de los mismos en cuanto a la oferta y la demanda del sector estudiado no tradicionales en 2015 fueron Estados Unidos con un 16%, seguido de Reino Unido con un 10%, luego Alemania con un 6% y Francia con un 5%. A su vez, Estados Unidos también es quien más importa estos servicios, teniendo en este informe. A continuación, se presenta un gráfico con las exportaciones de dichos países en el sector de “Other Business Services”⁷.

Gráfica 4. Exportaciones totales de los principales mercados globales, de la categoría “Other Business Services”, 2008-2016.



Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTADSTAT (2017).

El crecimiento en las exportaciones percibido por los países anteriormente graficados fue el siguiente:

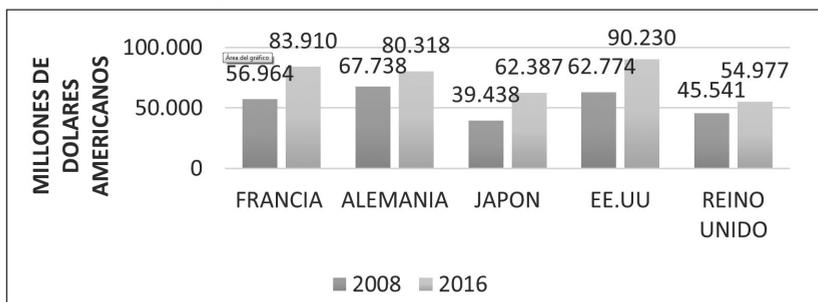
Tabla 1. Crecimiento porcentual en las exportaciones de los principales mercados globales, de la categoría “Other Business Services”, 2008-2016.

Países	Crecimiento porcentual entre los años 2008 y 2016
Francia	36%
Alemania	19%
Japón	18%
EE.UU	42%
Reino Unido	34%

Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTADSTAT (2017)

7 Es un proxy de los servicios de Ingeniería y Diseño, ya que no existían datos cuantificables del sector específico.

Gráfica 5. Importaciones totales de los principales mercados globales, de la categoría “Other Business Services”, 2008-2016.



Fuente: elaboración propia base a datos en de UNCTADSTAT (2017).

El crecimiento en las importaciones percibido por los países anteriormente graficados fue el siguiente:

Tabla 2. Crecimiento porcentual en las importaciones de los principales mercados globales, de la categoría “Other Business Services”, 2008-2016.

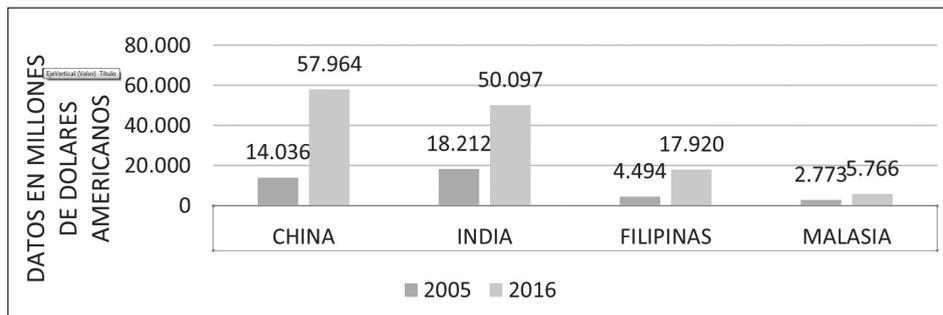
Países	Crecimiento porcentual entre los años 2008 y 2016
Francia	47%
Alemania	18%
Japón	58%
EE.UU	43%
Reino Unido	20%

Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTADSTAT (2017).

Según un reporte realizado en el 2016, denominado “ESO Market Analysis by application”, dentro del sector de Ingeniería y Diseño los tres principales mercados demandantes son Estados Unidos, Japón y Alemania. En cuanto a los países oferentes, se puede localizar a India, como líder neto, seguido por China, Europa Oriental, Vietnam, Malasia y Filipinas⁸ (Grand View Research, 2017).

8 La razón por la cual no se presentan los datos de exportaciones de México, Vietnam y Europa Central (en conjunto) es porque no hay datos existentes dentro de la categoría “Other Business Services” para estos mercados.

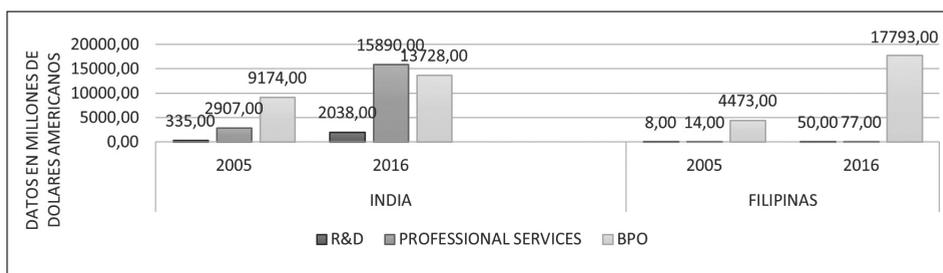
Gráfica 6. Exportaciones totales de los principales mercados oferentes de servicios de Ingeniería y Diseño, clasificados dentro de la categoría “Other Business Services”, 2005-2016.



Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTADSTAT (2017).

Los crecimientos anteriormente graficados, incluyen tanto tareas del área BPO como también del área KPO. Es por eso, que resultó pertinente desglosar los distintos segmentos, tal como se percibirá en la gráfica n° 7.

Gráfica 7. Exportaciones totales de India y Filipinas, para las subcategorías de R&D, Professional Services y áreas de BPO, 2005-2016.



Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTADSTAT (2017).

Tabla 3. Crecimiento porcentual en las exportaciones de India y Filipinas, para las subcategorías de R&D, Professional Services y áreas de BPO, 2005-2016.

Países	Crecimiento porcentual entre los años 2005 y 2016	
	R&D	Professional services
India	508%	446%
Filipinas	525%	450%

Fuente: elaboración propia en base a datos de UNCTADSTAT (2017).

Tal como se puede observar en el cuadro anteriormente presentado, los crecimientos porcentuales de ambos países estuvieron relativamente alineados entre ellos. Es lógico pensar que el sector BPO tuvo un crecimiento sustancial

para Filipinas, dado que el idioma juega una ventaja importante para dicho país. El inglés hablado por los filipinos suele ser de nivel alto, dado que es la segunda lengua oficial del archipiélago. Esta característica es de suma importancia, principalmente para realizar tareas relacionadas a asistencia de clientes a través de *Call centers*.

2.2 Tendencias del sector

Según el ISG⁹, la evolución de las ESO desde el 2015 hasta el 2020 será la ilustrada en la siguiente tabla.

Tabla 4. Evolución de los Servicios tercerizados de Ingeniería (ESO).

	2015	2020
Modelo de entrega	Offshore= 80% - Onsite = 20%	Offshore = 60% - Onsite/Nearshore =40%
Modelo de negocios	Aumento en el tiempo, materiales y personal = 70% - Fixed/Outcome - based/Others = 30%	Aumento en el tiempo, materiales y personal = 50% - Fixed/Outcome - based/Riskreward = 50%
Factores clave	1) Costos 2) Escala 3) Habilidades	1) Excelencia operacional 2) Innovación contractual

3. País de análisis

3.1 Importancia del sector en la industria nacional. Evolución de la industria en términos de exportaciones y empleo

Costa Rica ha sido uno de los pioneros en la recepción de Servicios Globales en América Latina. Desde mediados de los años 90, este país ha sido una de las locaciones preferidas por las corporaciones multinacionales. Los impulsos que las mismas tenían para deslocalizar sus actividades eran y siguen siendo varios: reducción de costos, ubicación estratégica (cercanía con Estados Unidos), zona horaria conveniente, un gran porcentaje de la población con manejo de dos idiomas (español e inglés) y por último un entorno relativamente seguro y estable para desarrollar negocios de forma fructífera. En términos cuantitativos,

9 Information Services Group: firma norteamericana especializada en consultoría e investigación en Global Technologies.

se puede visualizar este crecimiento con determinados indicadores específicos que evidencian, de manera directa, el crecimiento del sector¹⁰.

La consultora At Kearney, en su reporte anual de los mejores destinos para deslocalizar actividades, posicionó a Costa Rica en el escalón número 31, teniendo como principal atractivo lo relacionado al ámbito financiero -es decir que las empresas deciden deslocalizar actividades en Costa Rica principalmente por una cuestión de costos-. A esto le sigue el ambiente de negocios como segunda ventaja del país, y la tercera y última es la calidad del capital humano. El hecho de que Costa Rica no esté en una mejor posición de dicho índice está directamente relacionado con el crecimiento de la deslocalización de los Servicios Globales y la competencia que este incremento ha traído consigo. Para las naciones pequeñas, no ha sido fácil continuar compitiendo en términos de costos; más allá de esto, Costa Rica ha logrado mantener cierta ventaja en términos financieros (A.T Kearney, 2017). Cabe destacar que la consultora A.T Kearney cuantifica datos un tanto genéricos y más específicos del sector BPO, lo que también puede influir en la posición que tiene Costa Rica en el índice realizado por la consultora.

Según la agencia de promoción de inversiones de Costa Rica (CINDE), el país ha percibido una evolución, pasando de realizar funciones transaccionales a procesos sofisticados y multifuncionales. Los mismos incluyen análisis financiero, desarrollo de Software y Tecnologías de Información (TI), ingeniería y diseño entre otros. El aumento percibido por el país de Inversión Extranjera Directa (IED) en el ámbito de la deslocalización de tareas, generó incrementos tanto en el empleo, así como también en la productividad (CINDE, 2017).

Ilustración 2. Evolución del empleo en el sector Servicios Globales de Costa Rica.

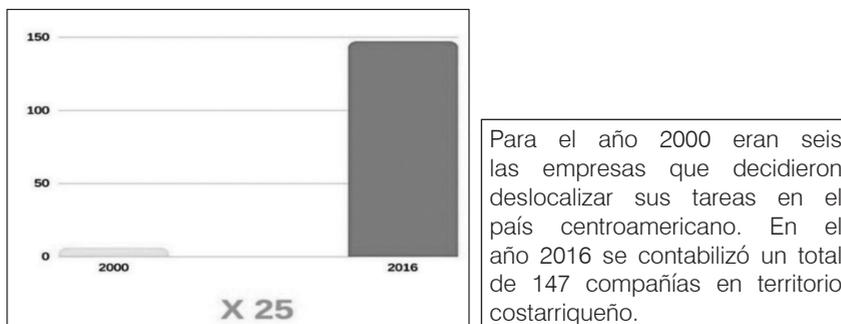


Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

10 Se debe tener en cuenta que el sector de Servicios Globales es extremadamente complejo de cuantificar y visualizar en números concretos y específicos. Es por eso, que se debe considerar que en varias ocasiones las estimaciones serán aproximadas y también muchas veces se hablará de crecimiento en forma de porcentaje y no concretamente con números específicos.

El empleo en el sector de Servicios Globales se ha incrementado 52 veces si se lo compara con valores del año 2000. Para el año 2015, eran 54.000 empleados los que trabajaban en el área de Servicios Globales.

Gráfica 8. Cantidad de empresas en el sector de Servicios Globales en Costa Rica.



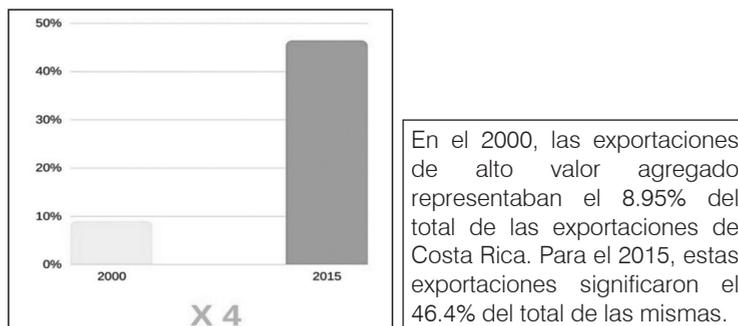
Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

Ilustración 3. Evolución de la productividad en el sector de Servicios Globales en CR



Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

Gráfica 9. Evolución de las exportaciones de alto valor agregado en el sector de Servicios Globales de Costa Rica.

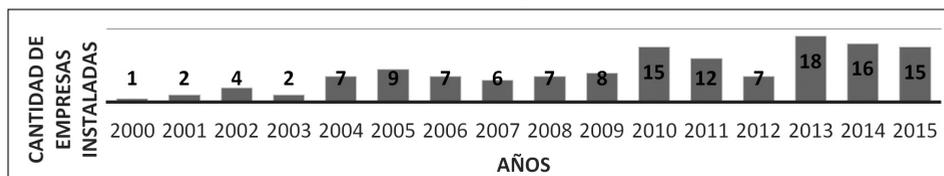


Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

A continuación, se mostrarán distintas gráficas que evidencian un análisis realizado desde el 2000 hasta el 2015, clasificando empresas instaladas en el país dependiendo de su origen y del tipo de actividad que realizan en el país centroamericano.

La CINDE clasifica 7 áreas distintas dependiendo de las tareas que realice la empresa. Estas áreas son: *Back Office*, *Shared Services*, *Digital Services*, *Digital Technologies*, *Engineering & Design*, *Regional Headquarters* y *Contact Center*.

Gráfica 10. Cantidad de nuevas empresas instaladas en Costa Rica, según el año.



Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

La grafica anteriormente presentada, deja en evidencia que el 2013 fue el año donde más empresas ingresaron en Costa Rica, con el objetivo de deslocalizar sus tareas. Dentro de las 18 empresas que ingresaron ese año, el sector que percibió un mayor ingreso fue el de las tecnologías digitales, con registro de cinco nuevas compañías. Cuatro de las cinco empresas nuevas en el sector son de origen estadounidense y una de origen alemán.

Los sectores con más empresas son los siguientes:

- 1) Shared Services (28,7%)
- 2) Digital Technologies (26,5%)
- 3) Contact Center (15,4%)

El sector de *Shared Services*¹¹ es el que cuenta con más cantidad de empresas (39) y junto con Digital Technologies es uno de los que más diversidad en cuanto a los orígenes de las mismas.

11 Los Shared Service Center o Centro de Servicios Compartidos, hace referencia a una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio. Se encargan de reunir en un mismo centro aquellos procesos repetitivos y transaccionales, para que de esta forma no deban ser realizados por cada unidad por separado.

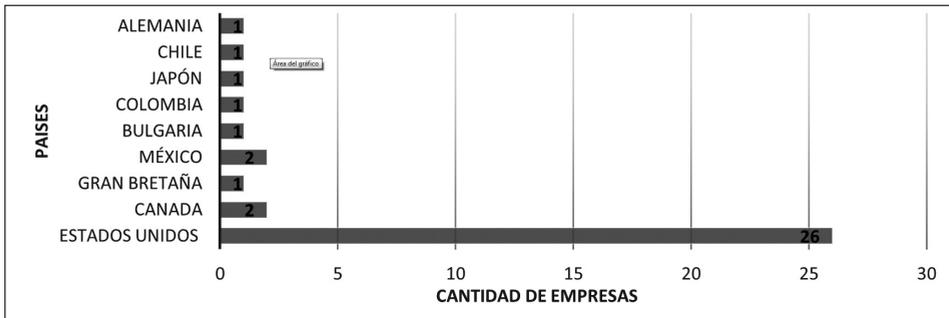
Gráfica 11. Cantidad de nuevas empresas que ingresaron en el sector de Shared Services, 2000-2015.



Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

Claro está, que Estados Unidos es el país que más empresas tiene en territorio costarricense. Esto se da por el concepto antes mencionado de *Nearshoring*; los husos horarios, la cercanía geográfica y las características culturales del país, generan este fenómeno.

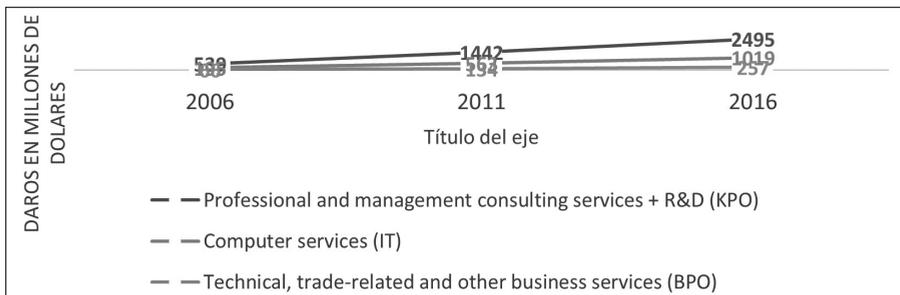
Gráfica 12. Cantidad de nuevas empresas que ingresaron en el sector de Digital Technologies, 2000-2015.



Fuente: elaboración propia con datos en base a CINDE (2017).

3.2 Segmentos de participación

Gráfica 13. Exportaciones totales de Servicios Globales de Costa Rica, diferenciadas por sector, 2006-2016.



Fuente: elaboración propia con base en datos de UNCTADSTAT (2017).

Dicha clasificación se da en base al nivel más alto de desagregación que muestran las estadísticas internacionales de las grandes organizaciones, como las Naciones Unidas, El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

Tal como se puede observar en la gráfica, la exportación de servicios de Costa Rica se basa en servicios de alto valor agregado, es decir KPO. Cualquiera de los tres segmentos ha tenido un crecimiento porcentual sostenido a lo largo de los últimos años. De todas formas, el crecimiento que ha observado el sector KPO, deja en evidencia un aumento de valor en los Servicios Globales de Costa Rica, con un porcentaje de crecimiento de 362. Es lógico pensar también que los servicios de KPO son los que más aportan a las exportaciones totales de Servicios, dado que cuentan con altos grados de valor agregado y por ende, su costo es mayor.

3.3 Descripción del sector

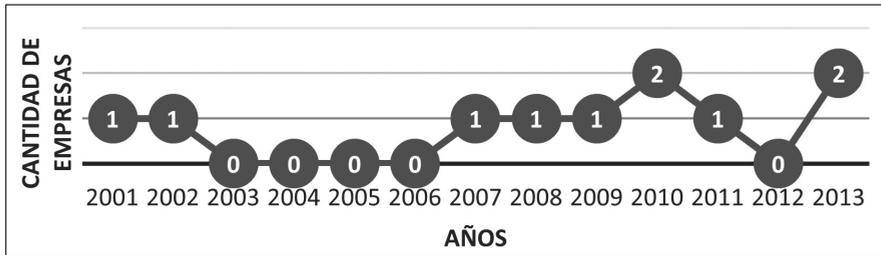
Dentro de la clasificación de la CINDE en cuanto a las tareas que se realizan en el rubro de Ingeniería y Diseño en Costa Rica, se encuentran las siguientes:

- i) Ingeniería de aplicaciones
- ii) Diseño y reconstrucción ortopédica
- iii) Diseño arquitectónico
- iv) Ingeniería de gestión de procesos e investigación y desarrollo.

Las empresas localizadas en Costa Rica con actividades en el sector de Ingeniería y Diseño son las siguientes:

2001	Align Technologies (EEUU)
2002	Holland Roofing (EEUU)
2007	Gensler (EEUU)
2008	Emerson (EEUU)
2009	HP Enterprise (Networking)-(EEUU)
2010	National Instruments (EEUU)
2010	AEC (EEUU)
2011	Intel EDC (EEUU)
2013	L&T Infotech (INDIA)
2013	NC Tech (MEXICO)

Gráfica 14. Cantidad de empresas que ingresaron al mercado de Costa Rica en el sector I&D, 2000-2015.



Fuente: elaboración propia con base en datos de CINDE (2017).

Tal y como se observa en la gráfica, el ingreso de las empresas a Costa Rica no muestra una relación constante si se las compara en los distintos años. Desde el 2013 hasta el 2015, el país no ha visto ningún ingreso por parte de una firma en su territorio.

Como se puede observar, son diez las empresas que desarrollan actividades de I&D, de las cuales ocho son de origen estadounidense mientras que una es de origen indio y otra de origen mexicano. Ambas ingresaron en el 2013.

El concepto de *Nearshoring* está detrás de las inversiones de las empresas estadounidenses y la empresa mexicana NC Tech. Sin embargo, para el caso de la empresa india sucede algo distinto. Costa Rica ha tratado en los últimos años de diversificar los orígenes de las empresas que se insertan en el país. Esto, sumado a la necesidad de India de ingresar al mercado estadounidense, llevo a que utilizarán al país centroamericano como plataforma de acceso al mismo. El talento humano especializado que Costa Rica posee, sumado a la capacidad lingüística del país, han aportado al desarrollo de inversiones de orígenes distintos, como es el caso de india (Estrategia y Negocios, 2015).

3.4 Propuesta de valor

Costa Rica ha sabido incrementar su valor en materia de Servicios Globales de exportación, principalmente dentro del sector de KPO, tal y como se puede visualizar en la gráfica 14. Los factores que han generado esto son varios y variados. Como aspecto a destacar se debe mencionar el acceso a internet. Entre los años 2011 y 2015, las suscripciones a internet crecieron en un 170% (CINDE, 2017). Por otra parte, la telefonía móvil ha observado también un gran crecimiento: actualmente hay más líneas celulares que personas en Costa Rica. Por otra parte, el gobierno costarricense tiene como prioridad la protección de los derechos de propiedad intelectual. La fuerza laboral por su parte ha observado también un incremento sustancial beneficiando al sector de Servicios

Globales y posicionando a Costa Rica como un destino interesante al momento de deslocalizar tareas. Más de 20.000 diplomas son otorgados anualmente tanto en TI, como en ingeniería y Ciencias Económicas (CINDE, 2017). Otro aspecto clave del éxito de este país como exportador de Servicios Globales, es la calidad de las telecomunicaciones que posee: la infraestructura de las mismas provee redundancia al 100% (CINDE, 2017).

Sin dudas, algo a destacar al momento de hablar de Servicios Globales, son las Zonas Francas. Costa Rica cuenta con 15 complejos especializados en las tareas de servicios: Aerocentro Business Park, America Free Zone, Avenida Escazú, CR Green Valley, El Cafetal Corporate Center II, Escazú Village, Forum I, Forum II, La lima Free Zone & Corporate, Center, La Valencia, Lindora Park Free Zone, San Antonio Business Park, Ultrapark y Zona Franca del Este.

El régimen de Zona Franca (RZF) consiste en una serie de incentivos y beneficios otorgados por el gobierno costarricense a empresas que buscan desarrollar e implementar nuevas inversiones en el país, y por ende se les proporciona incentivos tributarios. Las empresas que pueden aplicar al RZF son:

- i. Empresas exportadoras de servicios; el 50% de los servicios deben ser exportados.
- ii. Empresas de investigación científica, ya sean empresas u organizaciones.
- iii. Sectores estratégicos o empresas, localizadas fuera del Gran Área Metropolitana.
- iv. Suplidores significativos; el 40% de sus ventas deben ser a empresas de zona franca.

Tanto los beneficios como los incentivos tributarios de Costa Rica están estandarizados. Por ende, los mismos aplican a cualquier empresa según su tipo de operación. Es por esto, que no hay necesidad de negociar cada caso en particular, lo que sin duda elimina grandes trabas burocráticas al momento de proyectar una inversión en este territorio. De todas formas, aquellas empresas que decidan establecer operaciones fuera del Gran Área Metropolitana (GAMA), se verán cubiertas por una lista mayor de incentivos y beneficios tributarios.

Los impuestos están exentos en un 100% para todos los sectores productivos en los siguientes ítems: aranceles sobre importaciones y exportaciones; impuestos sobre la retención de regalías y honorarios; impuestos al interés; impuesto de ventas sobre compra local de bienes y/o servicios; timbres (CDN, 2017).

Para los proyectos de servicios o de manufactura, el impuesto a la renta queda exento al 100% por un período de 8 años. Por el periodo siguiente de cuatro años, la exención será del 50% (CDN, 2017).

La Lima Free Zone & Corporate Center

La Lima Free Zone & Business Park es un nuevo proyecto ubicado en La Lima, Cartago, zona conocida por "la tierra del crecimiento y del talento".

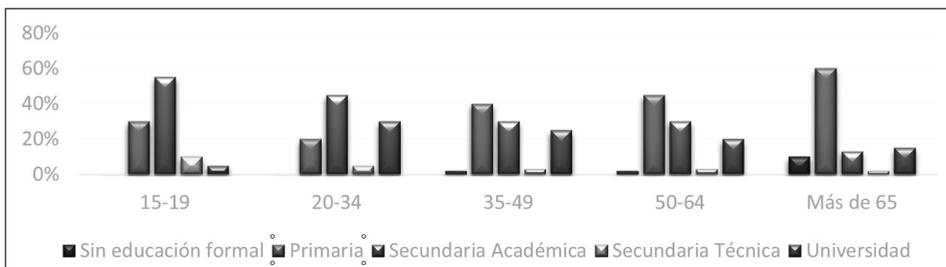
Este parque de negocios brinda excelentes oportunidades para aquellos inversores que requieran de realizar tareas de negocios clave para su empresa.

La construcción de esta Zona Franca comenzó en el año 2013 dirigida por Garnier & Garnier Real Estate, quien posee más de 18 años de experiencia en el desarrollo y promoción del sector de Bienes Raíces.

3.5 Capital humano y desarrollo de la fuerza laboral

La educación de Costa Rica ha sido una causa directa de la decisión de las Multinacionales por establecer filiales en este país; es sin duda una causa directa al desarrollo que han tenido los Servicios Globales en este país gracias a la IED. La fuerza laboral costarricense ha crecido un 2.1% entre el año 2010 y el 2016. A continuación, se puede observar el tipo de educación que más se considera, dependiendo la edad.

Gráfica 15. Nivel de educación de la fuerza laboral en Costa Rica, 2016.



Fuente: elaboración propia en base a datos de CINDE (2017).

La educación costarricense es a su vez, la mejor en cuanto al sistema utilizado de toda Latinoamérica (CINDE, 2017). Sumado a esto, tienen el mejor nivel de inglés de la región. Entre los años 1991 y 2011, la cantidad de graduados de la universidad aumentó en un 430%. Ese aumento, sin duda se ve percibido por el mercado laboral actual. Estos datos se ven reflejados directamente con las nuevas incorporaciones en materia de empresas de Costa Rica. El impulso gubernamental que se desarrollará a continuación, junto con la necesidad de las empresas multinacionales de desarrollar capital humano calificado, han sido una causa directa de estos avances a nivel educativo (CINDE, 2017).

El sistema académico de Costa Rica brinda capacitación y programas necesarios junto con empresas, en búsqueda de satisfacer aquellas necesidades y requerimientos de las distintas industrias. El Instituto Nacional de Aprendizaje

(INA), ofrece capacitación gratuita para distintas áreas en niveles técnicos, con principal énfasis en la industria, en el diseño gráfico, en el comercio y en los servicios. Cualquier empresa que se encuentre operando en el país, tendrá acceso a dicha capacitación brindada por el INA para sus respectivos empleados sin ningún costo adicional. Los cursos del INA se financian mediante el 1.5% de cargas laborales, que dichas empresas deben abonar. Es decir que estos programas son en parte un subsidio del gobierno, ya que los costos son sin duda mayores a ese 1.5% que aportan las empresas. Cabe destacar que el INA tiene 60 sedes en todo el país (CINDE, 2017).

En el 2015, fueron 32.004 las personas capacitadas por el INA en áreas técnicas. Las principales áreas fueron la industria, la industria gráfica y el comercio y servicios. Los servicios de formación están divididos entre estándar (consta de un título técnico de 2 años), programas hechos a la medida (dependiendo lo que la empresa solicite) y cursos complementarios para acreditación (CINDE, 2017).

En cuanto a las capacidades lingüísticas, Costa Rica se ve desarrollando distintos programas, liderados por organismos gubernamentales, el INA, aliados estratégicos (CINDE, Academia y “*Tools for Success*”¹²) y Universidades e institutos de idiomas privados. El compromiso que otorga el gobierno va de la mano con la promoción del inglés como segundo idioma en todo el nivel del sistema educativo nacional, ya sea en instituciones públicas como privadas. El INA por su parte, otorga formación gratuita para promover las habilidades idiomáticas a nivel nacional.

En cuanto a los programas actuales brindados para el sector servicios globales, los mismos se pueden diferenciar entre entrenamientos técnicos locales e iniciativas con las universidades locales. Algunos de los entrenamientos técnicos son los siguientes: Contabilidad Corporativa Bilingüe, desarrollo de Software Bilingüe, Soporte Técnico Bilingüe, Redes Bilingüe, Logística y Cadena de Abastecimiento, Proyecto de articulación en Informática, entre otros. En cuanto a los programas brindados en conjunto con las Universidades Locales se encuentran Maestrías en Tecnologías de bases de Datos, Interacción y Diseño Web, Ingeniería en Computación, Maestría en Electrónica, Administración de Proyectos, entre otros.

12 Es un programa desarrollado en Costa Rica, para el mejoramiento del idioma inglés.

3.6 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Nivel de Inglés elevado en comparación con los competidores de la región. ➔ Buena calidad de Capital Humano. ➔ Buen nivel educativo. ➔ Disponibilidad de Científicos e Ingenieros. ➔ Estabilidad política. ➔ Afinidad cultural con mercados occidentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Falta de inversión en Investigación y Desarrollo ➔ Falta de inclusión tecnológica en la sociedad en conjunto – comenzando por los centros educativos-. ➔ Gran dependencia con Estados Unidos por el gran vínculo comercial que mantienen ambos. ➔ Población escasa en comparación con otros mercados competitivos. ➔ Burocracia que limita los procesos de desarrollo de negocios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Cercanía geográfica con grandes mercados: Estados Unidos y Canadá. ➔ Aumento de la tendencia Nearshore por sobre la tendencia Offshore. ➔ Buena imagen internacional en lo derivado a la deslocalización de tareas de Multinacionales de gran porte. ➔ Avance de nuevas tecnologías y nuevas tendencias (impresión 3D, automatización) genera aumentos en la demanda de servicios Ingenieriles y de Diseño de productos y/o prototipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gran crecimiento de destinos competitivos y más baratos (India). ➔ Visión proteccionista del Presidente Estadounidense (D. Trump), lo que podría disminuir la IED por parte del principal mercado con relacionamiento con Costa Rica. ➔ Países competidores avanzan en políticas educativas vinculadas a las ciencias y las matemáticas.

4. Metodología contrastada

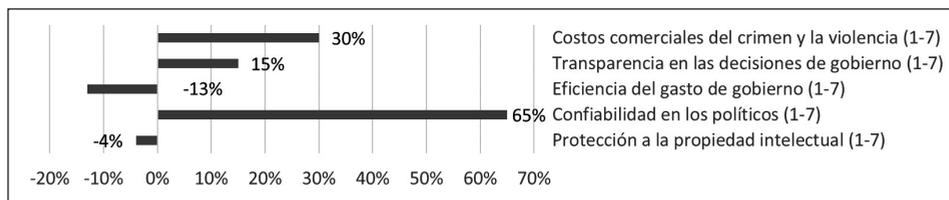
4.1 Instituciones publicas

Tabla 5. Indicadores de Instituciones Públicas.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 137)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Protección a la propiedad intelectual (1-7)	4,8	5	33	31	Suiza (6,5)
Confiabilidad en los políticos (1-7)	4,3	2,6	61	89	Singapur (6,4)
Eficiencia del gasto de gobierno (1-7)	2,6	3	101	81	Emiratos Arabes Unidos (6,2)
Transparencia en las decisiones de gobierno (1-7)	4,6	4	38	73	Nueva Zelanda (6,3)
Costos comerciales del crimen y la violencia (1-7)	4,2	5,5	86	19	Qatar (6,4)

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2015).

Gráfica 16. Distancia a la frontera en indicadores respectivos a las Instituciones Públicas, 2017.



Dentro del sector denominado “Instituciones públicas”, se desprenden ciertos indicadores que muestran el posicionamiento de Costa Rica en comparación con República Checa. El país centroamericano observa una mejor posición en los indicadores correspondientes a la Confiabilidad en los políticos, Transparencia en las decisiones de gobierno y a los Costos comerciales del crimen y la violencia. Sin embargo, la eficiencia del gasto de gobierno y la protección a la propiedad intelectual, tienen un posicionamiento peor al de República Checa. Por su

parte, tanto en la Protección a la propiedad intelectual, así como también en la Transparencia en las decisiones gubernamentales, Costa Rica se posiciona en el número 33 y 38 respectivamente de un total de 137.

Al momento de plantearse un proyecto de inversión en determinado país, la confiabilidad y la transparencia del sistema político tiene una importancia sumamente relevante. Es por eso, que a grandes rasgos se considera que Costa Rica muestra una ventaja frente a República Checa en cuanto al sector de instituciones públicas.

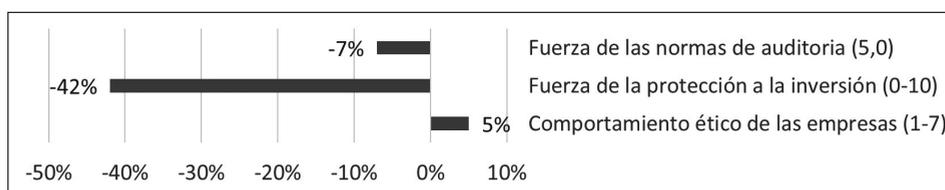
4.2 Instituciones Privadas

Tabla 6. Indicadores de Instituciones Privadas.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 137)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Comportamiento ético de las empresas (1-7)	4,2	4	46	60	Nueva Zelanda (6,3)
Fuerza de la protección a la inversión (0-10)	3,5	6	126	51	Nueva Zelanda (8,3)
Fuerza de las normas de auditoría (1-7)	5	5,4	47	31	Finlandia (6,6)

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2017).

Gráfica 17. Distancia a la frontera en indicadores respectivos a Instituciones Privadas, 2017.



Para el caso de las Instituciones privadas, la situación costarricense muestra desventajas al momento de compararla con República Checa. Costa Rica solo percibe una pequeña ventaja en lo que refiere al comportamiento ético de las empresas. Al momento de pensar en deslocalizar tareas, y por ende invertir en determinado país, un factor clave es la fuerza de la protección a las inversiones. En este caso, Costa Rica tiene un valor bajo y una diferencia del 43% en comparación con República Checa. El país que lidera el ranking en lo relativo a la protección de las inversiones es Nueva Zelanda con un puntaje del 8,3.

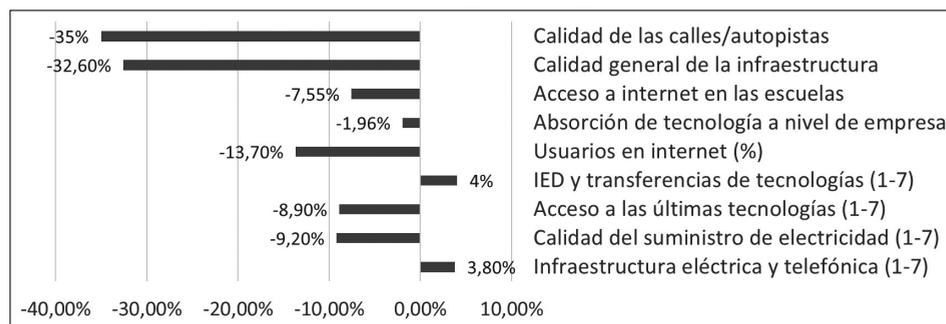
4.3 Infraestructura y tecnología

Tabla 7. Indicadores de Infraestructura y Tecnología.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 137)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Infraestructura eléctrica y telefónica (1-7)	5,5	5,3	---	--	--
Calidad del suministro de electricidad (1-7)	5,9	6,5	37	18	Noruega (6,9)
Acceso a las últimas tecnologías (1-7)	5,1	5,6	46	32	Finlandia (6,6)
IED y transferencias de tecnologías (1-7)	5,2	5	19	30	Irlanda (6,1)
Usuarios en internet (%)	66	76,5	59	37	Islandia (98,2)
Absorción de tecnología a nivel de empresa	5	5,1	40	33	Singapur (6,2)
Acceso a internet en las escuelas	4,9	5,3	42	24	Singapur (6,3)
Calidad general de la infraestructura	3,1	4,6	110	43	---
Calidad de las calles/ autopistas	2,6	4	123	74	---

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2017).

Gráfica 18. Distancia a la frontera en indicadores respectivos a Infraestructura y Tecnología, 2017.



Tanto la Infraestructura local de un país, así como también el nivel de desarrollo de la tecnología son factores claves para el desarrollo y la captación de inversiones (Fuente de corte académico). En estos sectores, Costa Rica se encuentra peor posicionado que República Checa. Según un informe realizado por la OCDE¹³ en el 2017 a cerca de la competitividad de Costa Rica, se resaltó la necesidad del país de seguir innovando a nivel tecnológico, ya que es un ámbito de rápido crecimiento. Se hizo hincapié a su vez, en la brecha institucional público-privado y el hecho de que son muy pocas empresas multinacionales las que impulsan la innovación tecnológica y de infraestructura, pero que de todas formas las pautas para la innovación siguen muy centradas en el sector público. Dentro del reporte de índices de competitividad realizado por el Foro Económico Mundial, no se encuentra un dato relativo a la inversión en materia de innovación. Sin embargo, el reporte realizado por la OCDE revela que Costa Rica solo invierte un 0,58% del total del PIB en innovación y más del 80% de dicha inversión, corresponde al gobierno (La Nación, 2017).

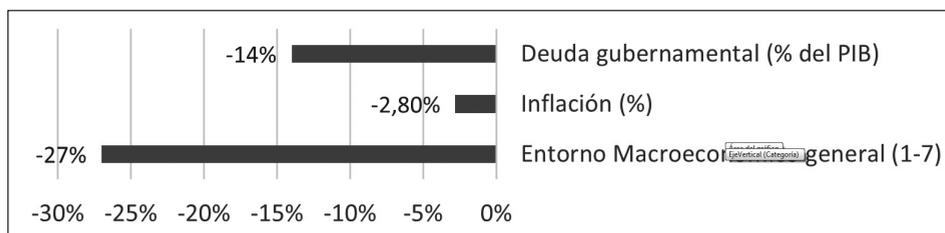
4.4 Entorno Macroeconómico

Tabla 8. Indicadores Macroeconómicos.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 137)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Entorno Macroeconómico general (1-7)	4,5	6,2	79	8	Noruega (6,6)
Inflación (%)	2,57	2,5	---	---	---
Deuda gubernamental (% del PIB)	43,7	37,7	56	42	---

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2017), del Banco Central de Costa Rica y de Banco Central Checo.

Gráfica 19. Distancia a la frontera en indicadores respectivos al Entorno Macroeconómico, 2017. Privadas, 2017.



Lo Macroeconómico supone algo fundamental para que el país muestre confiabilidad a nivel internacional. Más allá que los valores muestran diferencias con República Checa, hay que tener en cuenta que se lo está comparando con un país posicionado en el número 8 de un total de 137 países en cuanto al Entorno macroeconómico general (que cuenta con los siguientes indicadores: Saldo presupuestario del gobierno, Ahorro bruto nacional, inflación anual, deuda pública, Calificación crediticia del país). El país que líder en este indicador es Noruega con una puntuación de 6,6.

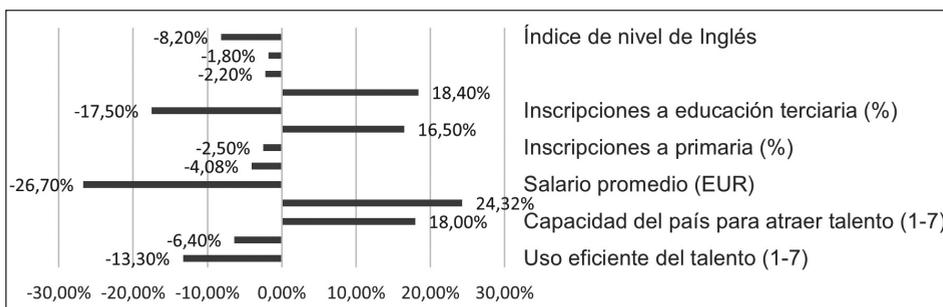
4.5 Educación y Mercado Laboral

Tabla 9. Indicadores educativos y del Mercado Laboral.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 137)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Uso eficiente del talento (1-7)	3,9	4,5	---	---	---
Paga y productividad (1-7)	4,4	4,7	41	21	Suiza (5,6)
Capacidad del país para atraer talento (1-7)	3,9	3,3	39	74	Suiza (5,6)
Capacidad del país para retener talento	4,6	3,7	25	51	Suiza (6,0)
Salario promedio (EUR)	1.100	1.500	---	---	---
Calidad de la educación primaria (1-7)	4,7	4,9	36	28	Finlandia (6,7)
Inscripciones a primaria (%)	96,4	98,9	58	21	China (100%)
Inscripciones a educación secundaria (%)	123,1	105,6	11	29	Bélgica (166,8)
Inscripciones a educación terciaria (%)	53,6	65	52	36	Grecia (113,9)
Calidad del sistema educativo (1-7)	4,5	3,8	27	59	Suiza (6,2)
Calidad de la educación en ciencias y matemática (1-7)	4,4	4,5	55	48	Singapur (6,4)
Disponibilidad local de servicios de capacitación especializados (1-7)	5,4	5,5	21	19	---
Índice de nivel de Inglés	53,13	57,87	35	20	Países Bajos (71,45)

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2017).

Gráfica 20. Distancia a la frontera en indicadores respectivos a la Educación y al Mercado Laboral, 2017.



Como ya se ha mencionado a lo largo del informe, el talento humano es de suma importancia al momento de pensar en la deslocalización de servicios. Indicadores dentro del mercado laboral, como la Capacidad del país de retener y atraer talento, así como también el uso eficiente derivado del mismo, son variables que juegan un rol importante en este sector.

El atraer y retener talentos es algo que conlleva esfuerzo por parte de las empresas, pero también por parte del país. Quien logre tener una ventaja en estos dos indicadores, debería saber explotarlo y hacer un uso eficiente del mismo. Este no es el caso de Costa Rica; la puntuación en la atracción y retención de talentos es positiva, pero al momento de hacer un uso eficiente de los mismos, muestra una puntuación del 3,9.

En cuanto al mercado financiero, la credibilidad del mismo es de suma importancia para las multinacionales; en este caso Costa Rica se posiciona un 5,7% mejor que República Checa. Por el contrario, la eficiencia de los mismos muestra un puntaje de 3,3 para el país centroamericano, mientras que el país europeo percibe un 4,3.

El acceso a los préstamos y la disponibilidad del sistema financiero son también indicadores que Costa Rica debe tratar de mejorar. A grandes rasgos se puede decir que, para el caso del Mercado Laboral y Financiero, República Checa muestra grandes ventajas en comparación con Costa Rica.

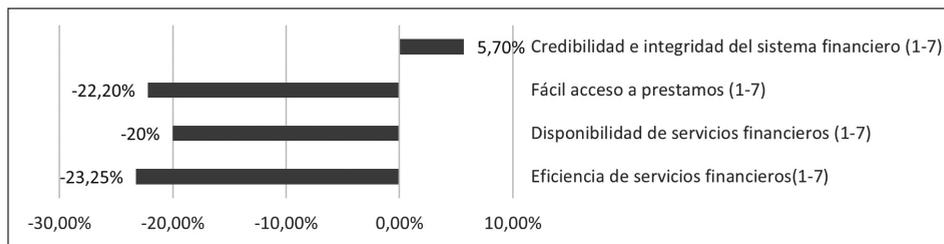
4.6 Mercado Financiero

Tabla 10. Indicadores del Mercado Financiero.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 1379)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Eficiencia de servicios financieros(1-7)	3,3	4,3	---	---	---
Disponibilidad de servicios financieros (1-7)	4	5	80	28	Suiza (6,0)
Fácil acceso a prestamos (1-7)	3,5	4,5	92	32	Nueva Zelanda (5,7)
Credibilidad e integridad del sistema financiero (1-7)	5,6	5,3	---	---	---

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2017).

Gráfica 21. Distancia a la frontera en indicadores respectivos al Mercado Financiero, 2017.



La educación de un país está directamente relacionada con las inversiones Extranjeras Directas que el mismo quiera captar. En este caso, son dos los indicadores que muestran una ventaja para Costa Rica sobre República Checa: el porcentaje de Inscripciones a Educación Secundaria y la calidad del sistema educativo. En cuanto a este último indicador, Costa Rica muestra valores positivos no solo en comparación con República Checa, sino que, a nivel global, posicionándose en el puesto 27 de un total de 137 países.

Más allá de esto, las inscripciones a primaria, la calidad de la educación en ciencias y matemáticas y la disponibilidad local de servicios de capacitación especializados, son indicadores que muestran una puntuación con poca diferencia a favor de República Checa.

Para el caso de los servicios de alto valor agregado, como lo son la Ingeniería y Diseño, el nivel educativo esperado por parte de las multinacionales es como mínimo terciario. Costa Rica cuenta con un 53,6% de la población activa inscrita a nivel terciario, mientras que República Checa cuenta con el 65%.

Algo de suma importancia en la deslocalización de servicios es el nivel de inglés que el país posea. En este caso, más allá que Costa Rica tiene valores inferiores a los de República Checa, se debe destacar que se encuentra en la posición 35 de un total de 80 países evaluados, teniendo uno de los mejores niveles dentro de Latinoamérica. También se debe tener en cuenta que se lo está comparando con un país europeo, los cuales se caracterizan por ser aquellos que mejores índices en cuanto al nivel de inglés tienen.

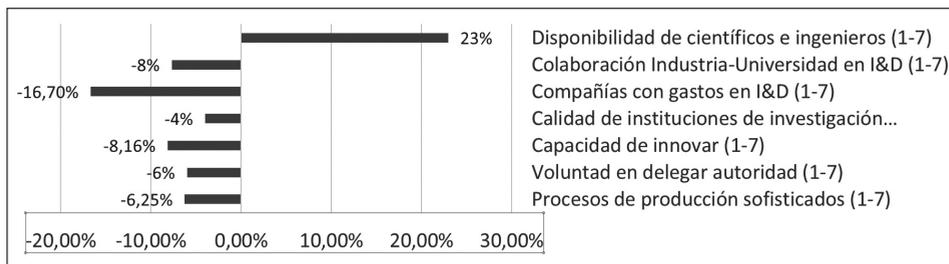
4.7 Innovación y Negocios

Tabla 11. Indicadores de Innovación y Negocios.

Indicador	Puntuación		Posición en el ranking (total de 137)		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Procesos de producción sofisticados (1-7)	4,5	4,8	37	31	Suiza (6,5)
Voluntad en delegar autoridad (1-7)	4,7	5	37	27	Dinamarca (6,2)
Capacidad de innovar (1-7)	4,5	4,9	40	27	Suiza (6,2)
Calidad de instituciones de investigación científica (1-7)	4,8	5	33	27	Suiza (6,6)
Compañías con gastos en I&D (1-7)	3,5	4,2	50	34	Suiza (6,1)
Colaboración Industria-Universidad en I&D (1-7)	3,6	3,9	50	41	Suiza (5,8)
Disponibilidad de científicos e ingenieros (1-7)	4,7	3,8	27	73	Finlandia (6,0)

Fuente: elaboración propia en base a datos del World Economic Forum (2017).

Gráfica 22. Distancia a la frontera en indicadores respectivos a la Innovación y los Negocios, 2017. al Mercado Financiero, 2017.



Para los indicadores derivados de la Innovación y los Negocios, solo uno muestra una ventaja por parte de Costa Rica: la Disponibilidad de científicos e ingenieros. El resto de los indicadores muestran puntajes menores a los de República Checa. El informe de la OCDE del cual ya se habló anteriormente, relaciona a la baja productividad del país con la poca capacidad de innovación (indicador que puntúa un 4,5).

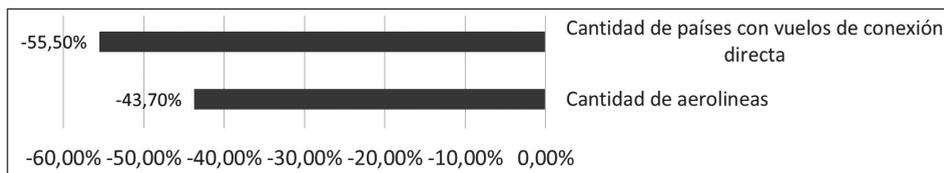
4.8 Infraestructura aérea

Tabla 12. Indicadores de Infraestructura aérea.

Indicador	Puntuación		País líder del ranking		País líder del ranking
	Costa Rica	República Checa	Costa Rica	República Checa	
Cantidad de aerolíneas	27	48	---	---	---
Cantidad de países con vuelos de conexión directa	16	36	---	---	---

Fuentes: datos obtenidos en base a los sitios oficiales de los Aeropuertos de Praga y de San José.

Gráfica 23. Distancia a la frontera en indicadores respectivos a la Infraestructura aérea, 2017.



Como se mencionó en el sector de tendencias, el *Nearshoring* es algo que se está dando a nivel de empresa, y que las mismas tienen bastante en cuenta al momento de deslocalizar sus tareas. Es por eso, que se consideró pertinente

evaluar tanto la cantidad de aerolíneas que llegaban a cada uno de los países analizados, así como también con cuantos países tenían conexión directa.

Los valores fueron positivos para República Checa, teniendo un total de 48 aerolíneas llegando a sus aeropuertos y conexiones con un total de 36 países.

Costa Rica solo cuenta con conexiones directas con cinco países europeos, mientras que República Checa cuenta con treinta. En cambio, Costa Rica mantiene conexiones directas con Estados Unidos y Canadá; no así República Checa.

5. Principales conclusiones

Luego del análisis realizado específicamente sobre el sector en Costa Rica y analizando los datos que se desprenden de la metodología contrastada, se puede afirmar que Costa Rica todavía tiene margen para seguir explotando el sector de Ingeniería y Diseño.

Los valores que el país ha ido percibiendo en las últimas dos décadas son positivos y alentadores; existió crecimiento en cuanto a la captación de IED, aumento de empleo, aumento de mano de obra calificada y aumento de la involucración del gobierno de turno en cuanto a las políticas fiscales principalmente.

En cuanto a las Instituciones tanto públicas como privadas, deben considerarse ciertos aspectos para su mejoría.

→ **Propiedad intelectual y protección a las inversiones.**

Dentro de los servicios de alto valor agregado, como lo son la Ingeniería y el Diseño, el intelecto lo es todo. Una empresa multinacional al verse involucrada en decisiones de deslocalización de tareas tendrá en cuenta sin lugar a duda, que el conocimiento quede dentro de su empresa. Esto puede lograrse con la instalación de centros cautivos en vez de tercerizar las actividades; sin embargo, el grado que el país muestre en cuanto a la protección del conocimiento, será de suma importancia para terminar de concretar la decisión de la multinacional en insertarse en ese país específicamente. Se debe aclarar que el grado de protección de la propiedad intelectual en Costa Rica no es negativo en absoluto, pero cuanto más elevado sea, mayor será la incidencia que Inversiones que el país pueda atraer. Lo mismo sucede con la protección a las inversiones; en este caso el país

centroamericano muestra un valor de 3,5 de un total de 10, lo que deja un amplio margen de mejora. Costa Rica ya presenta incentivos a la inversión, como lo son las Zonas Francas y los incentivos fiscales; sin embargo, debería implementar alguna vía de protección a las mismas.

→ **Estimular los avances tecnológicos y la utilización de dispositivos informáticos.**

En lo que refiere a la tecnología, Costa Rica percibe altas diferencias con República Checa.

Dentro de los Servicios Globales como ya se ha mencionado, la educación lo es todo. En los tiempos que corren, el aprendizaje no se basa únicamente en la cantidad de conocimiento como lo podía ser unas décadas atrás; aspectos como la creatividad, la lógica, la proactividad, entre otros, son los que más prevalecen. El manejo de tecnologías innovadoras, son una de las herramientas principales para el desarrollo de estas capacidades antes mencionadas, Costa Rica, sin embargo, muestra valores poco prometedores en cuanto a la utilización de tecnologías en las escuelas. Sin embargo, en el 2015, el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica lanzó el Programa Nacional de Tecnologías Móviles para la educación. El objetivo principal era la innovación en los procesos educativos y en la forma de aprender de los alumnos. El programa propuso la entrega de dispositivos tecnológicos tanto a alumnos como docentes, implementando una infraestructura acorde para el uso de las mismas (Ministerio de Educación Pública, 2015). Si bien esta iniciativa fue bien diseñada, habría que rever la mejor explotación de la misma, ya que quizá fue implementada de forma tardía.

→ **Mejorar productividad y eficiencia en el uso del talento.**

Teniendo en cuenta que el país centroamericano cuenta con capacidad de retención de talento y atracción del mismo, sería pertinente que logre una mejor utilización del mismo. La paga y productividad, así como también los grados de utilización eficientes del talento, son valores en los cuales Costa Rica no se encuentra bien posicionado. En este caso, la mejora de los mismos pasa más por cuestiones de las empresas privadas, que por implementaciones a nivel gobierno.

→ **Estimular la educación terciaria.**

En términos educativos generales, no existen diferencias sustanciales entre ambos países. A su vez, a nivel de región, Costa Rica es uno de los países con mejor educación. Sin embargo, donde si existen ciertas diferencias es en lo que refiere a la educación terciaria; el porcentaje de inscripciones en Costa Rica es

poco alentador. Se debe tener en cuenta, que los segmentos de KPO implican grados de educación elevados, como mínimo a nivel universitario. Por ende, el país centroamericano debería implementar estrategias de estimulación al ingreso de jóvenes a centros de educación terciarios. Cabe mencionar que la educación terciaria en Costa Rica puede ser tanto pública como privada, es decir que cualquier persona puede tener acceso a la misma.

→ Fomentar la Investigación y el Desarrollo

Cualquier multinacional que busque un destino donde invertir y deslocalizar tareas, tiene en cuenta el grado de I&D que tiene el país y como el mismo lo estimula.

En el caso de Costa Rica, las compañías muestran valores bajos en cuanto a la inversión que realizan en este sector. A su vez, es pertinente que las industrias y los centros educativos fomenten de forma conjunta todo lo relativo a I&D; si esto se logra fomentar en las escuelas, en el largo plazo será más fácil de implementar a nivel industria y a nivel país. Además, si Costa Rica busca seguir avanzando en el segmento de KPO, es pertinente que se tenga en cuenta que la Investigación y el Desarrollo son un pilar fundamental para poder seguir en ese camino.

→ Continuar promocionando a IED

Si bien Costa Rica es un país donde la Inversión Extranjera Directa tiene un gran impacto, también se ha observado que desde el 2013 no ha ingresado ninguna Multinacional al país. Es por eso, que se recomienda que Costa Rica mantenga su imagen país y logre continuar presentándose como un destino interesante a la inversión. Las ferias internacionales y la publicidad exterior, deben ser prácticas fundamentales en las que el país debe seguir invirtiendo.

→ Infraestructura

En cuanto a la Infraestructura energética brindada por el país, los valores que muestra son relativamente alentadores. A su vez, hay que tener en cuenta que el país centroamericano tiene la matriz energética más sustentable de la región. La infraestructura de un país es de suma importancia y más aún, si se piensa en la atracción de IED de países del primer mundo. Es por eso, que se recomienda que Costa Rica continúe por el camino de las energías renovables, y siga invirtiendo en las mismas. Más allá de eso, la infraestructura del país en general y a nivel de calles y autopistas, muestra valores sumamente negativos. El país debería encontrar la forma de mejorar estas áreas, para lograr una infraestructura aceptable en todas las áreas. Ciertamente es que en los Servicios Globales la infraestructura energética

es la que más relevancia tiene; de todas formas, una multinacional al momento de plantearse un proyecto de inversión en el exterior tiene en cuenta todos los aspectos relativos a la movilidad física y virtual.

→ Continuar estimulando acuerdos comerciales

Actualmente, Costa Rica cuenta con varios Tratados en proceso; uno de ellos es el Acuerdo sobre Comercio de Servicios (TISA). Este tratado busca regularizar las normas y abrir los mercados en lo que respecta a los Servicios. Es por eso, que, para un país como Costa Rica, es de suma importancia seguir impulsando que se concrete el mismo. Quizá una forma de hacerlo pueda ser “unir fuerzas” con otros países subdesarrollados para lograr avanzar en dicho tratado. Por otra parte, Costa Rica tiene tratados bilaterales de inversión con varios países de gran peso a nivel internacional como por ejemplo Alemania, Canadá, Suiza, Qatar y los Países Bajos; sin embargo, las multinacionales que más han invertido en el país en cuanto a los Servicios Globales son de origen estadounidense, país con el cual no tienen un acuerdo bilateral de inversión. Los tratados internacionales son una base fundamental para los avances en el comercio, y es por eso que se considera pertinente que el país logre continuar estimulando la firma de los mismos.

→ Estimular las áreas nicho

República Checa comenzó siendo un receptor de servicios compartidos de BPO, para luego convertirse en una locación atrayente de industrias dentro de los segmentos verticales, como el automovilístico y aeroespacial. Este avance en cuanto al valor de los servicios, lo logró el gobierno impulsando políticas principalmente para el ámbito educativo; el incentivo de grados avanzados, como Masters y PhD, generaron que para el 2011 hubieran más de 73000 estudiantes en lo que refiere a I&D de distintas áreas (Fernandez-Stark, 2016).

Como se ha observado a lo largo del informe, una de las características esenciales de Costa Rica es su capital humano; no en términos de cantidad, sino en términos de calidad. Es por eso que se considera pertinente, que el país siga desarrollando áreas más específicas o áreas “nicho”, las cuales cuentan con altos grados de valor agregado. Estas áreas pueden ser tanto del sector de dispositivos médicos, así como también del sector aeroespacial. Este último por su parte, tiene un gran peso a nivel de ingresos mundiales en lo que refiere a la Ingeniería y Diseño y es por eso que se considera que Costa Rica debería seguir desarrollando políticas de fomento a la exportación de servicios relacionados a este rubro.

Por otra parte, Costa Rica cuenta con un *cluster* importante en lo que refiere a la producción de dispositivos médicos. Las exportaciones de los mismos han observado un crecimiento gradual en la primera década del siglo XXI; para el 2002 se exportaron 400 mil dólares en dispositivos médicos, mientras que para el 2011 la cifra aumentó a casi 1.2 mil millones de dólares (Fernandez-Stark, 2016). En lo que refiere a los dispositivos médicos, también existe una Cadena Global de Valor específica, que cuenta con las siguientes fases principales:

- i) Investigación y desarrollo del producto
- ii) Producción de los componentes
- iii) Montaje
- iv) Distribución
- v) Marketing y ventas
- vi) Servicios de pos-venta

Hoy en día, Costa Rica se enfoca en lo que es la Producción de componentes y el montaje. Este sector demanda capital humano de alta calidad, como Ingenieros mecánicos, eléctricos e industriales. Una de las recomendaciones derivadas para el país es que siga profundizando este nicho en el cual ya tiene experiencia, brindando servicios de valor agregado derivados del desarrollo de los dispositivos médicos; servicios de Investigación y Desarrollo y consultoría podrían generar un aumento de valor para el sector. Para esto, el país debería impulsar el sector como un rubro prometedor a futuro y estimular al estudio de desarrollo e innovación de dispositivos médicos. Además de esto, como ya se mencionó en la sección del análisis del país, dentro de la Ingeniería y Diseño, las actividades realizadas por el país son: Ingeniería de aplicaciones, Diseño y reconstrucción ortopédica, Diseño arquitectónico e Ingeniería de gestión de procesos e investigación y desarrollo. Teniendo en cuenta estas áreas, varias de ellas se pueden desarrollar dentro de lo que respecta al área de dispositivos médicos.

Bibliografía

- A.T Kearney. (2017). *Global Services Location Index*. Retrieved from <https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953>
- Barker, D. (2010). *Nearshore Americas*. Retrieved from <http://www.nearshoreamericas.com/costa-rica-hp-hub/>
- Budko, D. (2017). *Hackernoon*. Retrieved from <https://hackernoon.com/the-most-promising-internet-of-things-trends-for-2018-10a852ccd189>

- Business Wire*. (2016). Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20161205005440/en/Top-4-Emerging-Trends-Impacting-Global-Engineering>
- CDN*. (2017). Retrieved from <http://cdn.cinde.org.s3.amazonaws.com/content/resources/62.pdf?1506654950>
- CINDE*. (2017). Retrieved from <http://www.cinde.org>
- Duke University. (2010). *ENGINEERING SERVICES IN THE AMERICAS*.
- Emerson*. (2017). Retrieved from <http://www.emerson.com/en-us>
- Estrategia y Negocios*. (2015). Retrieved from <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/793995-330/costa-rica-se-promueve-como-destino-de-inversi%C3%B3n-en-india>
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2013). *Duke University*. Retrieved from https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2013-08-20_Ch5_Offshore_Services.pdf
- GMC*. (2013). Retrieved from http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/182914/local_182914.pdf
- Grand View Research*. (2017). Retrieved from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/engineering-services-outsourcing-market>
- Haller, P. (2013). *Nearshore Americas*. Retrieved from <http://www.nearshoreamericas.com/controls-engineering-service-outsourcing-market/>
- ISG*. (2016). Retrieved from <https://www.isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/evolving-engineering-services.pdf?sfvrsn=0>
- MIGA*. (2006). *The impact of Intel in Costa Rica*. http://siteresources.worldbank.org/EXT/EXPCOMNET/Resources/2463593-1213887855468/44_The_impact_of_Intel_in_Costa_Rica.pdf.
- Ministerio de Educación Pública*. (2015). Retrieved from <http://www.mep.go.cr/noticias/mep-lleva-tecnologia-digital-aulas>
- Peña, J. (2015). *Sectores Estratégicos de Exportación de Servicios en Costa Rica*.
- PR Newswire*. (2017). Retrieved from <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-149-trillion-engineering-services-outsourcing-eso-market-analysis-2014-2025-300489100.html>
- Steen Solutions*. (2016). Retrieved from <http://steensolutions.com/2016/01/how-3d-printing-is-changing-engineering-services/>
- Technavio*. (2016, Noviembre). Retrieved from <https://www.technavio.com/report/global-it-professional-services-global-engineering-services-outsourcing-market-2016-2020>
- UNCTAD*. (2015).

UNCTADSTAT. (2017). Retrieved from <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=87017>

US Census Bureau. (2017). Retrieved from <https://www.census.gov/>

Zinnov. (2015). Retrieved from www.zinnov.com

Sitios Web consultados:

ALES (www.ales-lac.org)

Banco Central Checo (<https://www.cnb.cz/en/index.html>)

Banco Central de Costa Rica (<http://www.bccr.fi.cr/>)

CINDE (<https://www.cinde.org>)

Data world bank (www.data.worldbank.org)

Global Value Chain Center – Duke University (<https://gvcc.duke.edu/about-us/>)

OECD (www.oecd.org)

Prague Airport (<http://www.prg.aero>)

PROCOMER (<https://www.procomer.com/>)

SJO Airport (<http://sjoairport.com>)

Statista (es.statista.com)

Trade Map (<https://www.trademap.org/Index.aspx>)

UNCTADSTAT (<http://unctadstat.unctad.org>)

World Economic Forum (<https://www.weforum.org/>)

6 • La formación de recursos competitivos en el proceso de internacionalización

Mag. Lic. Rodrigo Martínez de Álava, MSc
Mag. Lic. Gustavo Abib, Phd

El presente artículo surge de una investigación realizada como Disertación para la culminación de la Maestría en Administración, con foco en el área de investigación de Estrategia y Análisis Organizacional, de la Universidad Federal do Paraná, en Curitiba, Brasil, en el año 2014.

Resumen

En la última década, Uruguay ha sido uno de los principales captadores de inversiones de países de la región, principalmente de Brasil. Procurando extender la comprensión del proceso de internacionalización, se busca identificar, en el presente trabajo, de qué forma la estrategia de internacionalización contribuye en la formación de recursos competitivos de empresas latinoamericanas en Uruguay así como al fomento de las exportaciones; para lo cual, fue realizado un estudio de caso con tres empresas latinoamericanas líderes del sector agroindustrial que internacionalizaron sus actividades hacia Uruguay. Basándose en la categorización de Valentin (2001) bajo la óptica de la Visión Basada en Recursos, se identificó que los recursos estratégicos que presentaron mayor grado de desarrollo fueron los relacionados a: el acceso a materias primas y productos de alta calidad valorados internacionalmente (financiero-físico), la transferencia de conocimientos relacionados al proceso de producción, o sea, antes de la industrialización de la materia prima (intelectual), la visión internacional de los mercados y al acceso a mercados internacionales (informacional), el relacionamiento con los productores y clientes (relacional), y el acceso a marcas valoradas internacionalmente por la alta calidad de sus productos y las confiabilidad de las empresas (reputacional). Debido a que Uruguay presenta un escenario con seguridad institucional y jurídica, un mercado pequeño y foco exportador; propicia una primer experiencia de internacionalización para las empresas del Cono Sur, como aprendizaje para los próximos pasos a países con negocios posiblemente mayores, pero en contextos de mayor incertidumbre.

Descriptor: Internacionalización, Recursos Competitivos, Inversión Extranjera Directa

Introducción

Después de un período de caída, la Inversión Extranjera Directa (IED) presenta en el 2018 una previsión de recuperación a nivel mundial; sin embargo, la tendencia de los últimos años ha sido una preocupación al largo plazo para los formuladores de estrategias y políticas de los países en desarrollo, donde la inversión internacional es indispensable para el desarrollo industrial sostenible (UNCTAD, 2018). Esta situación se vio reflejada en la disminución de la captación de inversiones en América del Sur, alcanzando el 8% de la IED mundial (Cepal, 2018), representando anteriormente el 10% (Cepal, 2012). La recuperación del crecimiento previsto se justifica debido a que se esperan elevados precios internacionales de las materias primas, al acceso a recursos naturales y la promoción de políticas de desarrollo industrial. (Cepal, 2018; Nielsen, Asmussen, Goerzen, 2018).

En cuanto a la región, si bien Brasil es un captador mundial de inversiones, ha sido el inversor con mayor presencia, especialmente en Argentina y Uruguay (Cepal, 2018). En los últimos años, su participación en las inversiones en la región se ha diversificado y disminuido con relación a las del comienzo del siglo XXI, correspondiendo a una regionalización de las empresas brasileras para posteriormente internacionalizarse al resto del mundo (Perrota *et al.*, 2011).

El proceso de internacionalización, según la óptica del Paradigma Ecléctico (Dunning, 1977 y obras consecutivas), surge de la combinación de tres parámetros o ventajas (propiedad, localización e internacionalización), los cuales serán determinantes en la decisión de producción en el exterior por medio de operaciones directas o acuerdos (Dunning, 1988). En otras palabras, la elección entre las modalidades será determinada por la búsqueda de la forma más rentable de organizar el conjunto de recursos y competencias únicas de una organización, en relación con sus competidores de otras nacionalidades, utilizando las ventajas derivadas de estos para sus inversiones en el exterior (Dunning, 1995), en consonancia con las suposiciones de la Visión Basada en Recursos. Esa visión determina que una organización tiene una ventaja competitiva sustentable, surgida de la combinación de los recursos estratégicos heterogéneos e inamovibles que controla, cuando desarrolla valor a partir de una estrategia que no puede ser simultáneamente implementada por competidores actuales o potenciales (Barney, 1991).

El creciente papel que están desempeñando las empresas multinacionales pertenecientes a mercados emergentes para la economía mundial se ha reflejado en el aumento de las investigaciones contemporáneas (Peng, 2001; Ramamurti;

Singh, 2009) y la generación de una teoría, basada en el Paradigma Ecléctico, llamada de *Springboard* (Luo, Tung, 2007), buscando explicar el comportamiento de ese tipo de empresas.

De acuerdo con Brouthers *et al.* (1999), es necesario la realización de mayor cantidad de investigaciones que permitan entender las consecuencias de las estrategias de internacionalización empleadas por las empresas, debido a que la mayoría de los estudios empíricos y la propia Visión Basada en Recursos (VBR) han estudiado la relación inversa, o sea, como los resultados estratégicos generan o influyen a la estrategia a ser implementada.

De esta forma, se busca identificar de qué forma las estrategias de internacionalización han contribuido en la formación y en el desarrollo de los recursos estratégicos de las empresas. Por lo tanto, en el presente estudio se procuró responder: de qué forma la estrategia de internacionalización contribuyó en la formación de recursos competitivos de empresas latinoamericanas en Uruguay?

Objetivos

Por lo tanto, el objetivo general del estudio fue identificar de qué forma la Estrategia de Internacionalización contribuyó a la formación de recursos competitivos en empresas latinoamericanas en Uruguay.

Considerando el objetivo general, fueron determinados los siguientes tres objetivos específicos:

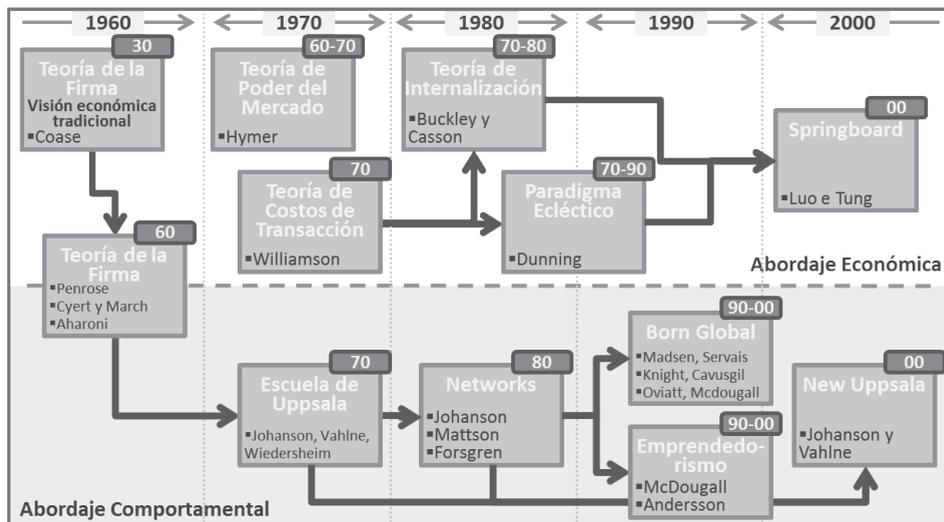
- a) identificar los recursos estratégicos de las tres empresas latinoamericanas antes y después del proceso de internacionalización en Uruguay;
- b) analizar en qué medida y cuales recursos fueron desarrollados; y,
- c) determinar si existe y, en todo caso, cual es la relación entre el grado de inversión y el de desarrollo de los recursos estratégicos.

Fundamento Teórico

Las teorías y los modelos de internacionalización generados en la academia han sido variados dependiendo de los contextos donde fueron desarrollados. Según la categorización de Andersen y Buvik (2002), recopilada por Carneiro y Dib (2008) y conforme con Rocha (2002) y Borini *et al.* (2006), los enfoques

de internacionalización pueden ser clasificados según dos visiones: basándose en criterios económicos o en la evolución comportamental (Figura 1).

Figura 1. Evolución de las teorías de internacionalización



Fuente: elaborado por los autores

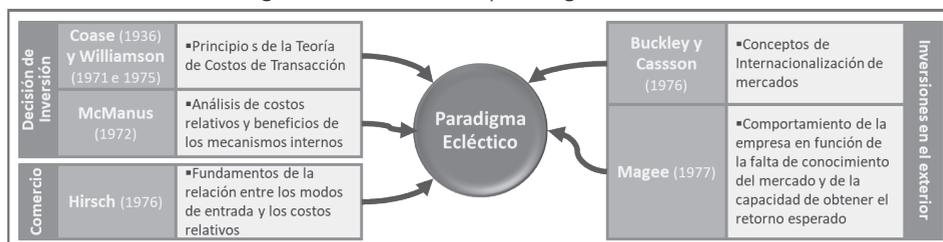
El primero de los abordajes, con una visión económica, busca soluciones racionales o “pseudoracionales” (Carneiro & Dib, 2008, p.4) buscando la maximización de los rendimientos económicos. Las Teorías que lo componen pueden ser clasificadas en función de la unidad de análisis con que trabajan: la Teoría de Poder del Mercado, la Teoría de Internalización y el Paradigma Ecléctico trabajan con la empresa de forma individual; y con la industria o la economía nacional los Modelos de Comercio Internacional, las Teorías de Portfolio de Inversiones y el Modelo de Ciclo de Vida Internacional del Producto (Carneiro y Dib, 2008).

El segundo de los abordajes fue desarrollado por la Escuela de Uppsala, con una visión a partir de la evolución comportamental originada de los modelos de estadios. Con base en la Teoría de la Firma, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), desarrollaron el modelo llamado Escuela de Uppsala, caracterizado por abordar el proceso de internacionalización de forma incremental debido a las incertidumbres que genera el ingreso a nuevos mercados y las imperfecciones de las informaciones (conocimiento) sobre ese nuevo mercado, y dependiente de las elecciones del tomador de decisiones que busca minimizar los riesgos envueltos. A medida que la empresa va obteniendo conocimientos, fruto de la experiencia, es que avanzará de forma secuencial en los modos de operación en los mercados

extranjeros elegidos y en la selección de nuevos mercados psíquicamente más distantes, disminuyendo el riesgo y el compromiso de los recursos de la empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

El Paradigma Ecléctico de la producción internacional, desarrollado por Dunning (1977 y obras consecutivas), se basó, según Weisfelder (2001), en diversos autores (Figura 2) para generar un nuevo abordaje basado en la combinación de tres parámetros o ventajas (propiedad, localización e internacionalización), las cuales serán determinantes en la decisión de producción en el exterior en un determinado destino por medio de operaciones directas o acuerdo de complementación (Dunning, 1988).

Figura 2. Fuentes del paradigma ecléctico



Fuente: adaptado de Weisfelder (2001)

Según Dunning (1988), el Paradigma Ecléctico no es otra teoría de internacionalización, y sí un marco de referencia amplio para el estudio del fenómeno, al contrario de las Teorías del Ciclo del Producto y la de Internacionalización, las cuales constituyen explicaciones parciales del fenómeno, según Amal y Seabra (2007). El Paradigma Ecléctico fue desarrollado para brindar un marco holístico de estudio que posibilite la identificación y la evaluación de los factores que influyen en el momento de internacionalización, o sea, el inicio de las actividades de producción fuera de las fronteras nacionales y durante la experiencia en el país extranjero (Dunning, 1988).

El Paradigma Ecléctico establece tres formas de entrada: exportación, licenciamiento o inversión directa¹. Su principal foco, por el cual fue escogido, es que la decisión de selección del modo de entrada es determinada por la forma de explorar las ventajas de propiedad, localización e internacionalización (Dunning,

1 De acuerdo con Hill et al. (1990), los cuales no incluyeron a las exportaciones como modo de entrada, si bien existen múltiples formas de ingreso a un mercado extranjero, las principales modalidades son: la contractual o no participativa (como licenciamiento o franquicia), la cooperación basada en la equidad (joint Venture) y, por último, por medio de una filial (unidad productiva) propia (inversión directa).

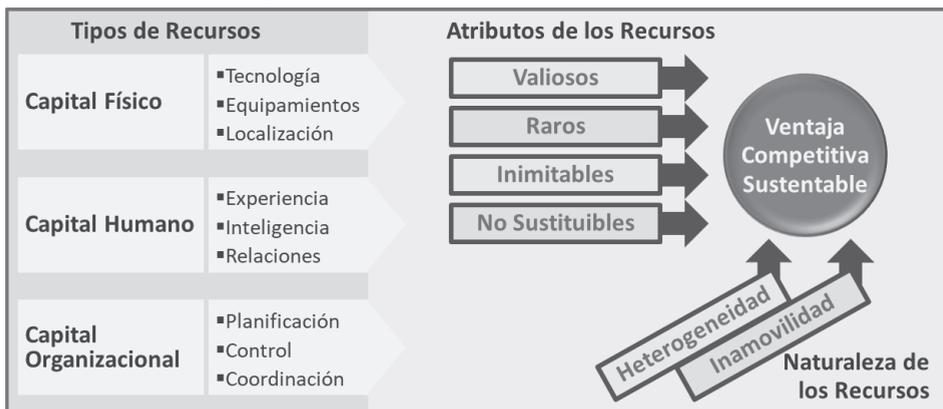
1981). Específicamente, la decisión estratégica de internacionalización por medio de las Inversiones Directas en el Exterior, representa cuatro tipos de estrategias de acuerdo con sus objetivos: *market seeking* u orientada al mercado, procurando satisfacer una demanda en el mercado extranjero; la orientada a los recursos o *resource seeking*, por el acceso a los recursos estratégicos; la orientada a la eficiencia o *efficiency seeking* o *rationalized*, procurando la generación de eficiencia por medio de la optimización de la división del trabajo o en la mejora de la gestión de los activos; y finalmente, buscando mantener o desarrollar sus ventajas estratégicas, específicamente la de propiedad, la orientada a los activos estratégicos o *strategic asset seeking* (Dunning, 2000).

Por último, basada en el Paradigma Ecléctico, la Teoría de *Springboard* (Luo & Tung, 2007) se desarrolló como forma de entender a las multinacionales de países emergentes. Éstas realizan inversiones en el exterior como forma de “trampolín” (*springboard*) para adquirir recursos estratégicos necesarios para competir de forma más eficaz que sus competidores globales, reduciendo sus limitaciones institucionales y de su mercado doméstico. De esta forma, esta Teoría permite comprender con mayor detalle las informaciones de las empresas estudiadas.

El término Visión Basada en Recursos (VBR) surgió del trabajo de Wernerfelt (1984), siendo desarrollada por Barney (1991), buscando establecer el origen de la ventaja competitiva de las organizaciones y como éstas la sustentan a lo largo del tiempo, o sea, se centra en los recursos organizacionales y en la ventaja competitiva sustentable generada a partir de éstos; entendido como “todos los activos, capacidades, procesos, atributos, informaciones, conocimiento, etc.” que son controlados y utilizados por las organizaciones “para generar e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991, p.101).

La ventaja competitiva es sustentable cuando, además de ser difícilmente imitable e implementada por los competidores actuales y potenciales, los recursos utilizados presentan cuatro atributos: ser valiosos, raros, imperfectamente imitables (inimitables) y no ser sustituibles; y tener características de heterogeneidad e inmovilidad para que las otras organizaciones no consigan replicarlos y obtener beneficios de la estrategia formulada (Barney, 1991). A continuación, flori se presenta una figura del modelo propuesto (Figura 3).

Figura 3. Ventaja competitiva sustentable



Fuente: adaptado de Barney (1991)

La VBR presenta algunas limitaciones, como por ejemplo con relación a su aplicabilidad (Miller & Ross, 2003; Gibbert, 2006); sus limitadas implicaciones gerenciales (Priem & Butler, 2001); y su dificultad en la definición de los recursos según Kraaijenbrink *et al.* (2010). El propio Barney, en conjunto con Wright y Ketchen (2001), respondió a las críticas presentando una adecuación de la teoría principalmente en la determinación de los recursos. A pesar de las limitaciones, esta corriente teórica es bastante utilizada en el campo de la estrategia para entender sus fenómenos. Para este trabajo se adoptó la tipología de Valentín (2001) (Figura 4).

Figura 4. Tipología de recursos (tangibles e intangibles)

Tipo	Categoría	Descripción
Tangibles	Financiero	▪Capital y acceso a los mercados financieros físicos. ▪Instalaciones, equipamientos, configuraciones y materias primas.
	Legal	▪Patentes, marcas y contratos que protegen el capital intelectual.
Intangibles	Intelectual	▪Expertise, fórmulas y descubrimientos.
	Humano	▪Conocimientos y habilidades individuales de los empleados.
	Organizacional	▪Cultura, costumbres, visiones y valores compartidos, rutinas y relaciones de trabajo.
	Informacional	▪Información de clientes, e inteligencia de mercado (competidores).
	Relacional	▪Alianzas estratégicas; relaciones con clientes, vendedores y otros <i>stakeholders</i> , que frecuentemente sin afectados por el poder de negociación y los costos de intercambio.
	Reputacional	▪Nombres de marca que reducen el riesgo percibido o tienen valor simbólico.

Fuente: adaptado de Valentín (2001)

La VBR según Peng (2001), se ha tornado un abordaje teórico innovador e influyente que permite comprender los estudios de estrategias de

internacionalización. El Paradigma Ecléctico parte de la responsabilidad que tienen las empresas con sus filiales, las cuales deberían ser equipadas con cierta ventaja competitiva; en concordancia, la VBR profundiza en la ventaja surgida de la combinación de los recursos y las capacidades de la empresa.

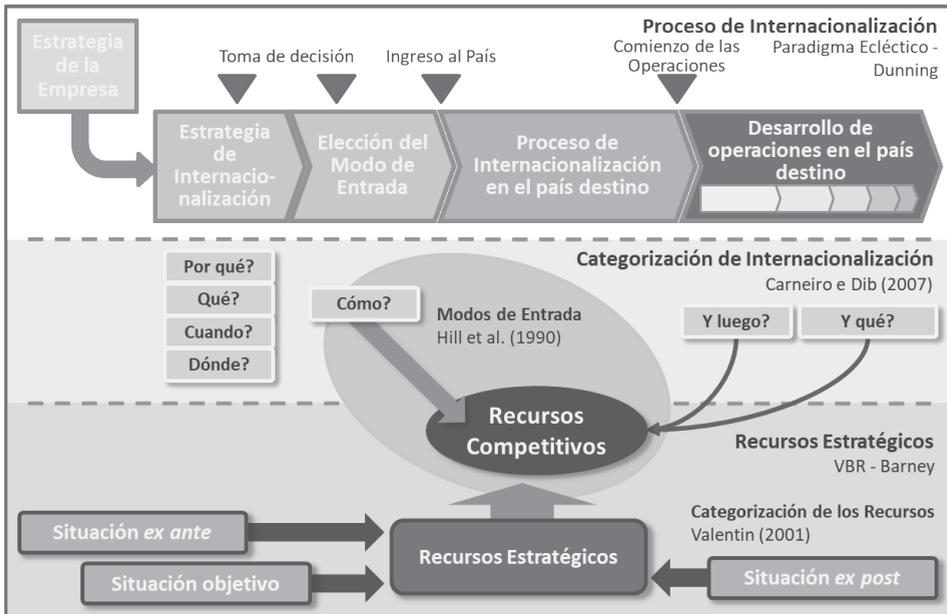
En concordancia, en la región fueron realizados estudios empíricos buscando analizar la posible incidencia de las estrategias de internacionalización en los recursos estratégicos de las organizaciones (Carneiro, Bamiatzi & Cavusgil, 2018; Floriani & Fleury, 2012). Esa relación, según los autores, ha sido poco estudiada, al contrario de la mayoría de los estudios empíricos y del propio abordaje de la VBR, que estudian la relación opuesta, buscando determinar cómo los recursos estratégicos generan o influyen a la estrategia a ser implementada.

Metodología

Para el presente estudio se escogió un abordaje cualitativo con corte transversal y aproximación longitudinal, utilizando la metodología de estudio de caso múltiple (Yin, 2005), por investigar un fenómeno contemporáneo, en profundidad en su contexto. Son objeto de estudio tres empresas latinoamericanas del sector agroindustrial, habiendo sido elegidas por ser líderes y referentes en sus subsectores y en Uruguay y tener un alto grado de inversión en éste, realizado mediante adquisiciones, en su mayor parte.

Esta investigación busca extender el trabajo de Carneiro y Dib (2008) de manera empírica; los cuales definieron cinco preguntas (“por qué”, “qué”, “cuando”, “donde” y “cómo”) sobre seis abordajes de internacionalización, llegando a la conclusión de que ninguno de estos consigue responder de forma suficiente a las cinco preguntas, y proponiendo tres nuevas a responder: “¿Quién?”, “¿Y luego?” y “¿Y qué?” (“Quem?”, “E então?”, “E daí?”). Por lo cual, este estudio procurará contribuir empíricamente buscando responder “¿Y luego?” y “¿Y qué?”, haciendo foco en los cambios que tienen los recursos estratégicos de las organizaciones, antes y después del proceso de internacionalización de sus actividades en Uruguay. A continuación, se presenta una figura del modelo propuesto (Figura 5).

Figura 5. Diseño de la investigación



Fuente: elaborado por los autores

Al comienzo de la investigación se buscó identificar el grado de inversiones internacionales de las empresas y seguidamente la evolución del desarrollo de sus recursos estratégicos de acuerdo con la categorización de Valentin (2001) presentada en la Figura 4. La misma fue adaptada para facilitar la presente investigación subdividiendo el recurso financiero en de capital y físico de acuerdo con ambas definiciones que abarca el recurso según el autor. Con relación al análisis de la evolución de los recursos estratégicos, se buscó realizar un análisis longitudinal, para lo cual se definieron tres situaciones (*ex ante*, objetivo y *ex post*), concordando con la recomendación realizada por Barney et al. (2001) para identificar el desarrollo de los recursos estratégicos.

La investigación fue realizada en tres etapas: primero se identificaron las empresas a ser estudiadas y sus referentes por el cruzamiento de informaciones de fuentes secundarias (Uruguay XXI, CEPAL, Banco Central del Uruguay, entre otros) con informaciones surgidas en las entrevistas realizadas con instituciones especializadas (Uruguay XXI, Unión de Exportadores del Uruguay y Cámaras de Comercio). En esa etapa, fueron identificadas un total de 56 empresas latinoamericanas en Uruguay, de las cuales se buscó contactar a siete del sector agroindustrial por presentar mayor participación en el mercado de origen y de Uruguay.

Para mantener la confidencialidad y reserva de una de las empresas que solicitó dichas condiciones es que se optó por nombrar a todas las empresas con nombres ficticios (Alfa, Beta y Sigma) y codificar a cada uno de los entrevistados.

La colecta de datos fue realizada a través de entrevistas semiestructuradas con los gestores de las empresas seleccionadas que hayan participado durante todo el proceso de internacionalización. De esta forma, en la Empresa Sigma se entrevistó en dos ocasiones a los Directores General y Financiero de su representante en Uruguay (E1 y E2); en Alfa al Gerente de Marketing y Productos Procesados (E3) y al Gerente de una empresa que contrata sus servicios productivos nominada como Empresa Delta (E4); y finalmente para la Empresa Beta al Gerente General para Uruguay y un Analista especializado (E5 y E6).

Paralelamente a la colecta, la fase de análisis de los datos fue realizada a través del análisis de contenido, método propuesto por Bardin (1977); por lo cual primero se realizó una lectura de las informaciones obtenidas y luego un análisis de lo general a lo particular y en forma cronológica. Las informaciones fueron categorizadas en cuatro secciones: proceso de internacionalización, principales hechos cronológicos, recursos estratégicos de acuerdo con Valentin (2001), y un apartado para consultas pendientes a ser esclarecidas por los entrevistados. De esta forma, se categorizaron los datos surgidos de las entrevistas y fuentes secundarias, mediante triangulación (validad de constructo). Como forma de minimizar la limitación de la subjetividad del investigador, fueron evaluados los resultados preliminares y profundizados en una segunda etapa de interacción con las empresas, por entrevistas o comunicaciones escritas, manteniendo el mismo proceso metodológico de la primera etapa (validad interna).

Análisis de los Resultados

Buscando sistematizar el análisis, se presenta un cuadro resumen con los principales resultados (Figura 6), y posteriormente a este son discutidos y presentados tales resultados.

Figura 6. Análisis del proceso de desarrollo de recursos estratégicos

	Sigma	Alfa	Beta
Proceso de internacio.	Casual	Planificado	Sin información
Modo de entrada	Inversión Directa Alta	Inversión Directa Alta	Inversión Directa Bajo y contratación de producción
Abordaje	Escuela de Uppsala	Escuela de Uppsala -> Paradigma Ecléctico	Paradigma Ecléctico
Análisis de los Rec.Est. antes de la adquisición	Intelectual, Humano, Organización y Relacional	Financiero - Físico, Infomacional y Relacional	Sin información
Planif. del desarrollo de los recursos	Sin planificación	Financiero - Físico, Infomacional, Relacional y Reputacional	Sin información
Recursos estratégicos desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero - Capital • Financiero - Físico • Intelectual • Humano • Organizacional • Informacional • Relacional • Reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero - Capital • Financiero - Físico • Intelectual • Humano • Organizacional • Informacional • Relacional • Reputacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero - Físico • Intelectual • Humano • Organizacional • Informacional • Relacional • Reputacional
"¿Y luego?"	<ul style="list-style-type: none"> • Ser considerado por bancos internacionales como potencial adquirente de negocios relacionados en la región • Acceder a mercados internacionales con una oferta de productos diversificada y de alta calidad. • Mantener referentes del país lo que posibilitó una mejor inserción. • Lo similar de las visiones organizacionales facilitó la integración de las empresas, lo que promovió cambios de paradigmas en el relacionamiento con los productores, producción por variedades y la visión internacional. • Absorción de conocimiento en cuanto al relacionamiento con los productores, producción por variedades, y la visión internacional, facilitando la adquisición de empresas en otros países de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar mejor conceptuada por los inversores potenciales, lo que le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones. • Acceder a mercados internacionales que desde su país de origen no conseguía ingresar, con una oferta de productos diversificada y de alta calidad. • Mantener los ejecutivos del país posibilitó una mejor inserción. • Lo similar de las visiones organizacionales facilitó la implementación del modelo de la empresa en Uruguay. • Generación de un sistema productivo estandarizado en Uruguay con un único canal de ventas, el cual colabora con los requerimientos del resto de las filiales. • Absorción de conocimientos en cuanto a status sanitario, trazabilidad, y en Programas de cría de animales y de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscando mantener la producción y calidad del producto del cual adquirió su marca a nivel regional contrató al anterior productor, accediendo de esta forma a los recursos estratégicos que lo diferenciaban y al producto.
"¿Y qué?"	<ul style="list-style-type: none"> • El escenario de seguridad y tamaño pequeño del mercado uruguayo le permitió tener una primera experiencia de internacionalización, para luego avanzar a mercados mayores con menor certeza. • Consiguió ingresar al mercado mundial de cereales de forma continua. • Minimización de sus riesgos de operación, diversificación mercados y productos. • Debido al avance en el relacionamiento con los productores y al conocimiento en producción, surgidos en Uruguay, comenzó a producir por variedades en su país de origen, obteniendo un producto más valorado. • Incorporación de marca reconocida mundialmente, a su cartera de productos, aunque solo pueda ser vendida desde Uruguay 	<ul style="list-style-type: none"> • El escenario de seguridad y el mercado pequeño uruguayo le permitió tener una primer experiencia de internacionalización, para luego avanzar a mercados mayores con menor certeza. • Ser mejor conceptuada por los potenciales inversores le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones. • Consolidar el avance en el relacionamiento con productores y al conocimiento en producción, surgidos de Uruguay, consiguió mejorar la calidad de sus productos. • Debido al avance en el relacionamiento con los productores y al conocimiento en producción, surgidos de Uruguay, consiguió mejorar la calidad de sus productos • Incorporación de marcas reconocidas mundialmente a su portfollio, aunque solo puedan ser vendidas desde Uruguay. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de una marca reconocida a nivel regional. • Obtención de informaciones del mercado uruguayo (indicadores y potenciales negocios).

Fuente: elaborado por los autores

La estrategia de internacionalización de Sigma se inició a través de la adquisición de una empresa líder del mercado en Uruguay en el año 2007. Según el Director General “fue la primer experiencia de internacionalización [...], hasta el momento Sigma era una empresa 100% volcada al mercado interno de su país”, o sea, fue más por una casualidad que por un plan de expansión internacional (E2). Su estrategia de internacionalización comparte las principales ideas de la Escuela de Uppsala; se inició con la adquisición de la empresa en Uruguay, basándose en el conocimiento, confianza y compromiso existente entre ambas debido a su relacionamiento histórico (Johanson & Vahlne, 2009).

La empresa Sigma ha buscado reducir sus costos a través de la diversificación de activos y de la mejora de su oferta exportadora, diversificando sus productos y mercados (financiero-físico), constituyendo una ventaja de propiedad de naturaleza estructural. El acceso a una marca reconocida (reputacional) constituyó una ventaja de propiedad de naturaleza transaccional; a su vez, el acceso a concesiones fiscales del Gobierno, la reducción del riesgo cambiial y la gestión coordinada de activos en diversos países posibilitó obtener oportunidades diferenciadoras, como el acceso a materias primas (financiero-físico), generando una ventaja de localización en relación a las ventajas transaccionales (Dunning, 1981).

La empresa Alfa, desde el final de los años 80, buscó posicionarse en el segmento de alto valor agregado y oferta diversificada en 2 ciudades principales de la región, para lo cual, comenzó a importar productos ovinos de la empresa que posteriormente adquiriera en Uruguay y otra líder del mercado en Argentina, según publicación de la empresa (2008). Actualmente, el Grupo a la que pertenece Alfa, se encuentra entre los tres mayores productores cárnicos del mundo según publicación de la empresa (2013) y el mayor productor de una especie en América del Sur (2012). En Uruguay, se ha transformado en referente de su sector, según FitchRatings (2010).

En el año 2006, Alfa “se encontraba en proceso de expansión en su país con el objetivo estratégico de, en poco tiempo, convertirse en el líder en la producción de proteína animal” (E3). Según el representante, la estrategia de internacionalización de Alfa se planificó en base al acceso a los principales mercados compradores, a los que desde su país de origen no podía acceder, adquiriendo empresas en mercados exportadores autorizados; incrementando en consonancia la producción de carne de alta calidad a precios inferiores a los de los países destino (Cepal, 2008); en concordancia con las premisas de Dunning (1981) y Luo y Tung (2007), o sea, un trampolín.

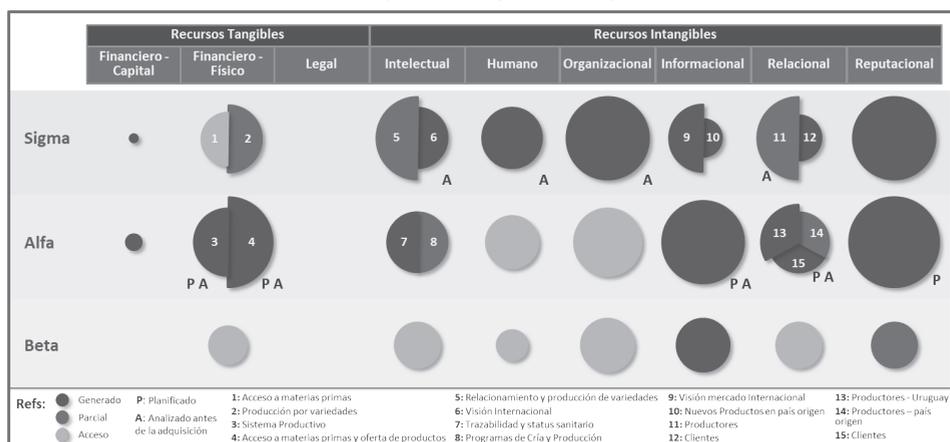
Finalmente, la empresa Beta, luego de un proceso de adquisición de empresas en su país origen, se tornó una de las principales empresas alimenticias del mundo,

representando en el año 2012 más del 9% de las exportaciones totales mundiales de proteína animal (Beta, 2013). En Uruguay, primero contó con un representante el cual fue adquirido por la empresa Beta en el año 1998, conforme su estrategia de expansión internacional ya que “vio el negocio y decidió entrar directamente con una filial en Uruguay” (E5); o sea, una estrategia orientada al mercado de acuerdo con Dunning (1981).

La empresa Beta “si fuese solamente por el volumen no tendría operaciones en Uruguay” (E5); sin embargo, la razón de tener una filial en el país responde a diversos motivos: la empresa Beta tiene una política de tener presencia en todos los mercados, el mercado es importante como importador y principalmente como exportador, además de que es una filial con buen retorno.

En consecuencia, del proceso de internacionalización de las tres empresas en Uruguay, se analizó el desarrollo de los ocho tipos de recursos estratégicos, detallados a continuación y representados en la Figura 7.

Figura 7. Análisis del desarrollo de recursos estratégicos de las empresas Sigma, Alfa y Beta.



Fuente: Elaborado por los autores

El **recurso estratégico financiero-capital** presentó desarrollo para las empresas Alfa y Sigma; los recursos fueron desarrollados de manera similar, principalmente por ser valiosos, más allá de no haber sido planeados o analizados con anticipación. Para Sigma el recurso surgió por la adquisición internacional de una empresa reconocida y relacionada con diversos Bancos internacionales, lo que la aproximó a éstos y le permitió comenzar a ser considerada, en forma gradual, como potencial inversor en la región en negocios relacionados, según los dirigentes de la empresa. Para Alfa, la adquisición de la empresa en Uruguay

y sus rápidos resultados positivos con retorno de la inversión en poco tiempo, le permitió ser mejor considerada por los potenciales inversores al momento de la emisión pública de acciones en la Bolsa de su país, lo que le permitió continuar financiando su modelo de adquisiciones, de acuerdo con publicación de su Director General en el año 2008.

El **recurso estratégico financiero-físico** presentó desarrollo en las tres empresas. Para Sigma, si bien los activos fijos fueron evaluados en la adquisición como fuerzas, no se constituyeron en el desarrollo del recurso, pues tanto Sigma como la empresa adquirida en Uruguay presentaron estructuras y tecnologías similares. Con relación a las materias primas, si bien no fue planeado, Sigma presentó el desarrollo del recurso en dos situaciones: la producción por variedades y el acceso a materias primas, por ser principalmente valiosos y raros de acuerdo con Barney (1991).

Alfa desde su llegada, constituyó un sistema productivo propio que le facilitó el acceso la materia prima principal, con una producción automatizada, estandarizada y a su vez diversificada; buscando aumentar la producción de productos industrializados con mayor valor agregado y atender a diversos nichos en el mercado internacional (E3). A su vez, la localización geográfica “complementaria” de las plantas dentro de Uruguay en las principales áreas productoras, según publicación de la empresa en Uruguay (2008), le permitió “aprovechar las sinergias resultantes” (FitchRatings, 2010).

En relación al acceso a materias primas y a la oferta de productos, estos fueron planeados y analizados antes de la adquisición con el fin de diversificar su cartera de productos y expandirse a mercados mundiales; siendo resultado del *expertise* de la empresa en Uruguay y sus productores asociados (intelectual), del relacionamiento con los productores (relacional) y de las características únicas de la cría en Uruguay por las técnicas utilizadas (intelectual) y por las características geográficas y climáticas del país.

Finalmente, para el caso de Beta, consiguió tener acceso al recurso de otra empresa al contratar su producción y de esa forma acceder a la materia prima, que es el sustento de la elaboración del producto. Sin embargo, el mismo no había sido ni planeado ni analizado anteriormente, de todos modos, presenta un grado de desarrollo medio, principalmente por ser un atributo valioso.

En cuanto al **recurso estratégico intelectual**, Sigma desarrolló el recurso relacionado al *know-how* surgido del relacionamiento de los actores de la cadena de cereales y de la producción por variedades; debido a que existe en la empresa en Uruguay todo un “conocimiento agrícola [...] resultado de la interacción”

(E1), a través de los Programas de Producción Monitoreada y de la producción de semillas certificadas, lo que según el Director Financiero sería similar a trazabilidad. Como resultado posterior a la compra de la empresa en Uruguay, “conocemos las cosas que suceden dentro de la portera” (E1) en cuanto que “Sigma en general compra el producto al productor luego de la cosecha” (E2). Por lo tanto, Sigma ha procurado replicar el modelo en menor escala y de forma parcial en su sistema de producción en su país de origen.

Por otro lado, desarrollados en grados similares, sin ser planificados ni analizados al momento de la adquisición, Alfa desarrolló los relacionados al intercambio de *know-how* en trazabilidad, estatus sanitario y en programas de cría de animales y de producción. En definitiva, la transferencia de conocimientos desde las filiales a las matrices se concentró en el proceso de producción (cereales) y de cría (ganado); debido a que en ambas se busca la trazabilidad.

Por su parte, para el caso de Beta, la contratación para la fabricación de un producto a una empresa local con más de 20 años de experiencia le permitió tener acceso a un producto resultado del conocimiento específico de su elaboración, no habiendo sido planeado ni analizado al momento de la compra de la marca.

En cuanto al **recurso estratégico humano**, las tres empresas presentaron desarrollo. Al momento de realizar las adquisiciones, Sigma y Alfa solicitaron, como condición, la permanencia de los principales directores al mando de la organización o en el rol de asesores, motivo por lo cual fue considerado para ambas el atributo valioso como alto.

Al momento de las adquisiciones Alfa buscó mantener el *staff* de ejecutivos uruguayos e incorporó nuevos del mercado local, porque “quien conoce mejor el negocio son las personas del lugar”, según publicación de la empresa Alfa (2008). En concordancia, según el Director General de Sigma en Uruguay, al momento del análisis para la adquisición de la empresa, fue considerado el equipo de personas a nivel gerencial como garantía de seriedad, compromiso, *expertise* y adaptación a la cultura de Sigma, lo que le permitió continuar con el equipo trayendo únicamente a dos directores.

El **recurso estratégico organizacional** fue analizado por Sigma antes de la adquisición y se desarrolló por incorporar nuevas formas de trabajo y cambios de paradigmas –resultado de la interacción y mix de culturas–; principalmente por el relacionamiento con los productores, producción por variedades y la visión internacional, o sea, como resultado del desarrollo de otros recursos. Por otro lado, Alfa accedió al recurso organizacional de empresas en Uruguay, caracterizadas por la búsqueda continua de mejoras en calidad de productos y procesos.

Las empresas Alfa y Beta pudieron acceder al recurso organizacional de empresas en Uruguay, lo cual sirvió de sustento para el desarrollo de otros recursos estratégicos, si bien no habían planificado este recurso antes de la adquisición o de la contratación.

En cuanto al **recurso estratégico informacional**, las empresas Sigma y Alfa presentaron desarrollo propio del recurso con altos valores de sus atributos. Sigma consiguió generar una sinergia de conocimientos surgidos de su foco en el mercado doméstico, incluida la variable gastronómica, y de la visión internacional del mercado de cereales por parte de la empresa adquirida en Uruguay (E2); generando una “ganancia colectiva” para el grupo con una “visión más amplia” (E1): en el mercado de origen incorporando la venta de variedades específicas de ese tipo de cereal, en las filiales entendiendo el negocio de exportación e importación, y en el mercado internacional “facilitó mucho para que Sigma pudiese participar del negocio de exportación”, “creciendo en volumen y en facturación” en su país de origen (E1).

Por su lado, Alfa presentó el mayor grado de desarrollo de este recurso debido a los resultados satisfactorios obtenidos al buscar “consolidar una amplia participación en los mercados de exportaciones” (E3), los cuales desde su país de origen u otros países no podrían acceder, en concordancia con el abordaje de *Springboard* (Luo & Tung, 2007). Debido a Uruguay haber sido el primer destino para Sigma y Alfa para internacionalizar sus actividades, se generó un alto grado de desarrollo de este recurso relacionado a la visión internacional de los mercados.

En el caso de Beta, la situación ha sido diversa, la misma cumple un papel de informante para el grupo en el mercado uruguayo, brindando indicadores y potenciales negocios a la empresa matriz.

En cuanto al **recurso estratégico relacional**, ambas empresas captaron la cultura de aproximación de los productores para que se pudiera desarrollar la trazabilidad, el estatus sanitario y la variedad de productos en su país de origen. Es de destacar que este tipo de relacionamiento no era parte de la cultura de las empresas, y luego de la experiencia, fue adoptado por éstas. En el caso de Beta, la misma accedió a través del producto de calidad resultado de la materia prima y del relacionamiento con los productores que tiene el fabricante.

Finalmente, el **recurso estratégico reputacional** fue desarrollado por las tres empresas; Sigma y Alfa debido a la adquisición de empresas líderes del mercado exportador, reconocidas a nivel internacional, lo cual permitió incorporar a su

cartera, productos y marcas reconocidos a nivel mundial, si bien las ventas son realizadas solamente desde Uruguay. En el caso de Beta por la adquisición de una marca, dependiendo de la producción de un tercero para mantener calidad del producto y posicionamiento en el mercado.

Conclusiones

Las tres empresas estudiadas presentaron desenvolvimiento en todos los tipos de recursos estratégicos, a excepción del Legal, surgidos de la estrategia de internacionalización al Uruguay. En términos generales y específicamente en el caso de Sigma y Alfa, los recursos que presentaron mayor grado de desarrollo fueron el financiero–físico, intelectual, informacional, relacional y reputacional. Observándose que los recursos que fueron analizados al momento de la adquisición o planeados presentaron mayor nivel de atributos que los no considerados.

Las conclusiones para cada uno de los recursos estratégicos, a excepción del relacional y del financiero–capital, se relacionan con el abordaje de *Springboard* de Luo y Tung (2007). Si bien los autores muestran una relación causal, o sea, que la búsqueda de activos le permite explorar oportunidades y neutralizar amenazas, lo cual se relaciona con la descripción del atributo de valioso para poder considerar a un recurso como estratégico, según Barney (1991); eso no es considerado como un obstáculo para que las empresas generen el desarrollo de recursos estratégicos (“activos”) sin la búsqueda específica de los resultados descriptos o internacionalizarse buscando exhaustivamente todo los “activos” descriptos o la búsqueda de otras situaciones no consideradas por Luo y Tung (2007). Esta situación es corroborada en esta investigación, en la cual se adiciona el desarrollo de los recursos estratégicos no considerados, como el financiero–capital y el relacional. De esta forma, en concordancia con los autores, se confirma que la búsqueda de activos por parte de las empresas estudiadas, como tecnología, *know-how* e innovación (intelectual), capital humano (humano), marcas (reputacional), acceso a los consumidores y canales de distribución (informacional), experiencias de gestión (organizacional), materias primas y recursos naturales (financiero–físico), permiten a las empresas multinacionales de países emergentes acceder a nichos de mercados diferentes y a tratamientos financieros y no financieros preferenciales. Consecuentemente aumenta su tamaño y reputación, ayuda a minimizar las limitaciones institucionales y de su propio mercado, evita las barreras comerciales de los mercados desarrollados y

aprovecha oportunidades de fabricación rentable incursionando en sectores no relacionados.

Finalmente, buscando contribuir con el trabajo de Carneiro y Dib (2008) se describieron en la Figura 6 las principales consecuencias posteriores al proceso de internacionalización de las empresas estudiadas en Uruguay (“¿Y luego?”) y los resultados en su desempeño (“¿Y qué?”). De esta forma, analizando las tres empresas se puede inferir que las consecuencias y los resultados obtenidos del proceso de internacionalización no dependen de la elección del abordaje de la estrategia, y si del grado de inversión y del destino elegido.

De todos modos, con un grado menor de inversión, se pudo observar el desarrollo o acceso a recursos estratégicos por parte de la empresa Beta; la cual asemeja su estrategia de internacionalización al abordaje del Paradigma Ecléctico, por el cual las empresas escogen un lugar óptimo, buscando internalizar a la organización la transferencia de activos para no depender del mercado, en función de las ventajas estructurales y transaccionales, obteniendo oportunidades diferenciadoras y escogiendo diversos modos de entrada dependiendo de la mejor combinación de las ventajas de propiedad, localización e internalización (Dunning, 1981). De esta forma, conforme lo afirmado por su vicepresidente, su estrategia se basa en la búsqueda por minimizar las desventajas de ingresar en un mercado mundial en comparación con las empresas maduras multinacionales, a través de la adquisición de empresas o de activos críticos, en concordancia con el abordaje del *Springboard* (Luo; Tung, 2007).

Como limitaciones se pueden citar: la dificultad de acceso a otros directivos en las empresas estudiadas, lo cual fue mitigado accediendo a fuentes secundarias; y la falta de indicadores en las empresas o al acceso a éstos, lo cual fue mitigando triangulando las entrevistas con informaciones secundarias y de socios comerciales. A su vez, se propone replicar la investigación en otros sectores y a las mismas empresas en otros países, analizar la influencia de la cultura de los *stakeholders* locales en las empresas adquirentes, y realizar un estudio cuantitativo buscando realizar un “mapa” del desarrollo de recursos estratégicos en función del país destino y el país de origen en diversos sectores.

Referencias Bibliográficas

- Amal, M.; Seabra, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. *Revista Economia*, mai./ago. 2007.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative?. *Journal of International Business Studies*, 831-844.
- Carneiro, J.; Bamiatzi, V.; Cavusgil, S. T. (2018) Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. *International Business Review*.
- Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2008). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), 1-25.
- CEPAL. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2007*. 2008. United Nations. Santiago de Chile.
- _____. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2011*. jun. 2012. United Nations. Santiago de Chile.
- _____. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2018*. jun. 2018. United Nations. Santiago de Chile.
- Dunning, J. H. *La Empresa multinacional. Algunas consideraciones generales*. En: Dunning, J. H. *La Empresa Multinacional*. Fondo de Cultura Económica, Mexico, cap. 1, 1971.
- _____. *Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*. 1981.
- _____. *The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*, 1988.
- _____. *The eclectic paradigm of international production: a personal perspective*. Em: PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. *The Nature of the Transnational Firm*. Ed. Routledge. 1991.
- _____. *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. *Journal of International Business Studies*, 3er trimestre, 1995.

- _____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, n. 9, p. 163-190, 2000.
- _____. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *Int. J. of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- FITCH RATINGS. jul. 2010. Establecimientos Colonia – Informe integral. Disponível em: <https://web.bevsa.com.uy/BevsaIntranet2008/publicaciones/Calificacion%20Ecsa%20Julio%202010.pdf>. Acesso em: 23/07/2013.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.
- Gibbert, M. (2006). Generalizing About Uniqueness An Essay on an Apparent Paradox in the Resource-Based View. *Journal of management Inquiry*, 15(2), 124-134.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- _____. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of international business studies*, 38(4), 481-498.
- Miller, S. R., & Ross, A. D. (2003). An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: Understanding the resource-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1062-1083.
- Nielsen, B; Asmussen, C.; Goerzen, A. (2018). *Toward a Synthesis of Micro and Macro Factors that Influence Foreign Direct Investment Location Choice. The Routledge Companion to the Geography of International Business.*
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Perrota, D., Fulquet, G., & Inchauspe, E. (2011). *Luces y sombras de la internacionalización de las empresas brasileñas en Sudamérica: ¿integración o interacción?* Bs. As., Nueva Sociedad.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- da Rocha, A. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.* Mauad Editora Ltda.
- Ramamurti, R.; Singh, J. V. *Emerging Multinationals in Emerging Markets.* Cambridge University Press, 2009.
- UNCTAD. 2012. *World Investment Report 2012.* United Nations. New York and Geneva.
- _____. 2018. *World Investment Report 2018.* United Nations. New York and Geneva.

- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing theory and Practice*, 9(2), 54-69.
- Weisfelder, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. *Reassessing the Internationalization of the Firm*, v. 11, p- 13-46, 2001.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- YIN, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. trad. *Daniel Grassi*, 2.
- Zen, A. C. (2012). O processo de internacionalização eo impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola casa valduga. *Internext: Revista Electrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7(1).

