

S.UE(DL)
F(211)



PAIRCA

Programa de Apoyo a la Integración
Regional Centroamericana



PROGRAMA DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN INTEGRACIÓN REGIONAL CENTROAMERICANA

CSUCA / PAIRCA

ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO REGIONAL DE LAS EMPRESAS CENTROAMERICANAS, FORTALEZAS, DEFICIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS

Investigadores

*Dr. Luis Arturo Rábade
Ing. Juan Luis Fuentes*

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

UNIVERSIDAD DEL ISTMO



SE PROHIBE
Subrayar y/o marginar este libro,
en caso de devolverlo subrayado,
SE COBRARA SU VALOR



Programa de Apoyo a la Integración
Regional Centroamericana



PROGRAMA DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN INTEGRACIÓN REGIONAL CENTROAMERICANA

CSUCA / PAIRCA

Estudio de la Capacidad de Crecimiento Regional de las Empresas Centroamericanas, Fortalezas, Deficiencias y Mejores Prácticas

Investigadores

Dr. Luis Arturo Rábade
Ing. Juan Luis Fuentes

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

UNIVERSIDAD DEL ISTMO



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea a través del Programa PAIRCA. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los investigadores y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

5

PREFACIO

Introducción 7

Capítulo 1

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

La internacionalización de las empresas como un proceso gradual e incremental 9

El flujo de capital extranjero directo a la región 12

La inversión extranjera directa de Estados Unidos 14

La IED de México 16

La IED de Corea 16

La internacionalización de las empresas centroamericanas 17

La IED de las grandes empresas centroamericanas 17

Estrategia de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas 20

Capítulo 2

LAS DIFERENTES FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. Introducción 21

2. Perfil de internacionalización 21

3. Internacionalización y tamaño de país 22

4. Internacionalización y tamaño de empresa 24

5. Dirección de empresas y educación 25

6. El enfoque de colaboración: Alianzas, redes e inversiones en el extranjero 26

Capítulo 3

LOS MOTORES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. Motivaciones para la expansión regional 29

2. Obtención de información estratégica 32

3. Obtención de información por alianzas y redes 34

Capítulo 4

ADMINISTRAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

37

BIBLIOTECA CENTRAL (Obsequio) Q. 10-00

Capítulo 5**IMPACTO SOBRE LA COMPETITIVIDAD**

1. Introducción	39
2. Impacto de la competitividad por medio del aumento de las ventas	39
3. Impacto en la competitividad vía la innovación	40

Capítulo 6**MEDIDAS POLÍTICAS**

1. Introducción	43
2. Principales obstáculos y problemas para la internacionalización regional de las empresas	44
3. La promoción de las MIPYME	47

Capítulo 7**CONCLUSIONES**

1. Conclusiones generales	51
2. Sobre las necesidades de información de las empresas	51
3. Sobre las necesidades de cambio de reglas	53
4. Sobre el problema de “ciudadanía” regional	54
5. Sobre las fortalezas, deficiencias y mejores prácticas	55

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Encuesta	57
Tamaño de la muestra	57
Plan de segmentación	57
Resultados	58

ANEXOS

Anexo 1. Motivaciones de las empresas para la internacionalización	63
Anexo 2. Fuentes de información por país	69
Anexo 3. Eventos que impulsaron la expansión regional a otros países	73
Anexo 4. Obstáculos enfrentados para ingresar y operar en los países de la región	77
Anexo 5. Adquisiciones de empresas en la región	84
Anexo 6. Proporción de exportaciones a la región en función del tamaño de la empresa	85
Anexo 7. Sistema CENPROPYME	86

BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN

El Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana (PAIRCA), es financiado por la Unión Europea, a través de un convenio firmado entre la Unión Europea y la Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana, en diciembre 2003 y aprobado en enero 2004.

Su objetivo fue el fortalecimiento del sistema de integración en su conjunto, incluyendo la consolidación de la institucionalidad centroamericana y su funcionamiento, no solo mejorando capacidades técnicas, sino sus instrumentos para la preparación y el seguimiento de las decisiones presidenciales y de los consejos ministeriales.

En marzo de 2007, el Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana de la Unión Europea y la Secretaría General, del Consejo Superior Universitario Centroamericano, firmaron el contrato de cooperación No. 01-2007, para la ejecución del Sub-Programa de Formación e Investigación en Integración Centroamericana.

El objetivo general de este subprograma, fue apoyar el fortalecimiento de la integración regional centroamericana formando en el

tema de integración regional a miembros de organismos públicos y privados, integrantes de organizaciones de la sociedad civil y comunidad universitaria en general. Asimismo, realizar proyectos de investigación que apoyen de manera directa procesos de integración regional en marcha.

El propósito del componente de investigación fue “generar propuestas y soluciones susceptibles de ponerse en práctica por parte de los organismos y sectores involucrados en el proceso de integración centroamericana, que les permita contar con elementos de juicio para la toma de decisiones sustentadas y estar en capacidad de orientar acciones que coadyuven al fortalecimiento del proceso de integración regional en todas las áreas y ámbitos de su desarrollo (económico, político, social, ambiental, científico y tecnológico, entre otros)”.

Producto de este componente es el presente estudio que se pone a disposición de la institucionalidad del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), de los gobiernos miembros del SICA y las organizaciones de la sociedad centroamericana.

PREFACIO

A pesar de que el Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana establece que su objetivo básico es “alcanzar el desarrollo económico y social equitativo y sostenible de los países centroamericanos, que se traduzca en bienestar de sus pueblos y el crecimiento de todos los países miembros, mediante un proceso que permita la transformación y modernización de sus estructuras productivas, sociales y tecnológicas, eleve la competitividad y logre una reinserción eficiente y dinámica de Centroamérica en la economía internacional”, éste no define el papel que corresponde en ese proceso a las empresas de la región.

Caso contrario lo constituye la estrategia del Consejo Europeo en Lisboa, que establece un objetivo similar, pero a diferencia del protocolo centroamericano, reconoce que esos objetivos pueden alcanzarse siempre y cuando las empresas logren alcanzar el éxito logrando ser competitivas mundialmente.

Este documento pretende dar una visión sobre la situación de la regionalización de las empresas de los países centroamericanos, Panamá y República Dominicana. Se busca establecer el grado de regionalización, los obstáculos y las estrategias que emplean las empresas para poder lograr sus objetivos regionales.

El formato del informe tiene una estructura similar al reporte del Observatorio de las pequeñas y medianas empresas (PYME) europeas denominado “La Internacionalización de las PYMES”, elaborado en el año 2003, en

el cual se estudia la importancia del espacio europeo para el desarrollo de las empresas y de la sociedad europea.

La investigación fue desarrollada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Universidad del Istmo, de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

Al estudiar el caso de la empresa en la Unión Europea, nos percatamos que ésta es considerada como una institución social, parte importante, si no fundamental, para el desarrollo de ese continente y para la política europea de cara al futuro.

La Unión Europea declara que para alcanzar los objetivos de competitividad, crecimiento, generar más empleos y que éstos sean de mejor calidad, es fundamental que las empresas sean exitosas, principalmente las pequeñas y medianas.

Esta declaración es muy importante, porque de allí se derivan muchos programas y ayudas para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos europeos. Hace algunos años la comunidad europea realizó un estudio denominado “Europa 1992: Una apuesta al futuro”, el cual pretendía establecer cuáles serían los costos de no integrar a Europa en una región. Los resultados fueron más que interesantes y creemos que sus conclusiones son particularmente aplicables a la realidad en la región de Centroamérica.

Los resultados fueron conocidos y publicados como el informe "Cecchini", en el cual se afirmaba que: "El mercado único significaría un incremento de la renta comunitaria, de una vez y por todas, entre un 2.5% y un 6.5%. La consideración adicional de los efectos dinámicos derivados de esta política —más innovación, crecimiento más rápido de la productividad y mayor dinamismo inversor—, permiten revisar al alza los cálculos iniciales: a medio plazo, el incremento de la renta comunitaria sería dos veces superior al inicialmente esperado; a largo plazo, la tasa de crecimiento económico podría verse incrementada en su componente estructural entre 0.25 y 0.90 puntos porcentuales".

Europa fue por siglos una región con fuertes conflictos de intereses, los cuales en numerosas ocasiones condujeron a sangrientas guerras, las que a su vez exacerbaban las diferencias entre las personas de diferente nacionalidad. Profusas concepciones falsas surgieron de esa situación. No obstante, es innegable que en la actualidad la creación de un espacio único ha permitido superar esas diferencias. Una manifestación de esto se advierte en las universidades europeas, las cuales, con el programa Erasmus, tienen estudiantes de todas las nacionalidades de Europa, lo que ha acercado a las personas y mejorado la percepción que tienen unos de otros.

En Centroamérica es indispensable crear un efecto análogo, porque desde los primeros esfuerzos de vida independiente intereses sectarios han separado los países dividiendo el potencial que puede ofrecer la región. Es fundamental no repetir los errores del pasado. Una lección que debe considerarse aprendida es el Mercado Común de Centro América (MCCA); el cual fue un ensayo fallido de integración regional.

Ese esfuerzo tuvo efectos positivos en muchos órdenes. En el campo de la empresa, por ejemplo, el MCCA fue positivo porque durante los años que funcionó hubo una fuerte expansión de la actividad productiva; además, permitió crear una mejor imagen internacional de la región, y se recibió mucha ayuda exterior para impulsarlo. Además, se incentivó la inversión interna y la captación de recursos externos en la región; muchos proyectos industriales se generaron, desafortunadamente con un enfoque que eximía la competencia brindando mercados cerrados a los inversionistas, quienes en realidad al no tener competencia dejaron de invertir en la mejora tecnológica de sus fábricas, dando como resultado productos de mala calidad y alto precio (Porter 1995).

En el proyecto de integración actual, se debe garantizar que siempre exista una fuerte competencia entre empresas, para que ésta estimule y permita desarrollar procesos de innovación y mejora tecnológica para que las empresas mejoren su productividad y logren competir mundialmente.

En Centroamérica existen pocos estudios microeconómicos sobre empresa, lo que animó al equipo investigador a realizar este estudio exploratorio, con el propósito de conocer qué hacen las empresas que se originaron en estos países en sus esfuerzos de expansión regional.

En el primer apartado, se intenta describir el proceso de internacionalización regional seguido por las empresas centroamericanas, a partir de la renovación democrática ocurrida en la década de 1990. Se hará énfasis en el efecto de la formación de una región económica común, así como se analizará el efecto del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos en la evolución internacional de las empresas, particularmente las PYME.

Capítulo 1

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

Melin (1992) señala que la internacionalización forma parte del proceso estratégico de todas las empresas. Basa su afirmación en los postulados siguientes.

- 1) La estrategia trata acerca del cambio de perspectivas o posiciones (Mintzberg 1987). La internacionalización requiere de ambas. Una empresa debe cambiar de perspectiva cuando analiza un país diferente al suyo y cambia de posiciones en el momento que decide incursionar en él.
- 2) La internacionalización de las empresas es un proceso de incremento gradual de involucramiento internacional (Johanson y Vahlne 1977).

El proceso de internacionalización modifica la naturaleza misma de la empresa, porque determina el grado de desarrollo y cambio en términos de enfoque, idea de negocio, orientación a la acción, principios de organización, naturaleza del trabajo directivo y los valores dominantes en ella. Los que a su vez determinan las normas convergentes que son compartidas por los integrantes de la organización, que permiten el surgimiento de una cultura propia.

Esto significa, que una empresa al internacionalizarse afecta el modelo estratégico que ha desarrollado para un solo mercado, debiendo replantearse el modelo cada vez que ingresa a un nuevo país. Los resultados empíricos apoyan este concepto. Se ha observado que la internacionalización obliga a las empresas a mejorar sus niveles de competitividad. En

el contexto de este estudio, se aplicarán estos conceptos al proceso de expansión de una empresa a los países que conforman la región centroamericana, Panamá y la República Dominicana.

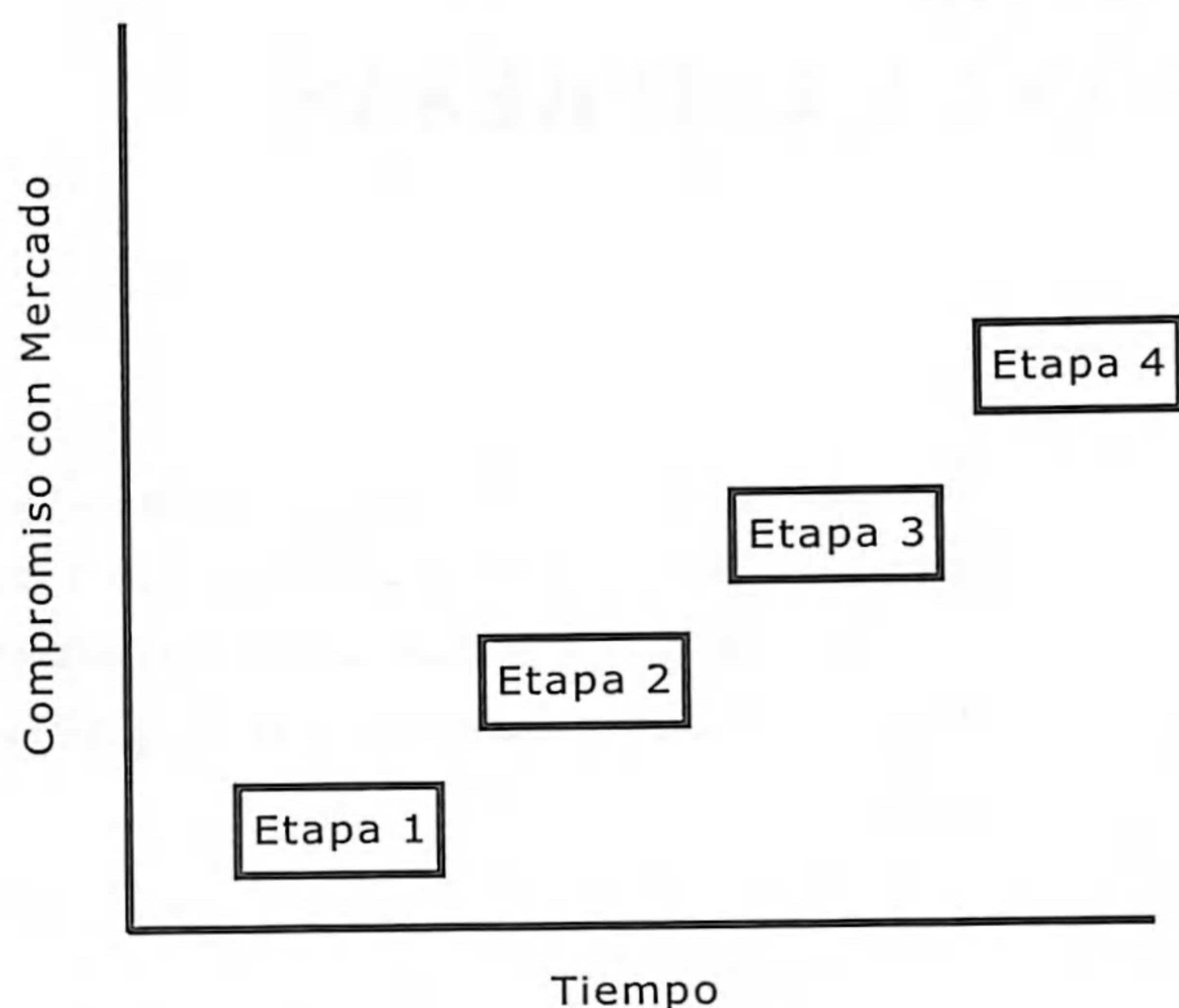
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COMO UN PROCESO GRADUAL E INCREMENTAL

Cyert y March (1963), definen que: “La internacionalización es el producto de una serie de decisiones incrementales”. Las empresas no pueden servir mercados globales en forma instantánea, para ello se requiere tener capacidad de poder cubrir o responder a las necesidades de todos los consumidores en todos los países del mundo. La práctica demuestra que las empresas en realidad van adquiriendo el compromiso de cubrir uno o más mercados en forma incremental, siempre escogiéndolos conforme al nivel de riesgo en que se implica la empresa.

El riesgo está asociado a las diferentes condiciones del entorno económico, político y cultural de un país; el mayor riesgo para una empresa que busca invertir en el extranjero, deriva de la falta de conocimiento de ese país.

La internacionalización requiere de un profundo conocimiento de los mecanismos de funcionamiento de los mercados extranjeros. Johanson y Vahlne (1977), desarrollan el modelo de internacionalización de etapas

Ilustración 1
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.
MODELO UPPSALA



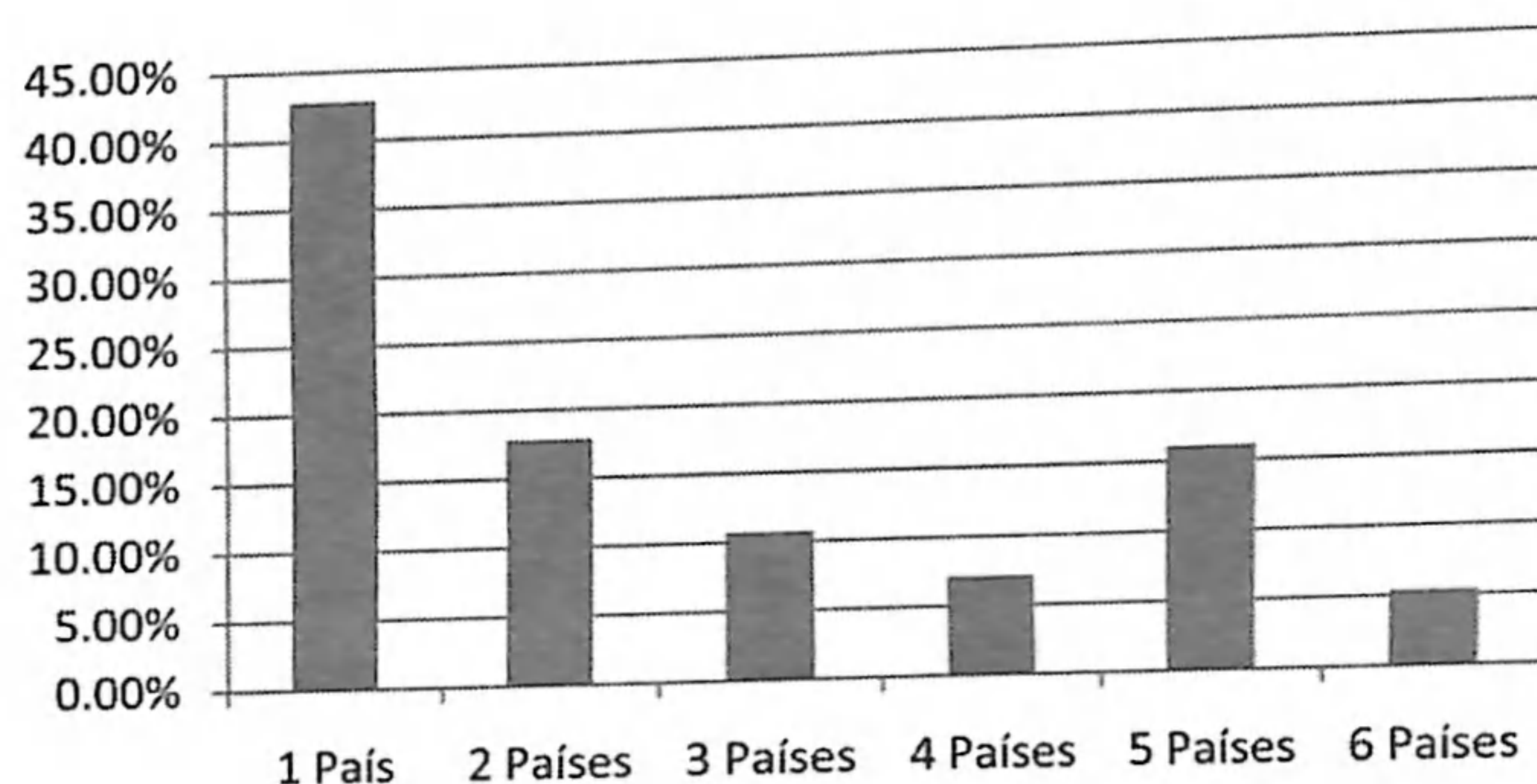
Fuente: Antal Szabo. UNECE.

sucesivas (ilustración 1), el cual se sustenta en la premisa de que el conocimiento de los mercados internacionales solamente se adquiere por medio de la experiencia.

En este proceso las empresas inician las actividades de internacionalización partiendo de aquellas de menor riesgo, en este caso la exportación. Luego de un tiempo han adquirido y acumulado conocimiento del mercado al que exportan, pasan a una tercera etapa, aumentando el nivel de compromiso, medido por la inversión de parte de su capital formando una filial de ventas, la última etapa de compromiso consiste en aumentar la inversión al máximo, estableciendo centros fabriles en el extranjero, lo cual implica un fuerte compromiso de capital y por tanto un fuerte vínculo con el país escogido.

No todas las empresas realizan este proceso de la misma forma, las grandes empresas multinacionales lo hacen adquiriendo empresas establecidas en países extranjeros con dos intenciones: minimizar el riesgo derivado de la falta de conocimiento del país, y asegurar mercado adquiriendo marcas locales.

Ilustración 2
PROPORCIÓN DE EMPRESAS
CON OPERACIONES EN
MERCADOS DE LA REGIÓN



Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas al contar con menos recursos, humanos, tecnológicos y de capital que las empresas multinacionales, se internacionalizan según el modelo descrito anteriormente, pero iniciando generalmente por medio de la exportación. Estas empresas consideran a cada país como un proyecto diferente, consolidan sus mercados más lentamente que las grandes multinacionales.

En la encuesta realizada a los empresarios de los países de la región de estudio, el primer objetivo consistía en determinar las formas de internacionalización que estas empresas emplean al extender sus operaciones en los diferentes países que forman la región.

La ilustración 2 describe los diferentes grados de cobertura del mercado regional por las empresas encuestadas. Como se puede observar la mayor proporción (42%) de las empresas opera¹ en un solo mercado externo, y únicamente el 5% opera en seis mercados diferentes.

1. En este documento se entiende por operación de un mercado, cualquier forma de comercialización en un mercado externo, ya sea por exportación, alianza, constitución de redes o inversión directa.

Este resultado es de enorme relevancia porque significa que las empresas en la zona cubren una pequeña parte del mercado y por tanto no explotan todas las oportunidades que ofrece el mercado unificado. En forma similar a lo observado en Europa, una posibilidad de crecimiento económico consistiría en duplicar el número de empresas que operan en todos los países, esto duplicaría el volumen del comercio intra-regional.

El estudio demuestra que las grandes empresas centroamericanas han desarrollado estrategias de cobertura regional, impulsadas por el proyecto Harvard-INCAE, iniciado en la década de 1990 por la asamblea de presidentes de Centroamérica, sustentados por los programas de competitividad nacional que se impulsan en todos los países.

Las pequeñas empresas operan con mayor frecuencia en uno o dos mercados, empleando generalmente la estrategia de exportación, porque es la que requiere el nivel más bajo de compromiso y de riesgo. Una fracción de las PYME, principalmente de tamaño medio, han establecido el compromiso de desarrollar todos los mercados de la región. Estas empresas tienen diferentes formas legales, desde cooperativas como Dos Pinos de Costa Rica, hasta sociedades anónimas. Un dato curioso del estudio es que de todas las empresas encuestadas ninguna declaró ser una empresa

individual. Sin embargo, una parte importante de las empresas reportó tener capital familiar.

Los directivos de empresa interrogados, informaron que consideraban que el mercado regional constituía su mejor oportunidad de crecimiento, lo cual coincide con los resultados de la encuesta del Observatorio de PYME europeas, que concluyó que para este tipo de empresas el mercado interno europeo constituía su mejor opción de crecimiento; sobre todo para las pequeñas empresas, que tienen una mayor dependencia de los mercados regionales; mientras que las grandes empresas multinacionales, se distinguen por desarrollar segmentos globales de mercado.

La forma en que los directivos de empresa observan los mercados y los países es por demás interesante. Los directivos de las empresas multinacionales evitan pensar en países, y lo hacen en términos de mercado, por ello se les facilita pensar en regiones integradas por varios países. Los resultados de la encuesta realizada demuestran que los directivos de las empresas centroamericanas, principalmente de las PYME, tienen dificultades para observar la región como un solo mercado, la observan como un conjunto de países sin conexión entre sí; se denota un profundo desconocimiento de las sociedades de cada país. Existe una percepción errónea del potencial del mercado, porque al preguntar

Cuadro 1
IMPORTANCIA RELATIVA DEL MERCADO CENTROAMERICANO, PANAMÁ Y LA REPÚBLICA DOMINICANA, EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA

Mercado	Población millones (2005)	Posición	PIB millones US\$ (2007)	Posición
Brasil	181	1	1,260,000	1
México	106	2	886,400	2
TLC CA y RD	46	3	125,645	6
Colombia	45	4	171,700	5
Argentina	39	5	245,600	3
Venezuela	26	6	226,900	4

Fuente: UNCTAD.

qué observan en Centroamérica, los encuestados respondieron que observan países, ninguno habló que la región consta de más de 46 millones de personas y un producto interno bruto de más de 125 millardos de dólares.

Al sumar la población y el producto interno bruto de cada país, la región se convierte en el tercer mercado más importante por población y en el sexto en economía de toda América Latina, ver cuadro 1. Los directores de empresa encuestados no mostraron estar conscientes de esa realidad.

Las empresas multinacionales por el contrario, observan la región en esos términos, por ello buscan invertir y desarrollar el mercado que en su conjunto tiene un gran atractivo.

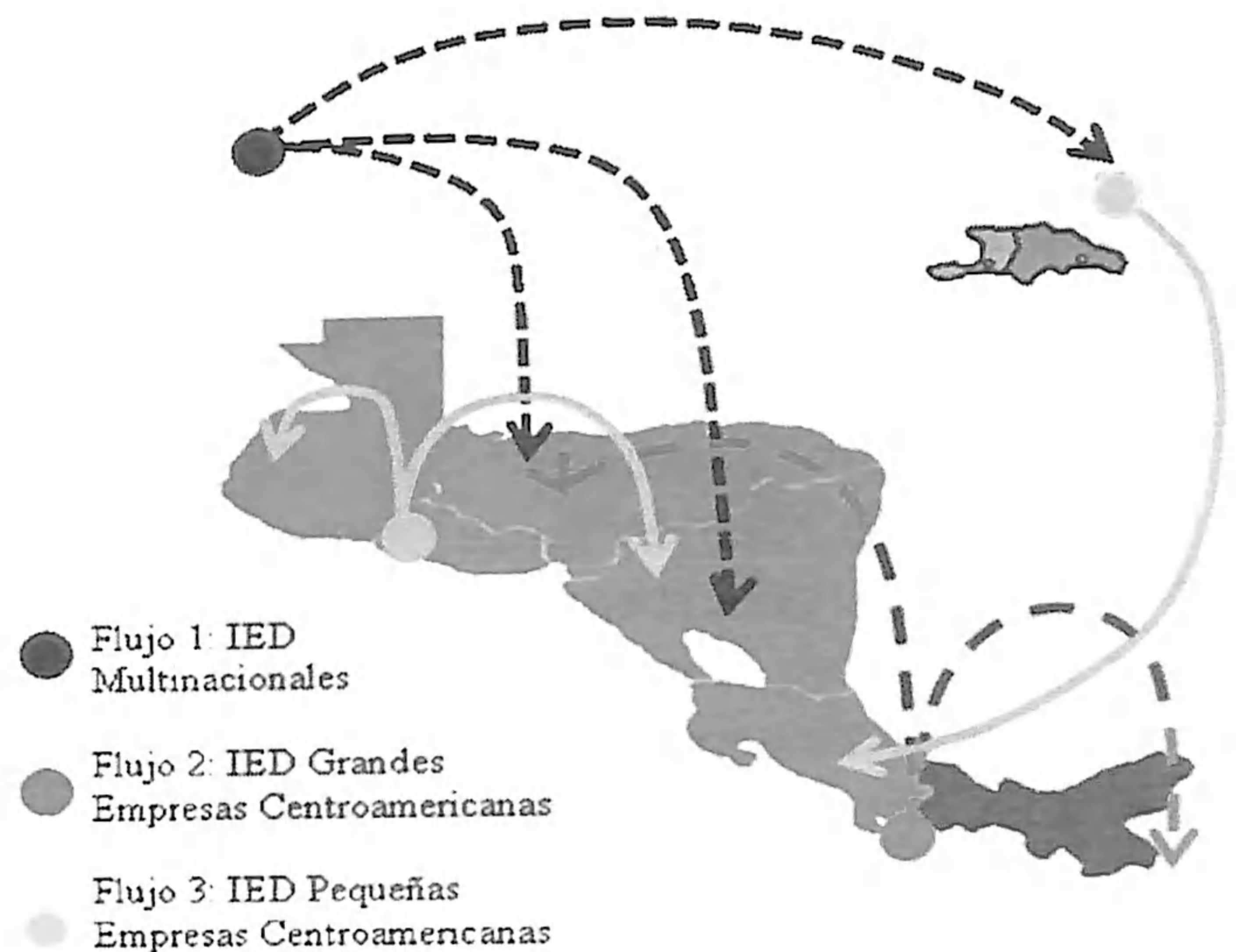
EL FLUJO DE CAPITAL EXTRANJERO DIRECTO A LA REGIÓN

La consolidación de los países en una sola región económica, impulsada principalmente por el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, ha tenido como efecto que se incrementen los flujos de inversión extranjera en todos los países.

Muchas empresas multinacionales han invertido enormes cantidades de dinero buscando aprovechar el nuevo mercado regional, lo que también constituye una oportunidad para las empresas de capital local, por lo que se observa un fuerte incremento en las inversiones en toda la región.

Sin embargo, los altos niveles de riesgo derivados de la falta de seguridad jurídica, la violencia y la corrupción siguen siendo los principales enemigos del proceso de integración económica regional. La ilustración 3, describe las formas en que las inversiones han fluido en la región. Debe destacarse que la inversión extranjera directa proviene principalmente de Estados Unidos, México, Corea, Taiwán y de los países de la región.

Ilustración 3
FLUJOS DE INVERSIÓN EN LA REGIÓN,
DERIVADA DE LA VIGENCIA DEL TRATADO
DE LIBRE COMERCIO



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la inversión extranjera directa en la región, es posible definir dos objetivos en la estrategia seguida por las empresas multinacionales. Para explicar las motivaciones y efectos de este fenómeno se emplearán los principios de la teoría ecléctica (Dunning 1988):²

Flujo 1: Las inversiones realizadas en los países de la región por empresas multinacionales, principalmente de Estados Unidos, México y Corea.

Flujo 2: Las inversiones realizadas en los países de la región por las grandes empresas de capital local.

Flujo 3: Las inversiones realizadas en los diversos países de la región por PYME locales.

2. Esta teoría se basa en las capacidades internas que pueden desarrollar las empresas, así como en las capacidades que pueden desarrollar los países y que influyen en mejorar el entorno de las empresas

Las motivaciones que impulsan a la inversión en el extranjero son múltiples y distintas, dependiendo del tamaño y estrategias de cada empresa. Las motivaciones más importantes son:

- Explotar ventajas tipo “O”. Ventajas internas y desarrolladas por las empresas multinacionales que pertenecen a mercados con un mayor nivel de competencia que el Centroamericano.

Esta estrategia se basa en la explotación de la región como un solo mercado, en donde la superior tecnología, organización, fortaleza financiera y productos permiten a las empresas multinacionales aprovechar un mercado con una alta tasa de rendimiento.

- Explotar ventajas tipo “L”. Ventajas de posición, derivadas de la ubicación del mercado Centroamericano, su cercanía al mercado de Estados Unidos y los pri-

vilegios de exportación libre de tarifas arancelarias.

Esta estrategia busca aprovechar las ventajas de ubicación de Centroamérica. Porter y & Kettelhöhn (2003) afirman: “Centroamérica se encuentra a igual distancia de las dos costas de Estados Unidos, en el centro del continente americano y a similar distancia de Europa y de Asia”; constituyendo esto ventajas de localización, tipo L, que hacen atractiva la región a la inversión de las grandes empresas multinacionales.

Las empresas multinacionales que realizaron inversiones durante los años 2000 a 2008 en la región pueden ser clasificadas en tres diferentes tipos (ver detalle de empresas en Anexo 5):

- 1) Empresas multinacionales estadounidenses: Trasladan la producción a Centroamérica para aprovechar los menores costos de producción o para explotar las oportunidades comerciales.
 - a) Bancos.
 - b) Maquiladoras textiles.
 - c) Maquiladoras electrónicas.
 - d) Maquiladoras automotrices.
 - e) Maquiladoras de servicios.
- 2) Empresas de Corea: Trasladan la producción basándose en asociaciones étnicas. Existe una fuerte inversión en fábricas de capital coreano, dirigidas por coreanos que han emigrado a Centroamérica. Esto especialmente en el caso de la industria textil.
- 3) Empresas de China: Buscan invertir en Centroamérica para evitar posibles restricciones de Estados Unidos y poder exportar sin los efectos de la marca China en algunos productos, particularmente luego del boicot a los juguetes producidos en China por problemas de contenido de plomo en las pinturas.

ayudándoles a desarrollar nuevas ventajas. Clasifica las ventajas de las empresas de la siguiente forma:

1. Ventajas específicas de la propiedad (*ownership*). A éstas las denominó ventajas tipo “O”. Concluye que a mayor ventaja competitiva de la firma inversora, en relación con otras empresas competidoras, más preparada estará esta empresa para involucrarse o incrementar su producción en el extranjero.
2. Ventajas específicas a la localización (*Locational*). A éstas las denominó ventajas tipo “L”. Se refiere a que se favorece la presencia de las empresas en una localidad extranjera cuando las dotaciones naturales o creadas por el hombre existentes en ese país sean inamovibles, y estas dotaciones puedan ser usadas por las empresas en combinación con sus propias ventajas competitivas para incrementarlas.
3. Ventajas específicas a la apropiación (*Internalisation*). Dunning plantea que crear una cultura organizacional desarrolla ventajas debido a la forma en que una empresa se organiza o la forma en que crea y explota sus competencias nucleares (*core competencies*).

LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA DE ESTADOS UNIDOS

La información disponible sobre inversión extranjera directa (IED) proveniente de Estados Unidos durante la firma del Tratado de Libre Comercio y después de su entrada en vigencia demuestra que una parte importante de esas inversiones fueron empleadas para adquirir empresas centroamericanas, la mayoría con una amplia participación de mercado y con operaciones regionales.

Esta estrategia concuerda con los planteamientos de la teoría ecléctica, las empresas buscan desarrollar sus capacidades en mercados menos competitivos; también coincide con el planteamiento de Porter de inversión en mercados emergentes (Porter 1996). Para analizar la estrategia seguida por las empresas estadounidenses, se resumen cuatro casos, Citigroup, GE Consumer Financial, Wal Mart.

Caso 1: Citigroup

Citigroup anunció en octubre de 2006, la compra de los bancos Grupo Financiero Uno y en diciembre del mismo año, la compra de Banco Cuscatlán, dos de las redes bancarias mejor desarrolladas y más competitivas de Centroamérica. Hizo estos anuncios apenas unos meses después de entrar en vigor el tratado de libre comercio,

En marzo de 2007, Charles Prince declara a *Euromoney* (Charles Prince 2007): “Centroamérica promete como una plaza naciente, está cerca de Estados Unidos y la realidad es que ya no hay compras fáciles en mercados grandes como México o Brasil, lo que significa que HSBC y Citigroup desean trabajar duro para crecer. Adquisiciones focalizadas es lo que queremos hacer y es lo que hemos hecho con Grupo Uno y Banco Cuscatlán”.

GRUPO FINANCIERO UNO (GFU)

Empresa de origen en Nicaragua, con operaciones en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá, no tenía filiales en Costa Rica porque la banca en ese país es pública.

Al momento de la adquisición contaba con 1.2 millones de clientes de tarjetas de crédito. En este segmento la tasa por servicios financieros variaba del 33% al 50% anual. Además adquiría 12 mil millones de dólares en cuentas por cobrar y 1.3 mil millones de dólares en depósitos.

Juan Niño, Gerente General de Banco Uno en Panamá indicaba, (Financiero 2007), que las marcas de GFU, Banco Uno, Aval Card y el programa Multipremios son muy reconocidos en la región y eran un buen aporte a Citibank.

Niño afirmaba que otro de los activos que proveían a Citibank, era su liderazgo regional en medios de pago, porque los clientes de cada país de Centroamérica podían hacer débitos y créditos en forma segura y con un bajo costo. GFU era la primera red integrada de Centroamérica y Panamá.

Raúl Anaya, Director de la Banca de Consumo de Citigroup, informó que la inversión en Centroamérica se debía a la ampliación del Canal de Panamá y a la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos. Informó que la estrategia del banco sería “equilibrar” sus operaciones de banca de consumo en Centroamérica cuyo crecimiento en la región era de aproximadamente el 30% anual. En Panamá contaban con una participación de mercado de 15%.

Charles Prince, presidente y director ejecutivo de Citigroup (Hernández 2007), informó que: “La adquisición de GFU es un importante paso estratégico en nuestros esfuerzos para expandir nuestras operaciones de consumo y servir mejor a nuestros clientes en América

Latina". Con esta adquisición: "Extendemos rápida y efectivamente nuestras capacidades de distribución al detalle en cinco países más en Centroamérica y complementamos nuestra presencia líder que hemos construido como Banca Corporativa en la región durante los últimos 100 años".

A pesar de que Citibank no reveló los detalles de la transacción, muchos medios informaron que el monto fue de mil cien millones de dólares por una participación mayoritaria en GFU.

BANCO CUSCATLÁN

Empresa originaria de El Salvador, se constituyó en un banco dinámico que desarrolló una red de sucursales y adquirió algunos bancos en El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras y Panamá, siendo uno de los grupos más grandes de Centroamérica.

Dos meses después de la compra de GFU, en diciembre de 2006, Citibank anunció la compra de Grupo Cuscatlán.

Las operaciones de Grupo Cuscatlán comprendían banca de consumo, seguros y otras actividades financieras, contaba con una cartera de 1.2 millones de clientes y activos valuados en 5,400 millones de dólares. Citibank pagó 1,510 millones de dólares en efectivo y acciones.

Caso 2: GE Consumer Finance

En mayo de 2005 el grupo GE Consumer Finance anuncia la adquisición del 49.99% de Banco de América Central (BAC).

Mark Begor, presidente de GE Consumer Finance Americas declaró: "Creemos que la combinación de la experiencia mundial de GE Consumer Finance's y la posición de BAC en Centro América nos permitirá acelerar las oportunidades de crecimiento de ambos en este estratégicamente importante mercado

emergente que es estratégicamente importante".

BAC es un banco originario en Nicaragua, fundado por una de las familias empresarias de mayor tradición en ese país, la familia Pellas.

Fundado en 1952, en los poco más de 50 años de existencia que tenía al momento de su compra, BAC se consolidó como uno de los mayores bancos de la región, contaba en ese entonces con 178 sucursales en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. El objetivo de la alianza es permitir ofrecer productos de consumo más sofisticados al creciente mercado de servicios financieros de Centroamérica (Michael Ettlemeyer, GE Consumer Finance).

BAC contaba con 1,900 millones de dólares en depósitos, 1,700 millones de dólares en créditos en tarjetas de crédito, hipotecas, créditos por automóviles, pequeños negocios y clientes comerciales. Su subsidiaria Credomatic es la mayor emisora de tarjetas de crédito en la región.

Carlos Pellas presidente de la Junta Directiva de BAC, manifestó: "Al combinar una de las compañías líder en servicios financieros a nivel mundial y una de las marcas más respetadas a nivel global, creemos que podemos cumplir mejor con nuestro compromiso de expandir la oferta de productos y servicios a consumidores de América Central".

Caso 3: Wal Mart

"Wal Mart Stores anunció la compra de 33.3% de Central American Retail Holding por un precio no hecho público" (Dow Jones 05). John Menzer, presidente ejecutivo de Wal Mart indicó: "Creemos que nuestra inversión agregará fortaleza a la alianza, ayudando a mantener precios bajos para los consumidores y ofrecer nuevas oportunidades a proveedores en la región para desarrollo de sus negocios".

Una de las razones principales de la compra de Cahrco fue la firma del tratado de libre comercio, que permitía el funcionamiento adecuado de Wal Mart, al establecer libre circulación de mercancías.

Al momento de la adquisición, Cahrco contaba con 363 supermercados tiendas en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, tenía 23,000 empleados y facturación por 2,000 millones de dólares, indicó Wal Mart. En marzo del año 2006 Wal Mart aumentó su participación a 51%.

El factor común que motivó la inversión de estas empresas en la región fue la de considerar un mercado unificado con una población y economía muy importantes. Estas inversiones apuestan a la integración regional.

LA IED DE MÉXICO

De acuerdo con el Banco Mexicano de Comercio Exterior de México (Bancomext, 2006), las inversiones mexicanas en Centroamérica se estimaban en 4,500 millones de dólares. La oficina comercial de México en Guatemala informó que las inversiones de empresas mexicanas en ese país se calculaban entre 1,900 y 2,000 millones de dólares. Conforme a esa fuente existen 2,000 empresas mexicanas operando en Guatemala (Editorial 06).

Las inversiones de las grandes empresas mexicanas como Femsa, Cemex, Grupo Alfa y otras han tenido como propósito adquirir empresas existentes y remodelarlas. Otras que han estado mucho tiempo en el mercado como Vitro han reinvertido en remodelación y mejora de sus filiales.

Estas inversiones siguen el modelo de Dunning, y el modelo de ciclo de vida del producto, también son compatibles con las ideas de Porter sobre competencia en mercados nacientes.

El caso más importante de IED de México es el de Carlos Slim, quién es el mayor inversionista en toda la región. La espina dorsal de sus inversiones son las empresas telefónicas, pero sus intereses son muy variados, incluyendo empresas tabacaleras, empresas de venta al detalle, así como la inversión en proyectos energéticos. El grupo Salinas Pliego también muestra una fuerte actividad de inversión en la región con Elektra, Banco Azteca y canales de televisión.

La motivación de estas empresas es la de invertir en mercados inmaduros, con poca intensidad competitiva y bajo poder de negociación de los clientes y de los proveedores. La rentabilidad en estos mercados es mayor que la percibida en sus mercados domésticos y por ello las empresas mexicanas compiten con ventaja sobre las empresas locales.

LA IED DE COREA

La industria del vestuario y textil en Centroamérica se ha desarrollado en todos los países, pero se ha concentrado principalmente en Honduras, Guatemala y El Salvador. Honduras concentra el mayor conglomerado textil.

La industria textil coreana ha realizado inversiones en la región, en Guatemala existen alrededor de 90 empresas de capital y administración coreana, una cantidad similar existe en Honduras. La inversión de Corea en la región latinoamericana es baja en comparación a lo que invierte en otras regiones.

La estrategia de inversión de la industria coreana en Centroamérica busca explotar el bajo costo de la mano de obra, es decir factores de localidad, tipo L según la tipología de Dunning.

A diferencia de la estrategia seguida por las empresas de Estados Unidos y de México, las inversiones coreanas en Centroamérica se han realizado basadas en redes étnicas,

coincidiendo con los ejemplos suministrados por Sim (Sim, A.B.; Pandian, Rajendrian 2003).

Una parte importante de la estrategia es la formación de esas redes étnicas. En Centroamérica se observa, que con apoyo de su gobierno, los ciudadanos coreanos emigran con familia al país donde se hará la inversión, estableciéndose comunidades de tamaño apreciable de familias coreanas en las diferentes ciudades de Centroamérica.

Lee Jong Nam y Kim Jin Oh, del Instituto Coreano para el Desarrollo y de Políticas Económicas Internacionales (Actualidad 07) informan que la inversión coreana en Guatemala ascendía a 86.66 millones de dólares, en 70 empresas, 95% de ellas dedicadas al sector textil (maquila). Manifestaron así mismo, que esperan que el tratado de libre comercio con Estados Unidos genere más inversiones, en otros sectores. Guatemala es el país con mayor población coreana en América Latina y es uno de los socios comerciales más grandes en Centroamérica.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CENTROAMERICANAS

Las empresas más grandes y antiguas de la región han iniciado algunos procesos de expansión internacional, aunque con visión regional principalmente, hay pocos casos de empresas centroamericanas que compitan internacionalmente fuera de la región.

Estos procesos habían sido bloqueados en el pasado por la realización de pactos entre empresarios de los diferentes países de la región, los cuales habían sido establecidos para impedir la competencia y la confrontación entre ellos. Poco conocido es el pacto de caballeros establecido a mediados del siglo XX entre las empresas cerveceras de Centroamérica, el cual establecía que ninguno in-

vadiría el mercado del vecino para preservar intactos sus intereses, este pacto se mantuvo intacto hasta que los accionistas de la empresa salvadoreña Cervecería La Constancia decidieron venderla a South African Breweries; la razón principal que motivó la venta fue la restricción que imponía el pacto de cerveceros a la empresa para su expansión regional.

LA IED DE LAS GRANDES EMPRESAS CENTROAMERICANAS

En cada país de la región, existen grupos empresariales cuyas actividades se concentran frecuentemente en un sector específico, por ejemplo la agroindustria, la explotación de café, alimentos, bebidas, comercio, etc. Muchas de ellas se han diversificado, principalmente al sector financiero.

La mayor parte de estas empresas tuvo origen familiar y su capital pertenece en su mayoría a descendientes de sus fundadores, aunque algunas de esas empresas cuentan actualmente con 500 o más accionistas debido a que han pasado cuatro o cinco generaciones desde sus inicios.³ Generalmente estas empresas son las más grandes de la región porque crecieron en condiciones de baja competencia y algunas de ellas con privilegios recibidos del estado. Michael Porter destaca esta característica en un informe hecho a los presidentes de Centroamérica en 1989. Afirmaba que las empresas centroamericanas no están acostumbradas y tampoco preparadas para sobrevivir en un ambiente de competencia total.

3. Este es el caso por ejemplo de Cervecería Centroamericana S.A. Jorge Castillo Love, presidente de Consejo de Administración informó que esta empresa tenía 700 accionistas (Summa, edición 159 agosto 9 2006).

Las grandes empresas de capital nacional cuentan con amplios recursos financieros; algunas de ellas iniciaron el proceso de internacionalización, particularmente hacia otros países centroamericanos en la década de 1990, posteriormente al fin de los conflictos armados en la región. Este proceso se ha acelerado en los últimos años debido al proceso de integración centroamericana y al inicio de vigencia del tratado de libre comercio con Estados Unidos.

Algunas empresas inician el proceso de internacionalización fuera de los países del área; entre estas empresas destacan Aerolíneas Taca de El Salvador, Pollo Campero y Grupo Pantaleón de Guatemala, Durman Esquivel de Costa Rica.

En un segundo plano se encuentran las empresas de capital local que se están regionalizando con rapidez como Grupo Poma, Tien- das Simán y La Curacao de El Salvador, Cervecería Centroamericana y Cabcorp de Guatemala, el grupo de Miguel Facussé de Honduras, el grupo Pellas de Nicaragua, diversos grupos de Costa Rica como Cooperativa Dos Pinos, el grupo Florida Ice and Farmas, de Panamá el grupo Motta, etcétera.

En un tercer plano se encuentran las empresas de capital local que no se están regionalizando o lo están haciendo lentamente. Para encontrar pautas comunes en estas prácticas, se estudiarán los casos de Pollo Campero, y Grupo Poma.

Caso 1: La estrategia de Pollo Campero

Pollo Campero es una cadena de restaurantes de comida rápida de pollo y papas fritas, nació en Guatemala en 1970. En 1972 inició su expansión a El Salvador, contiguo a Guatemala, en una estrategia de extensión geográfica pero replicando la estrategia de mercadeo

que le había sido exitosa en Guatemala, su mercado doméstico.

En 1992, consolidó su expansión a Centroamérica iniciando operaciones en Honduras, Nicaragua y Costa Rica por medio de inversión directa y en Panamá por medio de una estrategia basada en franquicias. En estos mercados replicó sus estrategias exitosas en Guatemala y El Salvador, lo cual funcionó adecuadamente en todos los países con la excepción de Panamá, en donde encontró problemas de adaptación de sus normas de servicio por parte del personal del franquiciador del país, debido a diferentes normas culturales y sociales.

En la década de 1980, Pollo Campero hizo su primera inversión directa en Estados Unidos, en la ciudad de Miami; pero debido a una pobre comprensión del mercado local y a una alta tasa de rotación de personal, las ventas no fueron las esperadas y este restaurante debió cerrar apenas un año después de su inauguración. En esa ocasión Pollo Campero había replicado su estrategia mercadológica de Guatemala.

El presidente de Pollo Campero, manifestó a *Newsweek* (Foroohar; Caryl, Itoy *et al.* 2007), que esta experiencia le enseñó los problemas de la inversión directa y las ventajas de la operación de franquicias; por lo que condujo a la apertura de una filial de franquicias en la empresa a mediados de 1990.

En el año 2007 Pollo Campero reportó contar con 220 restaurantes en 10 países diferentes, incluyendo España, Estados Unidos e Indonesia, sirve 75 millones de órdenes al año.

Caso 2: La estrategia de Grupo Poma

Bartolomé Poma fundó en El Salvador en el año 1919 la empresa B. Poma Limitada, dedicada a la distribución de automóviles

Hudson y Essex en ese país. Luis Poma tomó el relevo en la dirección de la empresa y en 1930 obtuvo el derecho de distribuir autos de la empresa General Motors, en 1953 negoció la distribución de autos Toyota, la cual se constituyó en la primera oficina de distribución de esa marca fuera de Asia y el segundo distribuidor en el mundo (De Sol 2004).

ESTRATEGIA HOTELERA

En 1972 construyó el primer hotel en El Salvador, en 1989 adquirió el hotel Mesón del Ángel en Puebla, México. Forman Grupo Real en 1995, con la intención de enfocarlo a hotelería; en noviembre de 1997 adquirió las franquicias Inter Continental, Holiday Inn, Crowne Plaza y Forum, marcas pertenecientes a Grupo Bass PLC. En el año 2000 adquirió la franquicia de Hoteles Choice para toda Centroamérica.

En el año 1966 Grupo Poma construyó el centro comercial más grande de El Salvador, Metrocentro, que inició la modernización del comercio al detalle en ese país.

El grupo se diversifica en manufactura, bienes raíces, banca y entretenimiento. Luego de la diversificación, la empresa comenzó a conocerse como Grupo Poma Hermanos, el cual comprende:

- 1) La cadena hotelera Grupo Real con hoteles en Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Miami, Guatemala y México.

- 2) Grupo Roble que está enfocado a la industria inmobiliaria y especializado en centros comerciales.
- 3) Grupo Excel. Distribución de automóviles y repuestos.

ESTRATEGIA INMOBILIARIA

La estrategia inmobiliaria de esta empresa ha sido desarrollar marcas diferenciadas de centros comerciales: “Metrocentro”, “Multiplaza”, “Metromall” y “Unicentro”; cada uno de ellos con un segmento objetivo y características comerciales diferentes.

La regionalización de Grupo Poma se inició en 1970, cuando el Grupo Roble, basado en la experiencia en El Salvador construyó un centro comercial tipo “Metrocentro” junto a un hotel de la marca Intercontinental; la guerra civil en Nicaragua paralizó sus inversiones. En 1998 reanudó sus inversiones en Nicaragua y posteriormente las amplió en el año 2003.

En el año 2002 construyó el primer centro comercial tipo Metrocentro en Guatemala, en los suburbios de la ciudad.

A finales de la década de 1990, aprovechando la nueva era democrática, el grupo inició la adquisición de hoteles en la región; deseosos de conocer la operación fuera del área, adquirió un hotel cercano al aeropuerto de Miami.

Cuadro 2
GRUPO POMA: DESARROLLOS INMOBILIARIOS POR MARCA Y POR PAÍS

El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Guatemala	Panamá
Metrocentro		Metrocentro	Metrocentro	Metrocentro	
Unicentro					
Multiplaza	Multiplaza		Multiplaza	Multiplaza	Multiplaza
Metromall					

Fuente: *Diario La Prensa*, Panamá.

ESTRATEGIA COMERCIAL AUTOMOTRIZ

Al diversificar sus operaciones, Grupo Poma denominó a la división comercial automotriz "Excel Automotriz", empleando ese nombre para todas sus operaciones en los diferentes países de la región. En el año 2000 inició operaciones en Honduras y Guatemala; y en el año 2006 en Panamá, convirtiéndose en la tercera empresa más grande de distribución automotriz en el área.

Ricardo Poma, actual presidente del grupo declaró a la periodista panameña Yolanda Sandoval (*La Prensa*, edición 433, 11/07/06): "Que creía mucho en las alianzas regionales, en hacer inversiones cruzadas entre empresarios de la zona, ya que garantizan el proceso de integración y competitividad del área". Ricardo Poma ha desarrollado una alianza con Carlos Slim de México y con Stanley Motta de Panamá.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En todos los casos anteriores se observa que la estrategia de regionalización se basa en la adquisición de empresas consolidadas que tienen marcas reconocidas. Esto permite reducir el riesgo por falta de conocimiento de los mercados, pero requiere que las empresas cuenten con gran fortaleza financiera. Éste no es el caso de las PYME de la región, puesto que éstas no cuentan con los recursos de las grandes empresas centroamericanas ni el conocimiento de mercados de las empresas multinacionales, ambos fundamentales en el éxito del proceso de internacionalización.

Las PYME encuestadas respondieron que realizan tres estrategias de regionalización diferentes:

- 1) Exportación directa. Generalmente a un solo distribuidor.
- 2) Exportación por alianza estratégica.
- 3) Inversión en agencia de comercialización.

Las pequeñas empresas, que tienen menos de 10 empleados, manifiestan que únicamente realizan operaciones de exportación y que no intervienen en el proceso de decisión de mercadeo en los países a donde exportan, esto es potestad del distribuidor en cada país.

Las medianas empresas, que cuentan con 10 a 49 empleados, informan que la mayoría de ellas exporta directamente a un distribuidor, pero interviene en las decisiones de mercadeo, a menudo en forma compartida.

En segundo término indican que buscan realizar alianzas estratégicas con empresas locales que tienen el conocimiento y las instalaciones adecuadas para distribuir sus productos. Una minoría indica que ha invertido en los mercados extranjeros para desarrollar una agencia de ventas, pero ninguna ha invertido en factorías en otros países.

En este capítulo se intentaba establecer los procesos de expansión regional que emplean las empresas que compiten en los países que conforman esta área, se observa que las empresas más activas son las empresas multinacionales que han invertido resueltamente en los últimos años motivados por la integración de mercados derivado del tratado de libre comercio. En segundo término están las empresas de origen mexicano que cuentan con fortalezas que les permiten desarrollar el mercado regional y en tercer término están las operaciones que realizan empresas de origen local que invierten en otros países de la región.

Las motivaciones y los métodos empleados por las empresas difieren dependiendo de su tamaño y visión de sus directores.

Capítulo 2

LAS DIFERENTES FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El capítulo anterior explica la forma en que los diferentes tipos de empresas desarrollan estrategias de crecimiento regional. Se trató de establecer las diferencias fundamentales en las estrategias de las grandes empresas y de las PYME.

En este capítulo se extrae información de la base de datos generada con las respuestas de las empresas encuestadas para explicar la situación de las empresas que realizan operaciones en los diferentes países que conforman la región.

Las empresas que operan en la región son una minoría, se estima que lo hacen de 1,000 a 1,200 compañías. Un número adicional realiza exportaciones indirectas, particularmente en la industria de empaques, pero esto no fue medido en este estudio debido a

Cuadro 3
COMPARACIÓN DE LOS TIPOS DE INTERNACIONALIZACIÓN MÁS FRECUENTES EN LA UNIÓN EUROPEA Y EN CENTROAMÉRICA (Porcentajes)

Forma de internacionalización	Unión Europea	Centroamérica
Exportación	18	57
Colaboración	3	0
Filial, sucursal	3	19
Joint venture	n.d.	22
Franquicias	n.d.	2

la dificultad de cuantificar el monto correspondiente. Esto significa que existe una oportunidad que no han aprovechado más del 90% de las empresas de la región.

Las microempresas no operan en forma sistemática en el mercado regional, algunas pueden hacer exportaciones, pero éstas tienen un carácter esporádico.

2. PERFIL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los resultados de la encuesta muestran una tendencia diferente sobre las formas de internacionalización empleadas en Centroamérica a la mostrada por las empresas en la Unión Europea. El cuadro 3, permite comparar las formas en que esto se realiza en las dos regiones.

Las empresas centroamericanas prefieren la exportación como modelo de internacionalización, lo que indica un bajo nivel de involucramiento en los mercados de la región. En segundo término, las empresas emplean el mecanismo de alianza o *joint venture*, que representa una forma de transferencia de conocimiento,⁴ (Kogut 1988).

4. "Las alianzas estratégicas no son simplemente un problema de control, sino que representan un conjunto de características de gobierno apropiadas para lograr algunos objetivos estratégicos o de costos, o para la transferencia de conocimiento organizacional implícito. Las alianzas estratégicas

La encuesta demuestra que solamente las empresas medianas y las grandes hacen inversiones en los países en donde operan, las PYME prefieren exportar o formar alianzas estratégicas.

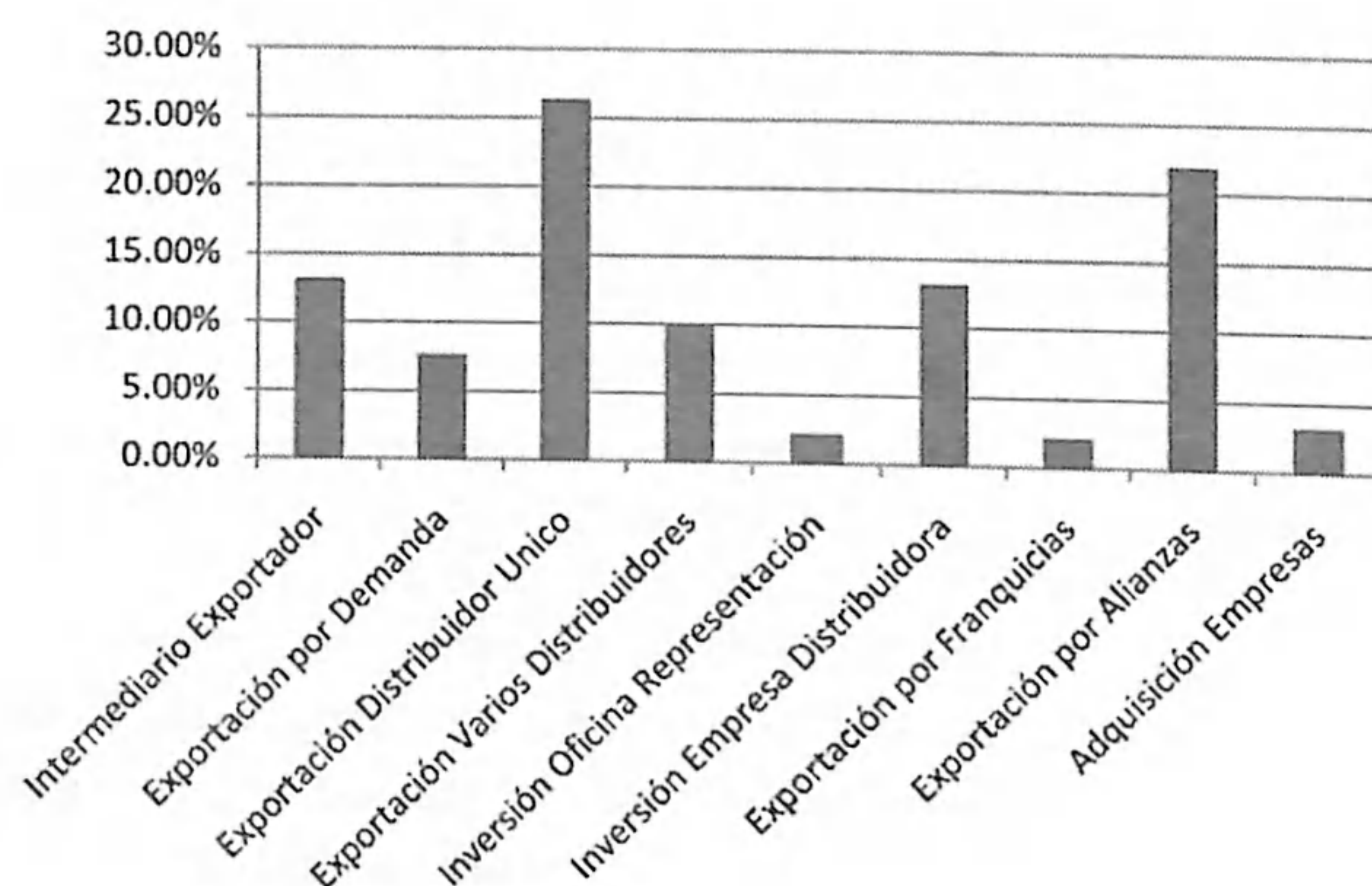
Al desagregar las diferentes formas en que las empresas exportan e invierten en Centroamérica se observa que en realidad hay dos diferentes casos de exportación, aquel en el cual la empresa no tiene intención de buscar nuevos mercados, sino que le buscan otros exportadores o distribuidores en otros países, fenómeno que de alguna forma es casual; y otro en el cual la empresa considera parte de su estrategia la exportación, fenómeno que se puede denominar intencional:

- 1) Exportación casual: 21%.
- 2) Exportación intencional: 36%.

Al desagregar aún más las formas de internacionalizaciones empleadas por las empresas centroamericanas, (ilustración 4). Se observa que la exportación a un distribuidor único es el modelo más frecuentemente usado en la región y representa el 26% de los casos.

En segundo término se observa que se emplea con frecuencia la alianza estratégica;

Ilustración 4
FRECUENCIA DE DIFERENTES
TIPOS DE INTERNACIONALIZACIÓN



esto lo hacen las empresas debido a que es una estrategia efectiva, por medio de la cual las empresas aseguran tener acceso al conocimiento necesario para desarrollar un mercado.

Este eficaz método es muy utilizado, particularmente por las PYME, puesto que el asociado en la alianza provee el conocimiento de la cultura del país a donde se vende, pero el costo para la empresa que se internacionaliza es elevado, porque debe distribuir una parte sustancial de las ganancias de la operación.

3. INTERNACIONALIZACIÓN Y TAMAÑO DE PAÍS

En forma similar a lo observado en la Unión Europea, cuando se analiza el comercio de la región centroamericana, se observa que la nación más pequeña es la que utiliza en mayor grado el comercio regional.

En Europa, Luxemburgo, Liechtenstein, Irlanda y Suiza, son los países que cuentan con un mayor porcentaje de empresas que exportan al resto de países de la Unión Europea. En el caso de Centroamérica, El Salvador es el país que más exporta a los demás países de la región y por tanto el que tiene más interés en el mercado regional que en el doméstico.

La explicación de este hecho se basa en los principios de la integración, puesto que este proceso pretende ampliar el mercado doméstico de las empresas. Una lección aprendida en Europa (Szabó 2002) es que entre más pequeño es el mercado de un país, más dependen sus empresas del comercio con sus vecinos regionales.

Las dificultades para internacionalizarse crecen en proporción inversa al tamaño de la empresa, entre más pequeña, más difícil es este proceso. Por ello es necesario desarrollar

instituciones y sistemas gremiales, estatales y regionales que apoyen en ese proceso a las PYME, principalmente porque estas empresas tienen pequeños capitales insuficientes para poder crecer internacionalmente.

Siendo las exportaciones el tipo de operación internacional más frecuente, en la encuesta se trató de determinar el impacto de las exportaciones en las ventas de las empresas.

La ilustración 5 relaciona la intensidad de las exportaciones de las empresas, medidas como proporción de las ventas totales. Así se observa por ejemplo que para 21.15% de las empresas encuestadas las exportaciones a la región representaban de 1% a 9% de sus ventas.

Para el 22.12% de las empresas las exportaciones significan de 10% a 24% de sus ventas, pero para el siguiente nivel esta relación se invierte, es decir que para 9.62% de los entrevistados las exportaciones representan 25% a 49% de sus ventas. Luego la intensidad crece, así como el porcentaje de empresas.

El significado de este comportamiento se explica porque al inicio las empresas exportan; cuando invierten en fábricas en

otros países, cesa la exportación. Por ello no existe una relación en este aspecto.

La ilustración solamente pretende describir la intensidad del comercio regional para las empresas, no pretende explicar las razones.

Sin embargo, se observa que para el 21% de las empresas centroamericanas con operaciones internacionales, las exportaciones representan menos del 10% de las ventas. En cambio en Europa, cerca del 50% de las empresas exportaban menos del 10% de las ventas.

Esto significa que a diferencia de Europa, las empresas centroamericanas muestran una tendencia a involucrarse menos en el proceso de internacionalización, no ensayan otras formas o estrategias porque ello que significa que debe involucrar una mayor proporción de su capital en el extranjero.

La ilustración 6, consigna la importancia del mercado centroamericano para las exportaciones de las empresas encuestadas, se puede observar que las ventas a Centroamérica constituyen una parte importante de las exportaciones de las empresas, es decir que el principal mercado internacional para las empresas encuestadas es Centroamérica.

Cuadro 4
CENTROAMÉRICA, DISTRIBUCIÓN DEL COMERCIO REGIONAL
(Porcentajes)

País Vendedor	País Comprador						Comercio Regional
	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	República Dominicana	
Guatemala	----	15.31	9.65	4.42	3.76	1.733	4.87
El Salvador	16.27	----	11.66	6.63	4.53	3.39	42.48
Honduras	7.69	10.99	----	4.52	1.77	0.39	25.36
Nicaragua	5.11	14.18	7.86	----	6.18	0.39	33.72
Costa Rica	1.94	1.57	1.45	2.30	1.88	9.14	
República Dominicana	0.18	0.09	0.40	0.13	0.30	----	1.10
Exportaciones US\$	533,182.00	884,577.00	654,376.00	469,782.00	267,537.00	253,819.00	3,063,273.00
Exportaciones	17.41	28.88	21.36	15.34	8.73	8.29	100.00

Fuente: ECLAC serie 104. 2006.

Ilustración 5
INTENSIDAD DE LAS EXPORTACIONES
EN LAS EMPRESAS CENTROAMERICANAS

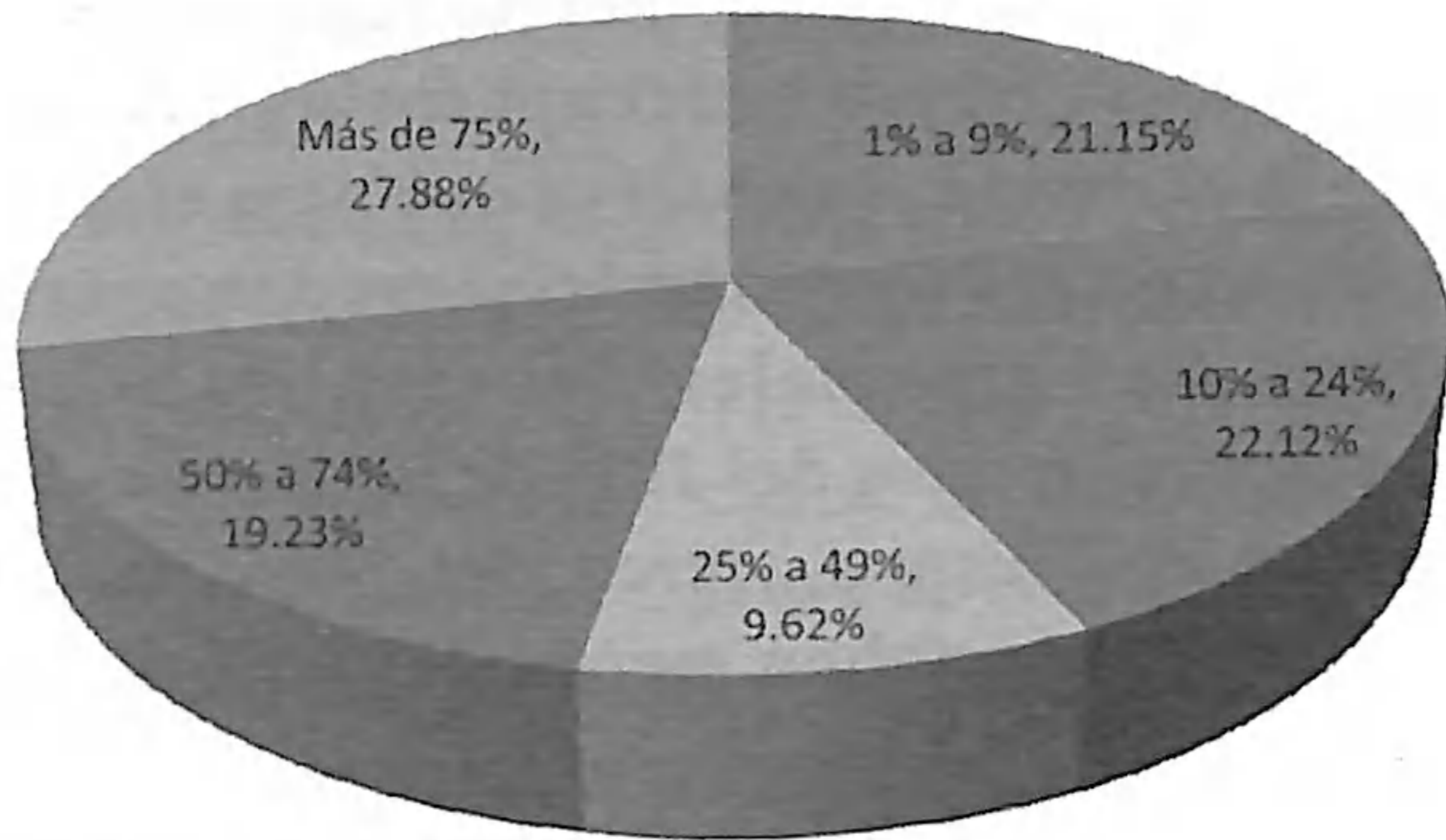
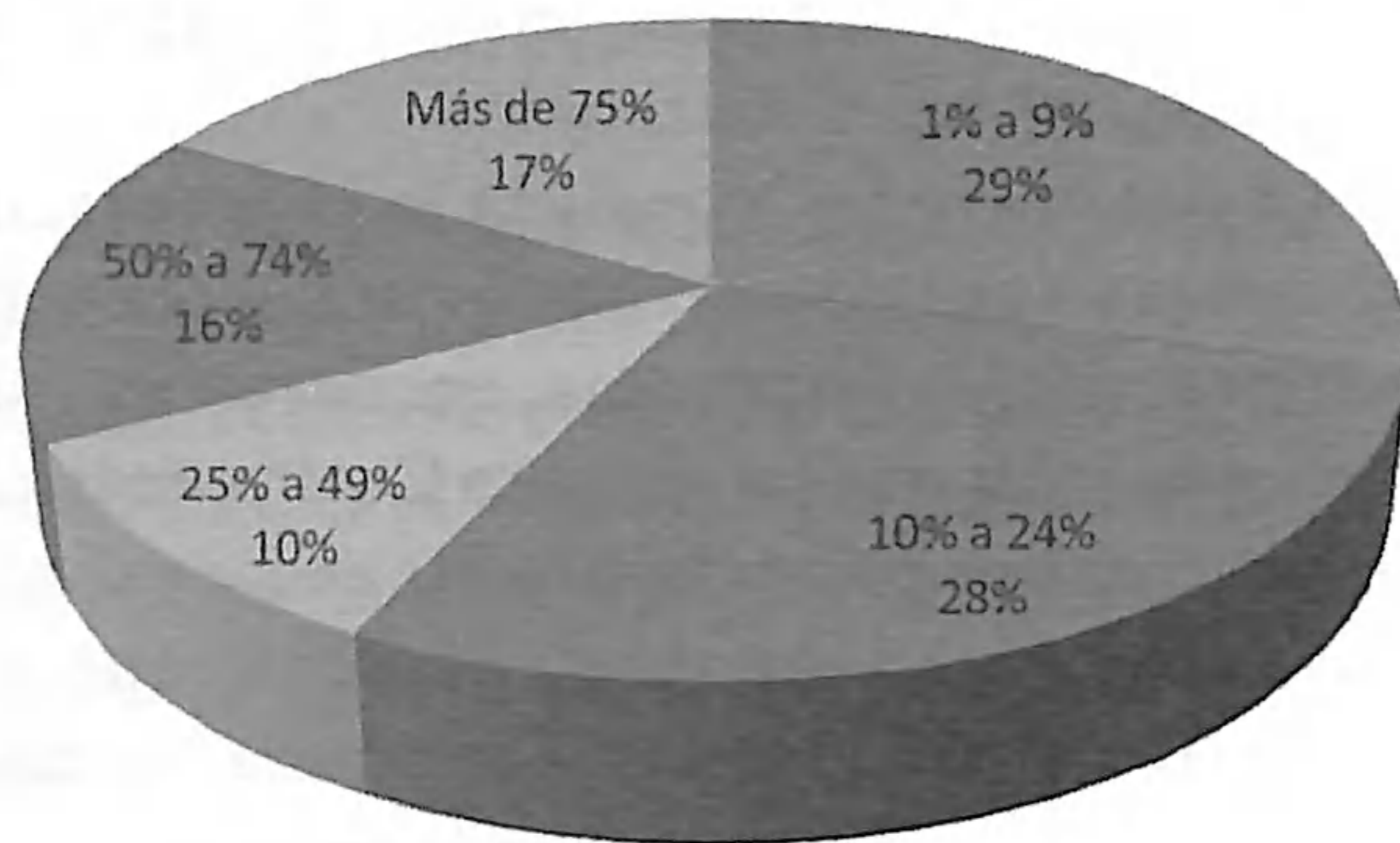


Ilustración 6
PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES A
CENTROAMÉRICA EN LAS VENTAS TOTALES



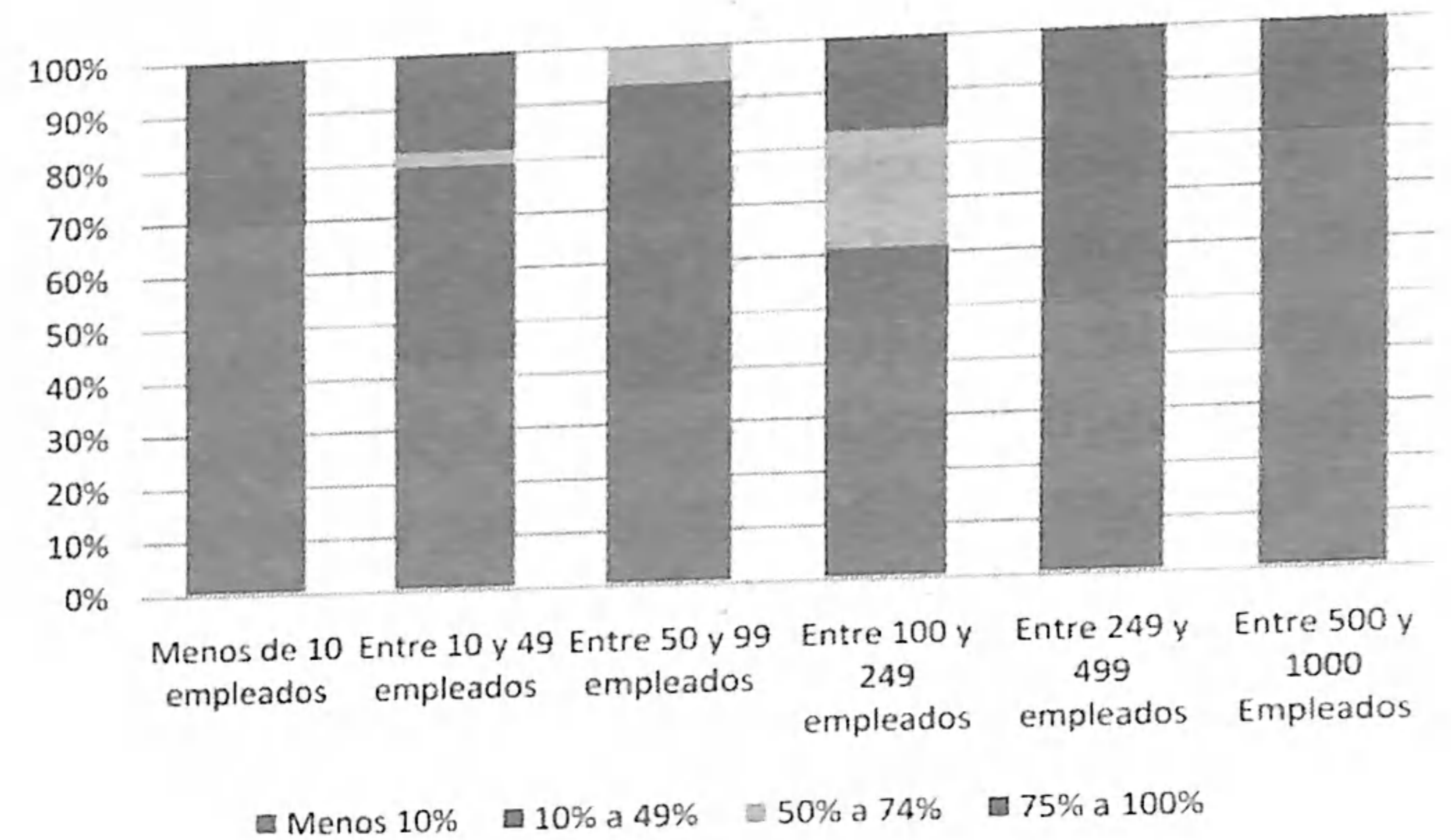
Más del 50% de las ventas al extranjero de las empresas encuestadas representa las exportaciones a los mercados de la región.

Esto indica que la mejor oportunidad de crecimiento que tienen las empresas centroamericanas consiste en desarrollar los mercados de la región.

4. INTERNACIONALIZACIÓN Y TAMAÑO DE EMPRESA

El tamaño de la empresa es una variable muy importante para comprender el proceso de internacionalización. El tamaño de una empre-

Ilustración 7
IMPORTANCIA DE LAS EXPORTACIONES
EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA



sa generalmente está relacionado con la cantidad de recursos que ésta posee o tiene acceso, aunque esto no puede aplicarse como regla general; pues excepcionalmente hay pequeñas empresas que cuentan con muchos recursos económicos.

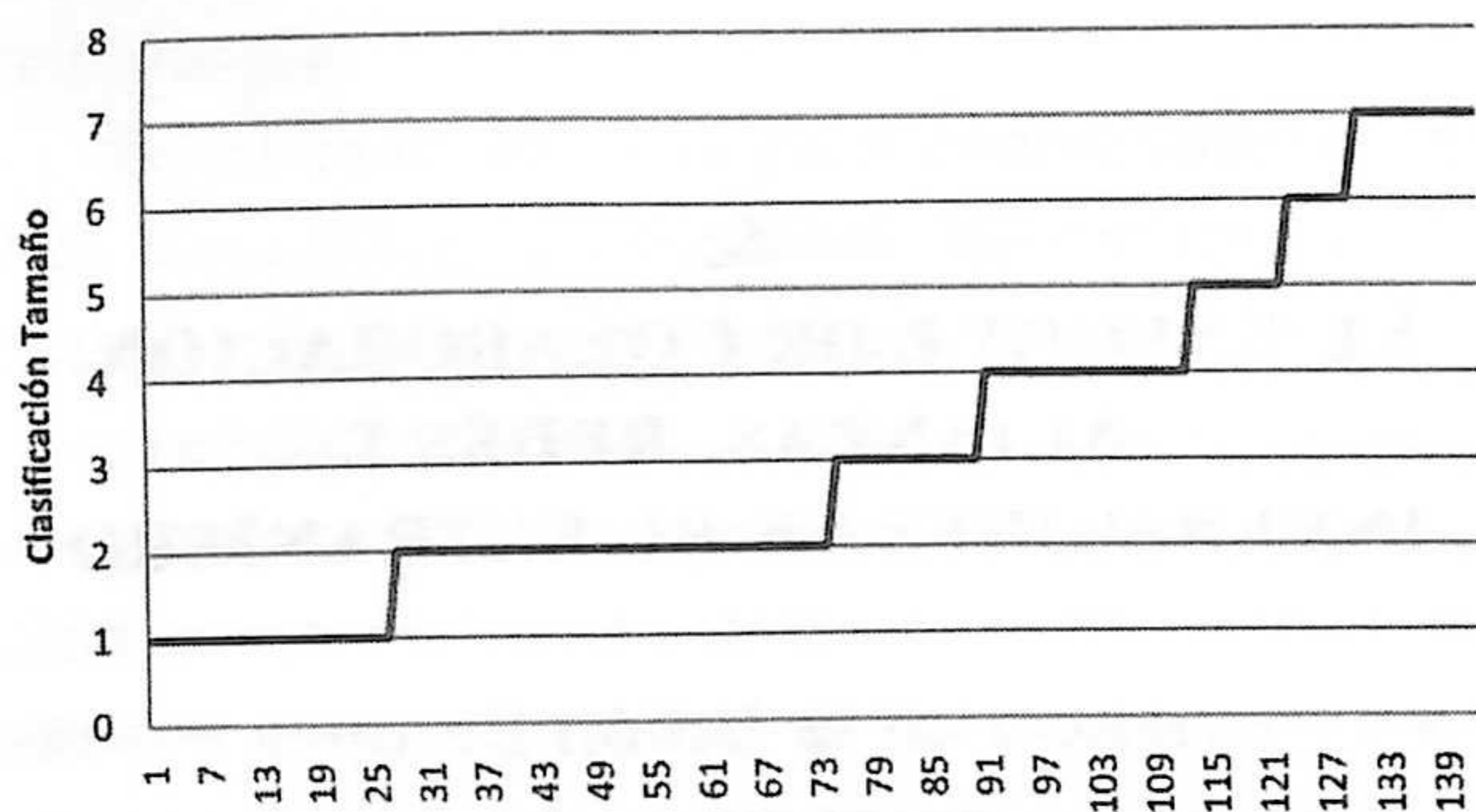
La ilustración 7 muestra la relación existente entre tamaño de empresa – exportaciones (a Centroamérica). La primera observación que puede hacerse es que no existe una correlación entre tamaño e intensidad de exportación.

En segundo término, se observa que las empresas más pequeñas exportan menos intensamente que las empresas medianas; sin embargo las empresas más grandes muestran una menor intensidad de las exportaciones; esto se debe a que estas últimas tienen inversiones productivas en diferentes países de Centroamérica y por ello reportan un menor nivel de exportaciones.

Para las empresas medianas el mercado regional es muy importante; por ejemplo véase el caso de las empresas que tienen entre 50 y 99 empleados, prácticamente la mitad de sus ingresos proviene de ventas a la región.

Ilustración 8

RELACIÓN ENTRE EL TAMAÑO DE LA EMPRESA, SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS, Y SU EDAD DESDE SU FUNDACIÓN



En el caso europeo tampoco existe una correlación entre tamaño de empresa y actividad exportadora, lo cual ha sido confirmado por un estudio econométrico realizado por “Hamburgisches Welt Wirtschafts Archiv” en el año 2002.

Al analizar el tamaño de las empresas encuestadas con la edad que tienen, se observa que existe una relación entre ambos parámetros. Las empresas con menos empleados son las empresas más jóvenes y las más grandes, empresas con más de 1,000 empleados, son generalmente empresas centenarias. Ver ilustración 8.

5. DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y EDUCACIÓN

Johanson y Vahlne (1977) establecen que el proceso de internacionalización de empresas es un problema cognitivo, porque para que sea exitoso requiere de una cierta amplitud de conocimientos especializados y de cierta capacidad de aprendizaje de la experiencia. Las empresas más exitosas internacionalmente son aquellas que son dirigidas por ejecutivos

con amplios conocimientos y experiencia en diversos países.

El conocimiento práctico (*wisdom*) no puede ser enseñado y aprendido en forma tradicional (Garvin 2003), requiere de un método especial que permita a la persona aprender de la experiencia de los demás y de la suya propia.

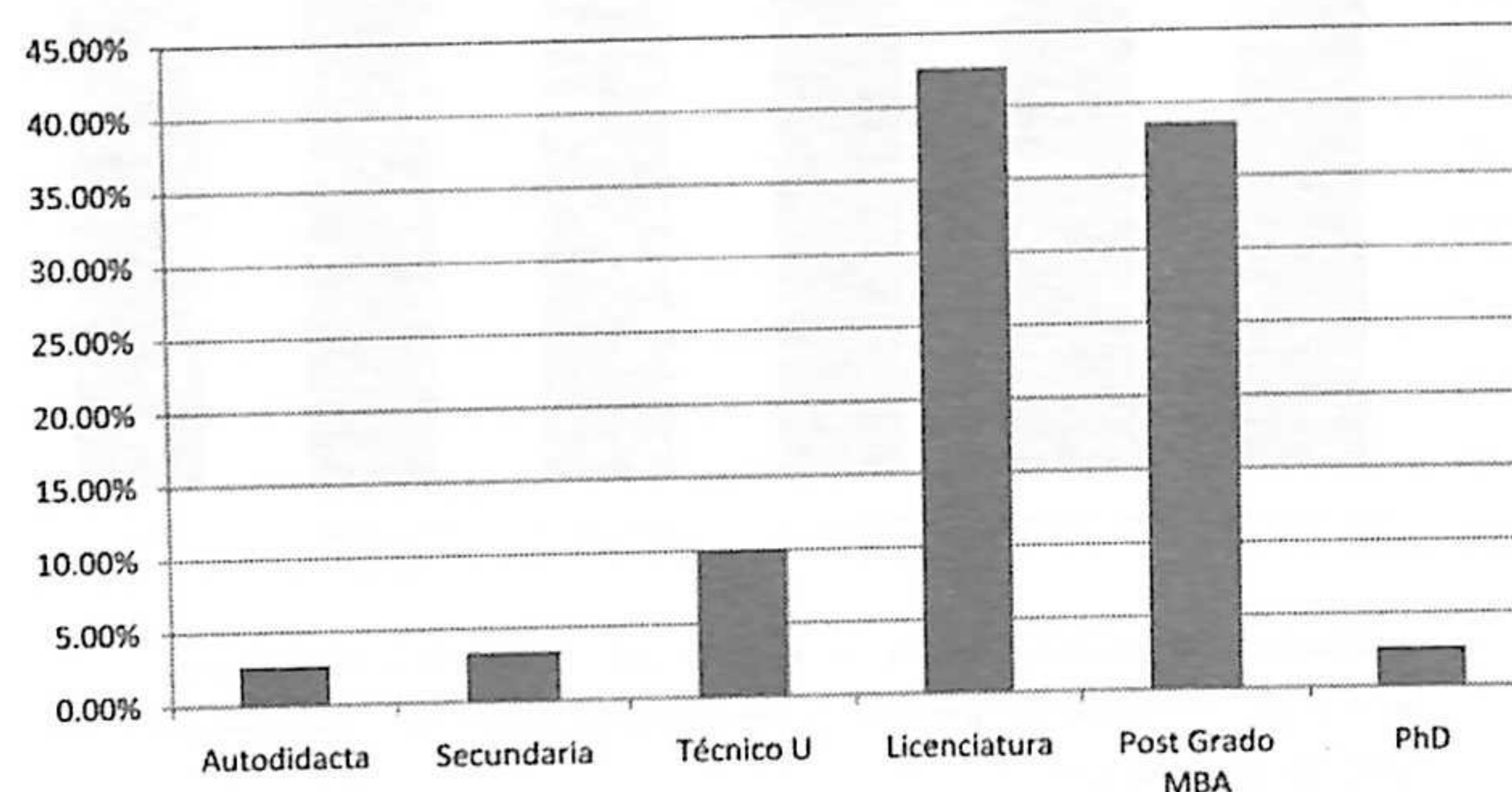
Las empresas con operaciones internacionales requieren de conocimientos y competencias especiales que no pueden ser enseñadas en su totalidad en un salón de clases o por personas que no han tenido la experiencia de hacerlo.

La ilustración 9 ejemplifica con claridad la situación en las empresas centroamericanas. La mayoría, más del 75%, de las empresas encuestadas son dirigidas por personas con educación universitaria y del total más del 35% son personas con estudios de postgrado y grado de maestría.

Esto de alguna forma explica que se requiere de fuertes competencias para dirigir una empresa, sin importar el tamaño de ésta. Es evidente que las personas con estudios de posgrado, incluyendo maestrías en negocios, dirigen todo tamaño de empresas. Por esta razón se considera muy importante desarrollar programas de dirección de empresas en las

Ilustración 9

DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL GRADO EDUCATIVO DEL ADMINISTRADOR

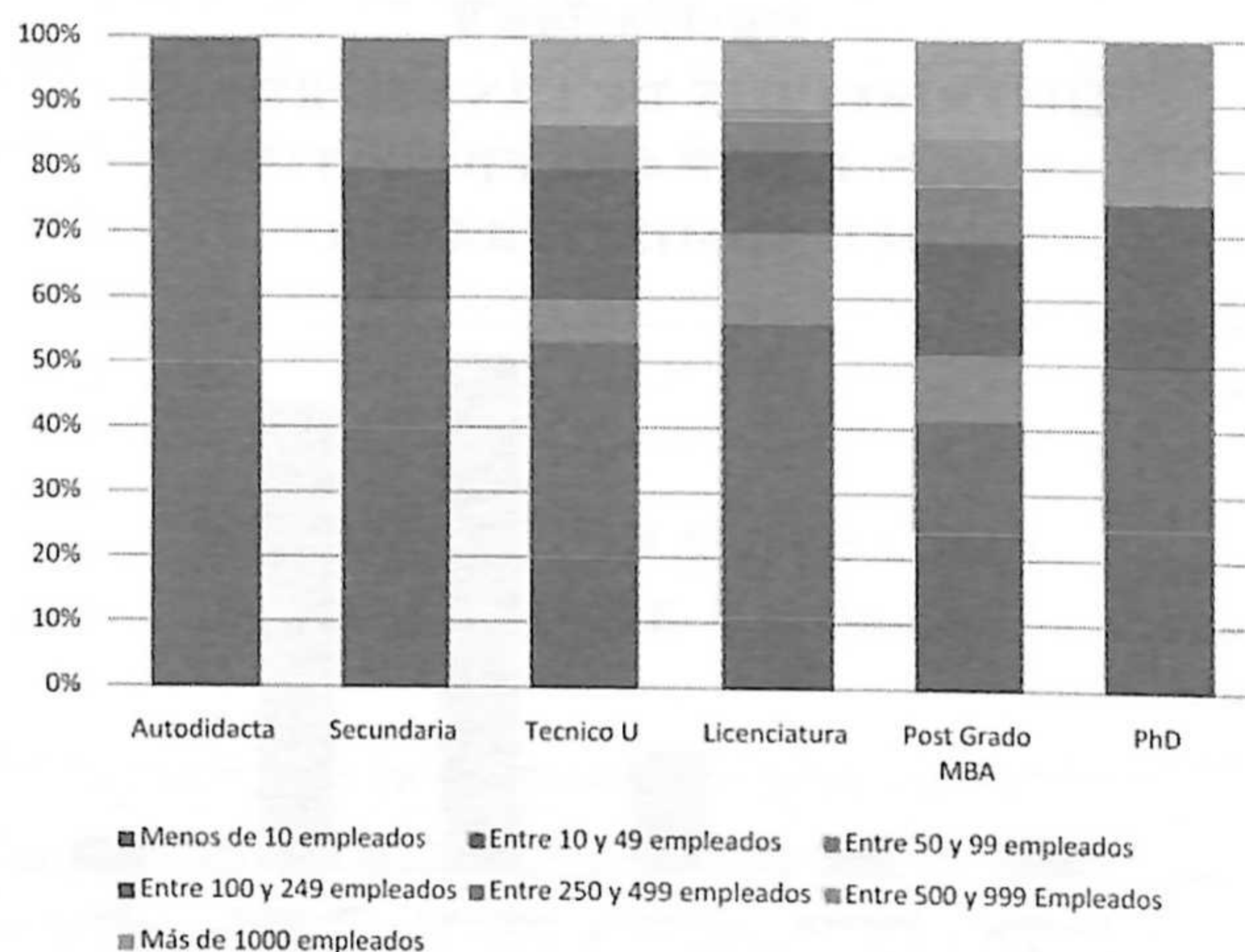


universidades de todos los países de la región en la cual se desarrollen programas sobre Centroamérica, Panamá y la República Dominicana. Esos programas deben enfocarse en desarrollar habilidades, competencias y conocimientos sobre el proceso de crecimiento de las empresas en la región centroamericana.

Europa ha desarrollado numerosos programas con ese propósito, pero no existen programas similares en la región. Incluso los programas de apoyo a las PYME desarrollados por los ministerios de Economía, no contemplan programas de integración regional, carecen de información apropiada para la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Las universidades deben involucrarse en este proceso porque por sus características son las únicas que pueden hacer investigación de bajo costo, que además sea permanente para que esté continuamente actualizada.

La ilustración 10 muestra que las personas con mayor nivel educativo son más flexibles y pueden dirigir empresas de diverso tamaño.

Ilustración 10
RELACIÓN ENTRE GRADO ACADÉMICO DE LOS ADMINISTRADORES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA



Esta ilustración demuestra que de alguna forma la dirección de las empresas internacionalizadas exige cierto grado de profesionalización.

6.
EL ENFOQUE DE COLABORACIÓN: ALIANZAS, REDES E INVERSIONES EN EL EXTRANJERO

La experiencia en la Unión Europea enseña que uno de los mecanismos de internacionalización más efectivos y empleados por las PYME consiste en la constitución de alianzas y en redes de colaboración.

Al revisar los resultados de la encuesta, se observa que después de la exportación la alianza estratégica es el mecanismo más frecuentemente usado; a pesar de que no se detectaron datos sobre colaboración en redes se considera que existen mecanismos de colaboración entre empresas regionales.

En el cuadro 5 se puede comparar la frecuencia con que las empresas emplean diferentes estrategias de internacionalización. En Europa la colaboración es uno de los mecanismos más importantes para que las empresas se internacionalicen, especialmente las PYME. La colaboración permite trasladar

Cuadro 5
COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN, EUROPA Y LA REGIÓN DE ESTUDIO (Porcentajes)

	Europa	Región de estudio
Exportación	18	36
Colaboración en redes	3	0
Inversión en filiales	3	7
Alianza Estratégica	n.d.	31

la experiencia de una empresa a otra, permitiendo la mejora de la competitividad de las empresas. La motivación principal para colaborar en el caso europeo es la búsqueda de tecnología.

En el caso de la región centroamericana y la República Dominicana no existen estadísticas de colaboración similar a la europea, pero se han hecho esfuerzos de encadenamientos productivos que privilegian la colaboración como elemento constituyente para mejorar la competitividad de las empresas, esto se conoce como competitividad sistémica (Porter 1996).

Existen algunos casos, no documentados, sobre internacionalización indirecta derivada de la colaboración entre empresas. Una de ellas es el programa de apoyo a las PYME de Walt Mart, el cual ayuda a empresas proveedoras de los supermercados a incursionar en otros mercados. Un pequeño porcentaje de los encuestados manifestaron que se habían internacionalizado debido a que su cliente principal lo hizo, llevándolos con él a otros mercados.

Este esquema de colaboración es muy efectivo, la experiencia en Taiwán y en Europa demuestran esto.

Capítulo 3

LOS MOTORES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

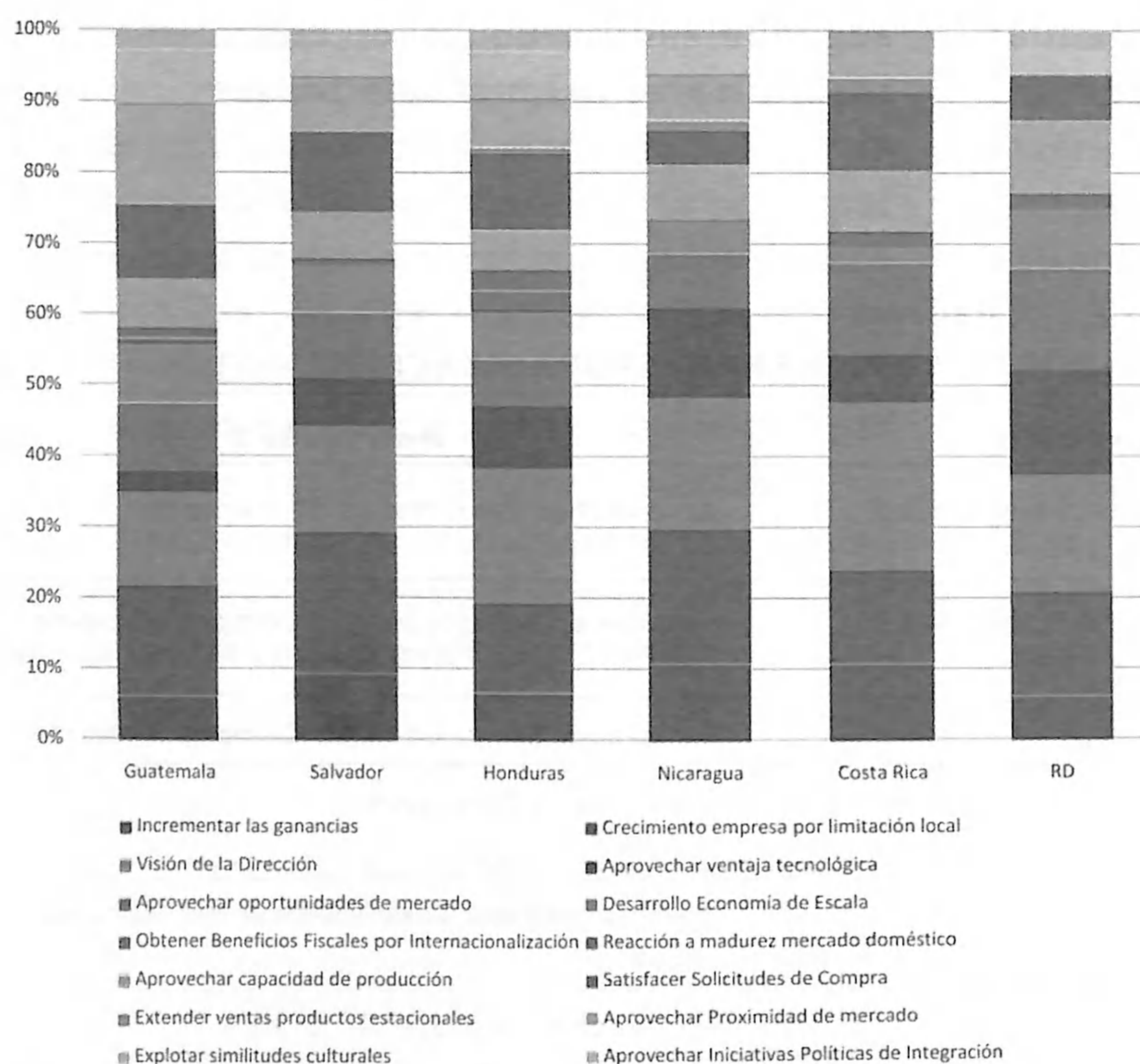
En este capítulo se buscará explicar la forma en que los dirigentes de las empresas centro-americanas diseñan las estrategias para responder a los desafíos derivados del aumento de la competencia por razones como la globalización. Se diferenciará entre los motivos para regionalizarse de las causas que incidieron en el inicio de ese proceso.

Como indica el reporte de ENSR, del año 2004, las empresas ambicionan mejorar su competitividad sobre la base de parámetros

económicos directos, tales como el tamaño del mercado y los costos. Las empresas que buscan economías de escala pueden estar motivadas a internacionalizarse con el propósito de obtener acceso a:

- **Mercados.** Esto lo hacen por medio de la extensión a un mercado extranjero, el lanzamiento de nuevos productos o por medio de la competencia internacional.
- **Contratos de producción.** Impulsados por la racionalización de la producción y la necesidad de minimizar los costos de mano de obra.

Ilustración 11
MOTIVACIONES PARA LA EXPANSIÓN REGIONAL POR PAÍS



1. MOTIVACIONES PARA LA EXPANSIÓN REGIONAL

Las empresas tienen diferentes motivaciones para internacionalizarse, lo cual se constituye en el motor fundamental de su expansión. Diversos estudios internacionales muestran que no existe una motivación única por empresa o por país, sino que estas son el resultado de la coyuntura del mercado doméstico y del grado de globalización del sector (Solberg 1997).

En la muestra observada, las motivaciones que las empresas expresaron ser la base de su estrategia de expansión, muestran un com-

portamiento diferente por país, por tamaño de empresa y por sector económico.

En la ilustración 11, se puede observar las diferencias en las motivaciones para la expansión regional. Como sucede en el caso de Europa, el tamaño del país tiene una fuerte incidencia en el grado de competencia de un mercado, lo que a su vez configura la presión que tiene una empresa a crecer internacionalmente o a mantenerse en su mercado doméstico.

A este respecto es muy importante indicar que en todos los países el tamaño del mercado muestra ser uno de los detonantes del proceso de internacionalización; en Europa se ha manifestado el mismo fenómeno, particularmente para pequeñas empresas que basan su estrategia en dominar nichos de mercado; la conclusión en el caso europeo es que la mejor oportunidad de crecimiento para esas empresas lo constituye el mercado regional. Sin mercado regional, esas empresas tendrían muchas dificultades para sobrevivir, lo mismo se puede decir del caso centroamericano.

La motivación más importante para las empresas salvadoreñas se deriva de las limitaciones de tamaño del mercado doméstico;

esta observación coincide con la hecha anteriormente acerca de que el Salvador es el país más internacionalizado, por ser el más pequeño. El segundo motivador más importante en las empresas de este país es la visión de la dirección de la empresa. Curiosamente El Salvador es el país que comparte más fronteras con otros países de la región, sin embargo la mayoría de empresas no consignan la proximidad de mercados como uno de los motivadores más importantes.

La motivación más importante para las empresas de Nicaragua es como en el caso anterior, la limitación del tamaño del mercado doméstico. Esto se debe a que el mercado de Nicaragua es muy probablemente el menos competitivo de la región, debe entenderse que al decir menos competitivo, se refiere a que es el que tiene menor cantidad de empresas por sector.

Las empresas de Costa Rica declaran que el mayor motivador para la expansión regional es la visión estratégica de la empresa. Además es el país que muestra una mayor proporción de respuestas en este rubro. El segundo motivador es el crecimiento por insuficiencia del mercado local.

Cuadro 6
PRINCIPALES MOTIVADORES A LA INTERNACIONALIZACIÓN

País	Motivador 1	Motivador 2
Guatemala	Crecimiento por Insuficiencia del Mercado Local	Aprovechar Proximidad de Mercado
El Salvador	Crecimiento por Insuficiencia del Mercado Local	Satisfacer Solicitudes de Compra Recibidas
Honduras	Visión de la Dirección	Satisfacer Solicitudes de Compra Recibidas
Nicaragua	Crecimiento por Insuficiencia del Mercado local	Visión de la Dirección
Costa Rica	Visión de la Dirección	Crecimiento por Insuficiencia del Mercado Local
República Dominicana	Visión de la Dirección	Aprovechar Ventaja Tecnológica

Cuadro 7
MOTIVACIONES PRINCIPALES PARA INTERNACIONALIZACIÓN.
 (Promedio de respuestas en la región)

Motivador	Preferencia de las empresas
Visión de la dirección	1
Crecimiento de la empresa por limitación de tamaño mercado local	2
Aprovechar oportunidades de mercado	3
Satisfacer solicitudes de compra recibidas	4
Aprovechar ventaja tecnológica	5
Incrementar las ganancias	6
Aprovechar capacidad de producción ociosa	7
Aprovechar proximidad de mercado	8
Desarrollar economía de escalas	9
Explotar similitudes culturales	10
Reacción a madurez del mercado doméstico	11
Aprovechar iniciativas políticas de integración	12
Extender ventas de productos estacionales	13
Obtener beneficios fiscales por internacionalización	14

Las empresas de República Dominicana indican que el mayor motivador para la expansión en la región es buscar incrementar las ganancias de la empresa, en segundo término por razones de visión de la dirección y en tercera instancia para aprovechar la ventaja tecnológica que poseen.⁵

En el anexo 1 se pueden observar las motivaciones expresadas por los dirigentes empresariales por país. A diferencia de la experiencia en Europa, en donde la principal motivación de las empresas es tener acceso a tecnología; en Centroamérica, Panamá y República Dominicana las motivaciones más importantes para incursionar en otros países de la región son de carácter comercial.

En el cuadro 7, se encuentran en forma ordenada las respuestas promedio recibidas por todas las empresas de la región consultada.

Allí se observa que las empresas centroamericanas se internacionalizan por razones comerciales principalmente; esto confirma la idea de que las empresas centroamericanas requieren del mercado regional para crecer apropiadamente.

En el estudio realizado se dio un tratamiento diferente a la motivación que tenían las empresas para explotar el mercado centroamericano de la causa que finalmente les movió a realizar operaciones en mercados extranjeros, pertenecientes a la región.

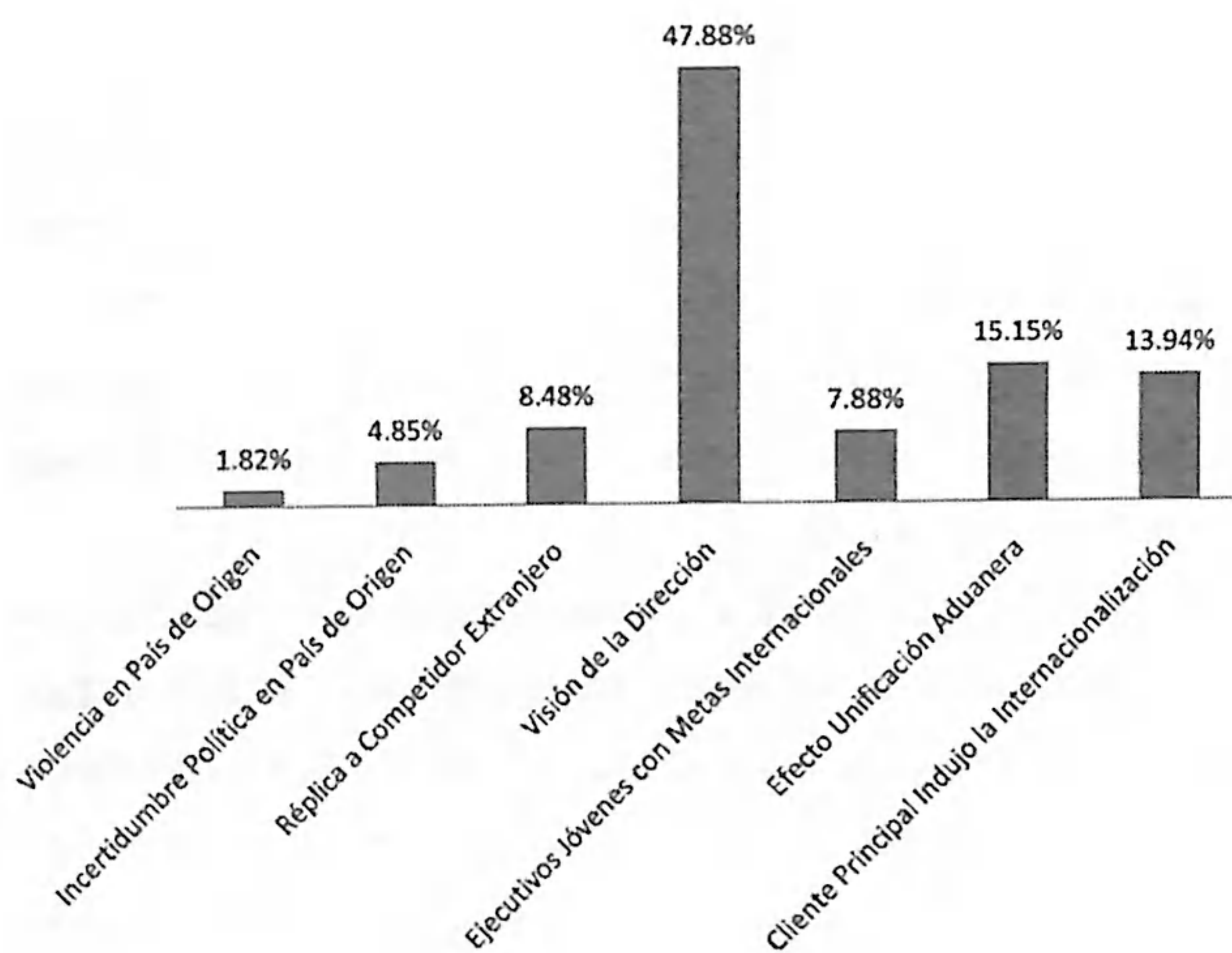
La ilustración 12 confirma que el proceso de internacionalización es de naturaleza estratégica, y se realiza cuando la visión de los dirigentes comprende que es necesario para la supervivencia de la empresa. El 47% de los encuestados informó que la visión de la empresa les movió a realizar la internacionalización, en segundo término influyó la unificación aduanera. Las medidas políticas facilitan el proceso de internacionalización, pero no determinan que éste se dé simplemente porque existe esa política. Esto muestra un comportamiento similar en Europa, en donde la unificación aduanera fue importante para facilitar

5. Los resultados de República Dominicana deben ser tomados en su justa dimensión, ya que, a pesar de muchos esfuerzos, no se obtuvo una cantidad suficiente de respuestas de este país. Las conclusiones sobre República Dominicana son a título indicativo.

el proceso de internacionalización, pero no fue determinante.

En la ilustración 12 se observa que la internacionalización inducida por el cliente principal comienza a tener relevancia. Esto significa que los encadenamientos productivos, las redes de trabajo y las alianzas son importantes porque permiten que si el líder de la cadena se internacionaliza, induce a sus proveedores a hacerlo.

Ilustración 12
EVENTOS QUE IMPULSARON
LA REGIONALIZACIÓN DE EMPRESAS
EN CENTROAMÉRICA



Recuadro 1

INTERNACIONALIZACIÓN INDUCIDA

Wal Mart, es una empresa multinacional, que adquirió el control de CARHCO, empresa de capital de origen guatemalteco y costarricense. Al momento de la adquisición, CARHCO tenía 363 supermercados y tiendas en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica; contaba con 23,000 empleados y facturaba US\$ 2,000 millones al año.

Esta empresa ha desarrollado un programa de ayuda a las PYME que le permite asistirles para que les provean productos en otros países de Centroamérica.

Éste es por ejemplo el caso de Walmart, McDonald's y otras empresas que han logrado arrastrar en su proceso a una considerable cantidad de empresas proveedoras.

En el anexo 1 se pueden consultar las respuestas de las empresas respecto a las motivaciones que les han impulsado al desarrollo de cada mercado en la región. Se podrá apreciar que hay sensibles diferencias de las razones que les impulsan a ingresar a un mercado en particular.

2.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Siendo el proceso de internacionalización un proceso cognitivo, (Johanson y Vahlne 1977), la información es el insumo más importante para que este proceso pueda desarrollarse. En el caso del desarrollo del mercado regional, éste es un proceso que requiere información específica para que los directores de las empresas puedan decidir realizar operaciones en otro país.

Por ese motivo se seleccionó como una variable de estudio conocer la forma en que las empresas buscan información para determinar sus oportunidades y riesgos en los otros países. Se propusieron diferentes fuentes de información, las públicas y gratuitas o bien aquellas subvencionadas por el estado o financiadas por una cámara empresarial y aquellas que requerían pago para obtener información, a éstas se les denominó privadas. Los encuestados respondieron que el 72% de las fuentes que emplean son privadas y 28% son fuentes de carácter público.

Los estados han desarrollado sistemas de información sobre mercados extranjeros; sin embargo, éstos son poco utilizados por las empresas en el proceso de internacionali-

zación, sólo el 12.60% de las empresas manifiestan usar información de esas fuentes.

Al realizar entrevistas a empresarios sobre esta situación, manifestaron que las fuentes estatales cuentan con información de carácter general, no sectorial, lo cual es útil pero no es suficiente para desarrollar el conocimiento sobre los mercados del extranjero y para que las empresas puedan decidir ingresar a un país.

No se hizo una evaluación de las diferentes instituciones que producen información en la región, sin embargo, Procomer del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica fue mencionada por la buena calidad de los informes sectoriales que produce sobre mercados extranjeros, incluyendo a los de la región.

El 72% de las fuentes privadas de información a que se refieren los encuestados, son principalmente empresas especializadas por sector; aunque acá se incluyen también los sistemas de inteligencia de mercados que desarrolle la empresa.

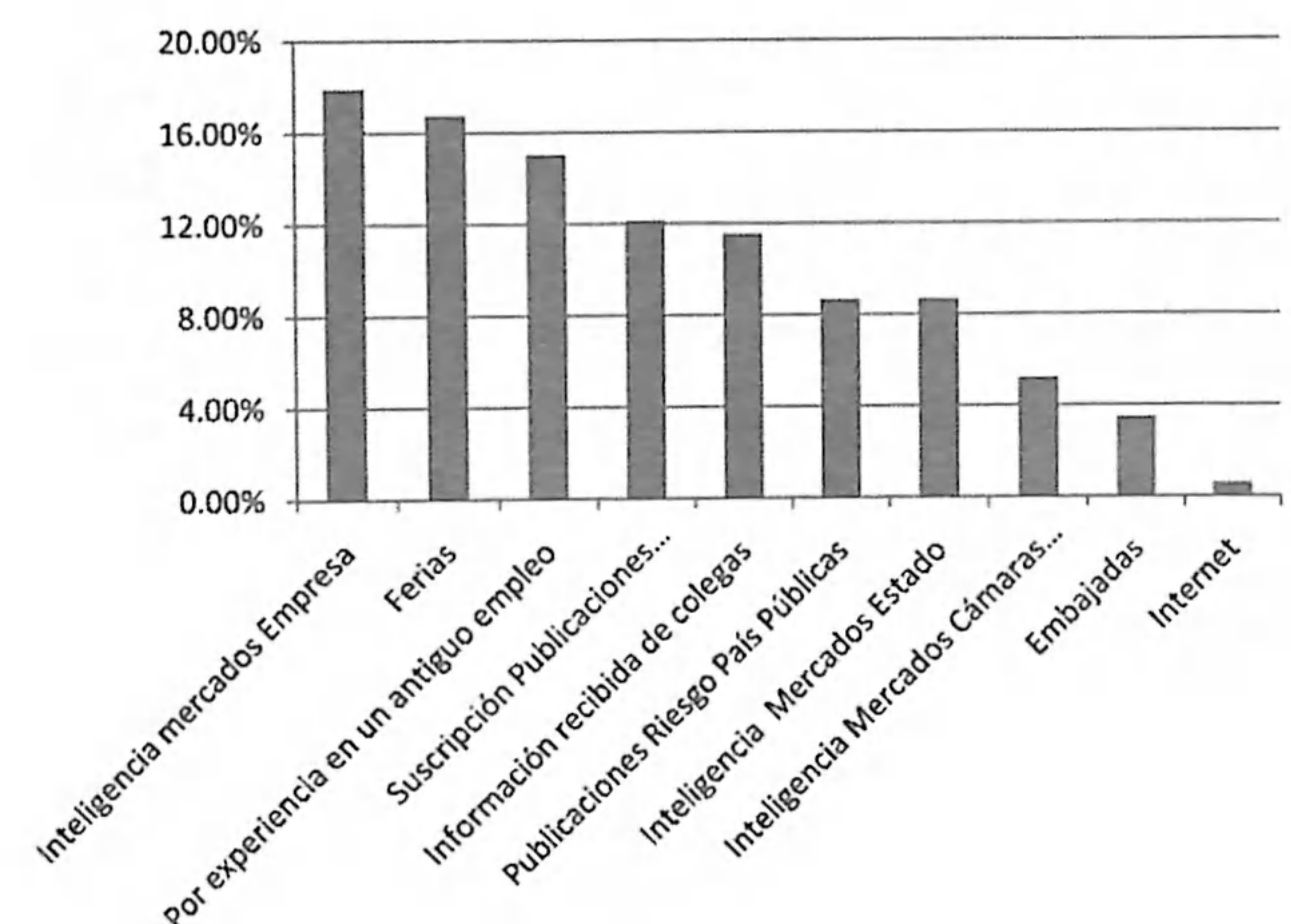
Al analizar la relación entre fuentes de información y tamaño de empresa, se tenía la hipótesis de que las pequeñas empresas consultarían con más frecuencia fuentes de información pública y que las grandes empresas fuentes de información especializadas; sin embargo los resultados no demostraron que fuese así. Tanto las empresas pequeñas como las grandes consultan fuentes de información pública y privada. Lo que se encontró es que las grandes empresas usan más diversidad de fuentes de información que las empresas pequeñas, atribuyéndose esto a que las empresas grandes cuentan con más recursos.

Por otra parte se observa que las empresas con un tamaño superior a 50 empleados cuentan en mayor proporción con una oficina interna de análisis de mercados (más de 22%) que las pequeñas empresas (9.09%).

La ilustración 13 expone las principales fuentes de información utilizadas por las empresas. Como se explicó anteriormente, éstas son de carácter público y de carácter privado, pero también pueden clasificarse por ser fuentes formales y fuentes informales. Como puede apreciarse en ese gráfico, la segunda fuente más utilizada para obtener información es la información recibida de colegas, la que es una fuente de carácter informal, pero es a la vez muy efectiva.

Este resultado coincide con lo observado en la Unión Europea, en donde gran parte de la información de mercados que los directores de empresa consideran valiosa proviene de fuentes de información de esta naturaleza. Las mejores escuelas de educación empresarial y ejecutiva, como por ejemplo Harvard Business School, The London School of Economics, Instituto de Estudios Superiores de Empresa, (IESE), emplean el método de casos para trasladar a los ejecutivos empresariales conocimiento de las experiencias de otras personas.

Ilustración 13
FUENTES DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA
MÁS FRECUENTEMENTE USADAS



El conocimiento necesario para el proceso de internacionalización: “Se relaciona a las demandas y abastecimientos presentes y futuros, a la competencia y los canales de distribución, a las condiciones de pago y a la transferencia de dinero, las cuales varían de país a país y de tiempo en tiempo”. Adaptado de (Carlson 1974)⁶ por Johanson y Vahlne (1977).

Las ferias son un recurso de alto valor para obtener información de mercados extranjeros, desafortunadamente el costo es elevado y por ello, con frecuencia, es inaccesible para las PYME. Haciendo nuevamente una analogía con la Unión Europea, esta dedica recursos públicos para que las empresas pequeñas puedan asistir a ferias de negocios.

3.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN POR ALIANZAS Y REDES

En el caso europeo, las empresas internacionalizadas, pequeñas y medianas, recurren más a la colaboración que las empresas que no lo están (Jakobsen y De Voss 2003, No. 4); entre más complejas son las actividades de internacionalización o más orientadas al exterior, las empresas tienden a cooperar más y a compartir información.

En el caso centroamericano se observa que los empresarios buscan la opinión de colegas con experiencia en los mercados que les interesan. Ello significa que los directivos establecen redes formadas por amigos o compañeros de trabajo que trabajan en

otros países, quienes al transmitirles sus experiencias influyen en la formulación de las estrategias que ellos establecen. Por esa razón, organizaciones como Agexport de Guatemala cobra fuerte relevancia en la formulación de estrategias porque abren espacios para compartir las experiencias que fortalecen el acervo cognitivo de otros empresarios.⁷ Los empresarios entrevistados indicaron que realizan muchas reuniones informales con colegas de otras empresas en los bares y restaurantes de los aeropuertos, en donde comparten experiencias, conocimientos y contactos.

Las alianzas estratégicas constituyen una forma fundamental para el proceso de desarrollo de conocimiento de mercados; en el cuadro 1 se observa que las empresas centroamericanas realizan muchas alianzas. Cuando se pregunta a los directores de las empresas las razones que apoyan esta estrategia, indican que las alianzas constituyen la forma de ingreso a un mercado con menor riesgo, porque se apoyan en el conocimiento que provee el socio en esa aventura.

Siendo el proceso de internacionalización un proceso cognitivo y por tanto un problema de conocimiento teórico y práctico, en donde el buen juicio y la amplitud cultural es fundamental, se considera importante el fomento de alianzas, clubes de empresarios, escuelas

6. Documento interno de la Universidad de Uppsala: *Investment and the Cost of Information*, Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala, 1974.

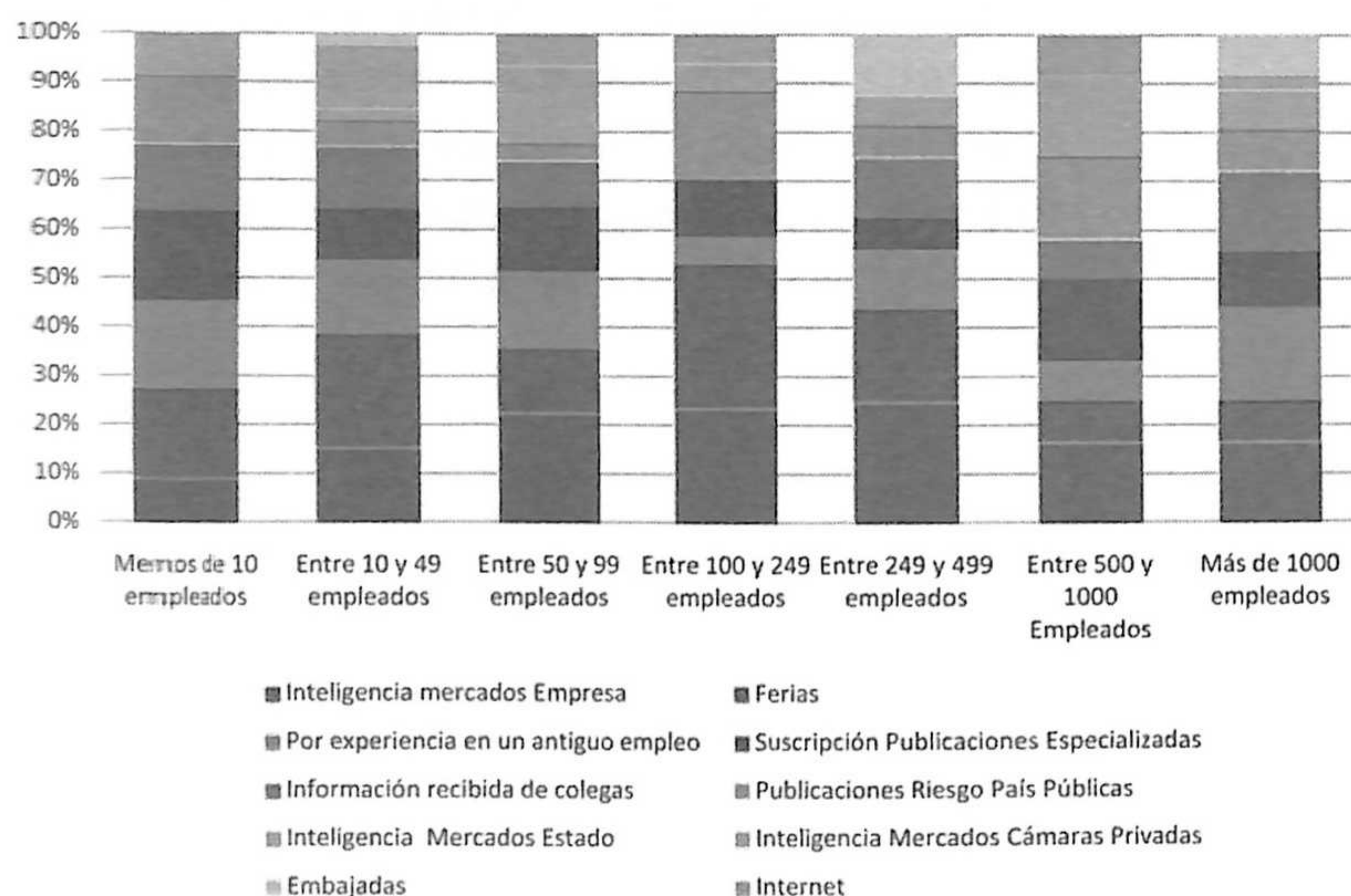
7. Un ejecutivo narra su experiencia: “La empresa donde laboraba debió conducir un estudio de mercado en el área de los Ángeles, California. Al retornar a mi país, me llamó el director de un banco, quién era hijo del presidente de mi empresa, invitándome a charlar con él sobre las posibilidades de instalar una agencia bancaria en ese lugar para dar servicio a los emigrantes y captar remesas familiares”. Éste es un típico ejemplo de comunicación por redes, que permite a las empresas conocer más sobre un mercado que les es ajeno y desconocido.

de negocios, centros de capacitación especializados, oficinas de consejo que permitan a los ejecutivos de empresa a adquirir el conocimiento requerido para que el mercado regional funcione.

La Federación de Cámaras de Comercio (FECAMCO) ha estado actuando en este sentido. Para este estudio se solicitó ayuda a las cámaras de comercio e industria de todos los países de la región, aunque la mayoría brindó apoyo, algunas se rehusaron a hacerlo. La falta de confianza en las instituciones como las universidades no permite la cooperación para analizar problemas como la integración de mercados.

La ilustración 14 muestra que todas las empresas requieren de información para alimentar sus decisiones. La diferencia estriba en la variedad de fuentes de información que las empresas emplean. Las empresas más grandes emplean una mayor variedad de fuentes de información.

Ilustración 14
DIVERSIDAD DE FUENTES DE INFORMACIÓN
EMPLEADAS POR LAS EMPRESAS, SEGÚN SU TAMAÑO



Capítulo 4

ADMINISTRAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los datos recabados en la encuesta y en las entrevistas con empresarios, indican que en la región las empresas de capital local siguen dos procesos de internacionalización.

- 1) Las grandes empresas manifiestan un comportamiento similar al de las empresas multinacionales, es decir que forman alianzas con empresas similares en la región y se expanden vía la adquisición de empresas existentes.
- 2) Las PYME siguen el proceso de expansión por etapas, Modelo Uppsala, en el cual primero exportan, luego hacen alianzas, enseguida crean filiales y por último trasladan sus sistemas productivos.

Estas dos estrategias demuestran ser exitosas, constituyéndose en prácticas de referencia para otras empresas en similares circunstancias. Sin embargo el proceso de regionalización requiere de la mejora de las instituciones de integración para impulsar que más empresas se regionalicen. Lo que demuestra este estudio es que existe un gran potencial en la región que no es aprovechado más que por una pequeña minoría de empresas.

Capítulo 5

IMPACTO SOBRE LA COMPETITIVIDAD

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se tratará de analizar la forma en que la regionalización afecta la competitividad de las empresas. La actividad internacional afecta a las empresas de diferentes formas, por ejemplo puede mejorar la competitividad, los ingresos, la rentabilidad; la colaboración con clientes o con proveedores puede ayudarles a desarrollar nuevos productos y procesos (Jakobsen y De Voss 2003, No. 4).

Se buscará evaluar, por lo tanto, el impacto de la internacionalización en la diversificación de ingresos, en la innovación y en la percepción sobre la competitividad de la empresa.

2. IMPACTO DE LA COMPETITIVIDAD POR MEDIO DEL AUMENTO DE LAS VENTAS

Como se discutió anteriormente, una de las motivaciones que impulsan a las empresas a internacionalizarse es acceder a un mercado más grande que el doméstico. La teoría neoclásica de comercio se basa en el principio de que al exportar un país se especializa en la producción de aquello en donde tiene una ventaja.

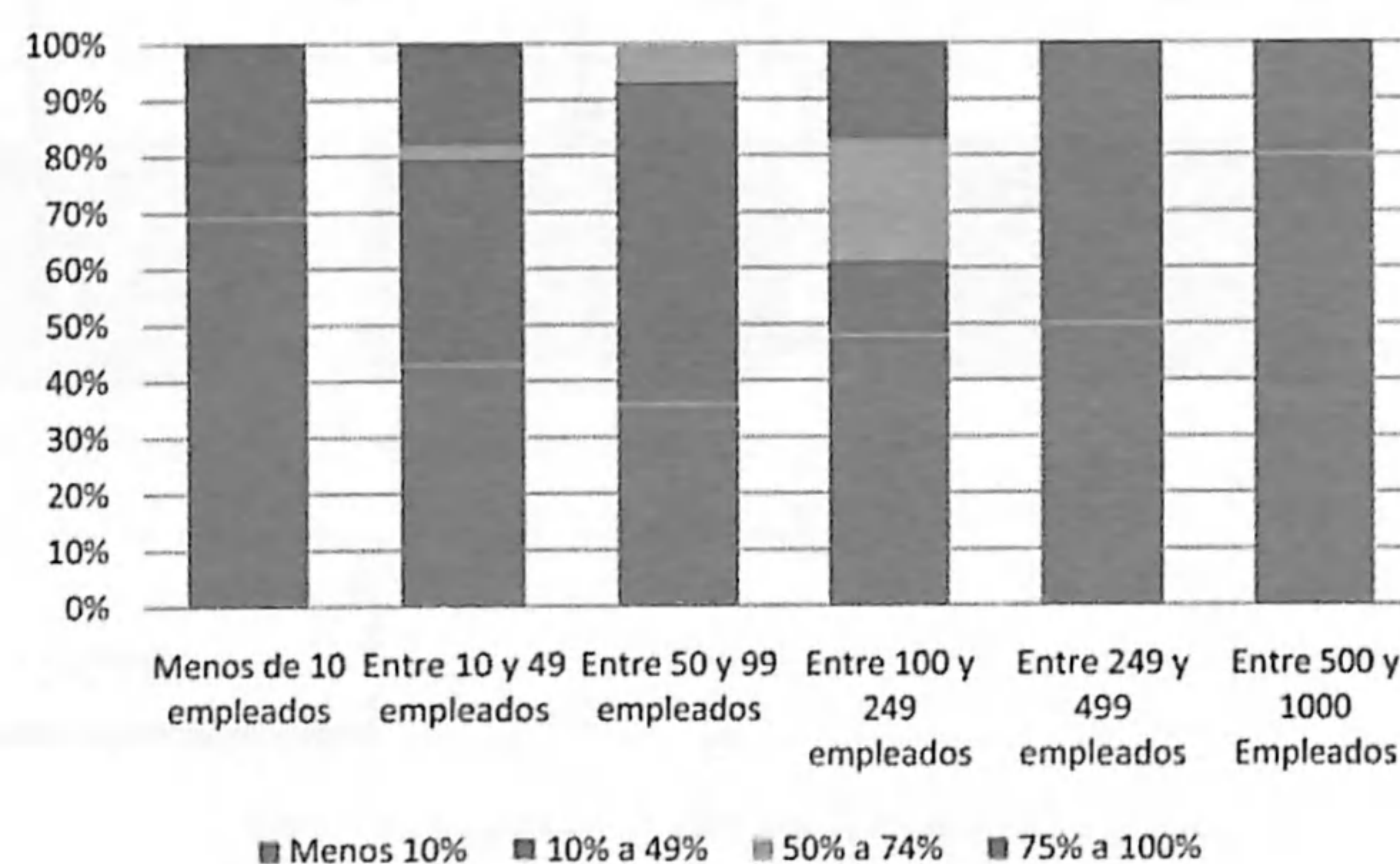
Porter (1990) argumenta que en realidad la teoría neoclásica no puede explicar algunos

casos que se convierten en paradojas al modelo.

Porter establece que las empresas pueden vender al extranjero porque son productivas y por lo tanto han desarrollado ventajas que les permiten competir con sus adversarios en condiciones mejores. Salir a competir en mercados internacionales significa exponerse a la competencia. En el caso de la región, el modelo de desarrollo empleado se basaba precisamente en lo contrario, un crecimiento autárquico aislando a la región de la competencia mundial; el resultado fue que estas empresas perdieron competitividad y en el actual mundo abierto no podrán sobrevivir.

En la ilustración 15 se observa que en las empresas pequeñas, conforme pasan de una etapa a otra en el proceso de internacionalización, aumenta la importancia de las exportaciones para su supervivencia. Esta situación

Ilustración 15
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD POR
AUMENTO DE VENTAS AL EXTRANJERO



se revierte en la etapa siguiente debido a que al crear filiales muchas veces las empresas producen localmente reduciendo las exportaciones de su mercado doméstico original.

Esto concuerda con el ciclo de comercio e inversión propuesto por Raymond Vernon (Vernon s.f.).

3.

IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD VÍA LA INNOVACIÓN

Porter (1996) demuestra que las empresas deben desarrollar “ventajas” para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Estas ventajas no son perdurables por lo que las empresas deben crear nuevas, en un ciclo innovador continuo.

La innovación es uno de los elementos clave para hacer más competitivas las empresas. Las empresas encuestadas respondieron preguntas sobre el efecto en la innovación inducido por la operación en mercados de la región. El resultado se ilustra en el cuadro 7. Se puede observar que operar en el mercado regional obliga a las empresas a innovar

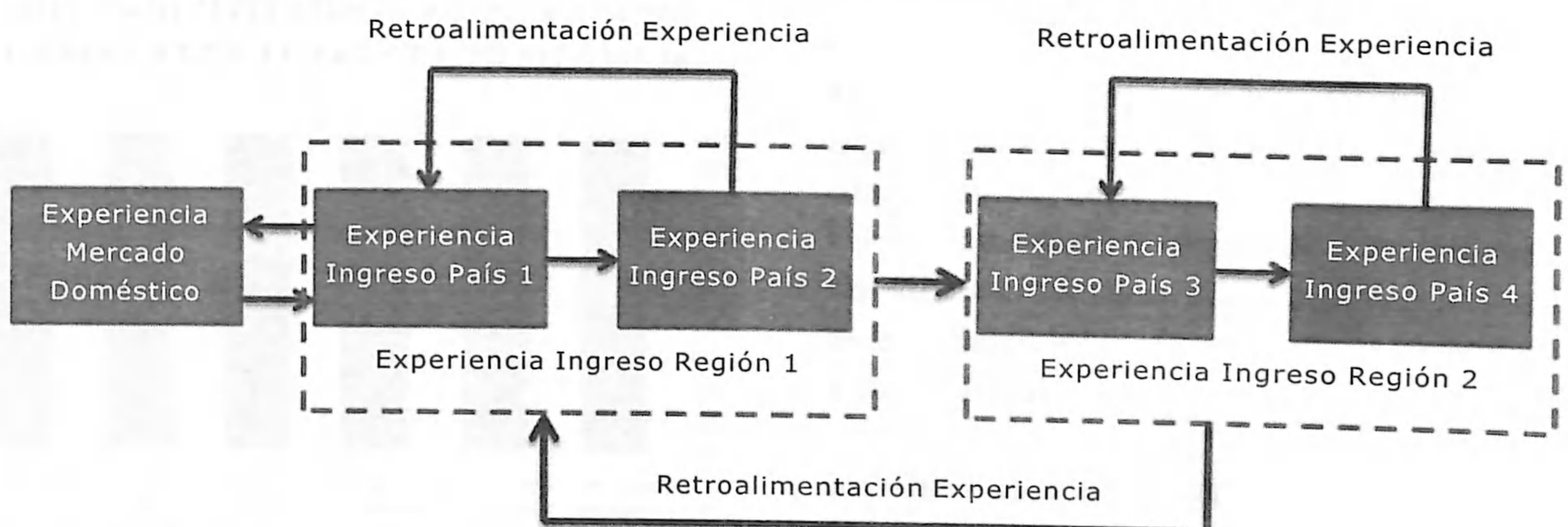
productos, crear nuevas marcas, así como crear nuevos procesos; esto significa que mejoran su nivel competitivo. Este resultado es muy interesante porque coincide con lo manifestado por la Unión Europea en Lisboa, en donde establecen que el desarrollo de Europa dependerá de la mejora competitiva de las empresas en mercados internacionales.

Más del 50% de los encuestados manifestó que debido a la intensidad competitiva en los mercados donde operan se vieron obligados a producir más de dos innovaciones, las cuales al final fueron introducidas en todos los mercados.

El modelo de crecimiento por etapas, denominado modelo Uppsala, es un proceso de retroalimentación de las experiencias de un país y su uso en otros, en una continua circulación de experiencias para mejorar la competitividad de la empresa. En la ilustración 16 se describe ese proceso.

Los encuestados manifestaron abrumadoramente que la experiencia de trabajar en más de un mercado en la región les obliga, casi indefectiblemente, a adaptarse a las condiciones de cada país, creando nuevas marcas, diseñando nuevos productos o adaptando

Ilustración 16
CICLO DE ACUMULACIÓN DE EXPERIENCIA, MODELO UPPSALA



sus procesos para poder competir en el nuevo mercado. Ese proceso se apega perfectamente a las bases del modelo Uppsala, siendo ésta una confirmación empírica del modelo teórico.

El resultado mostrado en los cuadros 8 y 9 refuerza la conclusión de que operar en el

mercado regional mejora la competitividad de las empresas, puesto que la proporción de empresas que indicaron que percibían que la competitividad de la empresa había mejorado es superior al 74%. Este resultado es muy parecido al obtenido en Europa, en donde

Cuadro 8
INNOVACIÓN INDUCIDA POR LA COMPETENCIA
EN MERCADOS DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA

	0	1	2 a 5	Más de 5
¿Desarrolló productos y marcas nuevas?	21.00	11.00	32.00	29.00
¿Cuántas adaptaciones de producto desarrolló?	19.00	8.00	31.00	26.00
¿Cuántos Nuevos Procesos Desarrolló?	16.00	9.00	34.00	26.00

Cuadro 9
PERCEPCIÓN DE MEJORA EN LA COMPETITIVIDAD DE
LAS EMPRESAS DERIVADA DE LA OPERACIÓN EN EL MERCADO REGIONAL
(Porcentajes)

	Impacto en la competitividad de las empresas la operación en los mercados regionales			
	Ninguno	Poco	Mediano	Alto
Guatemala	26	21	28	26
El Salvador	31	34	17	21
Honduras	36	29	21	14
Nicaragua	35	30	20	15
Costa Rica	38	23	23	15
República Dominicana	50	12	19	19

Recuadro 2
CASO DE ALFA PUERTAS DE EL SALVADOR

Alfa Puertas es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de San Salvador, fundada por Mauricio Méndez y su esposa. La empresa es una sociedad anónima de capital familiar que opera en El Salvador, Honduras y Nicaragua, cuenta con menos de 10 empleados fijos. Su experiencia es un ejemplo de los beneficios que un mercado regional puede proveer a las PYME.

Los señores Méndez iniciaron su negocio instalando puertas automáticas a residencias y edificios. Pronto encontraron que existía un nicho de mercado poco atendido y que estaba en crecimiento, el cual requería de un producto especializado no producido ni en El Salvador ni en la región. Debido al auge de centros comerciales y edificios en El Salvador, el Sr.

Méndez buscó la representación de una empresa especializada en puertas de seguridad y contra incendios, obligatorias en los edificios donde acceden muchas personas.

La empresa, por la calidad de los productos que ofrecía y al rápido y buen servicio de colocación, se consolidó como líder en este nicho de mercado. Debido a los altos costos de estos productos, el Sr. Méndez inicia la fabricación local de estas puertas empleando herrajes especializados que importaba de Estados Unidos. Cuando surgen proyectos de centros empresariales libres de impuestos, zonas libres, en Honduras su proveedor de herrajes le informa y le alienta a ofrecer sus productos. Gana las licitaciones y empleando el mismo sistema incursiona en el mercado de Nicaragua.

69% de las empresas consideran que operar en el mercado común europeo mejora su competitividad.

Como indica el estudio del ENSR del año 2003, las empresas alemanas reportan que la competitividad aumenta en forma proporcional a la intensidad de sus relaciones comerciales. En España las empresas que se internacionalizan tienen mejores rendimientos que las no internacionalizadas; en Finlandia que la internacionalización tiene efectos positivos en la producción, el mercadeo y la adquisición de empresas.

Capítulo 6

MEDIDAS POLÍTICAS

1. INTRODUCCIÓN

En esta sección se tratarán los problemas y obstáculos que enfrentan las empresas para aumentar la cobertura de los mercados que integran la región de estudio. Como establece el estudio de ENSR en Europa, se considera que muchos de esos obstáculos pueden resolverse por la adopción de políticas tanto nacionales como regionales.

El proyecto del MCCA de la década de 1960 (Caldentey del Pozo 2003) carecía de fortaleza institucional. Es un hecho conocido que la rivalidad entre países fue la principal debilidad de este proyecto, el cual finalizó por la disputa en la instalación de dos fábricas de llantas en dos países que se disputaban tenerla.

Además, el problema de conflictos de tributación impidió que se unificasen las tarifas aduaneras (Porter y Kettelhöhn 2003). Recordar lo acontecido con este proyecto demuestra que un futuro unificado es mejor, pero es necesario darle la fortaleza institucional que requiere o fracasa.

Para este propósito es necesario introducir en el currículo escolar y en las cátedras universitarias el tema de integración centroamericana, particularmente en las escuelas de dirección de empresas y economía; para que los ciudadanos centroamericanos com-

prendan la importancia de este proyecto.⁸ El proyecto actual de integración, está reforzado por el tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos. Precisamente porque este tratado obliga a los países a integrarse en un solo mercado esta norma tiene carácter supranacional por lo que de alguna forma garantiza que no sea roto antojadizamente por ninguna autoridad nacional.

Para los propósitos de la empresa, baste decir que la integración regional convierte a Centroamérica en el sexto mercado económicamente más importante de toda América Latina y el cuarto con mayor población, como se ilustró anteriormente.

Caldentey del Pozo (2003) indica que a pesar de que existe un balance positivo del proceso de integración, las sociedades centroamericanas tienen una percepción negativa del mismo. Considera que esta percepción se basa en dos afirmaciones:

- 1) “La integración centroamericana, sus acuerdos y sus instituciones han definido un marco jurídico e institucional de inspiración comunitaria pero su acción se

8. A este respecto Caldentey indica que: “Es particularmente negativa la poca presencia de la integración centroamericana entre los programas de estudio de las universidades en la región”.

desarrolla en un marco netamente intergubernamental, en una contradicción que ha tenido múltiples y regulares manifestaciones en los últimos años.

- 2) “La contradicción está basada en el dilema de los gobernantes centroamericanos sobre la conveniencia o no de apostar por la integración regional como marco de sus estrategias de desarrollo. Argumentos de peso (volumen del comercio intra-regional) justifican el dilema pero esta falta de confianza en los acuerdos firmados impide que la integración demuestre que sus potencialidades se pueden llevar a la práctica con eficacia”.

La anterior afirmación de Caldentey se basa en el análisis histórico del proceso de integración regional. La percepción de los empresarios encuestados sobre el proceso es que no está concluido y que debe considerarse la importancia de la empresa en el mismo. Se requiere facilitar a las empresas de la región que se instalen en otros países, para ello es necesario resolver algunos obstáculos que enfrentan las empresas en este proceso.

Los empresarios comparten la visión de Caldentey sobre las ventajas de la región: sumar capacidades técnicas para ejecutar políticas de desarrollo, aprovechar economías de escala, el incentivo a la inversión interna ante mercados más amplios con más oportunidades y menos riesgos, el desarrollo de infraestructuras, la definición de una oferta turística común, la posibilidad de acciones conjuntas de lucha contra la pobreza y la reducción de la vulnerabilidad ante catástrofes naturales. Sin embargo, un ambiente de falta de confianza en las instituciones regionales se nota en la suspicacia de los empresarios, quienes basan su opinión en la corrupción imperante en algunos de los estados de la región y en la pobre imagen del PARLACEN.

El tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos y el acuerdo de asociación en proceso con Europa podrían ser los elementos que logren superar los conflictos intergubernamentales y convertir la regionalización en un instrumento comunitario. La supranacionalidad de esos acuerdos podría ser la clave para resolver posibles conflictos de interés.

2.

PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y PROBLEMAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN REGIONAL DE LAS EMPRESAS

El número aproximado de empresas que participan en el comercio regional son entre 1,000 y 1,200 empresas, por lo que existe un amplio espacio de desarrollo para las empresas que aún no lo hacen. Algo similar ocurre en la Unión Europea, en donde una minoría de empresas aprovecha las ventajas de un mercado único.

Se observa también que algunos países cuentan con un mayor número de empresas

Cuadro 10

PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y PROBLEMAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EUROPA

- El proceso de internacionalización tiene un costo muy elevado.
- Falta de capital para financiar el proceso de internacionalización.
- Ausencia de estrategia explícita en la fase inicial del proceso.
- falta de capacidad de implementación de estrategias (planificación insuficiente)
- Falta de “know how” respecto a los problemas de internacionalización.
- Falta de Experiencia internacional de los directivos de la empresa.

regionalizadas y otros tienen una menor cantidad. Cuando se contactó a empresarios de Nicaragua para recabar sus experiencias, la mayoría respondió que no tenían operaciones de ningún tipo con otros países de Centroamérica; mientras que El Salvador muestra un cuadro diferente, una mayor proporción de empresas realiza algún tipo de comercio con uno o más países de la región.

El cuadro 10 muestra los principales problemas que enfrentan las empresas en Europa. En el cuadro 11 se hace lo propio con el caso de la región de estudio; esta comparación permite constatar que existe una fuerte similitud entre estos dos procesos. Por ello se propone emplear como referencia las medidas políticas adoptadas por Europa para resolver los problemas que enfrentan las empresas al internacionalizarse.

Los empresarios manifiestan que el principal problema que enfrentan en Centroamérica es la falta de conexiones empresariales, (15.73%), lo cual implica un problema de falta de conocimiento y experiencia.

El segundo obstáculo más importante reportado por los empresarios es la falta de

canales adecuados para la distribución de productos (14.69%); esto está relacionado directamente con la inversión en infraestructura que realizan los estados.

El tercer obstáculo que dificulta la expansión regional son barreras no arancelarias. Los empresarios se quejan que en todos los países existen regulaciones que se constituyen en barreras para el acceso al mercado; particularmente en el caso de las industrias alimenticias y químicas.

El cuarto obstáculo tiene relación con el otorgamiento de privilegios a las empresas locales. Porter (1995) reporta que el problema de las empresas centroamericanas consiste en que tenían un antiguo paradigma, el proteccionismo, alimentado por las políticas gubernamentales que otorgaban privilegios. Aunque esta práctica ha disminuido, los empresarios encuestados se quejan de que todavía existen conexiones importantes entre las autoridades estatales y los intereses empresariales, que sin ser una práctica abiertamente corrupta, consiste en el manejo de relaciones con personajes importantes del estado. El sistema centroamericano de manejo de controversias, reporta muy pocos casos de conflictos empresariales derivados de este tipo de prácticas; algunos casos son de El Salvador, otros de Guatemala y de Costa Rica.

El quinto obstáculo importante reportado por las empresas encuestadas está directamente relacionado con el anterior y se refiere a la corrupción de funcionarios estatales; los empresarios sin embargo, no explicaron claramente a qué tipo de actos corruptos se referían en la encuesta. Es necesario seguir investigando en este sentido.

En el anexo 4 se puede consultar los obstáculos manifestados por los empresarios respecto al ingreso a cada mercado de la región. Es interesante e ilustrativo comparar las respuestas país por país porque manifiestan diferentes problemas, muchos de los cuales

Cuadro 11

PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPANSIÓN REGIONAL DE LAS EMPRESAS EN CENTROAMÉRICA

-
- Falta de conexiones empresariales en los países donde las empresas buscan ingresar al mercado.
 - Falta de adecuados canales de distribución.
 - Barreras no arancelarias, empleadas por las empresas locales como obstáculos para impedir el acceso al mercado a empresas de otros países.
 - Protección a las empresas locales por medio de otorgamiento de privilegios especiales.
 - Corrupción en las instituciones estatales.
 - Insuficiente conocimiento del funcionamiento de los países centroamericanos. Cultura, costumbres, leyes, etc.
 - Falta de capital para financiar las operaciones en el extranjero.
-

deben ser resueltos por las autoridades gubernamentales.

En el cuadro tabla 11 se describen los problemas comunes reportados por los encuestados para todos los mercados.

La ilustración 17 despliega los obstáculos y problemas más comunes para las empresas de toda la región, pero para conocer los obstáculos específicos de un país, se sugiere consultar el anexo 4.

El problema de fondo para los empresarios es que no existen programas de enseñanza apropiados para el proceso de internacionalización. La información disponible en cada país es poco especializada, y ninguna escuela de negocios, facultad de economía ni centro de capacitación ofrecen un programa de internacionalización regional de empresas que permita formar a ejecutivos comerciales con visión regional.

Para comprender la complejidad del conocimiento que debe desarrollar un ejecutivo empresarial, se transcribe la opinión del presidente de una empresa farmacéutica de

tamaño mediano con operaciones en todos los países de la región.

Problemas enfrentados por las empresas al regionalizarse

Caso de empresa farmacéutica de Guatemala

1. Multiplicidad de procesos burocráticos.

No existen sistemas armonizados, aunque están en proceso la armonización de algunos de ellos.

- Sistema de registros de medicamentos.
- Sistema de registros de marcas.
- Sistema de registros patentes.

2. Impedimentos legales.

No existe un sistema legal armonizado que norme el funcionamiento de una empresa o sociedad en la región. Falta de sociedad centroamericana.

- No existe un sistema de responsabilidad regional. En cada país hay que registrar seguros y fianzas.
- No se reconoce el capital en forma regional. No es posible trasladar el capital libremente de un país a otro.
- Es necesario crear una sociedad en cada país para operar.

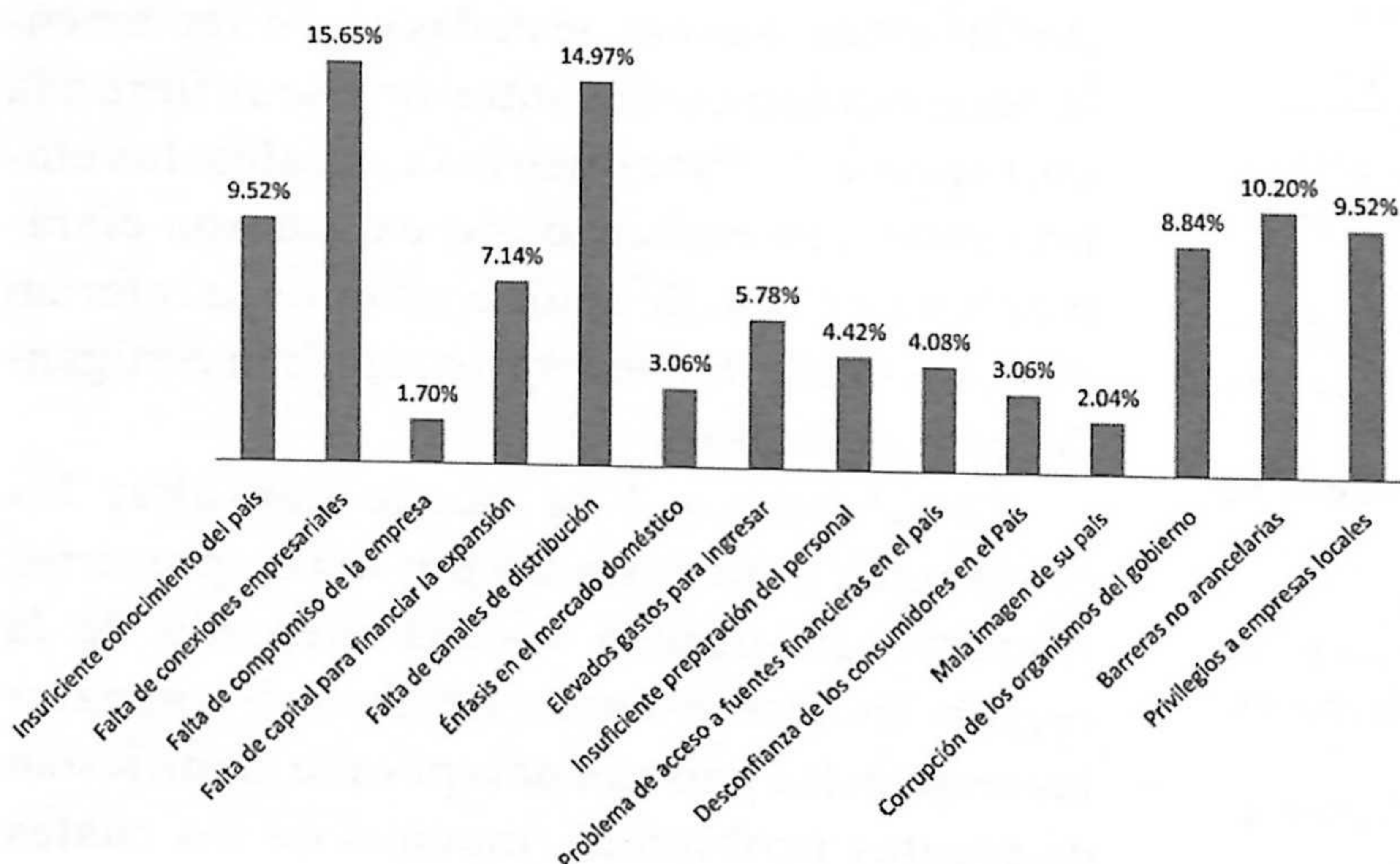
3. Tributación doble.

Debido a que no se puede contar con una sociedad legalmente reconocida en todos los países, las inversiones y algunos gastos importantes realizados en diferentes países no son reconocidos por el sistema fiscal donde está registrada la empresa. La administración tributaria considera que estos al haber sido efectuados en el extranjero, no pueden contabilizarse y declararse al fisco.

La única forma de poder incluir esos gastos en la declaración es pagando un impuesto (timbre) equivalente al 33% del monto de la factura que

Ilustración 17

OBSTÁCULOS MÁS IMPORTANTES PARA EL PROCESO DE REGIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS



ampara el gasto o la inversión.⁹ Esto implica una tributación doble, en el país donde se realiza la inversión y en el país donde se encuentra la empresa matriz.

4. No existen sistemas de apoyo para exportación o la regionalización de las empresas.

Específicamente en Guatemala no se brinda ningún tipo de ayuda para las pequeñas y medianas empresas que se regionalizan. El sistema de información del Ministerio de Economía no es útil para esta empresa, porque está concebido para la formación de pequeñas empresas, no contiene ninguna información útil para el proceso de regionalización ni tampoco información especializada sobre la industria farmacéutica.

Las embajadas y consulados en los diferentes países de la región no tienen recursos para realizar estudios o apoyar a las empresas que desean hacer negocios en un país en particular.

Este empresario indica que debido a que cuenta con doble nacionalidad, guatemalteca y francesa, cuando requiere información sectorial de un país en particular, acude a la embajada francesa de ese país para recibir asistencia, allí le dan información socio económica del país, le ayudan a realizar contactos de negocios, le informan sobre las capacidades y calificaciones de los posibles socios de negocios, dan referencias a los bancos sobre su empresa.

El caso de este empresario es ilustrativo del problema que se enfrenta al buscar regionalizar una empresa. Las autoridades nacionales y regionales deben buscar resolver esos problemas para que las empresas puedan crecer apropiadamente en la región.

3.

LA PROMOCIÓN DE LAS MIPYME

Como se mencionó anteriormente, las MIPYME han adquirido más importancia en la región, por ser el sector que absorbe una mayor cantidad de empleo y que genera un alto porcentaje del valor del producto interno bruto en la región.

Estas empresas, sin embargo, no tienen la capacidad competitiva necesaria para evolucionar en el entorno internacional debido a su propia estructura, a su tamaño, a su fortaleza financiera y comercial y al poco conocimiento del entorno internacional.

En cada país de la región, los ministerios de economía, industria y comercio, han desarrollado plataformas de apoyo basadas en tres ideas principales:

- 1) Fortalecimiento empresarial.
- 2) Mejoramiento de la competitividad, y
- 3) Inserción al ambiente internacional.

Cada uno de esos centros ha seguido objetivos aislados, atingentes a su nación, no se desarrollaron con una visión de integración regional. Por ello, surge el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROPYME). Esta institución tiene un carácter regional y su constitución fue suscrita y ratificada en el año 2001 por los siete estados centroamericanos, dentro del Sistema de Integración Centroamericana. En diciembre del año 2003, en la XXIII Cumbre de Presidentes de Centroamérica, se ratificó

9. El sistema fiscal de cada país de Centroamérica, con excepción de Panamá, no considera las figuras de empresas internacionales con filiales, ni los "holdings" financieros. Para contabilizar un gasto en el extranjero considera que el proveedor del bien, debe pagar los impuestos derivados de la renta, en el sistema fiscal del país del comprador. Esto significa que debe pagar la tasa máxima de impuesto sobre la renta, en el caso de Guatemala es 33%.

su creación y se orientó su funcionamiento a:

- 1) Promoción comercial.
- 2) Desarrollo económico local.
- 3) Calidad de empleo.

Estos objetivos se busca cumplirlos mediante el fortalecimiento de las entidades que apoyan a este sector empresarial, y que sean prestadoras de servicios de desarrollo empresarial (SDE), así como a las entidades

Cuadro 12
SISTEMAS DE APOYO A LAS MIPYME

	Propósito del sistema nacional	Mejora de la competitividad	Fortalecimiento empresarial	Promoción externa
Guatemala Mipyme	Integración de la economía de Guatemala en los espacios internacionales y regionales del comercio. Aumentar las capacidades del sector de las MYPES	Capacitación Certificación Calidad		Cooperación Agexport Misiones Comerciales Asistencia a Ferias
El Salvador Centropyme	Promover la competitividad de la Mipyme	Asistencia Técnica Asesoría p/Exportar Estudio Mercado Alianzas Internacionales Misión Inversa Programa Diseño	Asociatividad Comercializadoras Capacitación	Asistencia a Ferias
Honduras Infomipyme			Asistencia Técnica Directorio S. Financiero Capacitación Innovación Tecnológica	
Nicaragua Inpyme	Mejorar competitividad y productividad, acceso a mercados y capacidad generar ganancias	Análisis empresariales Incubadora Transf. Tecnológica	Capacitación Tutorías	Apoyo en Mercadeo
Costa Rica Procomer	Promover las exportaciones y las inversiones en Costa Rica.		Promoción Regional	Capacidad Exportadora Logística Exportación Logística inversión
Panamá				
Rep. Dominicana Promipyme	Promover el fortalecimiento y desarrollo de las mipymes, incrementar la productividad y la competitividad y el empleo.		Asistencia técnica Financiamiento	

prestadoras de servicios financieros (SF). El sistema busca coordinar las acciones de todas estas entidades en Centroamérica, que se dedican al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

De esta forma se logra integrar a las diferentes entidades que apoyan el desarrollo empresarial, los cuales se han ido desarrollando en cada país independientemente de los otros países. El programa Centromype de El Salvador, es el que se considera mejor estructurado, siendo este sistema el que ofrece una gama de servicios más clara y concreta.

El cuadro 12 detalla la situación de los diferentes programas que son coordinados por CENPROPYME. Se observa que cada país ha desarrollado su propia gama de herramientas empresariales, pero al considerar la regionalización como uno de los objetivos deseables de CENPROPYME, los sistemas de Costa Rica y de El Salvador son los que, a criterio de los autores de este estudio, cuentan con las mejores herramientas y sistemas de promoción internacional.

Carencias de CENPROPYME

El mayor problema de este programa, es la falta de información de la economía sectorial por país y regional, básicamente debido a la falta de información pública. Al carecer de esta información se dificulta la toma de decisiones políticas y programáticas (Cabal, 2006).

La falta de información impide la coordinación regional del programa. Otra carencia importante es la falta de coordinación de acciones entre los sistemas de los países, se comienza a compartir información, pero aún no se hace en forma sistemática. Estos problemas, de naturaleza política, se pueden resolver si se mejoran los foros de comunicación del sistema.

La medición realizada sobre la regionalización de las empresas, demostró que las MIPYME aún no participan ampliamente en este proceso, un resultado similar se observa en Europa. Las empresas más pequeñas generalmente tienen un enfoque local y un ámbito nacional. La idea de encadenar y la de asociar pequeñas empresas para luego afrontar el esfuerzo internacional, es la mejor oportunidad que pueden tener estas empresas, particularmente las más pequeñas para poder competir en este ámbito.

Capítulo 7

CONCLUSIONES

En este documento se ha tratado de integrar la experiencia de las empresas en el proceso de integración regional, la visión que tienen los líderes empresariales sobre ese proceso con el propósito de determinar las acciones que deben emprenderse para facilitar el proceso y alcanzar los objetivos del Protocolo del Tratado de Integración Centroamericana, asociado a los objetivos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Como sucede en el caso de la Unión Europea (Jakobsen y De Voss, 2003 No. 4) las medidas políticas deben tener un enfoque holístico para que las empresas puedan desarrollar las capacidades necesarias para poder enfrentar la competencia mundial.

1.

CONCLUSIONES GENERALES

- 1) La mejor opción de desarrollo y crecimiento para las empresas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, y que puedan alcanzar niveles de competencia mundial es el mercado regional.
- 2) Las empresas pequeñas y medianas proveen un alto porcentaje de empleos en la región. La mejora en la calidad de los empleos, los objetivos de innovación y desarrollo económico depende del crecimiento de las empresas de la región, particularmente las PYME.
- 3) Las empresas de los diferentes países de la región muestran tener poca cobertura

del mercado regional, perdiendo oportunidades de crecimiento y desarrollo. Menos del 10% de las empresas tienen cobertura en todos los países de la región

Propuesta

Que los gobiernos de la región y las instituciones regionales reconozcan la importancia de la empresa para alcanzar los objetivos planteados en las cumbres presidenciales, particularmente la Cumbre Ecológica e incorporen a la empresa dentro de los programas de integración regional.

2.

SOBRE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

- 1) El problema de la regionalización de las empresas es un problema de la teoría del conocimiento (Johanson y Vahlne 1977); por lo que para impulsarlo es necesario desarrollar sistemas de capacitación, sistemas de educación y sistemas de información adecuados a ese propósito.
- 2) La internacionalización de las empresas es un proceso de desarrollo requerido por las exigencias de la globalización de mercados. Dependiendo del tamaño de la empresa, esta emplea diferentes mecanismos de internacionalización.

Cuadro 13
FORTALEZAS Y PRÁCTICAS DE REGIONALIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE SU TAMAÑO

	Empresas globales	Empresas multinacionales	PYME
Compromiso en mercados extranjeros	Elevado, fuerte inversión en activos en todo el mundo.	Elevado, fuerte inversión en activos en muchos países y regiones.	Variable. Poca disponibilidad de recursos.
Enfoque	Geocéntrico. El mundo es el mercado.	Policéntrico.	Etnocéntrico. Extensión de mercado.
Concepto de Producto	Estándar.	Adaptados	Diferenciado o Especializado.
Concepto de Cultura	Una sola, global.	Regionales	Diversas, pero desconocidas.
Estrategia de Entrada Preferida	Compra de empresas y marcas.	Compra de empresas y marcas.	Exportación.
Racionalidad para construir Ventaja Competitiva	Eficiencia global	Diferenciación, (adaptación de productos)	Diferenciación y especialización.

- 3) Los sistemas nacionales de apoyo al desarrollo de la empresa, principalmente las PYME se orientan a la creación de empresas y se enfocan en los mercados nacionales.
- 4) Los sistemas públicos de información presentan dos dificultades para el desarrollo de mercados regionales: la información no es suficiente porque es de naturaleza macroeconómica y tampoco existe un sistema integrado de información regional en forma sectorial.

Propuesta

- 1) El SICA debe promover la comunicación e integración de los diferentes sistemas nacionales de apoyo empresarial, ampliando el enfoque de nacional a regional.
- 2) Crear un programa de información ciudadana sobre el significado de ser centro-

americano, el cual incluya una sección sobre el significado de la región para la empresa. Ese programa debe incluir:

- a) Sistemas de capacitación basados en la experiencia.
- b) Sistemas de educación similares a los programas europeos que permitan a los ciudadanos, incluyendo a los empresarios, a conocer la importancia del proceso de regionalización.¹⁰
- c) Sistemas de información sectorial, la información disponible actualmente

10. En los países europeos existen varios programas de información sobre el significado de "ser europeo". En la Universidad de Navarra, existe el programa Europeo que facilita información a todos los estudiantes, empresarios, académicos y cualquier ciudadano sobre el tema. Las universidades deben incorporar una cátedra sobre Centroamérica.

es de carácter macroeconómico, insuficiente para el desarrollo de estrategias gerenciales.

- i) Integración de sistemas de proyectos de apoyo a las PYME.
- ii) Publicación de información de pago de impuestos, declaraciones aduanales, IVA, seguridad social, etc.
- iii) Activación de centros de información y apoyo en las delegaciones diplomáticas.
- iv) Integración de gremiales, cámaras y asociaciones empresariales.
- v) Incorporación de sistemas de información dentro de las representaciones diplomáticas de los países de la región.

3) Sistema de monitoreo permanente sobre el proceso de regionalización de las empresas, que sirva de apoyo a las empresas y a las instituciones regionales. Sobre la Sociedad Centroamericana. Este sistema puede integrarse en un proyecto universitario.

La base de datos generada en este estudio puede servir de punto de partida para ese proyecto. El propósito es monitorear el desarrollo regional de las empresas.

3.

SOBRE LAS NECESIDADES DE CAMBIO DE REGLAS

- 1) Las empresas reportan que es necesario resolver problemas derivados de la multiplicidad de reglas y de enfoques nacionalistas que complican la regionalización.
 - a) Multiplicidad de reglas y procedimientos. A pesar que hay esfuerzos para armonizar leyes, reglamentos e instituciones como por ejemplo la unión aduanera, es necesario acelerar esos

procesos para que la multiplicidad de reglas no sea utilizado como barreras no arancelarias a la integración regional. Especialmente marcas, códigos alimenticios, farmacéuticos, químicos, etc.

- b) Múltiple tributación al invertir en el desarrollo de mercados regionales. Los sistemas fiscales no consideran que la operación regional dentro del sistema de cuentas nacionales afectando con doble tributación a las empresas que emprenden este proceso.
- c) Inexistencia de una figura legal que pueda operar en todos los países de la región.
- d) Dificultad en el flujo de capitales en la región. Los bancos no aceptan garantías de sociedades que se encuentren en el extranjero, esto limita muchísimo las posibilidades de expansión regional porque requiere el traslado de capitales que luego no se pueden integrar en una sociedad regional.

Propuesta

Los organismos nacionales deben promover la resolución de conflictos de intereses de los sistemas fiscales, tal como se ha hecho en la Unión Europea, el objetivo es supranacional y esto debe ser comprendido por las autoridades nacionales.

- 1) Crear una figura social de "empresa centroamericana". Esta empresa debe funcionar como propietaria de otras empresas o agencias en los diferentes países de la región (*holding*). Esto permitirá emplear sus activos como garantía en cualquier país centroamericano para obtener préstamos y facilitar el crecimiento de las empresas. Se recomienda estudiar a profundidad la iniciativa de "Empresa Europea" que desarrolla la Unión Europea.

- 2) Armonizar los sistemas tributarios de los diferentes países para permitir un sistema de "doble tributación" que impida aumentar el costo de transacción de las empresas y éstas pierdan competitividad. Se recomienda estudiar el sistema de doble tributación impulsado por la Unión Europea.
- 3) Establecer un protocolo para el libre flujo de capitales, el cual pueda permitir la operación eficiente de las empresas que operen regionalmente. Se debe permitir la operación regional integrada de los bancos.
- 4) Establecer un sistema de bolsa de valores regional que permita financiar la expansión regional de las empresas como un sistema alternativo a los bancos y financieras privados.
- 5) Integrar los sistemas de monitoreo legal de las empresas en un sistema regional para armonizar sus reglamentos. Se propone la creación de una oficina regional de marcas, registro mercantil regional, armonización de los códigos de alimentos, medicamentos, agropecuarios y oficinas de protección ecológica.

4.

SOBRE EL PROBLEMA DE "CIUDADANÍA" REGIONAL

Existe un desconocimiento generalizado sobre los beneficios de la integración en la vida de los ciudadanos de los países que forman la región. En Europa los ciudadanos están conscientes de la importancia de la Unión Europea, sin embargo, se ha votado en contra de la constitución europea en forma reiterada en diferentes países. No obstante, la comunidad europea y particularmente las universidades se han dado a la tarea de divulgar los beneficios, derechos y responsabilidades que confiere la Unión Europea a las personas.

Propuesta

Los organismos regionales, particularmente el SICA, deben promover que los ministerios de educación y las instituciones de educación superior incluyan en el currículo programas sobre la importancia de ser centroamericano, y sobre la integración regional en el desarrollo social y económico de cada persona.

Cuadro 14

BASES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS

Características	Tamaño de las empresas		
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Debilidades Principales	Falta de Recursos humanos Falta de recursos financieros Falta de contactos Falta de conocimiento sobre la región	Recursos Financieros Falta de contactos en la región Falta de conocimiento sobre la región	Lentitud en Toma de Decisiones Cultura organizacional Falta de conocimiento sobre la región
Fortalezas principales	Rapidez y flexibilidad Especialización Servicio	Flexibilidad Diversificación Servicio	Fortaleza financiera Red de contactos en la región
Mejores prácticas	Alianzas estratégicas Colaboración	Alianzas estratégicas	Adquisición de empresas

Promover la investigación y la docencia sobre la regionalización de empresas en las escuelas de negocios y universidades que imparten economía y administración de empresas, con el propósito de educar a los dirigentes empresariales sobre el mercado regional, la operación de las empresas en la región y facilitar así el proceso de integración.

5. SOBRE LAS FORTALEZAS, DEFICIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS

El objetivo original del proyecto buscaba estudiar este problema, pero los objetivos fueron ampliados luego del Primer Taller de Revisión, realizado los días 3 y 4 de abril de 2008.

Como se ha discutido con anterioridad, las empresas que han emprendido un proceso de expansión regional son una minoría. Las grandes empresas de capital local han emprendido este proceso después de la iniciativa INCAE-Harvard, sin embargo el comercio regional es impulsado principalmente por

empresas de tamaño mediano. Las pequeñas empresas, participan poco en este proceso; las microempresas prácticamente están excluidas.

Las empresas pequeñas tienen una mejor oportunidad buscando ampliar sus operaciones a la región pero haciéndolo de forma que compartan el riesgo con otras empresas. Un modelo interesante es el desarrollado por Wal Mart, que induce a pequeños proveedores a surtir los supermercados de la región. Ese mismo es el caso de Alfa Puertas de El Salvador, que demuestra que compensa sus debilidades de esta forma.

En el caso de las empresas de tamaño mediano, una buena práctica es iniciar exportaciones pero en forma intencional, que esto sea parte de su plan estratégico de desarrollo y no buscar explotar las oportunidades casuales.

En el caso de las grandes empresas, la mejor opción es adquirir empresas existentes porque tienen la fortaleza financiera para hacerlo y reducen de esta forma los riesgos debido a la falta de conocimiento. El problema que pueden enfrentar es que tengan un conflicto de cultura organizacional.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio tiene un alcance exploratorio debido a que existen muy pocos estudios sobre el proceso de regionalización de las empresas en Centroamérica y República Dominicana. Se realizó en forma similar a la metodología empleada por el Observatorio de PYME de Europa con el propósito de poder comparar los resultados.

Debido a la naturaleza de la dirección de empresas se determinó emplear un enfoque mixto, en el cual la parte cuantitativa estaría representada por una encuesta dirigida a una muestra representativa de empresas exportadoras en los diferentes países de la región que comprende Centroamérica, Panamá y la República Dominicana. La parte cualitativa se cubrió realizando entrevistas a empresarios para conocer sus experiencias de trabajo en la región centroamericana, así mismo se realizaron entrevistas a funcionarios de los sistemas de apoyo a las PYME, a directores de cámaras empresariales y a académicos de la Universidad de Navarra, expertos en los mecanismos de la Unión Europea.

Las entrevistas fueron realizadas en un formato abierto.

ENCUESTA

La encuesta estaba concebida para proveer datos homogéneos sobre el proceso de internacionalización regional en los siete países

que comprenden la región centroamericana y el área de libre comercio definida por el tratado firmado con Estados Unidos.

Las encuestas fueron enviadas electrónicamente, y por cuestionarios impresos.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Originalmente se había establecido una muestra determinada con el propósito de conseguir datos por país, por tamaño de empresa y por actividad económica principal.

Se estableció que el universo de empresas exportadoras en la región era de 1,000 a 1,200 empresas. Se consideró una confiabilidad de 95% y un error muestral no mayor a 5%, lo que significaba una muestra estratificada de 200 empresas.

PLAN DE SEGMENTACIÓN

Para segmentar la muestra se estudió el número de empresas que exportan a la región. Se encontró una enorme dificultad para obtener un dato preciso, con la excepción de Costa Rica, cuyo sistema de información sobre las empresas es muy superior al de otros países. En el Salvador se está organizando un sistema de información similar. En los otros países es muy difícil dar seguimiento a la actividad empresarial.

Basados en esa información se estableció una muestra segmentada por país. En el cuadro 14 se consigna la muestra objetivo y las respuestas obtenidas. No se alcanzó el número de respuestas propuesto por lo que el error es de 6.6%, que aunque es elevado es tolerable para un estudio exploratorio

RESULTADOS

El aumento en el error se debió principalmente a que la respuesta a la encuesta fue menor a la esperada como se puede ver en el cuadro 14. A pesar de que se hicieron grandes esfuerzos para obtener respuestas, las empresas mostraron mucha desconfianza al momento de contactarlas.

Por ese motivo, el diseño de la investigación se cambió, de una muestra aleatoria a una muestra intencional, debido a que se recurrió a entrevistar a empresas que eran referidas por personas de confianza, lo que permitió recabar la información.

El cuadro 15 proporciona las estadísticas en la búsqueda de respuestas, se enviaron encuestas a los directorios de las asociaciones

de exportadores de todos los países, a las cámaras de industria y de comercio. Se dio seguimiento telefónico a las encuestas recibidas con información incompleta y finalmente se lograron reunir 159 respuestas que se consideraron adecuadas para la medición. La base de datos generada permite hacer evaluaciones que no están contempladas en este estudio.

En el caso de Panamá, la respuesta fue muy baja, se envió un delegado a la ciudad de Panamá para pedir colaboración de las autoridades y de las asociaciones empresariales, pero no se obtuvo. Ese país fue el único en donde la cámara de comercio rehusó colaborar.

En el caso de República Dominicana, la respuesta fue baja, inferior a lo necesario para sacar conclusiones válidas, a pesar de que se contactó con todas las empresas registradas como exportadores y a todos los miembros de la cámara de comercio e industria. Por la colaboración de revista *Summa* de Costa Rica se logró la respuesta de tres empresas de ese país. Este resultado de alguna forma era de esperar porque refleja que los empresarios de República Dominicana no

Cuadro 15
EMPRESAS REGISTRADAS EN LA REGIÓN

País	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	República Dominicana
Empresas formales	53,352	35,000	79,000	41,500	51,264	n.d.
Empresas exportadoras registradas	1,778	1,300	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Empresas exportadoras activas	2,400	800	n.d.	n.d.	1,778	n.d.
Empresas exportadoras a Centroamérica	200	200	100	100	250	50

Cuadro 16
MUESTRA SEGMENTADA POR PAÍS

	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	República Dominicana
Distribución empresas	44	26	22	22	55	11
Obtenidas	47	27	18	29	30	3

han percibido la oportunidad que les ofrece la región.

En el caso de Nicaragua, la respuesta fue amplia, pero la mayoría de empresas que respondió no realizaba operaciones más que en el mercado doméstico de Nicaragua. De acuerdo al volumen de respuestas, pareciera, algo que debe corroborarse científicamente, que este país es el que tiene la menor proporción de empresas regionalizadas.

El equipo de investigación agradece profundamente a las Cámaras de Comercio de El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica por su colaboración en el estudio, asimismo a Vanessa Barahona de Revista Summa de Costa Rica por su referencia a empresarios de la región.

Cuadro 17
COMUNICACIÓN REALIZADAS
PARA REALIZAR LA ENCUESTA

Acciones	No.
Encuestas enviadas	3000 a 3500
Llamadas telefónica	500 a 700
Respuestas recibidas	343
Respuestas válidas	159
Entrevistas	18

ANEXOS

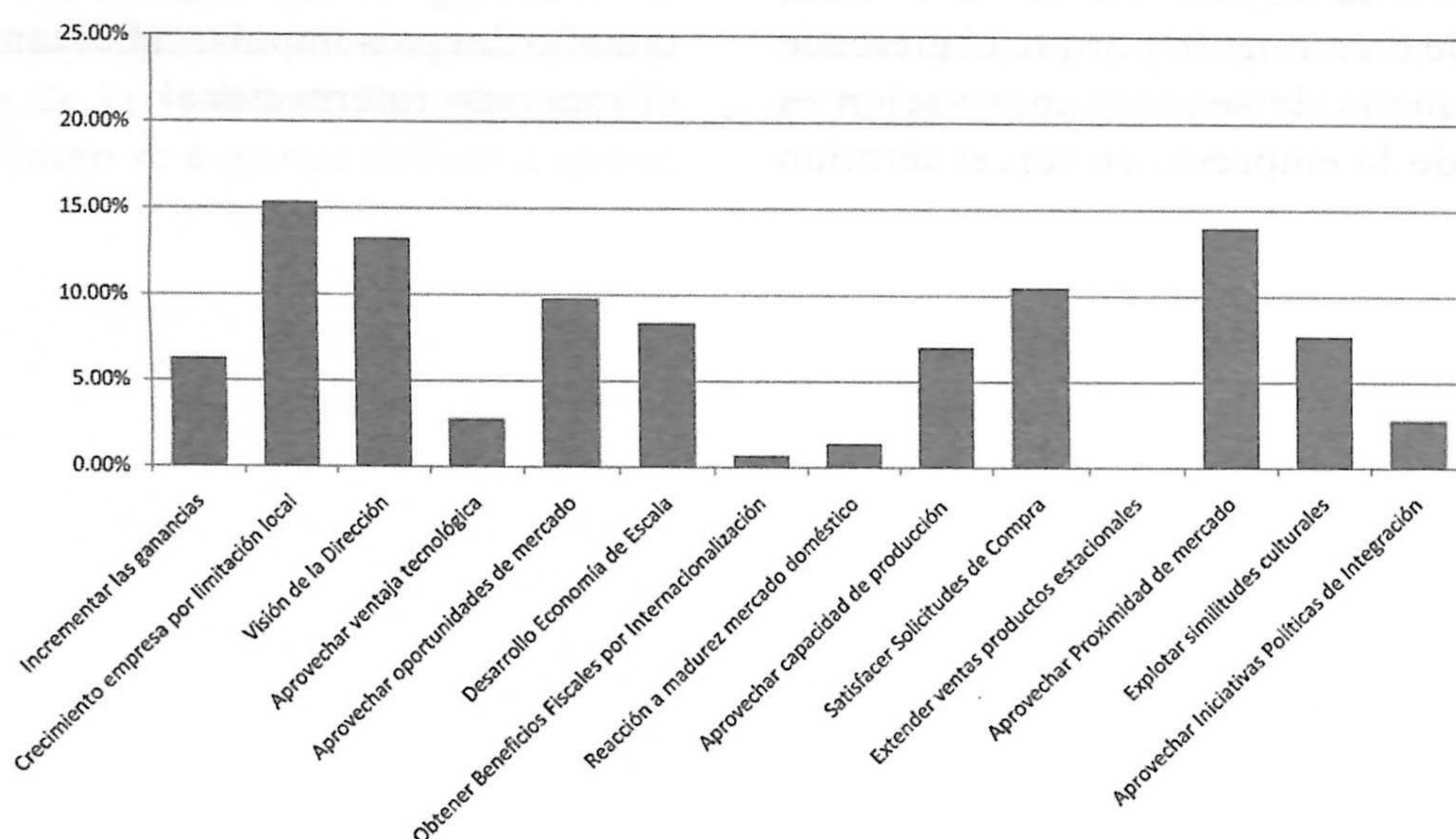
PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Anexo 1

MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En este anexo se detallan las motivaciones que impulsan a las empresas de cada país a desarrollar el mercado regional, o al menos buscar nuevos mercados en la región. Es muy interesante y significativo observar que cada país tiene una prioridad diferente en cuanto a las motivaciones a buscar nuevos mercados.

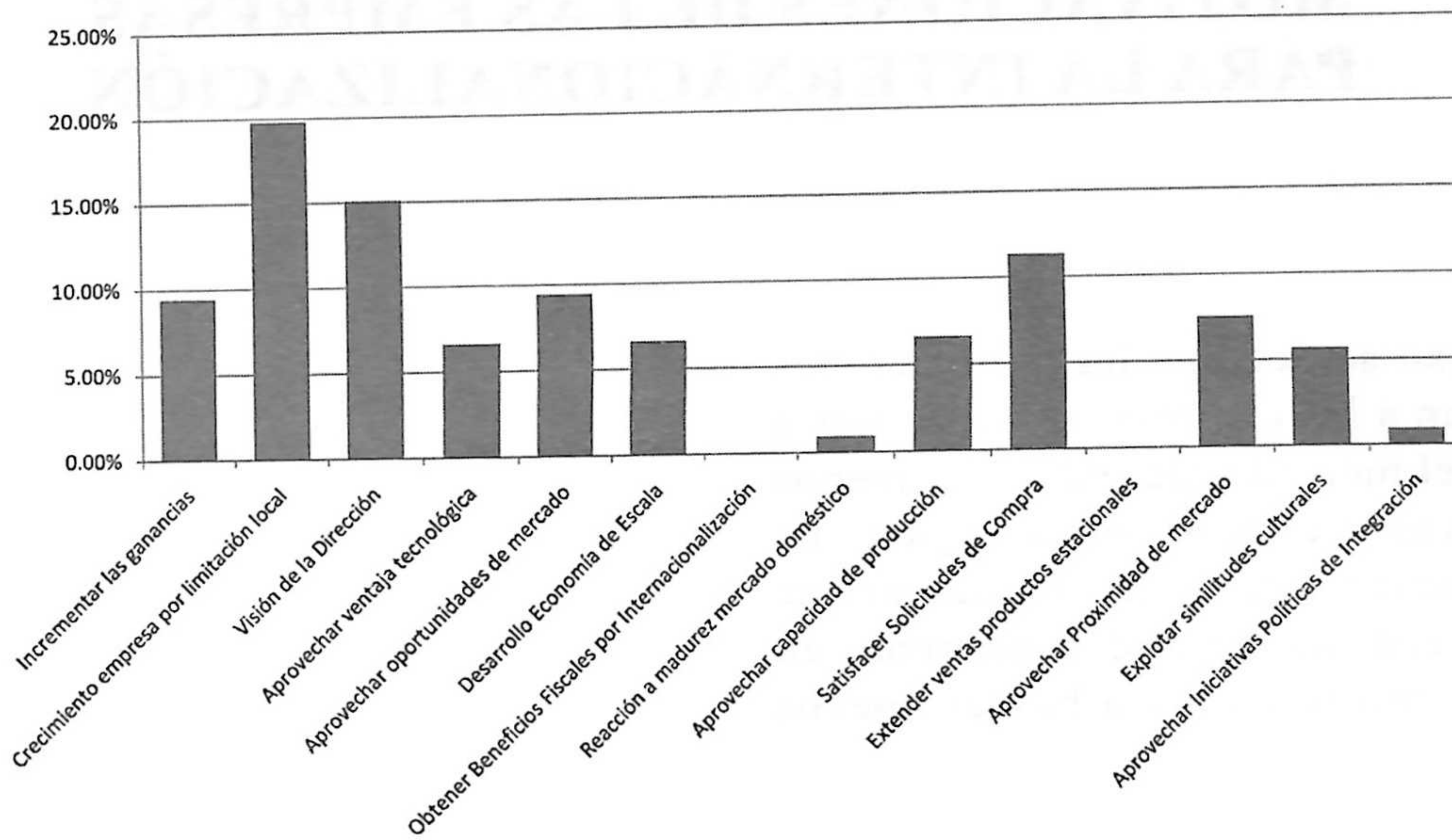
Ilustración 18
GUATEMALA:
MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



En el caso de Guatemala la principal motivación a la expansión regional expresada por los directores de empresa es el tamaño del mercado local, en segundo término las empresas buscan aprovechar la cercanía de

otros mercados, en tercer término la expansión forma parte importante de la visión de la empresa, y en cuarto término la expansión obedece a tratar de satisfacer solicitudes de compra recibidas del extranjero.

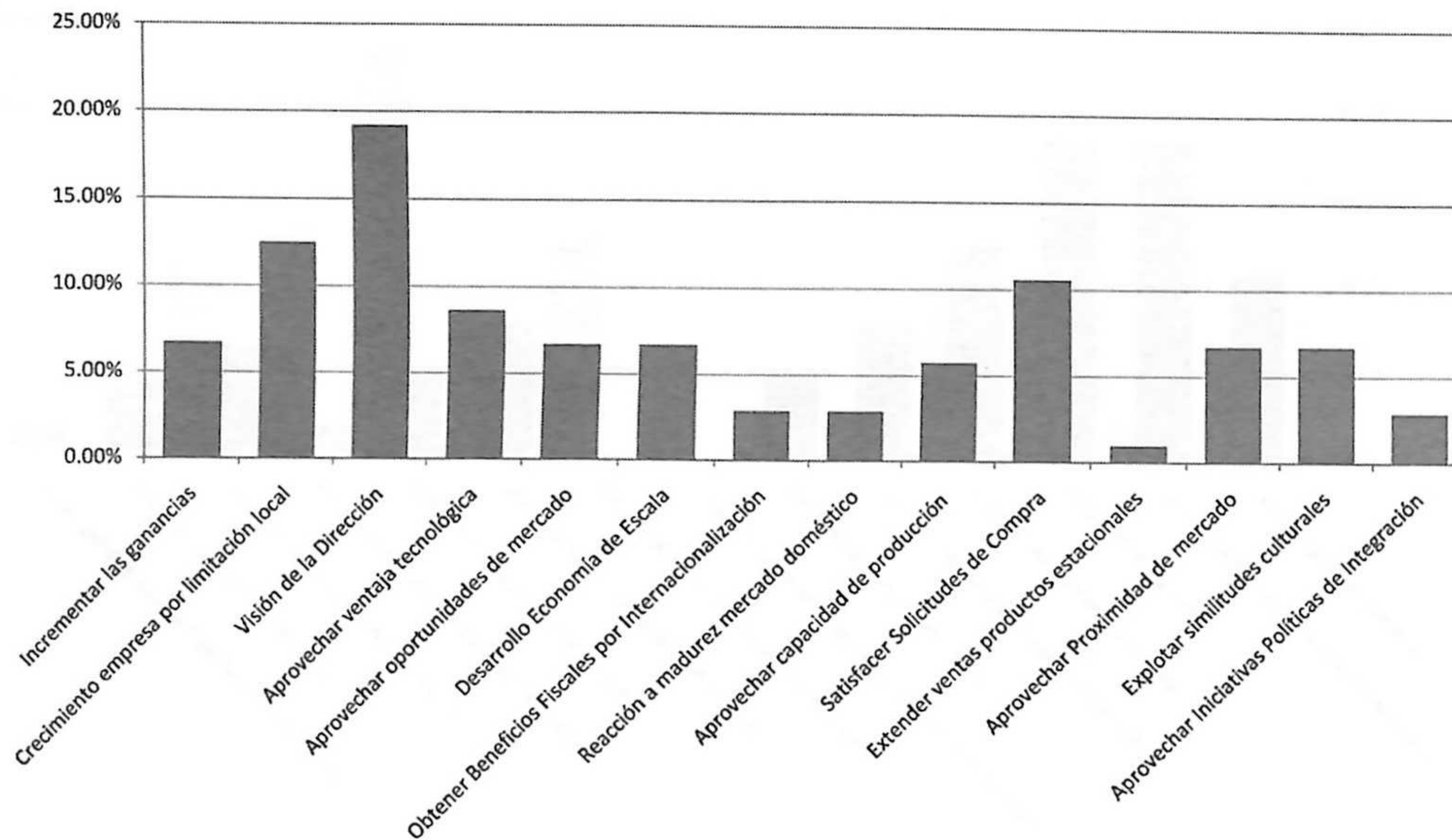
Ilustración 19
EL SALVADOR: MOTIVACIONES PARA INTERNACIONALIZACIÓN



El caso de las empresas salvadoreñas no muestra el mismo comportamiento de las empresas de Guatemala. Si bien la principal motivación a la expansión es la misma: necesidad de crecimiento porque el mercado local es pequeño, la segunda motivación es por visión de la empresa, en tercer término

buscan satisfacer solicitudes de compra recibidas del extranjero y en cuarto término buscan incrementar sus ganancias. Todas estas motivaciones apoyan la teoría que el tamaño del país impulsa a buscar desarrollar el mercado internacional.

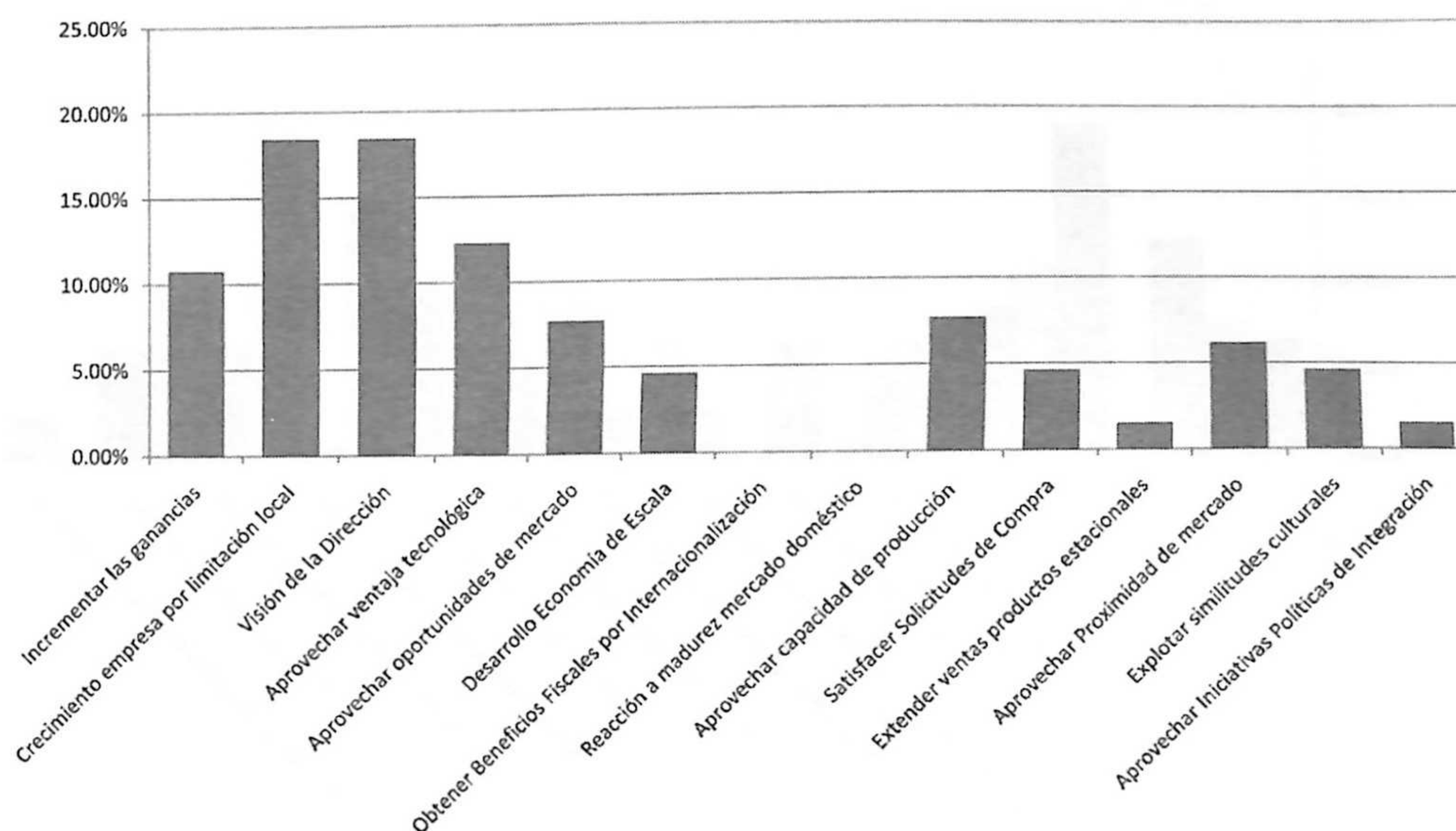
Ilustración 20
HONDURAS: MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Las empresas hondureñas muestran a su vez un patrón diferente al de Guatemala y El Salvador. Los entrevistados indican que lo que les motiva a la expansión regional es en primer término una cuestión estratégica y forma parte de la visión de la empresa. En segundo término se expande debido a que el

tamaño del mercado local les impulsa a hacerlo, en tercer término lo hacen como respuesta a demandas recibidas del exterior, luego manifiestan que buscan la expansión con el propósito de aprovechar la ventaja tecnológica de sus empresas.

Ilustración 21
NICARAGUA: MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

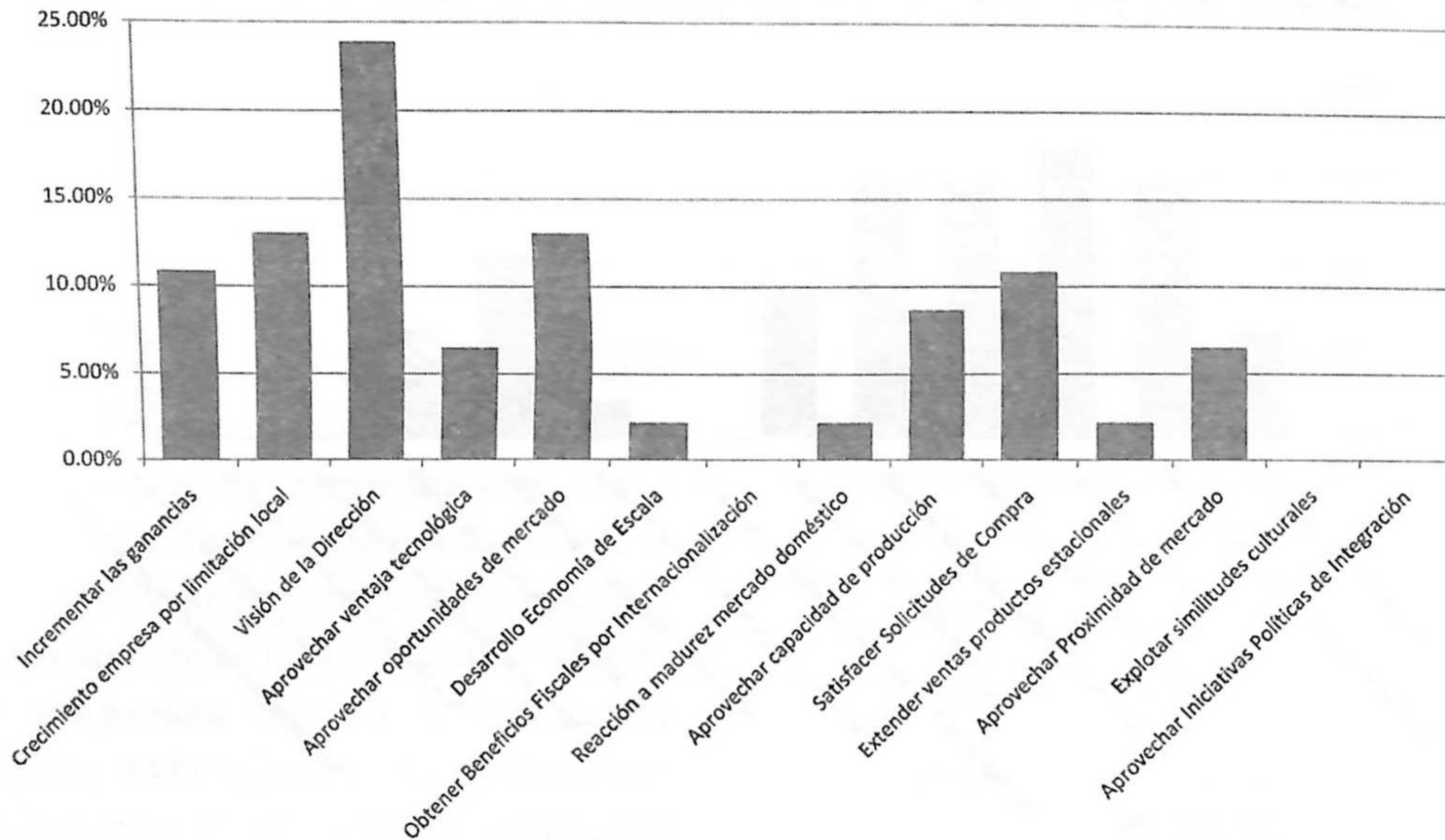


El caso de Nicaragua nuevamente muestra un patrón de motivación diferente al de los países mencionados anteriormente. Los directores de las empresas nicaragüenses informan que buscan la expansión regional por limitaciones del mercado doméstico y

por visión de la empresa en proporciones similares. En segundo término manifiestan que buscan la expansión con el propósito de aprovechar ventajas tecnológicas y en cuarto término manifiestan hacerlo con el propósito de incrementar sus ganancias.

Ilustración 22

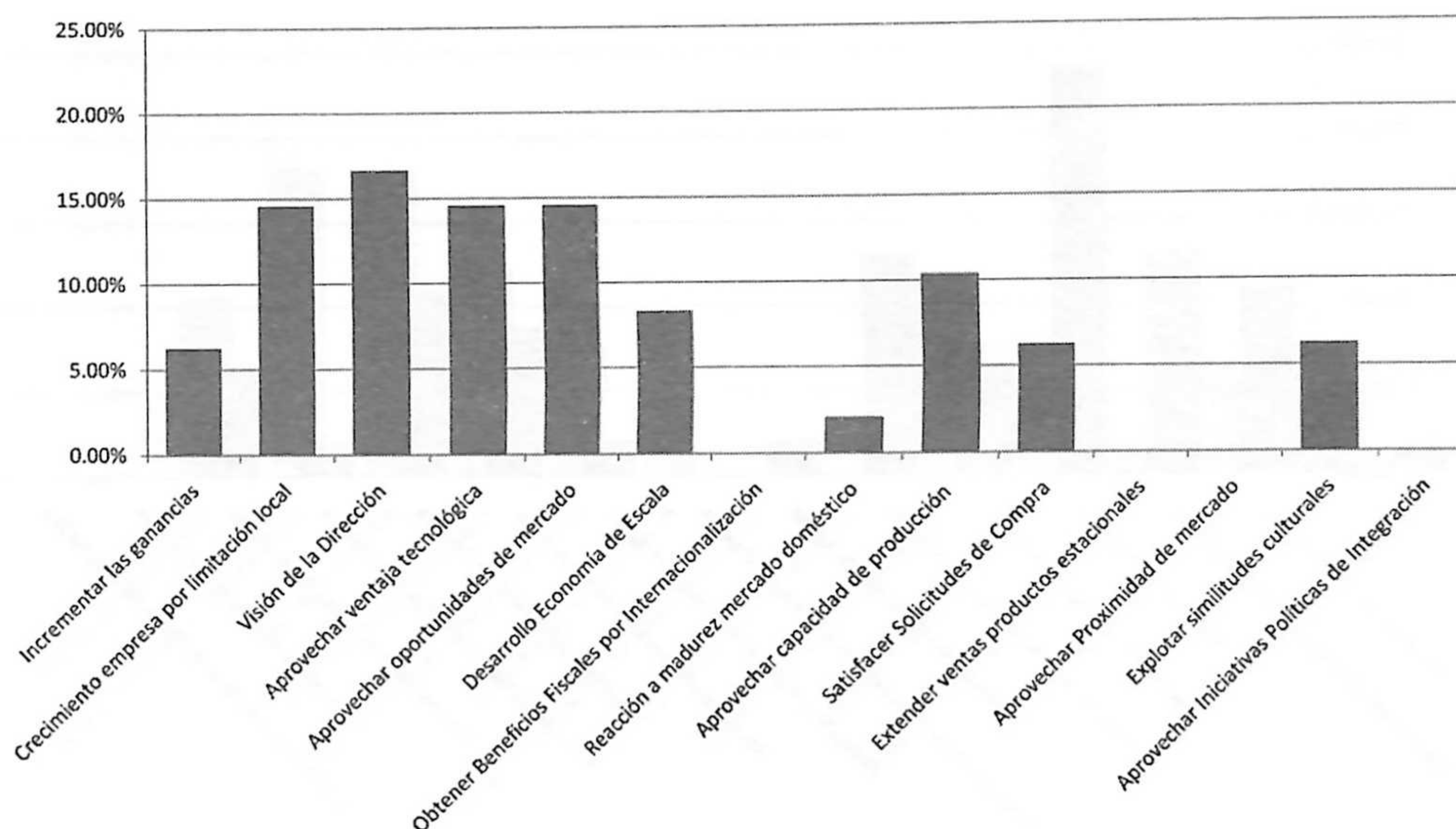
COSTA RICA: MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Costa Rica también muestra un patrón diferente. Los empresarios de Costa Rica indican que su principal motivación para la expansión regional es de naturaleza estratégica, pues forma parte de la visión de la dirección; lo interesante de este caso es que las empresas de este país opinan en mayor proporción (24%) que el resto de países que ésta es su motivación principal. En los otros

países esta proporción es menor a 20%. En segundo término los ejecutivos de este país indican, con proporciones iguales, que se expanden debido a las limitaciones de tamaño del mercado local y para aprovechar las oportunidades del mercado regional. En cuarto término indican que la expansión obedece a la búsqueda de ganancias adicionales y a satisfacer solicitudes del compra del exterior.

Ilustración 23
REPÚBLICA DOMINICANA: MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



En el caso de República Dominicana, las observaciones recibidas no pueden ser concluyentes debido al limitado número de respuestas recibidas. Sin embargo, los resultados indican que la motivación principal se debe a visión de la dirección, en segundo término

buscan el mercado regional debido al tamaño del mercado local, aprovechar ventajas tecnológicas y aprovechar oportunidades de mercado. Estas tres últimas cuentan con la misma proporción de respuestas.

Anexo 2

FUENTES DE INFORMACIÓN POR PAÍS

Uno de los objetivos de este trabajo consistía en determinar si el proceso de internacionalización en Centroamérica respondía al modelo de proceso cognitivo conocido como Modelo de Uppsala. Por ello se preguntó a los empresarios encuestados sobre las diferentes formas en que sus empresas buscan información sobre mercados extranjeros. Al relacionar esos resultados con el tamaño de empresas fue muy interesante observar las diferentes estrategias empleadas por esos empresarios.

Conforme crece el tamaño de las empresas, los medios de información se diversifican, y se recurre más a información de los gobiernos. Esto llama la atención poderosamente, porque se hubiese esperado que los usuarios de información pública estatal fuesen las pequeñas y medianas empresas, pero es al contrario. Al reflexionar sobre esto se desarrolló la hipótesis de que esto se debe a que las grandes empresas tienen fuertes nexos con los operadores políticos dentro de sus países y que por ello es factible que obtengan información de fuentes estatales, aunque no necesariamente públicas, esto podría demostrarse en otro estudio.

Ilustración 24
FUENTES DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS, MENOS DE 10 EMPLEADOS

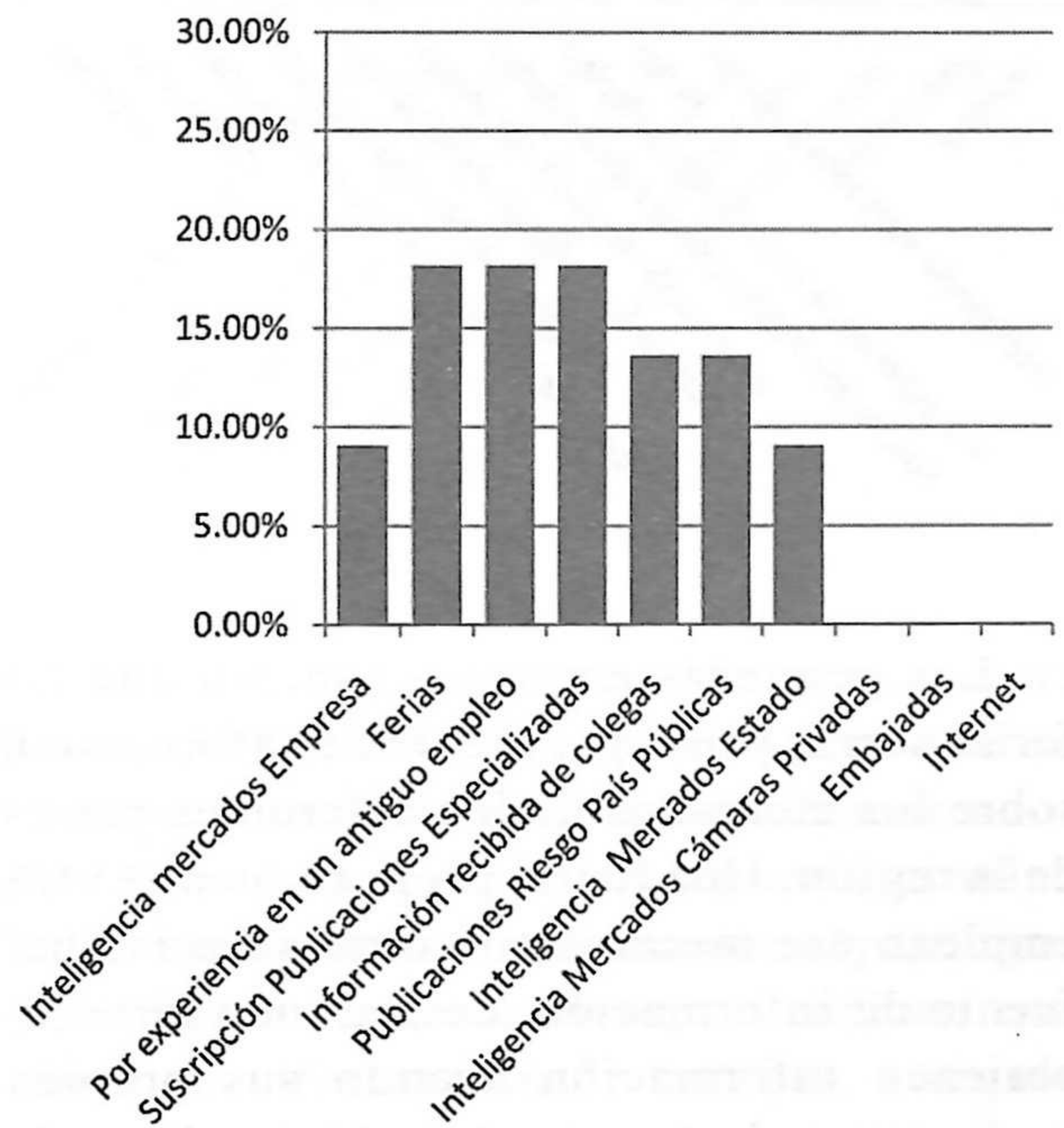
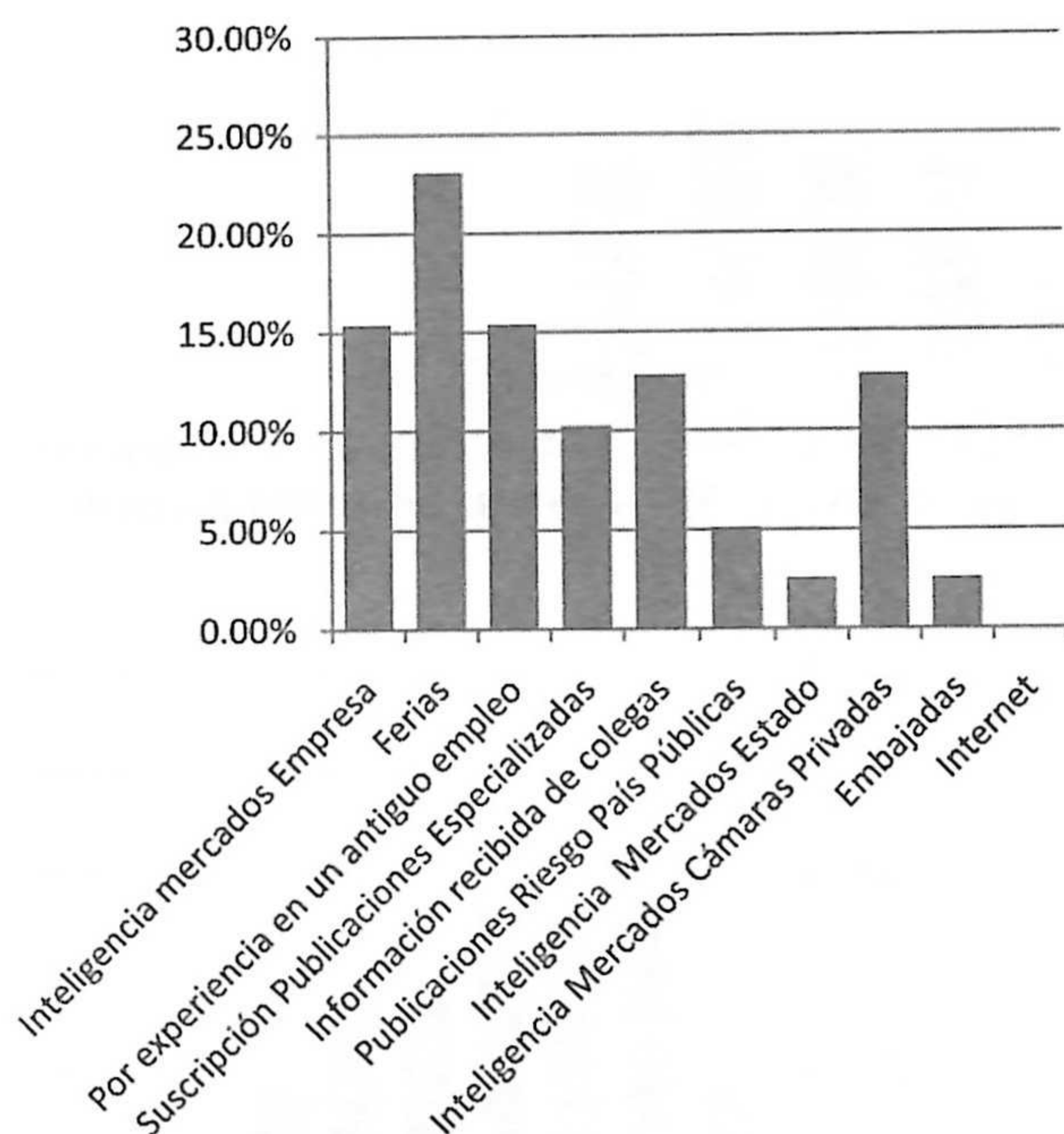
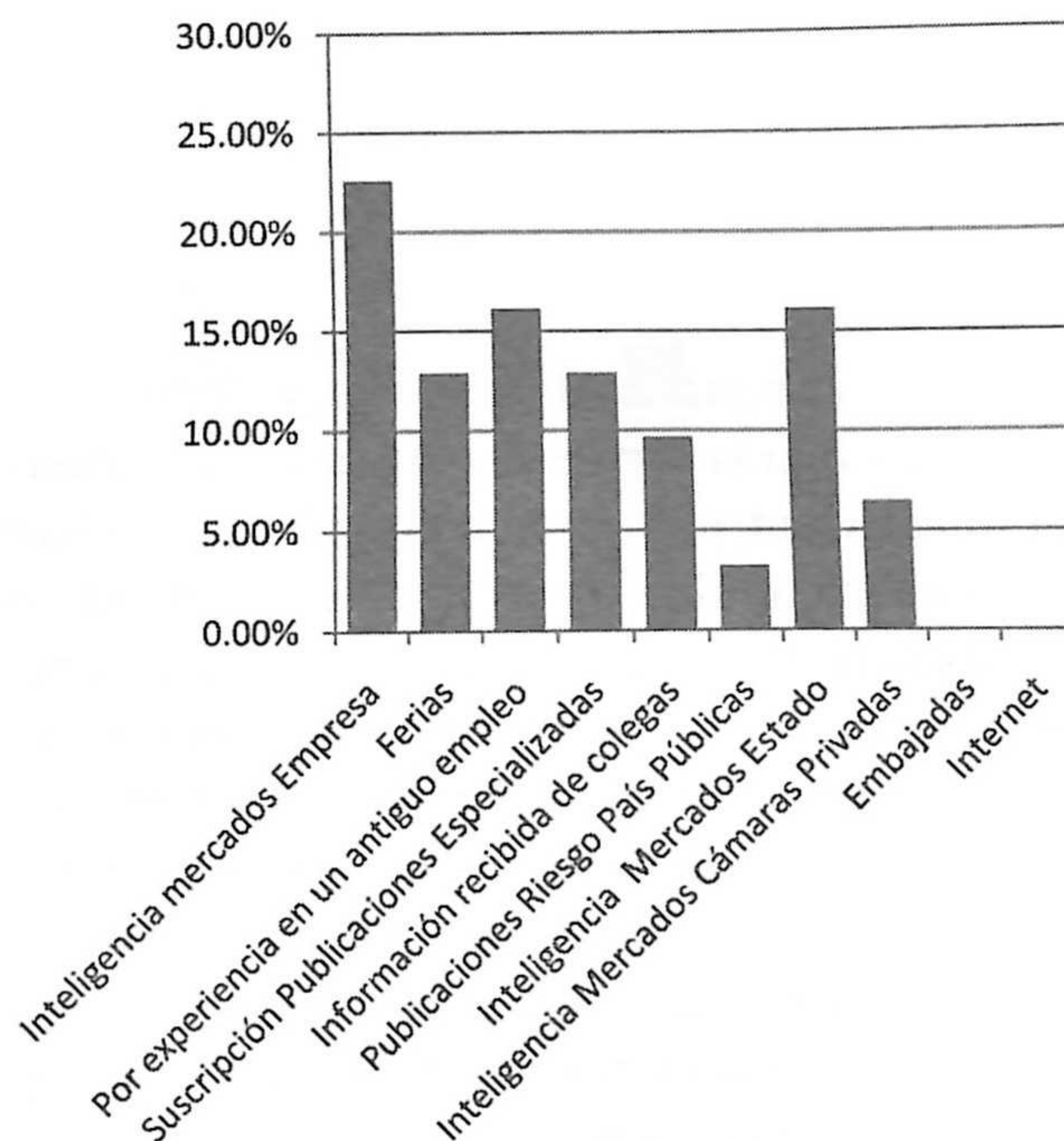


Ilustración 25
FUENTES DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS, ENTRE 10 Y 49 EMPLEADOS



Las pequeñas empresas indican que las ferias son la principal fuente de información sobre los mercados de los diferentes países de la región. Una fuerte proporción de PYME emplean ese mecanismo como su principal fuente de información, en segundo término obtienen información usando sus propios medios creando departamentos de inteligencia de mercados y por influencia de empleados que han laborado en otras empresas y han tenido experiencia internacional. En cuarto término emplean fuentes de inteligencia de cámaras y asociaciones privadas. Es significativo que estas empresas no usen los sistemas desarrollados por los gobiernos de sus países ni encuentren información significativa en sus embajadas.

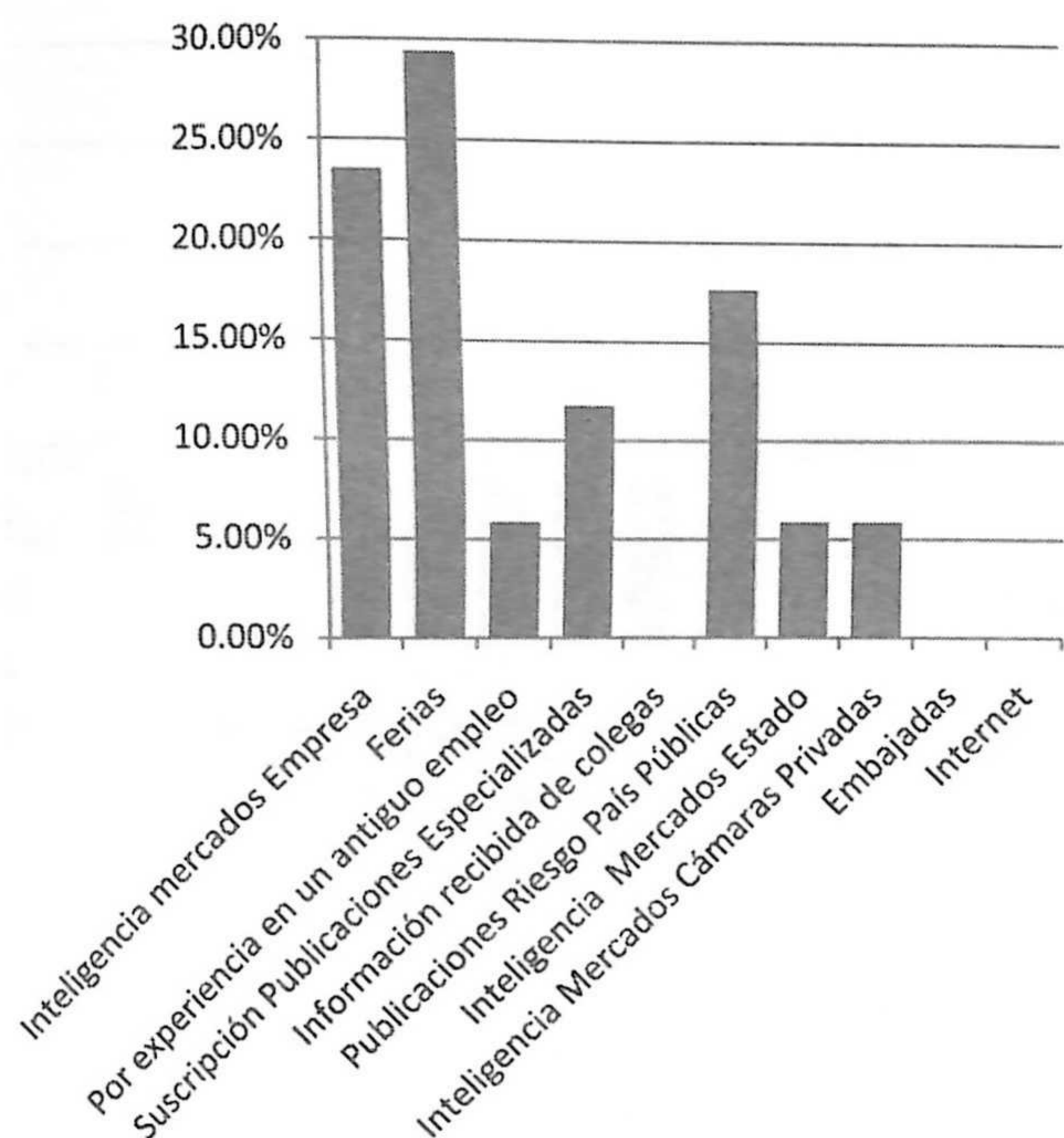
Ilustración 26
FUENTES DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS MEDIANAS, DE 50 A 99 EMPLEADOS



En este segmento de empresas de tamaño mediano, se observa un comportamiento diferente para la obtención de información sobre mercados externos. Se puede ver que la principal fuente de información proviene de la formación de sistemas de estudio de mercados formados dentro de las empresas. En segundo término manifiestan utilizar los sistemas de información subvencionados por el estado y por experiencia de sus directivos en empleos anteriores. En cuarto lugar, con la misma proporción, manifiestan que obtienen información por suscripciones especializadas y por participación en ferias. Estas empresas manifiestan que no recurren a las embajadas para obtener información.

Ilustración 27

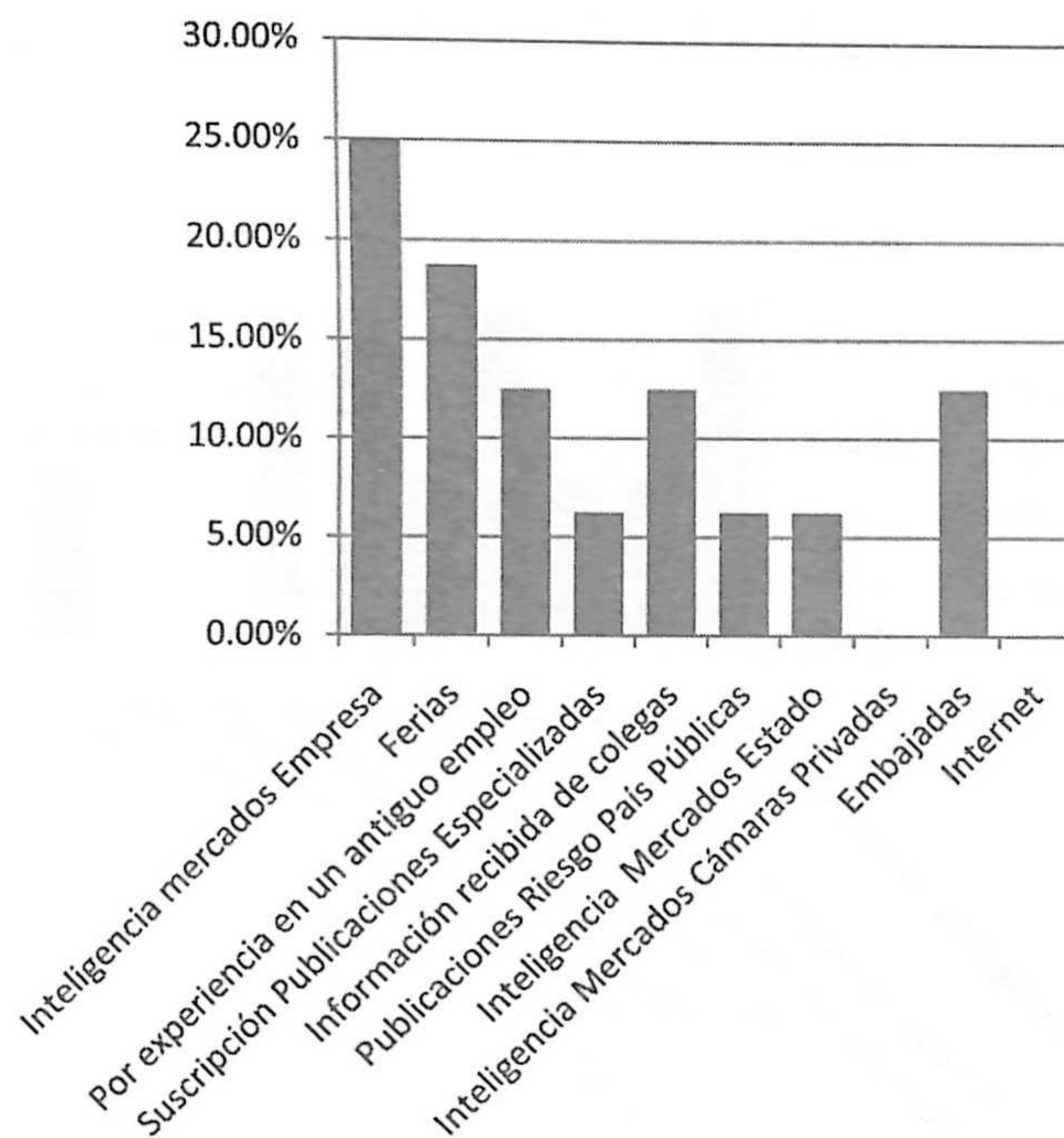
FUENTES DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS GRANDES, 100 A 249 EMPLEADOS



Las grandes empresas manifiestan un comportamiento diferente para obtener información de mercados extranjeros. El principal recurso empleado es la participación en ferias comerciales, se puede observar la elevada proporción de empresas de este tamaño que manifiesta esto, casi 30%. En segundo término las empresas manifiestan tener sistemas propios de inteligencia de mercados y en tercer término indican emplear publicaciones públicas de riesgo país, mientras que en empresas más pequeñas pareciera que este tema es menos importante al momento de evaluar ingresar a un nuevo mercado.

Ilustración 28

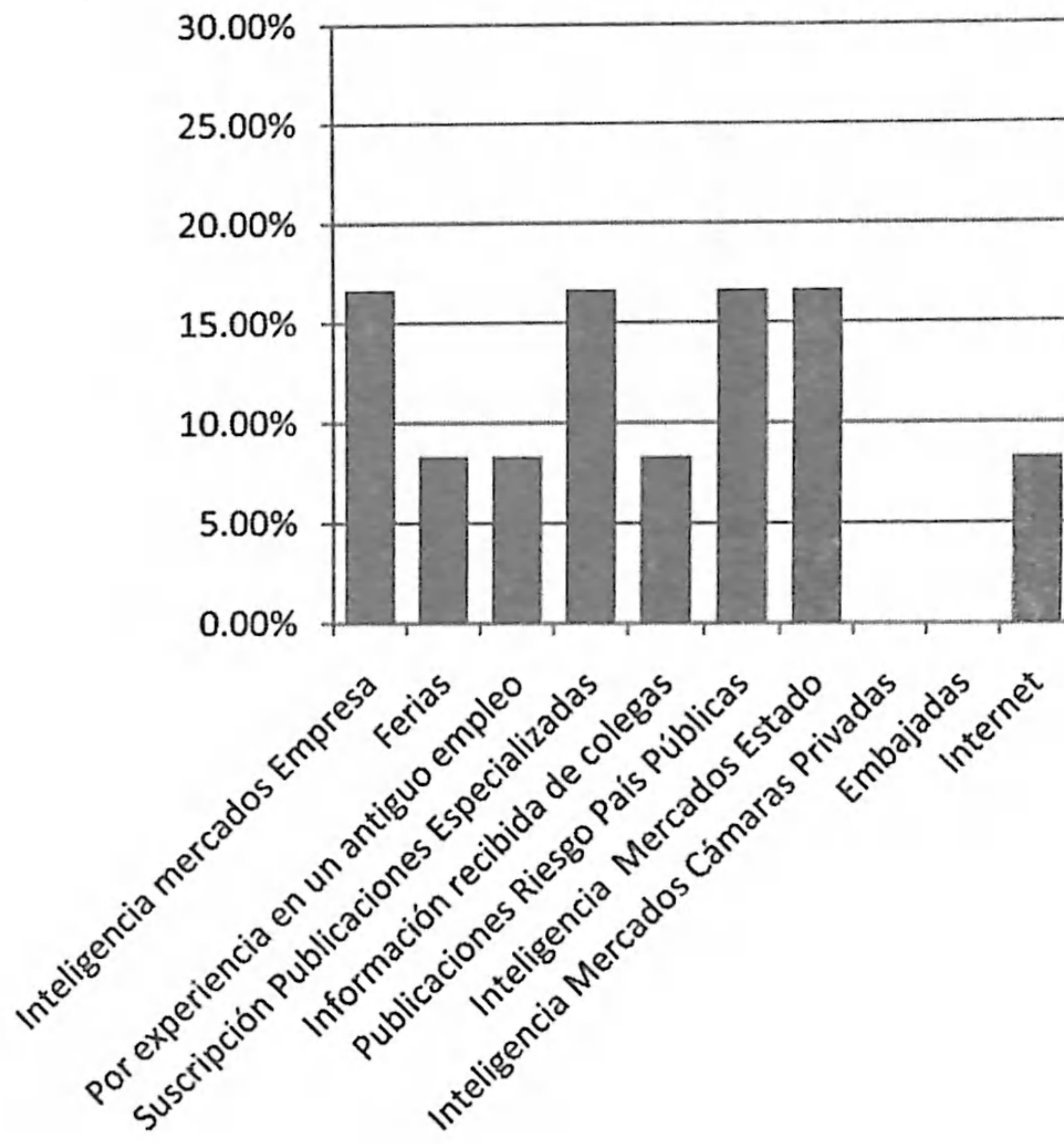
FUENTES DE INFORMACIÓN DE GRANDES EMPRESAS, DE 250 A 499 EMPLEADOS



Las empresas grandes que tienen entre 250 y 500 empleados manifiestan que su principal fuente de información de mercados extranjeros es interna, en segundo término indican que obtienen información al participar en ferias y en tercer término indican que obtienen información de colegas, antiguos empleos y embajadas.

Ilustración 29

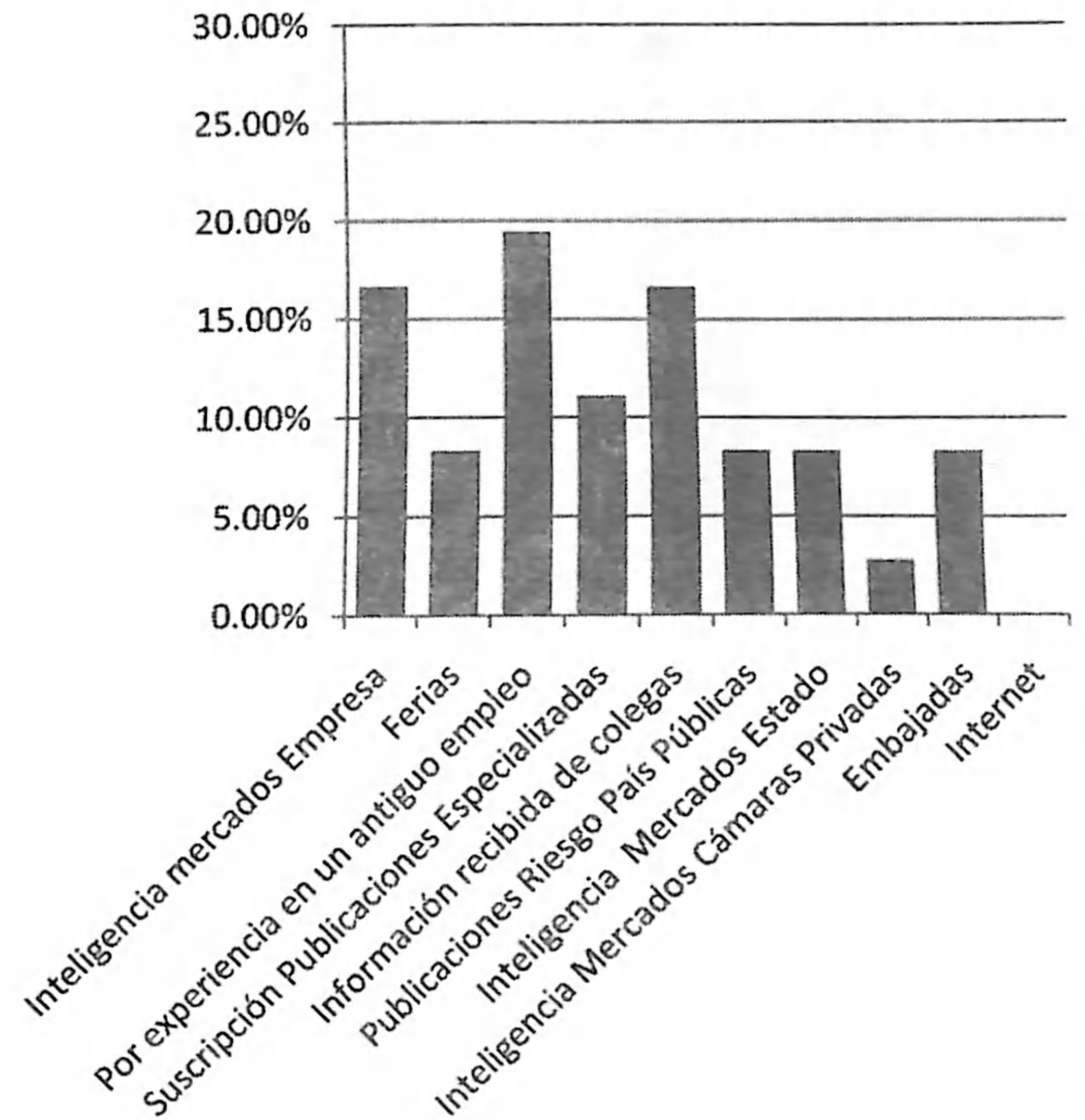
FUENTES DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS GRANDES, DE 500 A 999 EMPLEADOS



Las empresas que tienen entre 500 y 1000 empleados muestran un perfil de búsqueda de información diferente a las empresas de menor tamaño que ellas. Declaran que usan con la misma proporción sistemas internos de inteligencia de mercados, sistemas de inteligencia subvencionados por el estado, publicaciones de riesgo país públicas y suscripciones a publicaciones especializadas. Esta proporción de fuentes puede indicar que al contar con más recursos económicos, estas empresas invierten una mayor cantidad de dinero en diversos medios de obtención de información, mientras que las más pequeñas recurren a uno o dos métodos diferentes.

Ilustración 30

FUENTES DE INFORMACIÓN DE GRANDES EMPRESAS, DE 1000 EMPLEADOS Y MÁS



Las empresas más grandes de la región indican que emplean muchos medios de obtención de información, probablemente esto se deba a una mayor inversión en este rubro que las empresas más pequeñas. Es significativo que estas empresas manifiesten que su fuente principal de obtención de información proviene de la experiencia de sus ejecutivos en empleos anteriores. Esto puede indicar, aunque debe estudiarse más a fondo, que en estas empresas se busca contar con personal experimentado. También se observa que la segunda fuente de información es por comunicación con colegas de otros países de la región, este resultado es interesante si se considera que las grandes empresas de la región acostumbran establecer alianzas estratégicas con otras grandes empresas.

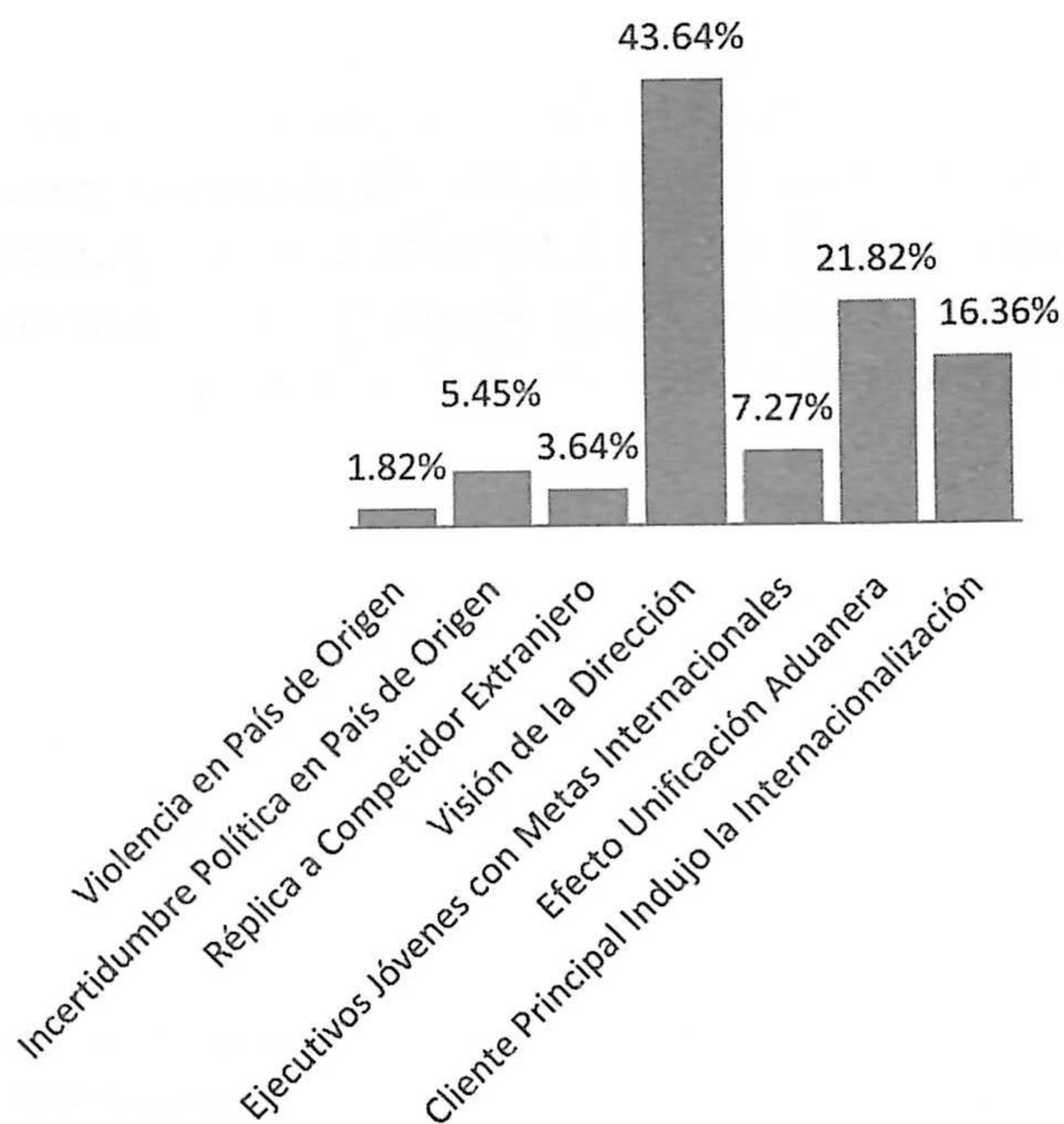
Anexo 3

EVENTOS QUE IMPULSARON LA EXPANSIÓN REGIONAL A OTROS PAÍSES

En este anexo se busca responder a la interrogante sobre el evento que impulsó a las empresas a ingresar a los diferentes mercados de la región. Se puede observar que en el caso de Guatemala, El Salvador y Honduras, la unión aduanera tuvo una importancia signi-

ficativa para impulsar el comercio internacional. Esto debe servir de ejemplo para extender la unión aduanera a otros países porque es claro que al momento de entrar en vigencia el comercio se incrementa.

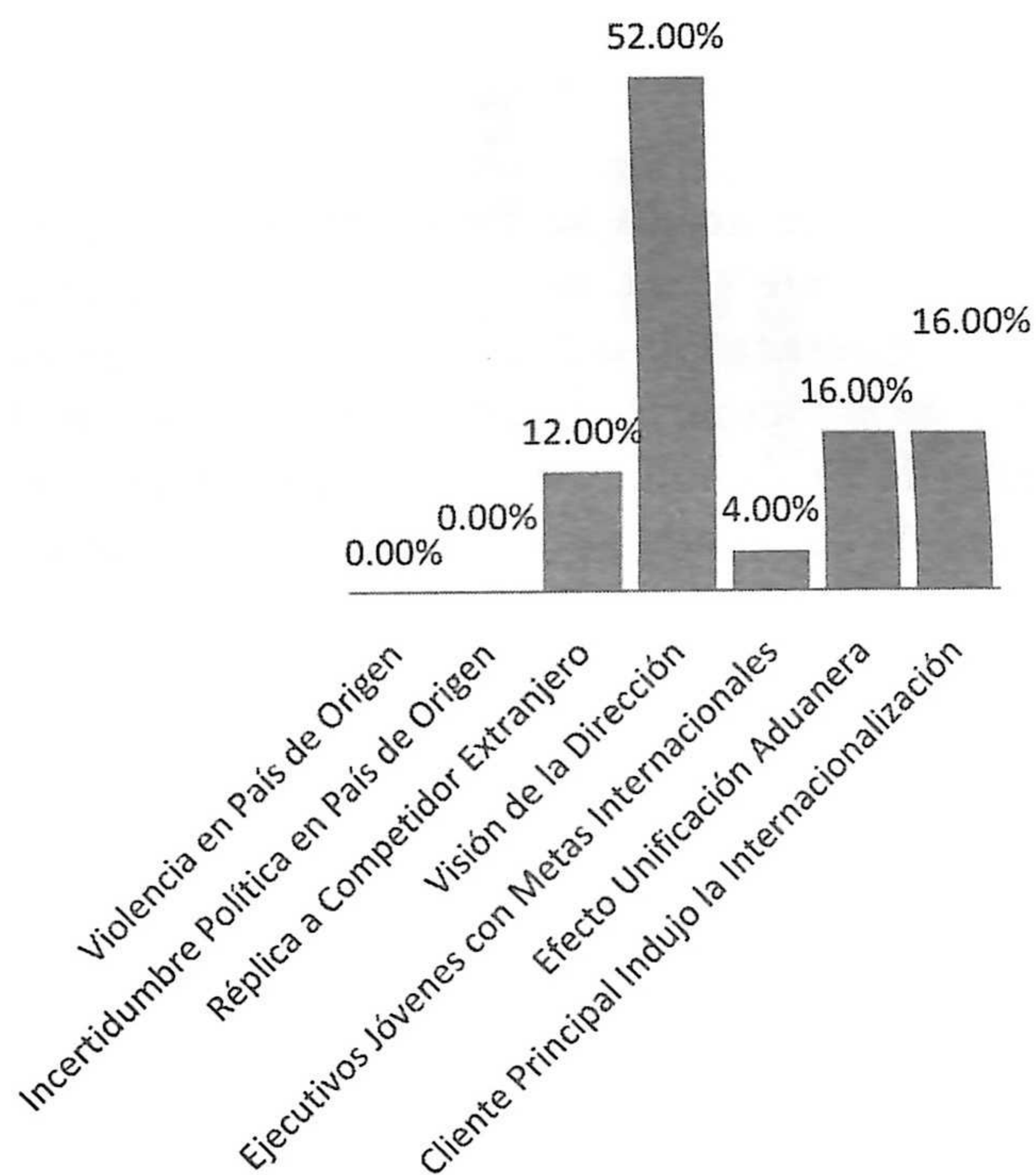
Ilustración 31
EVENTOS QUE IMPULSARON A
LAS EMPRESAS CENTROAMERICANAS
A OPERAR EN GUATEMALA



Las empresas de los otros países de la región que operan en Guatemala, manifiestan que buscaron ese mercado principalmente por razones de estrategia empresarial. El segundo evento que les impulsó a ingresar a este mercado fue la unión aduanera, y en tercer término debido a que su cliente principal en su país ingresó a Guatemala y le indujo a hacerlo.

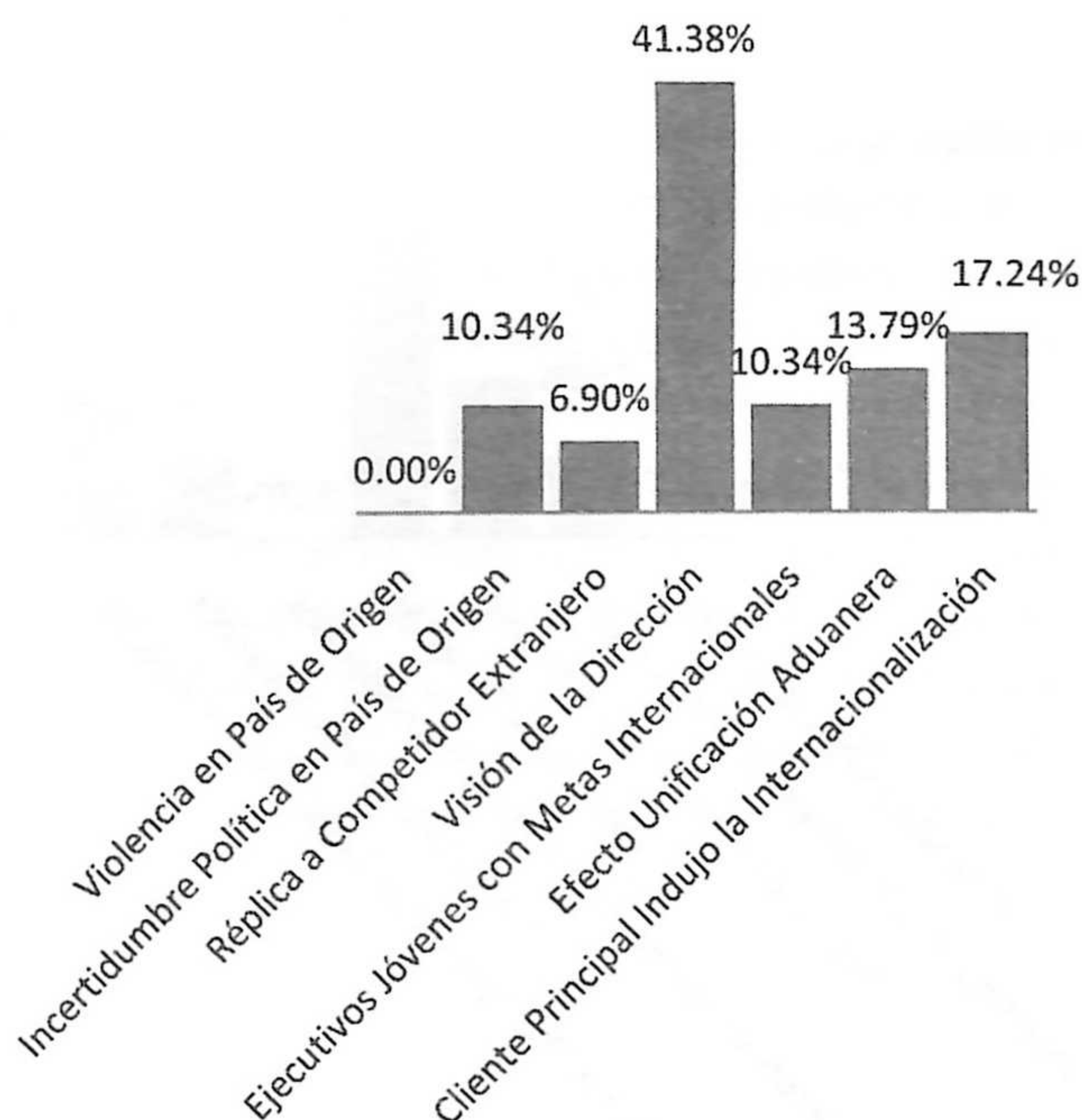
Lo más interesante de este cuadro es el efecto de la unión aduanera, pues es una medida política que impulsó el comercio entre El Salvador, Honduras y Guatemala, esto puede ser importante para desarrollar la unión aduanera en todos los países.

Ilustración 32
EVENTOS QUE IMPULSARON A
EMPRESAS CENTROAMERICANAS A
OPERAR EN EL SALVADOR



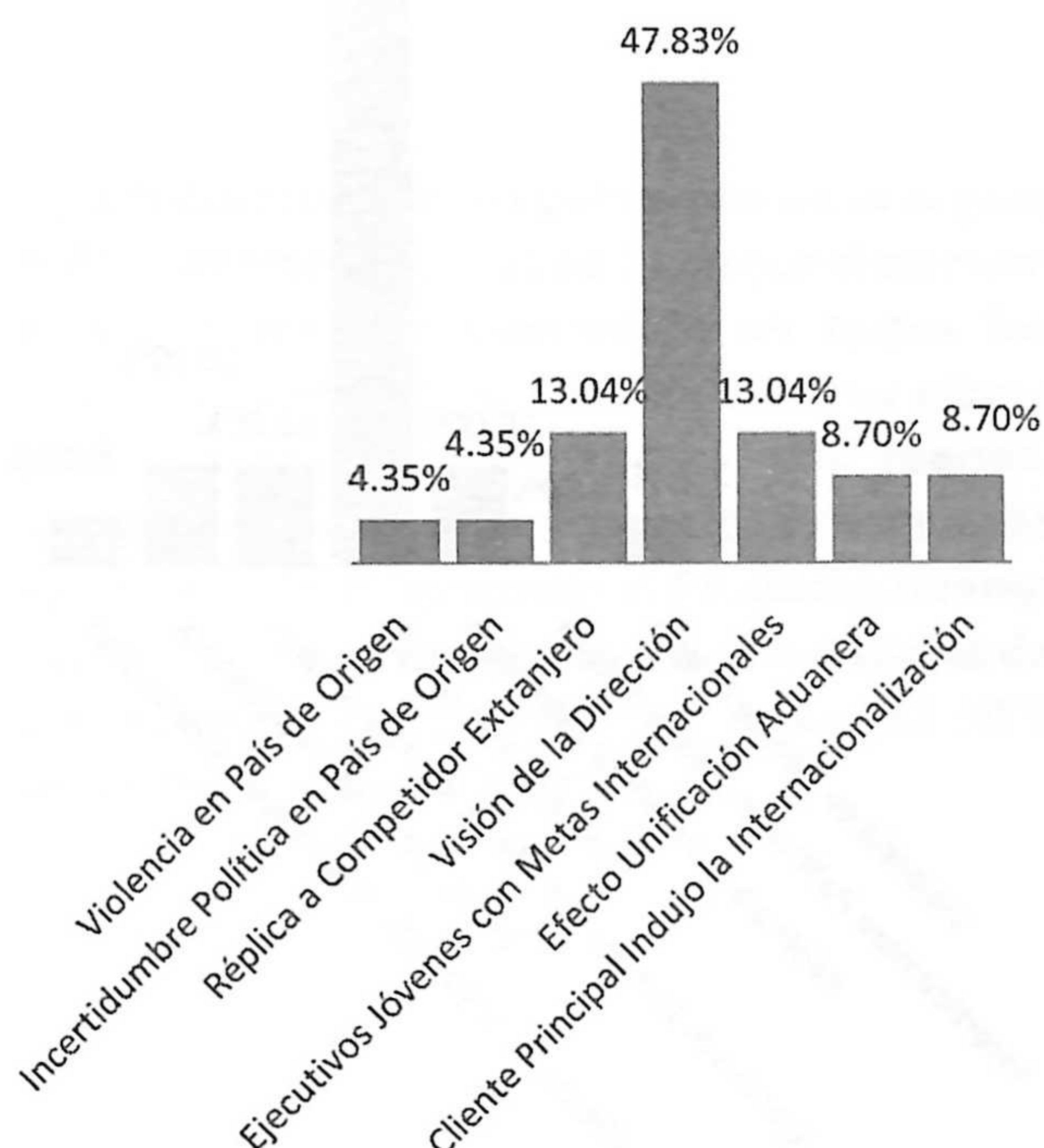
En el caso de El Salvador se observa un patrón similar al de Guatemala. Las empresas de otros países han ingresado a ese mercado debido a la visión de la dirección, por la unión aduanera y porque su principal cliente les indujo a entrar a ese mercado.

Ilustración 33
EVENTOS QUE IMPULSARON A
EMPRESAS CENTROAMERICANAS
A OPERAR EN HONDURAS



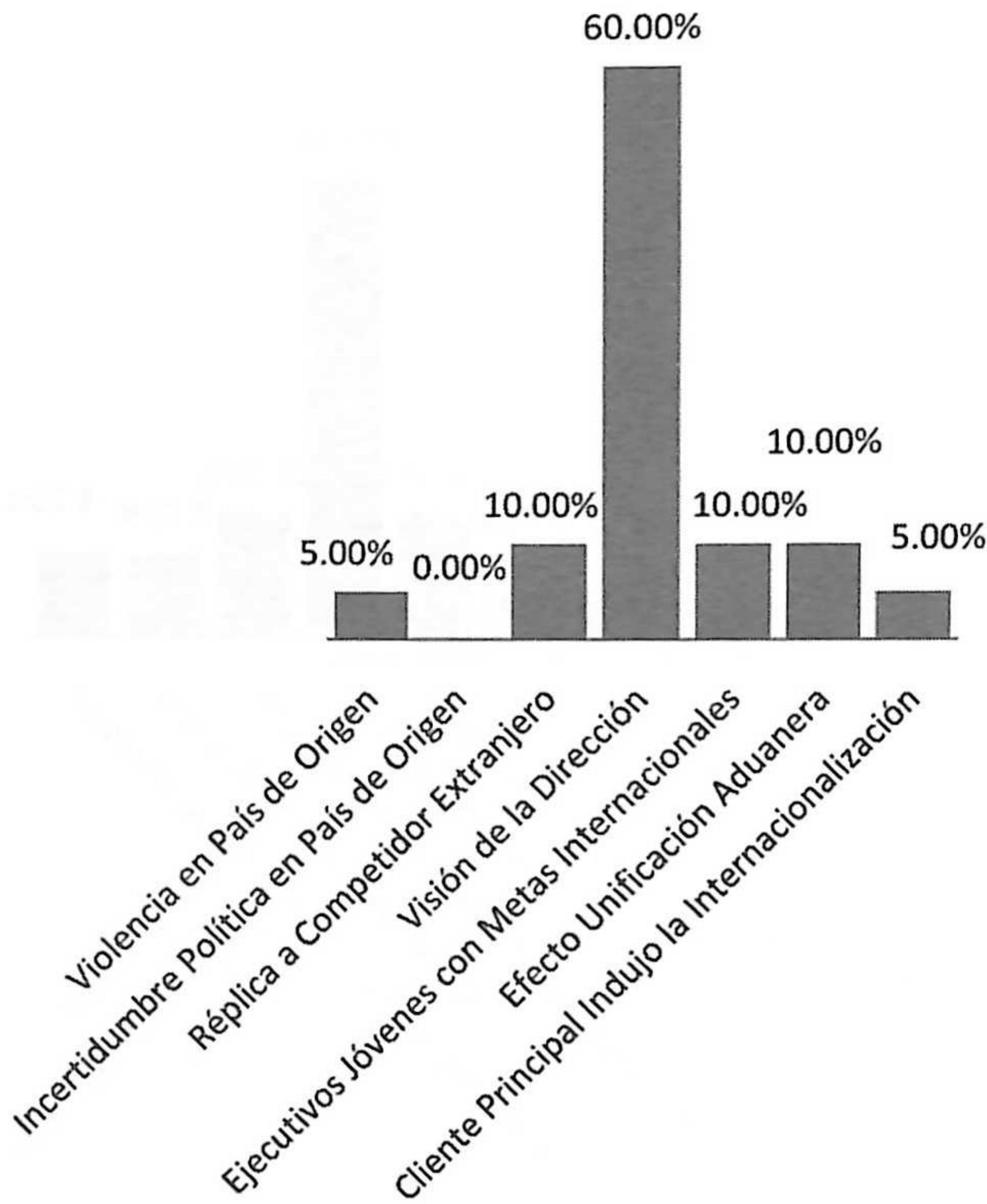
El caso de Honduras muestra un patrón ligeramente diferente al de Guatemala y al de El Salvador. Las empresas de los otros países han ingresado allí en primer término por razones de visión estratégica, en segundo término por influjo del cliente principal y en tercer término debido a la unión aduanera.

Ilustración 34
EVENTOS QUE IMPULSARON A
EMPRESAS CENTROAMERICANAS
A OPERAR EN NICARAGUA



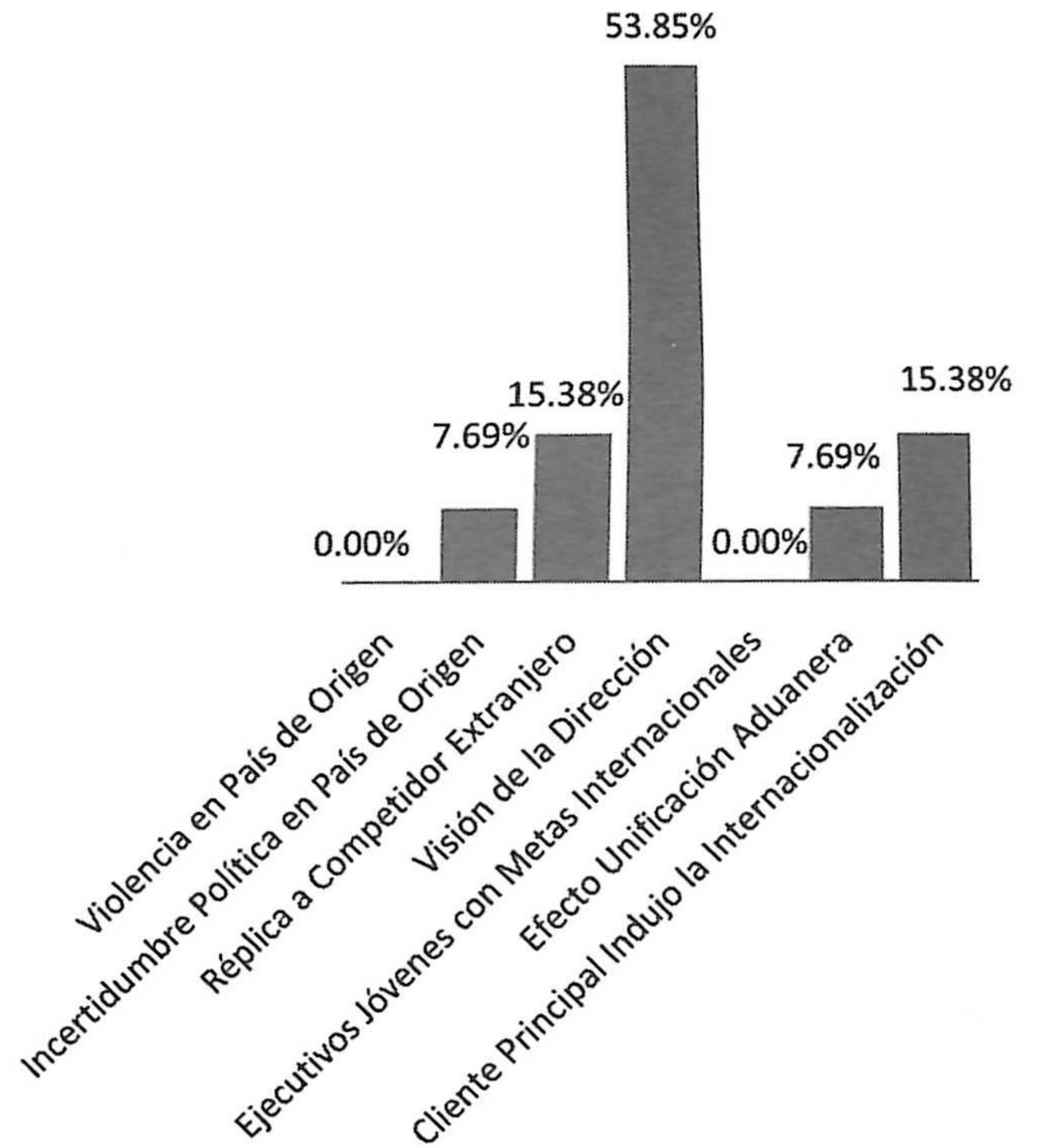
El patrón de ingreso al mercado de Nicaragua tiene un comportamiento diferente al de los países analizados anteriormente. Si bien el motivador principal es la visión estratégica de la empresa, el segundo detonante fue la réplica, es decir que es una reacción al ingreso de una empresa de Nicaragua en otro país, y a la visión de ejecutivos jóvenes que buscan mercados nuevos. La unificación aduanera en este caso no es determinante.

Ilustración 35
EVENTOS QUE IMPULSARON A
EMPRESAS CENTROAMERICANAS
A OPERAR EN COSTA RICA



En el caso de Costa Rica es muy interesante observar que los empresarios de los otros países de la región manifiestan en su gran mayoría que ingresar a ese mercado obedeció principalmente a razones de visión y estrategia, los otros eventos que pudieron impulsar su ingreso a ese país no son significativos.

Ilustración 36
EVENTOS QUE IMPULSARON A
EMPRESAS CENTROAMERICANAS A
OPERAR EN REPÚBLICA DOMINICANA



El caso de República Dominicana muestra un comportamiento diferente, a pesar que las empresas indican que el evento más importante que impulsó su ingreso a ese mercado fue de naturaleza estratégica, indican que en segundo término ingresaron a ese país debido a que su cliente principal les indujo a hacerlo y como réplica a empresas dominicanas.

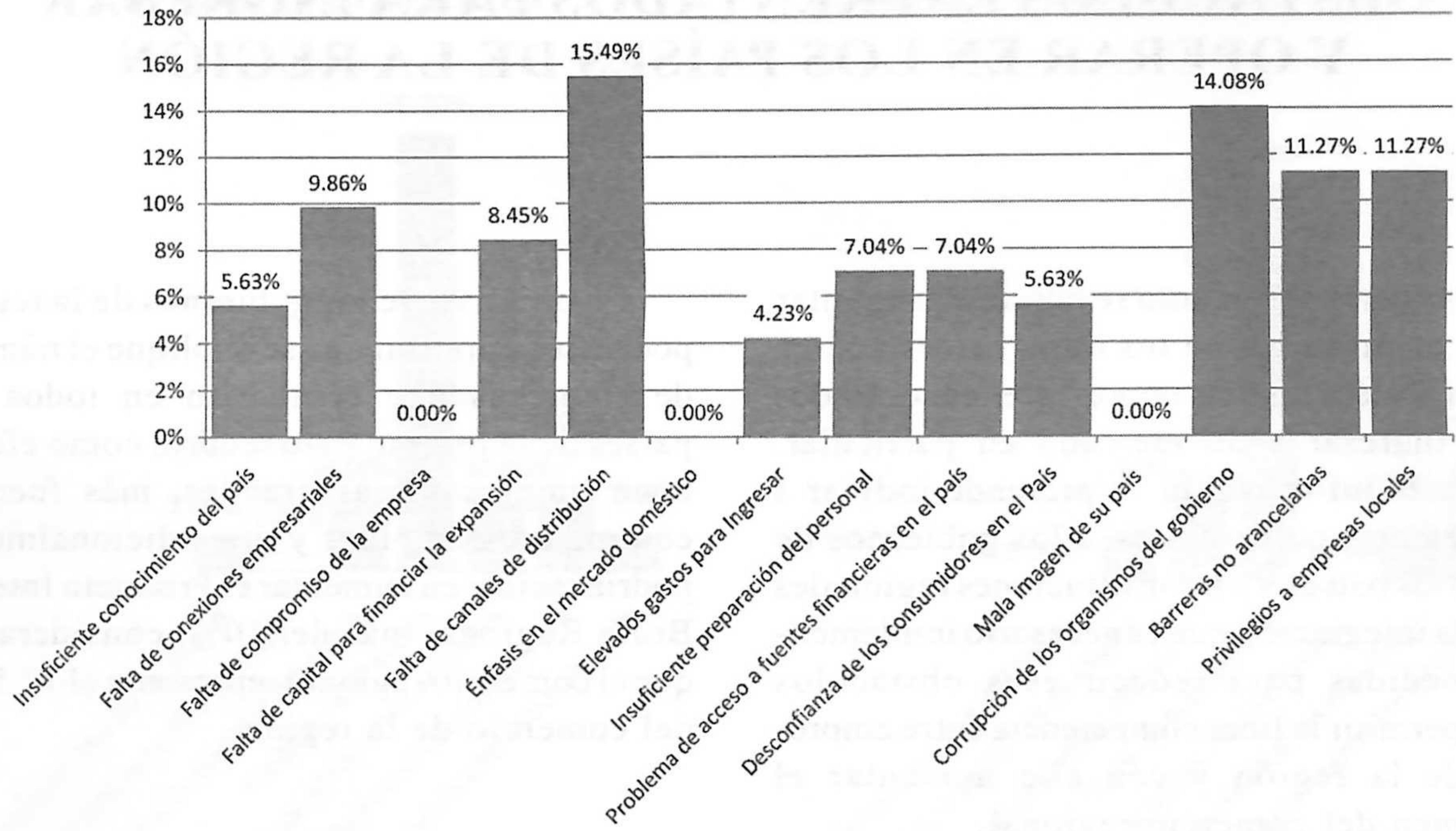
Anexo 4

OBSTÁCULOS ENFRENTADOS PARA INGRESAR Y OPERAR EN LOS PAÍSES DE LA REGIÓN

En esta parte del estudio se buscaba preguntar a los empresarios de los otros países acerca de los obstáculos más importantes encontrados para ingresar a un mercado en particular. Con esta información se pretende indicar a las cámaras comerciales, a los gobiernos de todos los países y a las instituciones regionales para la integración que es necesario implementar medidas para reducir esos obstáculos para permitir la libre competencia entre empresas de la región y con ello aumentar el volumen del comercio regional.

Un objetivo de los gobiernos de la región podría ser impulsar que se duplique el número de empresas que comercian en todos los países de la región. Esto tendría como efecto tener empresas más grandes, más fuertes, con mejores empleos y que adicionalmente podría incidir en aumentar el Producto Interno Bruto Regional más del 10%, considerando que el comercio regional representa el 12.50% del comercio de la región.

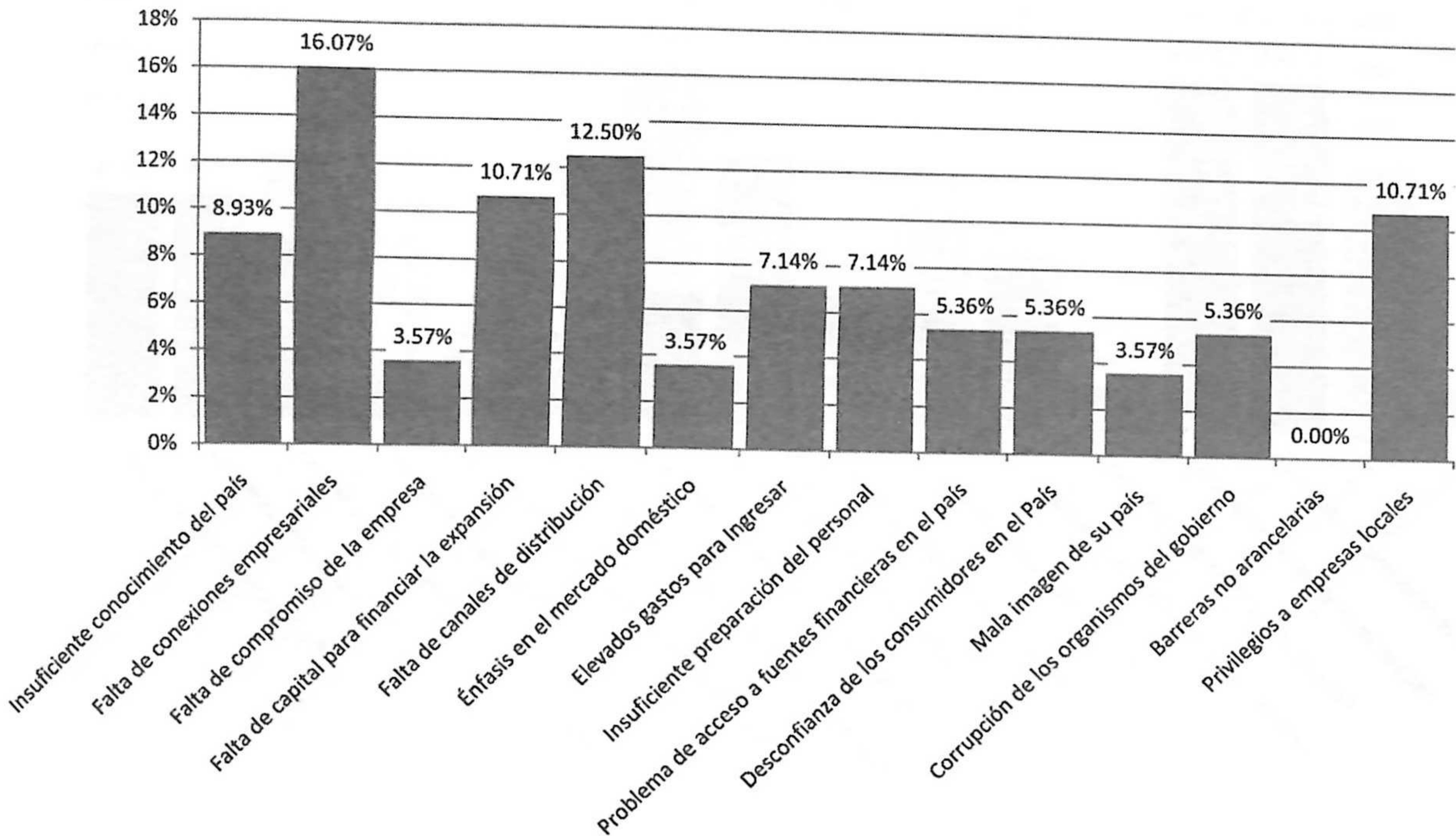
Ilustración 37
OBSTÁCULOS PARA INGRESAR AL MERCADO DE GUATEMALA



Los empresarios manifiestan que el principal obstáculo para ingresar a Guatemala es la falta de canales de distribución, es decir que consideran que no existen cadenas de distribución que faciliten el comercio en ese país. En segundo término indican que la corrupción en el gobierno es un obstáculo

importante, a este respecto mencionaron el pago de extorsiones o “mordidas” por parte de funcionarios del estado. En tercer término indican la existencia de barreras no arancelarias y el otorgamiento de privilegios a empresas locales por parte del estado.

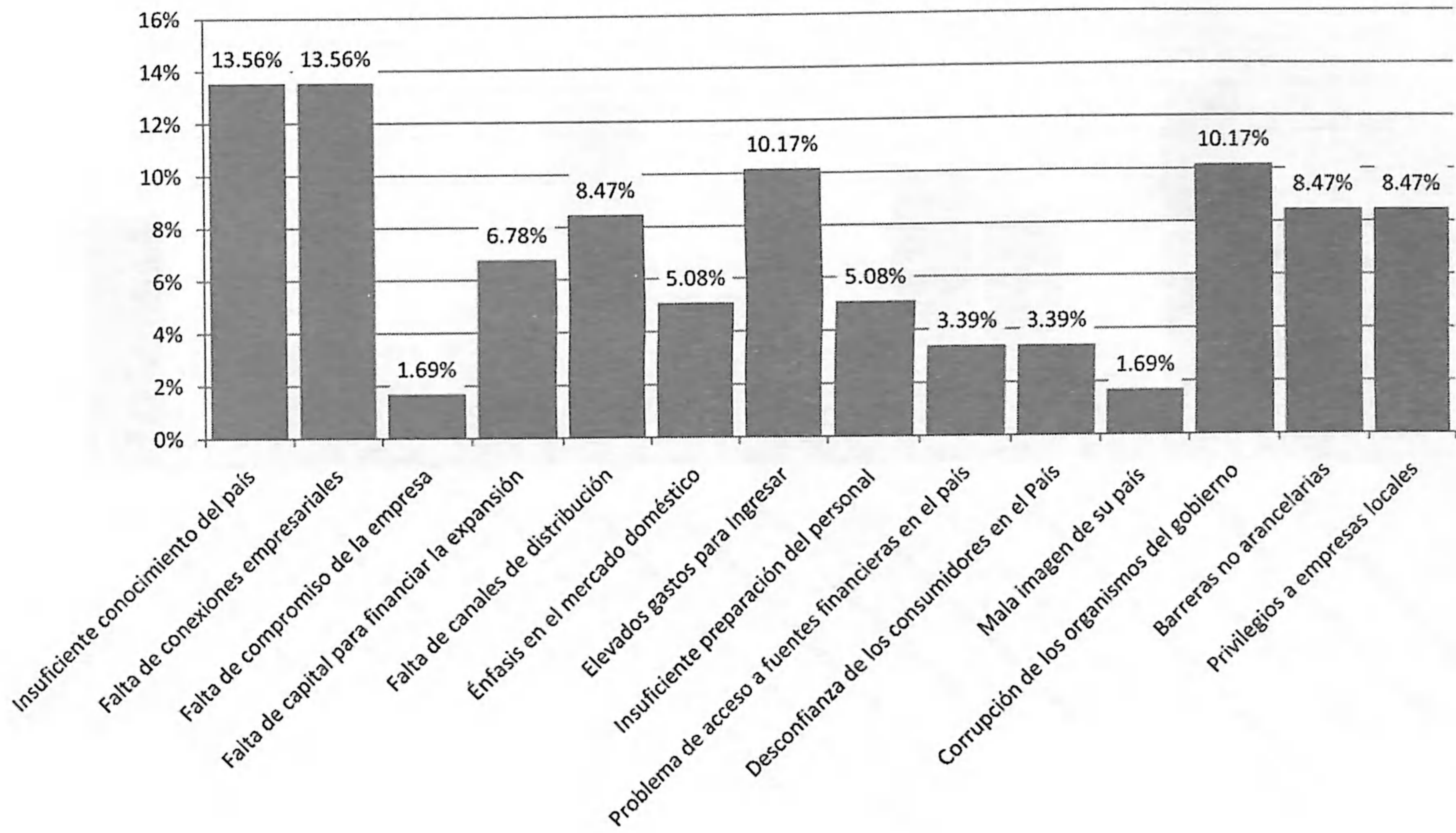
Ilustración 38
OBSTÁCULOS PARA INGRESAR AL MERCADO DE EL SALVADOR



Los empresarios expresan que el principal obstáculo para ingresar a El Salvador es la falta de conexiones empresariales en ese país. Para mejorar esto se recomienda una mayor actividad de la Cámara de Comercio para establecer vínculos con los empresarios de otros países interesados en el mercado de

El Salvador. En segundo término indican que la falta de canales de distribución adecuados es una fuerte limitación y en tercer término mencionan la existencia de privilegios a empresas locales y la falta de capital para poder ingresar a ese mercado.

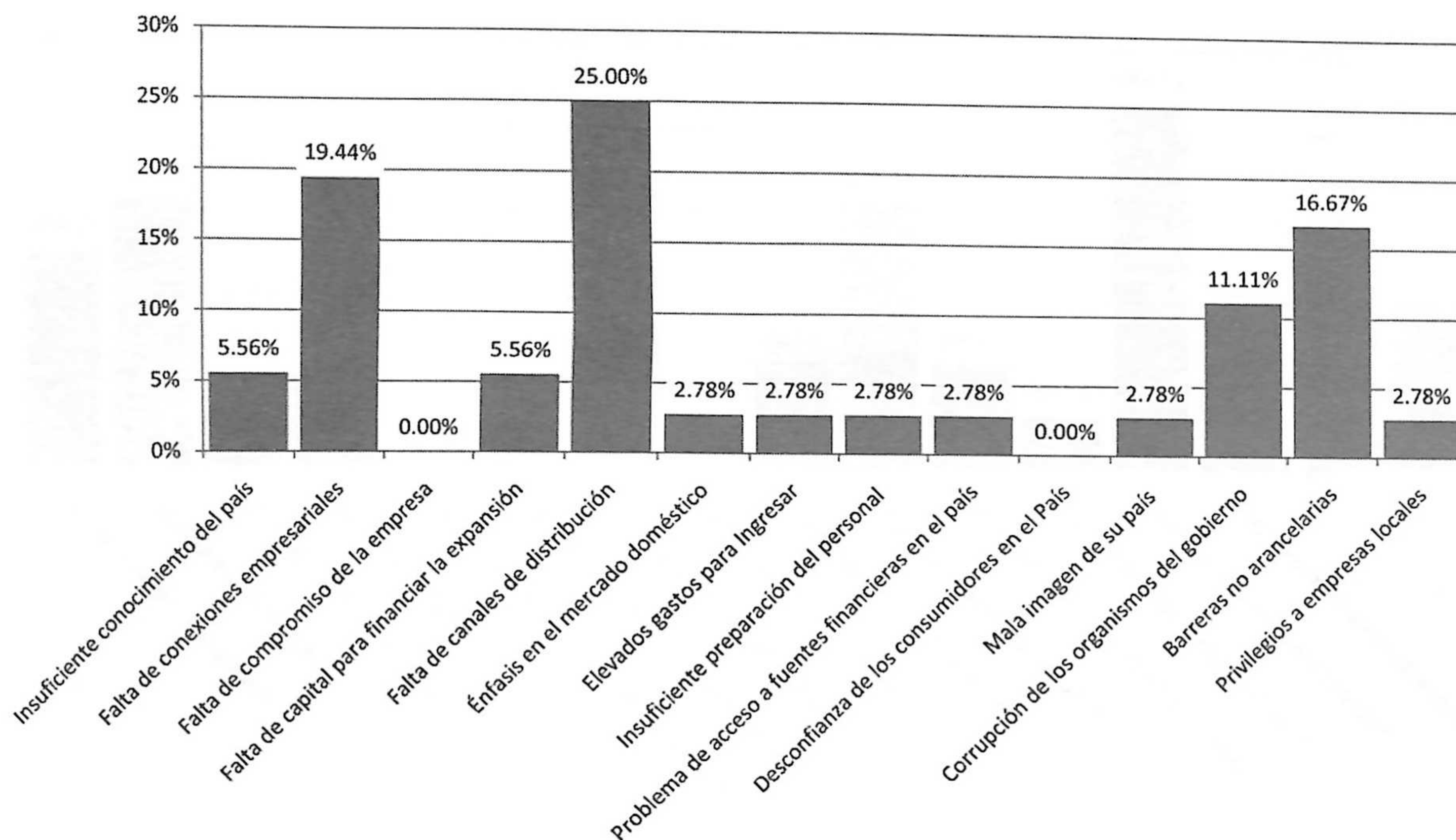
Ilustración 39
OBSTÁCULOS PARA INGRESAR AL MERCADO DE HONDURAS



En el caso de Honduras los empresarios de la región indican que los dos principales obstáculos consisten en que tienen insuficiente conocimiento del país y a que no cuentan con conexiones empresariales allí. Estos dos problemas son parte del modelo cognitivo de Uppsala. Honduras debe promover más el país y la Cámara de Comercio la cooperación con empresas de otros países de la región.

En segundo término los empresarios indican que un obstáculo consiste en los elevados costos incurridos para ingresar al mercado hondureño y la corrupción de los organismos del gobierno. En tercer término indican la falta de canales de distribución, la existencia de barreras no arancelarias y privilegios a empresas locales.

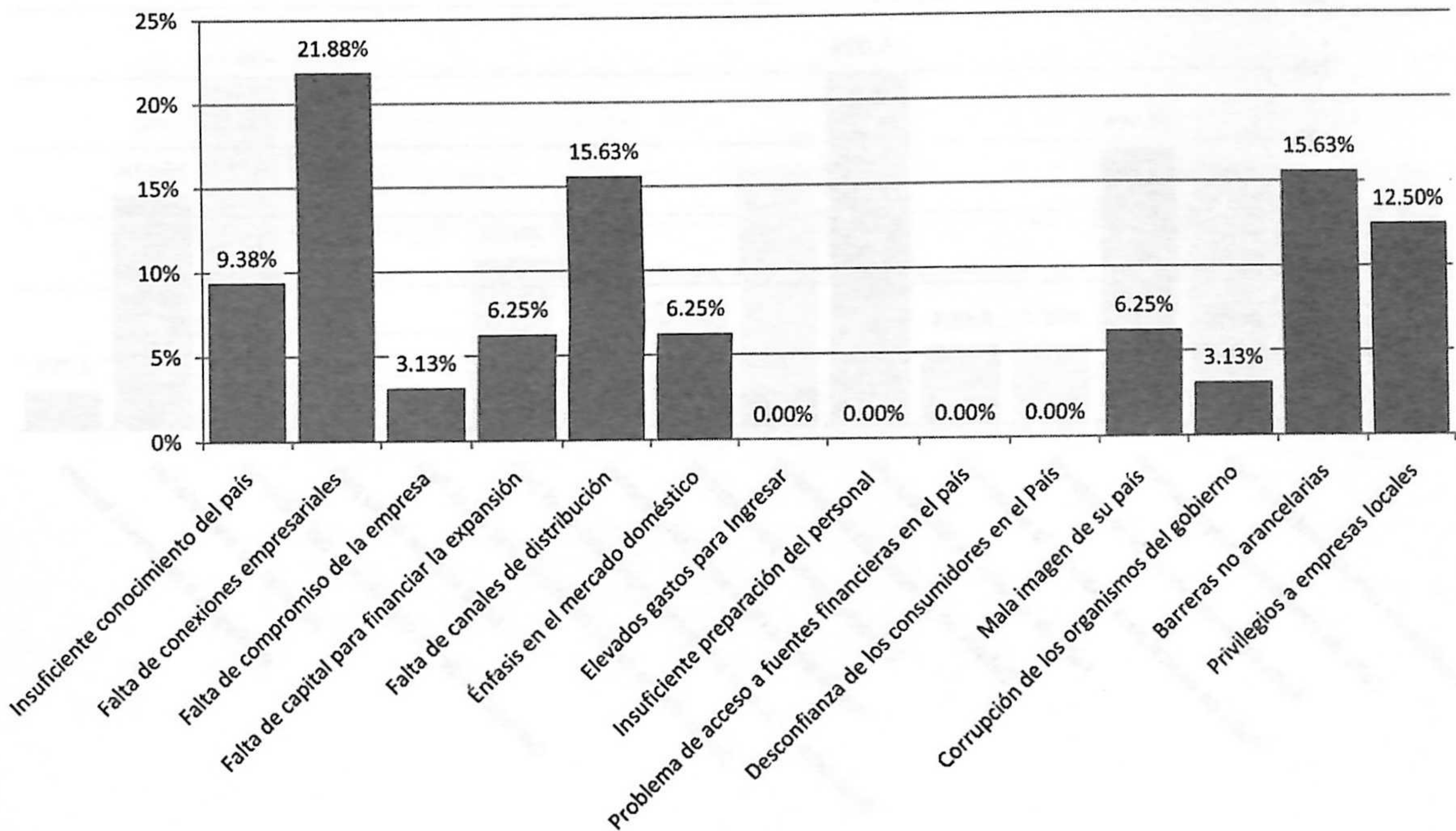
Ilustración 40
OBSTÁCULOS PARA INGRESAR AL MERCADO DE NICARAGUA



Nicaragua muestra una problemática diferente relativa al acceso a sus mercados. Los empresarios exteriorizan que el principal obstáculo consiste en la falta de canales de distribución adecuados, en segundo término

mencionan la falta de conexiones empresariales, en tercera circunstancia la existencia de barreras no arancelarias y en cuarto lugar la corrupción de los organismos del estado.

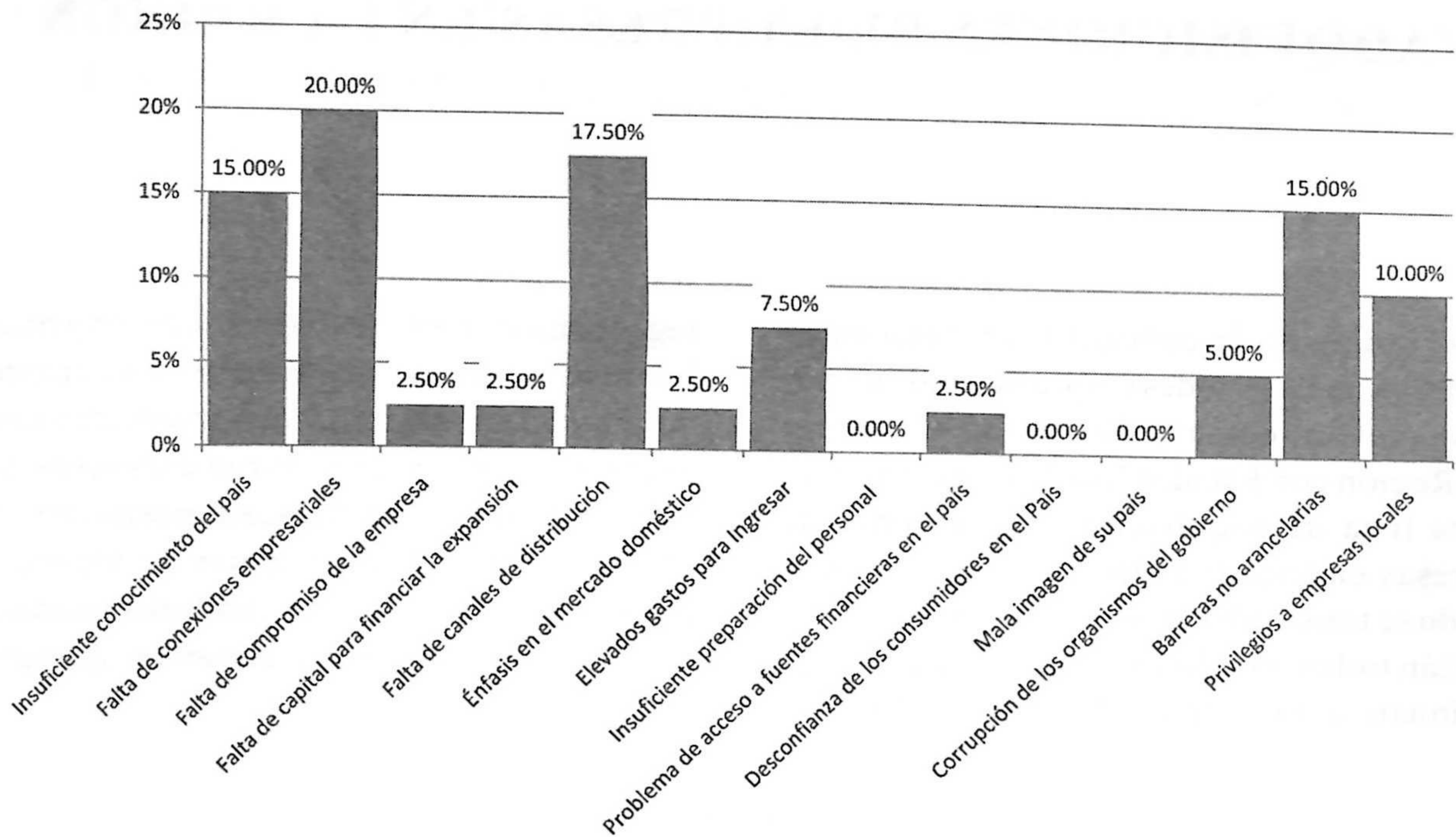
Ilustración 41
OBSTÁCULOS PARA INGRESAR AL MERCADO DE COSTA RICA



Los empresarios indican que en el caso de Costa Rica las principales dificultades de acceso son la falta de conexiones empresariales, en segundo término la falta de canales de distribución y la existencia de privilegios

a empresas locales. Es el único país en donde los empresarios dicen que el personal local está adecuadamente preparado, hecho significativo en toda la región.

Ilustración 42
OBSTÁCULOS PARA INGRESAR AL MERCADO DE REPÚBLICA DOMINICANA



Los empresarios de la región señalan la falta de conexiones empresariales como el principal obstáculo a vencer para poder ingresar a ese mercado, en segundo término mani-

fiestan la falta de canales de distribución adecuados, la existencia de barreras arancelarias e insuficiente conocimiento del país.

Anexo 5

ADQUISICIONES DE EMPRESAS EN LA REGIÓN

Con el propósito de conocer los mecanismos de entrada de las grandes empresas multinacionales y el efecto del Tratado de Libre Comercio de la Región con Estados Unidos, se documenta una lista de adquisiciones y fusiones de empresas en toda la región de análisis. Aún cuando se trató de hacer un listado exhaustivo, no están todas las adquisiciones porque estas continúan a un ritmo elevado en toda la

región. Es importante indicar que los principales inversionistas en la región son empresas de Estados Unidos, en segundo término de México y en tercer término empresas de la región. Este panorama puede permitir pensar que cuando se firme y entre en vigencia el convenio de asociación con Europa, muchas empresas europeas invertirán en la región.

Cuadro 17
ADQUISICIONES Y FUSIONES EN LA REGIÓN, 2004 A 2006

Empresa vendedora	País de origen	Empresa compradora	País origen
La Fragua - Almacenes Paiz	Guatemala	Wal Mart	EEUU
Cementos Progreso	Guatemala	Holcim	Suiza
Embotelladora Central - Coca Cola	Guatemala	Femsa	México
Productos Kern 's	Guatemala	Florida Ice & Farms	Costa Rica
Pan Europa	Guatemala	Grupo Bimbo	México
Tipic S.A.	Guatemala	Hilsa	México
Ingasa	Guatemala	Hilsa	México
Jabones La Luz	Guatemala	Industrias Henkel	México
Productos René	Guatemala	Frito Lay	EEUU
Banco Uno	Guatemala	Citigroup	EEUU
Banco Cuscatlán	El Salvador	Citigroup	EEUU
BAC	Nicaragua	GE Financial	EEUU
La Curacao		Grupo Simán	El Salvador
Tropigas	Guatemala	Grupo Simán	El Salvador
Tikal Jets	Guatemala	Aeropostal	Venezuela
Grupo Cressida	Honduras	Unilever	UK / Holanda
Alimentos Natura 's	Honduras	CCASA	Guatemala
Banco Mercantil	El Salvador	GE Financial	EEUU
Cervecería Hondureña	Honduras	SAB	Sudáfrica
Cervecería La Constancia	El Salvador	SAB	Sudáfrica
Aeroman	El Salvador	Aeroespatale	Canadá
Banco Agrícola el Salvador	El Salvador	HSBC	Canadá
Ingenio Santa Rosa	Nicaragua	Grupo Pantaleón	Guatemala
Cervecería La Toña	Nicaragua	CCASA / Florida Ice	Guat. / C.R.
Almacenes Palí	Costa Rica	Wal Mart	EEUU
Florida Ice & Farms	Costa Rica	Heineken	Holanda
Banco de Antigua (Chile)		Scotia Bank	Canadá

Anexo 6**PROPORCIÓN DE EXPORTACIONES A LA REGIÓN
EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA**

En este anexo se clasifica la importancia que tiene para las empresas encuestadas el comercio intrarregional. Se observa que las empresas más pequeñas participan poco del comercio regional, lo mismo sucede con las empresas más grandes. Sin embargo para las empresas medianas y grandes (hasta 250 empleados), el comercio regional es muy importante.

Cuadro 18**IMPORTANCIA DEL MERCADO REGIONAL SEGÚN EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS**

Tamaño de la empresa (cantidad de empleados)	Proporción de las exportaciones sobre las ventas (porcentajes)			
	Menos 10	10 a 49	50 a 74	75 a 100
< 10	68.97	10.34	0.00	20.69
Entre 10 y 49	34.23	29.17	2.08	14.58
Entre 50 y 99	35.71	57.14	7.14	0.00
Entre 100 y 249	47.83	13.04	21.74	17.39
Entre 249 y 499	50.00	50.00		
Entre 500 y 1000	80.00	20.00		

Anexo 7

SISTEMA CENPROPYME

El Salvador

- Cámara de Comercio e Industria
- CONAPIS
- COEXPORT
- Cámara Salvadoreña de Empresas Consultoras (CAMSEC)
- Red de Artesanos
- AMPES
- CAMAGRO
- EXPORTSALUD
- CENPROMYPE

Guatemala

- FEPYME
- AGEXPORT
- Cámara de Comercio
- Cámara de Industria

Honduras

- Asociación de Productores de Madera
- Consejo Nacional de Mujeres Lencas
- Asociación de Productores de Calzado (ASLOMPUC)
- Cámara de Comercio e Industria

Nicaragua

- CONAMIPYME
- CANTUR
- CONAPI
- Cámara de Turismo
- Congreso de Mujeres Empresarias
- UNAG

Costa Rica

- CADEXCO
- ASOPYMES
- Cámara de Industrias de Costa Rica

Panamá

- UNPYME
- Mister Agro

BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad, Editorial. "Inversiones Coreanas." *Prensa Libre*, 02 de 07 de 07: 1.
- Cabal, Miguel. *Análisis de políticas y programas de apoyo a la competitividad de la MIPYME en Centroamérica*. SIECA, 2006
- Caldentey del Pozo, Pedro. *Beneficios y costos de la integración centroamericana*. Estudio, Instituto Español de Estudios Centroamericanos, Córdoba: Fundación ETEA, 2003, 1-78.
- Charles Prince, CEO Citigroup, entrevista de Euromoney. *Adquisición de GFU y Grupo Cuscatlán en Centroamérica* (nd de Marzo de 2007).
- De Sol, Evangelina Del Pilar. "Grupo Poma, sinónimo de progreso." *El Diario de Hoy*, 6 de Diciembre de 2004: 1-3 Sección Editorial.
- Dow Jones. *Dow Jones*. 20 de 09 de 05. www.dowjones.com (último acceso: 08 de 06 de 08).
- Dunning, John H. "The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions." *Journal of International Business Studies* 19, n° 1 (1988): 1-31.
- Financiero, Martes. "Entrevista a Juan Niño." *La Prensa*, Panamá, 4 de octubre de 2007: 472.
- Foroohar; Caryl, Itoy *et al.* "10 Big Thinkers for Big Business." *Newsweek*, 10 2007: nd.
- Garvin, David. "Making the Case." *Harvard Magazine* (Harvard Business Publishing) 106, n° 1 (Octubre 2003): 58-107.
- Hernández, Ulises. "CNN Expansión.com." *CNN Expansión.com*. 12 de 11 de 2007. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/11/23/las-lecciones-de-manuel/view> (último acceso: 10 de 11 de 2007).
- Jakobsen, Leif; De Voss, Veronica. *L'Internationalisation des PME*. Informe de Investigación Anual, Observatoire des PME européennes, European Network for SME Research, Luxembourg: Commission Européene, 2003 No. 4, pp 1-74.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik. "The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment." *Journal of International Business Studies* 8, n° 1 (Primavera-Verano 1977): 23-32.
- Kogut, Bruce and Singh Harbir. "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode." *Journal of International Business Studies* (Palgrave Macmillan Journals) 19, n° 3 (1988): 411-432.
- Porter, M. & Kettelhöhn, N. *Central American Strategy for Economic Integration*. Caso No. 9-703-425, Boston: Harvard Business Publishing, 2003, 1-21.

- Porter, Michael. "Competitividad en Centro América." *Competitiveness in Central America*. San José de Costa Rica: INCAE, 1995. 1-35.
- . *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 22. México: CECOSA, 1996.
- . *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press Ltd., 1990.
- Sim, A.B.; Pandian, Rajendrian. "Emerging Asian MNEs and their internationalization Strategies - Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firms." *Asia Pacific Journal of Management*, 2003: 27-50.
- Solberg, Carl Arthur. "A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets." *Journal of International Marketing* 5, n° 1 (1997): 9-30.
- Szabó, Antal. *Internationalization of SMEs*. UNECE, 2002.
- Vernon, Raymond. "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *Quarterly Journal of Economics* (MIT Press) 190-207.

Estudio de la Capacidad de Crecimiento Regional de las Empresas Centroamericanas, Fortalezas, Deficiencias y Mejores Prácticas. Se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2008. F&G Editores, 31 avenida "C" 5-54 zona 7, Colonia Centroamérica, 01007. Guatemala, Guatemala, C. A. Telefax: (502) 2439 8358 Tel.: (502) 5406 0909 informacion@fygeditores.com www.fygeditores.com



Programa de Apoyo a la Integración
Regional Centroamericana



**Biblioteca Central
USAC**



4701255513

El propósito de haber incluido el componente de investigación en el Programa de Formación e Investigación en Integración Centroamericana, ejecutado por el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), en coordinación y con recursos del Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana (PAIRCA), fue brindar un espacio de participación a académicos e investigadores sociales para “generar propuestas y soluciones susceptibles de ponerse en práctica por parte de los organismos y sectores involucrados en el proceso de integración centroamericana, que les permita contar con elementos de juicio para la toma de decisiones sustentadas y estar en capacidad de orientar acciones que coadyuven al fortalecimiento del proceso de integración regional en todas las áreas y ámbitos de su desarrollo (económico, político, social, ambiental, científico y tecnológico, entre otros)”, con el convencimiento que la Academia representa un sector estratégico que debe vincularse estrechamente al proceso de integración y aportar propuestas para su fortalecimiento.

El presente estudio, producto de las investigaciones realizadas, se pone a disposición de la institucionalidad del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), de los gobiernos de los Estados Miembros del SICA, de las organizaciones de la sociedad centroamericana y de la población en general, como un aporte de la cooperación de la Unión Europea al proceso de integración en Centroamérica.