

Las MiPyMEs y el comercio internacional

Seguidamente listo los recursos que he utilizado para esta clase. Como podrán ver, hay una nutrida bibliografía sobre este tema.

Bibliografía recomendada:

Bloodgood, J. M. (2006), *Venture adolescence: Internationalization and performance implications of maturation*. *International Small Business Journal*, 24(4), 338-350.

CEPAL (2020), *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de Proyectos. Naciones Unidas.

CEPAL. (2022), *Transformación digital en América Latina y el Caribe: Insumos para el debate*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/165). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Fundación Exportar. (2011), *Manual para la formación de Grupos Exportadores*, Buenos Aires, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI).

Dini, M. (2004), *Políticas de fomento de la articulación productiva en torno a la pequeña y mediana empresa: La experiencia italiana*, Serie Desarrollo Productivo N° 158. CEPAL - Naciones Unidas.

Don-Giacomo, S., & Gnan, L. (2010), *The export consortium: An effective tool for the internationalization of small and medium-sized enterprises*, en L. P. Dana, I. M. Welpé, V. Han, & V. Ratten (Eds.), "Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship" (pp. 443-454), Edward Elgar Publishing.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.

Gatto, F., & Quintar, A. (1994), *La articulación entre instituciones y empresas: el caso de los consorcios de exportación de la provincia de Córdoba*. Documento de Trabajo N° 57. CEPAL, Oficina de Buenos Aires.

Gibson, T., & van der Vaart, H. J. (2008). *Defining SMEs: A less imperfect way of defining small and medium enterprises in developing countries*. Brookings Global Economy and Development.

Hollenstein, H. (2005), *Determinants of international activities: Are SMEs different?* *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.

- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*, Brighton, Institute of Development Studies.
- Knight, G., & Liesch, P. (2016). *Internationalization: From incremental to born global*. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Leonidou, L. C. (2004), *An analysis of the barriers hindering small business export development*, *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- López González, J., & Jouanjean, M. A. (2017), *Digital trade: Developing a framework for analysis*. *OECD Trade Policy Papers*, No. 205. París, OECD Publishing.
- López, A., & Porta, F. (2008), *Políticas de desarrollo productivo en la Argentina*, en B. Kosacoff (Ed.), "Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007" (pp. 297-332). CEPAL.
- Reischauer, G. (2018), *Industry 4.0 as catalyst for the smart Factory*, en L. P. Dana (Ed.), "World Encyclopedia of Entrepreneurship", Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- Rojo, S., Plummer, A., Laham, S., Lening, I., Bonanotte, E., Ferraro, C., Schteingart, D. y Benítez, N. (2022). Estructura y dinámica reciente de las mipymes empleadoras. Serie Investigaciones en Red, documento N° 7. Centro de Estudios para la Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017), *Industry 4.0, global value chains and international business*, *Multinational Business Review*, 25(3), 174-184.
Disponible en <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- OCDE (2017), *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. París, OECD Publishing.
- OCDE (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. París, OECD Publishing.
- OECD (2021a). *SME and entrepreneurship policy in a digital age*. París, OECD Publishing.
- OECD (2021b). *The Digital Transformation of SMEs*, París, OECD Publishing.
Disponible en <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
Disponible en <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

UNCTAD (2020a), *International trade and development report 2020*. New York, United Nations Conference on Trade and Development.

WTO (2016), *Levelling the trading field for SMEs*, Geneva, World Trade Organization.

Llegado este punto en el desarrollo de nuestro estudio del comercio internacional, hemos de dedicar una clase específica a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) y su proceso de internacionalización por dos motivos:

- El primero es su importancia relativa: constituyen la columna vertebral de la economía mundial. Estas empresas representan aproximadamente el 90% del total de empresas a nivel global y son responsables de más del 50% del empleo mundial (Banco Mundial, 2022). Según la OMC, las MiPyMEs generan entre el 60% y el 70% del empleo en la mayoría de los países y contribuyen con aproximadamente el 50% del PIB mundial (WTO, 2016).
- El segundo motivo es por desarrollo profesional: muy particularmente para los estudiantes de comercio internacional, suele suceder que los primeros trabajos vinculados con la profesión vienen de la mano de atender las necesidades de internacionalización de estas empresas, ya que paradójicamente, a pesar de su importancia numérica y su contribución al empleo y la producción, su participación directa en el comercio internacional es desproporcionadamente baja, representando solo alrededor del 35% de las exportaciones directas en los países desarrollados (OECD, 2021a). La integración exitosa de las MiPyMEs en los mercados internacionales no solo puede impulsar su propio crecimiento y productividad, sino también contribuir a un desarrollo económico más inclusivo y sostenible (UNCTAD, 2020a).

Definición y características generales

La definición de MiPyMEs varía considerablemente entre países y organizaciones internacionales, lo que refleja las diferencias en las estructuras económicas y los niveles de desarrollo. No existe una definición universalmente aceptada, y los criterios de clasificación típicamente incluyen el número de empleados, el volumen de ventas anuales, los activos totales, o una combinación de estos factores (Gibson & van der Vaart, 2008).

La necesidad de establecer criterios comparables internacionalmente ha llevado a diversos organismos

multilaterales a proponer estándares de clasificación. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2017) ha promovido la armonización de criterios, recomendando el uso del número de empleados como criterio principal para facilitar las comparaciones internacionales:

Microempresas: 1-9 empleados
 Pequeñas empresas: 10-49 empleados
 Medianas empresas: 50-249 empleados

Sin embargo, la OCDE reconoce que estos umbrales deben ajustarse según el contexto económico de cada país. En economías con menor productividad laboral, por ejemplo, una empresa con 250 empleados puede tener características más similares a una pequeña empresa en una economía desarrollada (OECD, 2019).

En América Latina, la heterogeneidad en las definiciones es aún mayor. Según un estudio comparativo realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), mientras países como México utilizan principalmente el número de empleados como criterio único, otros como Brasil y Argentina combinan empleados con facturación anual, ajustando los umbrales según el sector económico. Esta diversidad de criterios dificulta las comparaciones internacionales y la formulación de políticas regionales coherentes.

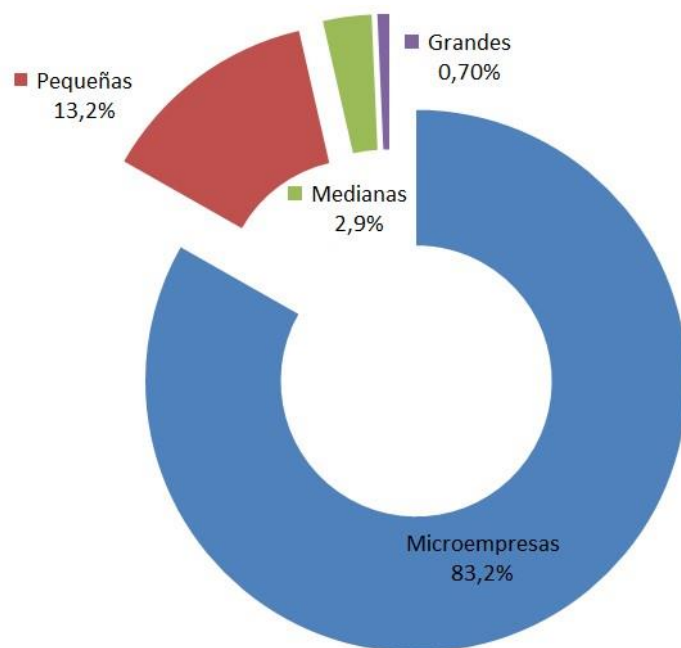
En lo que respecta a Argentina, la estructura y composición del sector industrial refleja datos bastante similares a la media internacional (ver Tabla 10.1 y Gráfico 10.1), aunque en lo que respecta a la categorización de las MiPyMEs se ajustan las variables a la realidad local (ver Tabla 10.2). Como dijimos anteriormente, además de la clasificación por cantidad de trabajadores, en Argentina se realizan periódicamente modificaciones en la clasificación basadas en los niveles de facturación que se ajustan a las necesidades de cada gestión de gobierno y a las dinámicas económicas variables de nuestro país, motivo por el cual no tiene sentido detallarlas aquí.

TABLA 10.1 CLASIFICACIÓN Y COMPOSICIÓN DEL TEJIDO INDUSTRIAL EN ARGENTINA

Tipo	trabajadores	miles	%
Microempresas	1 a 9	446,8	83,3
Pequeñas	10 a 49	70,6	13,2
Medianas	50 a 199	15,3	2,9
Grandes	200 y más	3,7	0,7
Totales		536,4	100

Fuente: tomado de Rojo, S. (2022)

GRÁFICO 10.1 COMPOSICIÓN DEL TEJIDO INDUSTRIAL EN ARGENTINA



Fuente: elaboración propia en base a datos de Rojo, S. (2022)

TABLA 10.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SECTOR Y CANTIDAD DE TRABAJADORES EN ARGENTINA

Tipo	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuaria
Microempresas	12	7	7	15	5
Pequeñas	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo (2022)

Alrededor del mundo, las MiPyMEs presentan características estructurales distintivas que influyen directamente en su capacidad de internacionalización. Estas características incluyen:

Estructura organizacional simplificada: las MiPyMEs típicamente tienen estructuras menos jerárquicas y más flexibles que las grandes empresas, lo que puede facilitar la adaptación rápida a cambios del mercado, pero también limitar su capacidad de gestión de operaciones complejas (Hollenstein, 2005). En ese sentido, las estructuras organizativas inadecuadas basadas en la típica organización familiar, con carencia de organigramas funcionales claros y definidos, pueden derivar en serias trabas

a la dinámica de un negocio sometido a la presión de los mercados internacionales. Esta simplicidad estructural frecuentemente resulta en la ausencia de departamentos especializados cruciales para la internacionalización. Mientras las grandes empresas cuentan con divisiones dedicadas a comercio exterior, logística internacional, y cumplimiento regulatorio, las MiPyMEs deben gestionar estas funciones complejas con personal que simultáneamente atiende múltiples responsabilidades. Torres y Julien (2005) identifican que el 78% de las MiPyMEs carecen de un departamento o persona dedicada exclusivamente a operaciones internacionales, lo que resulta en errores costosos en documentación, incumplimiento de regulaciones, y pérdida de oportunidades comerciales. Además, la informalidad en los procesos y procedimientos, característica común en MiPyMEs familiares, choca directamente con los requerimientos de estandarización y documentación del comercio internacional. La ausencia de manuales de procedimientos, protocolos de calidad formalizados, y sistemas de gestión documentados no solo dificulta la obtención de certificaciones internacionales necesarias, sino que también complica la coordinación con socios comerciales acostumbrados a interactuar con organizaciones más estructuradas (Gomes & Ramaswamy, 1999). Esta brecha organizacional puede erosionar la credibilidad de la MiPyME ante clientes y proveedores internacionales potenciales.

Centralización en la toma de decisiones: la mayoría de las decisiones estratégicas se concentran en el propietario-gerente o un pequeño grupo directivo creando dependencias críticas (Hutchinson & Quinn, 2006). Si bien esta centralización puede ser una ventaja en términos de agilidad y rapidez de respuesta, también genera vulnerabilidades significativas ya que pueden presentarse tipologías como el "síndrome del hombre orquesta", en donde la sobrecarga de responsabilidades limita severamente el tiempo y la atención que puede dedicar a la compleja tarea de la internacionalización. Esto puede derivar en un cuello de botella organizacional, con retrasos en la toma de decisiones; o barreras al crecimiento organizacional en donde la centralización excesiva puede inhibir el desarrollo de capacidades organizacionales distribuidas necesarias para la internacionalización sostenible.

Recursos financieros limitados: las restricciones de capital financiero, son una característica definitoria de las MiPyMEs. Estas limitaciones afectan su capacidad para invertir en investigación de mercados, desarrollo de productos para mercados extranjeros, y establecimiento de redes de distribución internacional (Knight & Liesch, 2016). La escasez de capital es quizás la barrera más significativa para la internacionalización de las MiPyMEs. De acuerdo con el "Enterprise Surveys: What businesses experience" del Banco Mundial (2020), el 41% de las MiPyMEs en países en desarrollo

identifican el acceso a financiamiento como su principal obstáculo para crecer, porcentaje que aumenta al 53% cuando se considera específicamente la expansión internacional. Las actividades de exportación requieren inversiones significativas en investigación de mercados extranjeros, adaptación de productos a estándares y preferencias locales, desarrollo de canales de distribución, capital de trabajo adicional para financiar períodos de cobro más largos, y costos de certificaciones y cumplimiento regulatorio.

Limitaciones de recursos humanos: las MiPyMEs frecuentemente carecen del personal especializado necesario para gestionar operaciones internacionales. Según la OECD (2021a) solo el 15% de las MiPyMEs en países desarrollados tienen empleados dedicados exclusivamente a operaciones internacionales, comparado con el 78% en grandes empresas. Las competencias específicas que frecuentemente faltan incluyen: conocimiento de idiomas extranjeros, comprensión de regulaciones comerciales internacionales, habilidades de negociación intercultural, gestión de logística internacional, marketing digital y comercio electrónico.

Orientación al mercado local: la mayoría de las MiPyMEs nacen y se desarrollan atendiendo necesidades del mercado local, lo que crea tanto un conocimiento profundo de ese mercado como potenciales barreras psicológicas y operativas para la expansión internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

Esta orientación local genera lo que Wiedersheim-Paul et al. (1978) denominan "miopía doméstica": una visión limitada que dificulta percibir oportunidades más allá de las fronteras nacionales. El éxito en el mercado doméstico puede paradójicamente inhibir la exploración de oportunidades internacionales, ya que los propietarios-gerentes perciben la internacionalización como un riesgo innecesario que podría comprometer su posición establecida localmente. Además, el profundo arraigo local resulta en activos específicos del mercado doméstico con limitada transferibilidad internacional. Las relaciones personales, el conocimiento tácito de preferencias locales y las redes establecidas representan ventajas competitivas locales pero pueden carecer de valor en contextos internacionales (Eriksson et al., 1997). Esta especificidad de activos aumenta la resistencia al cambio hacia una orientación más global, amplificando la distancia psíquica percibida y retrasando los esfuerzos de internacionalización incluso cuando existen oportunidades objetivamente atractivas.

Baja productividad: la productividad de las MiPyMEs es generalmente menor que la de las grandes empresas. La OCDE (2021) reporta que, en promedio, la productividad laboral en las MiPyMEs es entre 20% y 40% menor que en las grandes empresas. Esta brecha de productividad es uno de los principales desafíos para aumentar su participación en el comercio internacional, ya

que la competitividad en los mercados globales requiere niveles de eficiencia comparables a los estándares internacionales.

Deseconomías de escala: Los costos fijos asociados con el comercio internacional representan una proporción mucho mayor de los ingresos para las MiPyMEs que para las grandes empresas. Bernard et al. (2007) documentan que los costos de entrada a mercados de exportación pueden representar entre el 20% y el 30% de las ventas anuales de una MiPyME en su primer año de exportación, comparado con menos del 5% para grandes empresas. Estos costos incluyen: establecimiento de redes de distribución, marketing y promoción internacional, cumplimiento de regulaciones y estándares, gestión logística y transporte, seguros y gestión de riesgos cambiarios.

Acceso limitado a información: las MiPyMEs enfrentan mayores costos relativos para obtener información crítica sobre mercados extranjeros. Mientras las grandes empresas pueden financiar estudios de mercado exhaustivos o mantener oficinas de representación en múltiples países, las MiPyMEs deben depender de fuentes de información menos completas o desactualizadas (Leonidou, 2004)¹.

Menor poder de negociación: En las relaciones con proveedores, distribuidores y clientes internacionales, las MiPyMEs típicamente tienen menor poder de negociación que las grandes empresas. Esto puede resultar en términos de pago menos favorables, mayores costos de transporte y logística, dificultad para asegurar exclusividad o protección territorial, y mayor vulnerabilidad a cambios unilaterales en los términos contractuales.

Cabe aclarar que esta enumeración de características de las MiPyMEs, que en principio podrían ser problemáticas para un proceso de internacionalización, no significa que todas las las posean; solo se trata de un recuento de aquellas que se presentan en el agregado de este tipo de empresas.

A las características generalizadas comentadas, en el caso de las MiPyMEs argentinas se suman otras que obedecen por un lado a las vicisitudes macroeconómicas de nuestro país, y por el otro, a taras en el desarrollo empresarial, producto tanto de décadas de proteccionismo como de exposición repentina a la competencia internacional a lo que se suma que no siempre se las favorece con las políticas de las agencias de gobierno encargadas de promover sus actividades.

¹ Este artículo presenta un análisis sistemático de las barreras que enfrentan las pequeñas empresas en su desarrollo exportador. Leonidou realiza una revisión exhaustiva de 32 estudios empíricos publicados entre 1960 y 2000, identificando y clasificando 39 barreras diferentes a la exportación. El estudio destaca que las MiPyMEs enfrentan costos desproporcionadamente altos para obtener información confiable sobre mercados extranjeros, incluyendo datos sobre demanda, competencia, regulaciones, y canales de distribución. Mientras las grandes empresas pueden absorber estos costos como parte de sus operaciones normales, para las MiPyMEs representan inversiones significativas con retorno incierto.

Sin embargo, es importante destacar que las MiPyMEs poseen características intrínsecas que se pueden constituir en ventajas en su proceso de internacionalización. Su estructura organizacional les confiere ventajas únicas en el contexto del comercio internacional actual, y existe una nutrida bibliografía que permite reconocerlas:

Flexibilidad organizacional: las MiPyMEs pueden adaptarse rápidamente a cambios en la demanda del mercado, modificar productos según preferencias locales y responder ágilmente a oportunidades emergentes. Esta flexibilidad es particularmente valiosa en mercados volátiles o nichos especializados donde las grandes empresas pueden ser demasiado rígidas para competir efectivamente (Bloodgood, 2006).

Especialización profunda: muchas MiPyMEs exitosas en mercados internacionales se concentran en nichos específicos donde desarrollan competencias superiores. Esta estrategia de "campeones ocultos" les permite competir globalmente en segmentos donde son líderes mundiales a pesar de su tamaño reducido (Simon, 2009)². La especialización permite desarrollar productos diferenciados con alto valor agregado que justifican los costos adicionales del comercio internacional.

Capacidad de innovación: contrario a la percepción común, las MiPyMEs pueden ser altamente innovadoras. Su cercanía al mercado y estructura menos burocrática facilita la experimentación y la implementación rápida de nuevas ideas. Según datos de la OECD (2019), las MiPyMEs representan entre el 20% y el 25% del gasto total en I+D en países desarrollados, y frecuentemente introducen innovaciones disruptivas que transforman industrias enteras.

Proximidad al cliente: es otra ventaja significativa. Las MiPyMEs pueden desarrollar relaciones más cercanas y personalizadas con sus clientes internacionales, lo que facilita la adaptación de productos y servicios a necesidades específicas y genera lealtad a largo plazo (Ruzzier et al., 2006)³.

² En este trabajo de Hermann Simon sobre los "campeones ocultos" (hidden champions), analiza las estrategias de MiPyMEs que, a pesar de su tamaño relativamente pequeño y baja visibilidad pública, son líderes mundiales en sus nichos de mercado. Simon estudió más de 1,000 empresas que cumplen con tres criterios: (1) están entre las tres primeras empresas de su segmento a nivel mundial o son número uno en su continente, (2) tienen ingresos anuales inferiores a 5 mil millones de euros, y (3) tienen bajo perfil público. El concepto de "campeones ocultos" es fundamental para entender cómo las MiPyMEs pueden competir exitosamente en mercados globales a través de la especialización extrema en nichos específicos, desarrollo de competencias técnicas superiores, y relaciones cercanas con clientes clave.

³ Este artículo es una revisión de la literatura sobre internacionalización de MiPyMEs, donde los autores analizan las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas en mercados internacionales. Entre estas ventajas, destacan la capacidad de las MiPyMEs para desarrollar relaciones más cercanas y personalizadas con sus clientes debido a su estructura organizacional más plana y flexible, lo que les permite responder más rápidamente a las necesidades específicas del cliente y construir relaciones de confianza a largo plazo. El trabajo de Ruzzier es ampliamente citado en la literatura sobre internacionalización de MiPyMEs y proporciona un marco conceptual para entender cómo las

Velocidad en la toma de decisiones: la estructura organizacional plana y la centralización de decisiones en el propietario-gerente (que como vimos anteriormente puede ser una desventaja) permiten respuestas rápidas a oportunidades de mercado. Mientras una gran corporación puede requerir meses de análisis y aprobaciones múltiples para entrar a un nuevo mercado, una MiPyME puede tomar esa decisión en semanas o días (Hollenstein, 2005).

Menores costos de coordinación: las MiPyMEs tienen estructuras más simples que reducen los costos de coordinación interna y facilitan la comunicación directa entre diferentes áreas funcionales. Esta eficiencia organizacional puede traducirse en precios más competitivos en segmentos específicos del mercado (Lu & Beamish, 2001)⁴.

Capacidad de customización: la producción en escalas menores permite a las MiPyMEs ofrecer productos y servicios altamente personalizados, una ventaja crucial en mercados que valoran la diferenciación sobre el precio. Esta capacidad es particularmente valiosa en el contexto de la tendencia global hacia la personalización masiva (Pine & Gilmore, 2011)⁵.

Las características de las miPyMEs pueden constituir tanto ventajas como desventajas en su proceso de internacionalización. Comprender estas dualidades es fundamental para diseñar estrategias efectivas de inserción en los mercados globales. En ese sentido, es importante considerar las formas en que las empresas pueden insertarse positivamente en el comercio internacional a partir de las características del sistema productivo global.

características inherentes de las MiPyMEs pueden convertirse en ventajas competitivas en el contexto internacional.

⁴ Este estudio examina la relación entre la internacionalización y el desempeño de las MiPyMEs, utilizando una muestra de 164 pequeñas y medianas empresas japonesas. Lu y Beamish investigan específicamente cómo diferentes estrategias de entrada a mercados internacionales (exportación versus inversión extranjera directa) y el uso de alianzas afectan el rendimiento empresarial. Este trabajo es fundamental en la literatura sobre internacionalización de MiPyMEs porque proporciona evidencia empírica sobre cómo el tamaño organizacional puede ser tanto una limitación como una ventaja en el proceso de expansión internacional.

⁵ Pine y Gilmore exploran cómo las empresas pueden crear valor a través de experiencias personalizadas y customización masiva. Los autores argumentan que, en la economía moderna, la capacidad de personalizar productos y servicios según las necesidades específicas de cada cliente se ha convertido en una fuente fundamental de ventaja competitiva. Para las MiPyMEs, esta tendencia representa una oportunidad única, ya que su menor escala y mayor flexibilidad operativa les permite ofrecer niveles de personalización que serían prohibitivamente costosos o complejos para las grandes corporaciones. Pine y Gilmore demuestran cómo las empresas más pequeñas pueden aprovechar esta capacidad de customización para competir efectivamente contra empresas más grandes, especialmente en mercados internacionales donde las preferencias locales y las necesidades específicas de los clientes varían significativamente.

Las MiPyMEs en las cadenas globales de valor

Como hemos visto en capítulos anteriores, la fragmentación internacional de la producción ha transformado radicalmente la naturaleza del comercio mundial en las últimas décadas. El comercio internacional ya no se limita al intercambio de productos finales entre países; en su lugar, ha emergido un sistema de producción fragmentado y geográficamente disperso también conocido como las cadenas globales de valor (CGV). Según la UNCTAD (2020b), aproximadamente el 80% del comercio mundial ocurre a través de CGV, donde las empresas se especializan en actividades o tareas específicas en lugar de producir bienes completos. Esto representa una de las oportunidades más significativas para la participación de las MiPyMEs en el comercio internacional, ya que les permite especializarse en segmentos específicos del proceso productivo donde pueden desarrollar ventajas competitivas. Esta especialización reduce las barreras de entrada al comercio internacional, ya que las empresas no necesitan dominar todas las etapas de producción ni desarrollar capacidades de comercialización global para productos finales.

Para las MiPyMEs, este cambio representa tanto un desafío como una oportunidad. Tradicionalmente, la internacionalización de una pequeña empresa implicaba la exportación directa de un producto terminado, un proceso costoso y de alto riesgo. Las CGV, en cambio, abren una vía alternativa: la inserción en redes de producción ya existentes, lideradas por grandes empresas multinacionales (EMN). En lugar de competir en el mercado final global, una MiPyME puede especializarse en una tarea o componente específico, convirtiéndose en un eslabón vital de una cadena mucho más grande. La participación de las MiPyMEs en las CGV puede manifestarse de diversas formas, cada una con diferentes implicaciones para su desarrollo y competitividad. La literatura especializada distingue entre participación directa e indirecta, así como entre participación hacia adelante (*forward participation*) y hacia atrás (*backward participation*) en las cadenas de valor.

La participación directa ocurre cuando las MiPyMEs exportan directamente bienes o servicios intermedios que serán procesados en otros países. Por ejemplo, una pequeña empresa que produce componentes electrónicos especializados y los exporta a fabricantes de equipos en Asia, o una pyme metalúrgica en México que fabrica y exporta una pieza específica para una planta de ensamblaje en Estados Unidos, participa directamente en la CGV.

La participación indirecta sucede cuando una MiPyME actúa como proveedora de insumos, componentes o servicios de una empresa exportadora más grande dentro de su propio país. Aunque la MiPyME no exporta directamente, sus productos o servicios son insumos para bienes que sí cruzan las fronteras. Por ejemplo, una pequeña empresa agrícola que vende frutas de alta calidad a

una gran compañía nacional de alimentos procesados que luego exporta jugos y conservas a todo el mundo. Este tipo de participación es particularmente común en países en desarrollo, donde las MiPyMEs pueden carecer de las capacidades necesarias para exportar directamente (López González & Jouanjean, 2017).

Según datos de la OMC, aproximadamente el 60% de las MiPyMEs manufactureras en países desarrollados participan de alguna forma en las CGV, aunque solo el 20% lo hace como exportadores directos. En países en desarrollo, estos porcentajes son significativamente menores: alrededor del 40% de participación total y solo 10% como exportadores directos. Esta diferencia refleja las mayores barreras que enfrentan las MiPyMEs en países en desarrollo, incluyendo limitaciones de infraestructura, acceso a financiamiento y cumplimiento de estándares internacionales (WTO, 2019).

Dentro de las CGV, las MiPyMEs asumen predominantemente el rol de proveedoras especializadas o subcontratistas. Aunque a menudo se usan indistintamente, estos roles pueden tener matices:

Proveedores: Generalmente, un proveedor ofrece un producto o servicio más o menos estandarizado que puede ser adquirido por diferentes clientes. Si bien pueden adaptar sus productos, mantienen un grado de autonomía en su diseño y producción. Una MiPyME proveedora de *packaging* de alta calidad, por ejemplo, puede servir a empresas de cosméticos, alimentos y electrónica.

Subcontratistas: Este rol implica una relación más estrecha y dependiente. El subcontratista fabrica un bien o presta un servicio siguiendo las especificaciones exactas dictadas por la empresa cliente (la empresa líder de la cadena). La empresa líder suele transferir el diseño, la tecnología y los estándares de calidad que deben cumplirse rigurosamente.

Asumir estos roles ofrece ventajas evidentes: acceso a mercados que de otra forma serían inalcanzables, transferencia de tecnología y conocimiento desde las empresas líderes, aprendizaje de estándares internacionales de calidad y producción, y la posibilidad de lograr volúmenes de venta estables. Sin embargo, también conlleva riesgos significativos. Las MiPyMEs pueden quedar atrapadas en una situación de alta dependencia, enfrentando una presión constante para reducir precios. El poder de negociación suele estar fuertemente inclinado hacia la EMN, que puede cambiar de proveedor con relativa facilidad. Además, el escalamiento funcional puede ser bloqueado deliberadamente por las EMNs, que prefieren mantener a sus proveedores en segmentos de bajo valor agregado para proteger sus propias competencias centrales, como el diseño y la marca (Kaplinsky & Morris, 2001)⁶.

⁶ El trabajo de Kaplinsky y Morris es considerado una obra fundacional en el estudio de las cadenas de valor, sistematizando el análisis de las relaciones de poder dentro de las cadenas considerándolas no

Estrategias de internacionalización para MiPyMEs

Considerando las características de las MiPyMEs y las posibilidades que ofrece el comercio internacional para su crecimiento y desarrollo, es crucial analizar las estrategias que pueden implementar para internacionalizarse exitosamente. No existe una fórmula única; la estrategia adecuada dependerá de factores como el sector de la empresa, su producto o servicio, sus recursos disponibles, la experiencia de sus directivos y su aversión al riesgo. A continuación, exploraremos los principales modelos, formas de entrada y herramientas colaborativas que las MiPyMEs pueden utilizar en su proceso de internacionalización.

El camino que una MiPyME recorre para convertirse en una empresa internacional no es uniforme. La teoría del comercio internacional ha identificado dos arquetipos o modelos principales que describen la velocidad y la naturaleza de este proceso. Si bien representan dos extremos de un espectro, su comprensión es vital para que una empresa pueda diseñar una estrategia acorde a sus capacidades, su industria y sus ambiciones.

El Modelo gradual de Uppsala: la internacionalización como aprendizaje

El enfoque más clásico y durante mucho tiempo dominante es el Modelo de Uppsala, desarrollado en la universidad sueca del mismo nombre por Johanson y Vahlne (1977). Este modelo conceptualiza la internacionalización no como un evento único, sino como un proceso evolutivo y secuencial impulsado por el aprendizaje. La premisa central es la reducción de la incertidumbre. Las empresas, especialmente las MiPyMEs con recursos limitados, son reacias al riesgo que supone operar en mercados desconocidos. Por lo tanto, avanzan de manera incremental. Los dos conceptos clave de este modelo son:

- **Distancia Psíquica:** Se refiere a la suma de factores que dificultan el flujo de información entre un país y otro, como las diferencias en el idioma, la cultura, las prácticas empresariales, el sistema político o el nivel de desarrollo económico. El modelo postula que las empresas comenzarán su expansión en países con una baja distancia

solo como una oportunidad, sino que también exponiendo sus riesgos. Argumentan que las EMNs no solo coordinan la producción, sino que activamente gobiernan la cadena para maximizar sus propios beneficios. Parte de esta "gobernanza" puede implicar bloquear deliberadamente el escalamiento de sus proveedores. Al proporcionar a los investigadores las herramientas para analizar quién se queda con el valor y quién pone las reglas, su trabajo permite fundamentar la afirmación de que una MiPyME puede quedar "atrapada" en un rol de bajo valor, demostrando que no es una consecuencia accidental, sino a menudo una estrategia deliberada de la EMN.

psíquica, ya que son más fáciles de entender y gestionar. Por ejemplo, para una empresa argentina, es probable que su primer mercado de exportación sea Brasil, Uruguay o Chile antes que Vietnam o Finlandia.

- **Compromiso Gradual de Recursos:** La empresa aumenta su implicación en un mercado extranjero a medida que adquiere conocimiento y experiencia en él. Esto se manifiesta en una cadena de establecimiento típica:
 - Fase 1: Actividades de exportación no regulares. La empresa realiza ventas esporádicas, a menudo reactivas, sin una estrategia proactiva.
 - Fase 2: Exportación a través de representantes independientes (agentes). Se establece una relación formal con un agente o distribuidor en el país de destino, pero la empresa aún no tiene personal propio allí.
 - Fase 3: Establecimiento de una sucursal de ventas. La empresa invierte en una presencia física propia, contratando personal de ventas para gestionar la distribución y el marketing local. El compromiso de recursos aumenta significativamente.
 - Fase 4: Establecimiento de unidades de producción. Es el nivel máximo de compromiso, que implica la inversión directa para fabricar el producto en el mercado extranjero.

Es importante señalar que los propios autores han actualizado su modelo. En trabajos más recientes (Johanson & Vahlne, 2009), han puesto un mayor énfasis en las redes de relaciones. Desde esta perspectiva, la internacionalización no es solo una decisión interna de la empresa, sino que está fuertemente influenciada por las relaciones que establece con clientes, proveedores y otros socios, quienes actúan como puentes hacia nuevos mercados.

El Modelo Acelerado: las "Born Global" y la nueva realidad

A partir de la década de 1990, los investigadores comenzaron a observar un fenómeno que el Modelo de Uppsala no podía explicar del todo: la aparición de empresas, muchas de ellas MiPyMEs, que se internacionalizaban a un ritmo vertiginoso, saltándose las etapas graduales. Estas fueron denominadas "Born Globals" o "Empresas de Internacionalización Acelerada" (Oviatt & McDougall, 1994).

Una "Born Global" se define como "una organización empresarial que, desde su inicio, busca derivar una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países". Para estas empresas, el mercado global no es una meta lejana, sino su campo de juego desde el principio. Los principales factores que explican su surgimiento son:

- Avances tecnológicos: la caída de los costos de comunicación, la logística global eficiente y, sobre todo, Internet, han reducido drásticamente las barreras para llegar a clientes en todo el mundo.
- Globalización de los nichos de mercado: muchos mercados de nicho (por ejemplo, software para arquitectos, equipos médicos especializados, componentes para videojuegos) son demasiado pequeños a nivel nacional, pero muy significativos a escala global. Las empresas que sirven a estos nichos deben ser globales por necesidad.
- Experiencia internacional de los fundadores: muchas veces, estas empresas son creadas por emprendedores que ya tienen experiencia internacional previa, redes de contactos globales y una mentalidad orientada al mercado mundial.
- Productos de alto valor añadido y conocimiento intensivo: suelen ser empresas de sectores como el software, la biotecnología, la electrónica o los servicios profesionales creativos, donde la ventaja competitiva reside en el conocimiento y la innovación, no en la escala de producción.

Es importante aclarar que estos dos modelos no son mutuamente excluyentes, es más útil considerarlos como los dos extremos de un espectro estratégico. La realidad de muchas MiPyMEs puede situarse en un punto intermedio. Una empresa puede seguir un camino gradual para sus productos principales, mientras lanza un nuevo producto innovador con una estrategia "Born Global". Otra puede comenzar como una "Born Global" en un puñado de mercados clave y luego expandirse a otros de forma más gradual. La decisión estratégica dependerá, en última instancia, de un análisis cuidadoso de la industria, el producto, la competencia y los recursos y capacidades internas de la propia empresa.

TABLA 10.3 COMPARACIÓN DE MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Característica	Modelo gradual (Uppsala)	Modelo acelerado (Born Global)
Lógica central	Reducción de la incertidumbre a través del aprendizaje secuencial.	Explotación de una oportunidad de mercado global desde el inicio.
Ritmo	Lento, evolutivo, por etapas.	Rápido, a menudo simultáneo en varios mercados.
Actitud ante el riesgo	Adverso al riesgo; el compromiso aumenta con el conocimiento.	Propenso al riesgo; se asume el riesgo para capturar la oportunidad.
Motor principal	Acumulación de conocimiento experiencial del mercado.	Visión global de los fundadores y ventaja competitiva única.

Patrón geográfico	Comienza en mercados cercanos (baja distancia psíquica).	La distancia psíquica es menos relevante; se va donde está el nicho.
Sector típico	Manufactura tradicional, productos estandarizados.	Alta tecnología, software, servicios basados en conocimiento, nichos.

Fuente: elaboración propia

Independientemente del modelo elegido, la MiPyME debe decidir la forma concreta en que ingresará al mercado extranjero. Las opciones pueden clasificarse según el nivel de compromiso de recursos, riesgo y control que implican. En ese sentido, en el Capítulo 8 hemos revisado las distintas formas de acceso que las empresas pueden aplicar para montar su negocio. La forma más común y accesible es la exportación, la cual puede ser directa o indirecta. También revisamos la inversión extranjera, por intermedio de subsidiarias, alianzas estratégicas y joint ventures, o formas más descentralizadas llamadas "redes de inversión", con modelos como licencias y franquicias. Pero más allá de estas formas que ya conocemos, en el contexto de las MiPyMEs veremos adicionalmente el formato asociativo como enfoque de acceso al mercado internacional.

La asociatividad como estrategia colectiva: los

Consortios de Exportación

Para una MiPyME, la escala no es solo un número, es una barrera. Como vimos anteriormente, la falta de volumen productivo, de capacidad financiera y de recursos humanos dedicados al comercio exterior constituye uno de los mayores obstáculos para la internacionalización. Frente a este desafío, la asociatividad emerge como una de las estrategias más inteligentes y efectivas. En lugar de intentar superar la barrera de la escala individualmente, las empresas pueden hacerlo de forma colectiva.

Podemos definir al consorcio de exportación como "una alianza estratégica formal entre un grupo de empresas jurídicamente independientes que deciden colaborar para abordar los mercados internacionales". El objetivo es simple y poderoso: hacer juntas lo que sería imposible o demasiado costoso hacer por separado. La definición puede parecer simple, pero cada palabra encierra una dimensión clave respaldada por décadas de estudio sobre cooperación empresarial. Desglosemos entonces su significado para conocer sus alcances:

1. "Alianza estratégica formal". Aquí residen dos conceptos cruciales. La palabra "estratégica" diferencia al consorcio de una simple transacción comercial. Implica una

apuesta a largo plazo basada en objetivos comunes y en un plan de acción sostenido, cuyo fin es construir una ventaja competitiva duradera en los mercados externos. No se trata de una colaboración puntual, sino de un proyecto empresarial colectivo (De Vito, 2002). Y la palabra "formal" es el pilar que sostiene la estrategia. Implica un acuerdo explícito y, generalmente, un contrato que establece las reglas del juego: derechos y obligaciones, mecanismos de toma de decisiones, reparto de costos y beneficios, y condiciones de entrada y salida del grupo. Esta estructura de gobernanza es fundamental para mitigar los riesgos inherentes a la cooperación, como el comportamiento oportunista (el problema del free-rider o polizón), y para construir el activo más importante de la alianza: la confianza (Dini, 2004).

2. "Grupo de empresas jurídicamente independientes". Este es el aspecto que define el modelo y lo hace tan atractivo para los empresarios MiPyME. La participación en un consorcio representa una forma de cooperación en red que preserva la autonomía de sus miembros, a diferencia de formas de integración jerárquica como las fusiones o adquisiciones. Cada empresa miembro conserva su autonomía legal y patrimonial por lo que sigue siendo dueña de sus activos, su marca y su negocio. Mantiene su propia gestión interna, toma sus decisiones sobre producción, finanzas y personal. Además, sigue compitiendo en el mercado doméstico, ya que la colaboración se circunscribe explícitamente al ámbito internacional.

Cuando decimos que el objetivo del consorcio es "hacer juntas lo que sería imposible o demasiado costoso hacer por separado" se resume la propuesta de valor del consorcio, que ataca directamente las limitaciones de recursos y escala que caracterizan a las MiPyMEs. La literatura sobre internacionalización de pequeñas empresas ha identificado consistentemente estas limitaciones como las principales barreras para acceder a los mercados globales. La cooperación en un consorcio permite superar estas barreras a través de la acción colectiva y la puesta en común de recursos (Don-Giacomo & Gnan, 2010)⁷. Superar lo imposible sería, por ejemplo, alcanzar la escala requerida, o también, presentar una oferta integrada. Finalmente, reducir lo "demasiado costoso" es lograr economías

⁷ Este texto presenta al consorcio de exportación como una herramienta estratégica y probadamente eficaz para que las pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) superen sus desventajas estructurales al internacionalizarse. Los autores explican cómo, al agrupar recursos y compartir riesgos y costos, las MiPyMEs pueden alcanzar la escala y el poder de negociación necesarios para competir en mercados globales, realizando actividades (como marketing o logística a gran escala) que serían inalcanzables para ellas de forma individual.

de escala en la promoción, acceder a talento especializado, y fundamentalmente, optimizar la logística.

En esencia, el consorcio de exportación es un mecanismo de "coopetición" que permite a un grupo de MiPyMEs actuar en el escenario internacional con la masa crítica y las capacidades de una empresa de mayor tamaño, sin que ninguna de ellas deba renunciar a su identidad y autonomía (Don-Giacomo & Gnan, 2010).

Ventajas estratégicas del modelo asociativo

La colaboración a través de un consorcio desbloquea un abanico de ventajas que atacan directamente las limitaciones estructurales de las MiPyMEs:

Economías de escala y reducción de costos: este es el beneficio más inmediato. Los costos de una investigación de mercado, el diseño de un catálogo internacional, la contratación de un stand en una feria en Alemania o Estados Unidos, o la realización de una campaña de marketing digital, se dividen entre todos los miembros. El costo individual se reduce drásticamente, haciendo accesibles acciones que antes eran prohibitivas.

Incremento del poder de negociación: un consorcio negocia con más fuerza. Puede obtener mejores tarifas de los proveedores de servicios logísticos, comprar insumos en mayor volumen a precios más bajos y, fundamentalmente, negociar con compradores internacionales de mayor envergadura que exigen volúmenes de producción que una sola MiPyME no podría garantizar.

Creación de una oferta exportable consolidada y diversificada: un grupo de empresas puede ofrecer una gama de productos complementarios bajo una marca común. Pensemos en un consorcio de bodegas boutique de Mendoza: juntas pueden ofrecer un portafolio completo (Malbec, Cabernet Franc, Torrontés) que resulta mucho más atractivo para un importador que el portfolio limitado de una sola bodega. Lo mismo aplica para fabricantes de diferentes tipos de maquinaria agrícola o productores de distintas especialidades gourmet.

Intercambio de conocimiento y reducción del riesgo: la internacionalización es un proceso de aprendizaje intensivo. Dentro de un consorcio, las experiencias, tanto los éxitos como los fracasos, se comparten. Una empresa aprende de los errores de otra sin tener que cometerlos. El riesgo financiero y comercial de abordar un nuevo mercado se diluye entre todos los socios.

Este enfoque es particularmente relevante en el contexto de América Latina, y muy especialmente en Argentina, cuyo tejido productivo se caracteriza por una alta atomización: una enorme cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que, por sí solas, tienen dificultades para competir en los exigentes

mercados globales. Orientados por el exitoso caso italiano⁸ donde los consorcios de exportación son actores principales del comercio internacional, varias iniciativas públicas y privadas vuelcan esfuerzos a constituir y estimular el desarrollo de consorcios de exportación como medio para superar varias de las restricciones que este tipo de empresas enfrentan al intentar exportar.

Desafíos y factores críticos de éxito en el contexto argentino

A pesar de sus enormes ventajas, el camino de la asociatividad no está exento de dificultades. En Argentina, la historia de los consorcios muestra que, si bien las barreras macroeconómicas y la burocracia son relevantes, los mayores desafíos suelen ser internos, relacionados con la cultura empresarial y la gestión del grupo.

La gestión de la confianza y la cultura individualista: es el pilar fundamental y, a menudo, el obstáculo más difícil de superar. Diversos estudios sobre la competitividad de las PyMEs argentinas han señalado como un rasgo característico una fuerte cultura individualista en la toma de decisiones por parte de los dueños (López & Porta, 2008). Esta tendencia genera una desconfianza inicial hacia la cooperación, alimentada por el temor a que otros se aprovechen del esfuerzo propio (el "problema del polizón" o free-rider) o a la pérdida de información confidencial. Construir el "capital social" del grupo requiere un esfuerzo proactivo para generar transparencia total en la gestión, establecer reglas de juego claras y demostrar con hechos el compromiso genuino de todos los miembros.

La heterogeneidad de los miembros y la gobernanza: un grupo demasiado diverso en tamaño, capacidad tecnológica, objetivos estratégicos o cultura de calidad puede generar fricciones que paralicen al consorcio. Investigaciones que han analizado casos concretos en Argentina, como los consorcios de Córdoba, han demostrado que la falta de criterios de admisión claros y la

⁸ Para una comprensión completa del caso italiano, se sugiere consultar De Vito, C. M. (2002). Los consorcios de exportación: *El modelo italiano como fórmula de cooperación empresarial*. Ediciones Granica. Este libro es, posiblemente, la obra más completa y específica sobre el tema disponible en español. Escrito por un autor italiano, va directo al corazón del modelo, explicando no solo qué es un consorcio, sino también cómo se organiza, gestiona y financia, y el "porqué" (el contexto cultural y económico de los distritos industriales de la "Tercera Italia" que lo hicieron posible). El libro está concebido como un manual práctico y estratégico, desglosando los factores de éxito y los errores comunes, lo que lo convierte en una herramienta de aprendizaje para los estudiantes. Esta es la referencia principal para entender el modelo italiano en su esencia.

También se sugiere Dini, M. (2004). *Políticas de fomento de la articulación productiva en torno a la pequeña y mediana empresa: La experiencia italiana*. Serie Desarrollo Productivo N° 158. CEPAL - Naciones Unidas. Este documento está escrito por Marco Dini, uno de los mayores expertos en el tema que ha trabajado extensamente con la CEPAL y analiza la experiencia italiana no como un simple caso de estudio, sino con el objetivo explícito de extraer lecciones aplicables a América Latina.

ausencia de estándares comunes de producto y proceso son causas frecuentes de conflicto y fracaso (Gatto & Quintar, 1994). Es crucial establecer desde el inicio un reglamento interno sólido que defina estándares de calidad obligatorios, compromisos de participación y mecanismos ágiles para la toma de decisiones y la resolución de disputas.

La necesidad de una gestión profesional: un error común es pensar que el consorcio puede ser gestionado en el tiempo libre de los dueños de las empresas. El éxito de la alianza depende críticamente de una gestión activa y profesionalizada. Como insisten las guías prácticas elaboradas por organismos de fomento, los consorcios más exitosos son aquellos que invierten en un gerente profesional. Esta figura, que debe ser neutral y dedicada exclusivamente al grupo, actúa como catalizador: ejecuta la estrategia, coordina la logística, busca oportunidades comerciales y rinde cuentas a los socios, liberando a los empresarios para que se concentren en lo que mejor saben hacer: producir (Fundación Exportar, 2011).

La sostenibilidad y la dependencia del apoyo estatal: históricamente, muchos consorcios en Argentina han nacido al amparo de programas de fomento estatal que cofinancian la contratación del gerente o las primeras actividades de promoción. Si bien este apoyo es un catalizador indispensable en la fase inicial, también puede crear una "cultura del subsidio". El verdadero éxito se mide por la capacidad del grupo de volverse autosustentable a mediano plazo. Esto implica que el consorcio debe ser concebido desde el principio como una unidad de negocio que, a través de las comisiones por ventas o cuotas de sus miembros, genere los ingresos suficientes para financiar su propia estructura de gestión y promoción una vez que el apoyo público cesa (López & Porta, 2008). La falta de esta visión de largo plazo ha llevado a la disolución de numerosos grupos al finalizar el período de subsidio.

Argentina cuenta con una larga trayectoria en la promoción de la asociatividad exportadora, impulsada tanto por el sector público como por iniciativas privadas. El marco normativo y el andamiaje institucional han evolucionado para dar soporte a estas alianzas estratégicas. La figura legal más utilizada para formalizar estos grupos es la Agrupación de Colaboración Empresaria (ACE), regulada en el Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994, Arts. 1453-1462). Este contrato asociativo es ideal para los consorcios, ya que permite a las empresas establecer una organización común para facilitar o desarrollar ciertas fases de su actividad empresarial (en este caso, la exportación) sin constituir una nueva sociedad comercial. Esto garantiza que las MiPyMEs miembros conserven su independencia jurídica y patrimonial, un factor clave para fomentar la confianza.

Institucionalmente, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), continuadora de la labor de la Fundación Exportar, ha sido históricamente el organismo clave en el fomento de estos grupos. A través de su "Programa de Grupos Exportadores", ha ofrecido un paquete de apoyo integral. Como lo detalla el manual de la propia agencia (Fundación Exportar, 2011), el apoyo se estructura típicamente en tres ejes:

1. Co-financiamiento: aportes no reembolsables (ANR) destinados a cubrir un porcentaje significativo del salario del gerente o coordinador del grupo y de los costos del plan de acción internacional (viajes a ferias, rondas de negocios, desarrollo de material promocional, etc.).
2. Capacitación y asistencia técnica: formación específica para los miembros del grupo y su gerente en todas las áreas del comercio exterior, desde la investigación de mercados hasta la logística y los aspectos legales.
3. Inteligencia comercial: provisión de estudios de mercado, informes sectoriales e identificación de potenciales compradores en los mercados objetivo, reduciendo los costos y la incertidumbre en la búsqueda de clientes.

La aplicación de este modelo ha dado lugar a numerosas experiencias en diversos sectores productivos del país. Un ejemplo es el caso vitivinícola; si bien la promoción genérica del "Vino Argentino" es liderada por la entidad *Wines of Argentina*, a nivel de MiPyMEs, la asociatividad ha sido clave. Grupos de bodegas boutique de regiones específicas, como Salta o la Patagonia, han formado consorcios para promocionar conjuntamente sus productos de nicho (vinos de altura, vinos de clima frío), compartiendo costos de participación en ferias especializadas como ProWein y contratando embajadores de marca en mercados clave. Se han estudiado otros casos como los del polo productivo de Córdoba, que han documentado experiencias de consorcios entre sectores tecnológicos y de maquinaria agrícola: un grupo de empresas de software puede unirse para ofrecer soluciones integrales a clientes en el exterior, mientras que fabricantes de distintos tipos de maquinaria agrícola (sembradoras, pulverizadoras, etc.) se han asociado para exportar el "paquete tecnológico de siembra directa" a nuevos mercados (Gatto & Quintar, 1994). Esta colaboración les permite no solo compartir los altos costos logísticos, sino también ofrecer un producto más complejo y de mayor valor agregado.

En conclusión, los consorcios de exportación no son una garantía de éxito exportador, pero sí representan un modelo estratégico probado y potentísimo para que las MiPyMEs argentinas superen sus limitaciones inherentes y proyecten su valor al mundo. Como lo señala la literatura sobre desarrollo productivo en el país, el éxito de estas iniciativas depende menos de los factores exógenos (como el tipo de cambio o los subsidios) y mucho más de la capacidad de los empresarios para construir capital social,

gestionar profesionalmente la alianza y adoptar una visión de largo plazo que trascienda la dependencia del apoyo estatal inicial (López & Porta, 2008).

Oportunidades y desafíos para las MiPyMEs en la era de la industria 4.0

Como vimos en el Capítulo 3, la Cuarta Revolución Industrial y la Industria 4.0 están actuando como un catalizador que reconfigura las CGV y, con ello, las reglas del juego para la inserción internacional de las MiPyMEs. Este paradigma tecnológico, basado en la fusión de los mundos físico, digital y biológico, no solo optimiza los procesos existentes, sino que crea modelos de negocio completamente nuevos. Para las MiPyMEs, esto representa una oportunidad histórica para superar barreras tradicionales, aunque también plantea nuevos desafíos relacionados con la adopción tecnológica y la capacitación. Podemos reconocer tres grandes áreas donde las MiPyMEs pueden aprovechar el contexto de implementación de la Industria 4.0:

Facilidad de acceso e inteligencia de mercado: Las tecnologías digitales han reducido drásticamente el costo de entrada a los mercados globales. Las plataformas de comercio electrónico, tanto B2B (Business-to-Business) como Alibaba o Thomasnet, como B2C (Business-to-Consumer) como Amazon Marketplace o Etsy. Estas plataformas actúan como "micro-multinacionales" que proporcionan a las MiPyMEs una infraestructura de ventas, marketing y logística casi instantánea a nivel mundial (UNCTAD, 2021). Esto permite a una pequeña empresa de artesanías en Perú llegar a un consumidor en Japón con la misma facilidad que una gran corporación. Más allá de la venta, estas plataformas son fuentes invaluable de inteligencia de mercado, generando datos en tiempo real sobre tendencias de consumo, precios de la competencia y demanda de nuevos productos, lo que permite a las MiPyMEs tomar decisiones estratégicas con una base empírica que antes estaba reservada solo para las grandes empresas.

La hiper-personalización: históricamente, la ventaja competitiva se basaba en las economías de escala, un terreno donde las MiPyMEs estaban en clara desventaja. La Industria 4.0 cambia este paradigma hacia las economías de alcance y la personalización masiva. Tecnologías como la fabricación aditiva (impresión 3D) permiten la producción de lotes pequeños y altamente personalizados a un costo marginal decreciente. Una MiPyME puede, por ejemplo, especializarse en la fabricación bajo demanda de implantes médicos a medida, componentes de repuesto para maquinaria descatalogada o prototipos rápidos para empresas de diseño industrial. Esta agilidad y capacidad de respuesta a nichos específicos es una ventaja competitiva que las grandes

líneas de producción en masa no pueden igualar fácilmente (Reischauer, 2018).

Integración inteligente en la CGV: quizás el impacto más profundo de la Industria 4.0 es la capacidad de las MiPyMEs para integrarse de forma más profunda y eficiente en las CGV en al menos tres aspectos.

Internet de las Cosas (IoT): los sensores de bajo costo permiten a una MiPyME proveedora monitorizar su propio proceso productivo en tiempo real, garantizando los estrictos estándares de calidad que exigen las empresas líderes. Además, puede integrar sus sistemas con los de su cliente, permitiéndole a este último tener una trazabilidad completa del componente desde su origen.

Big Data e Inteligencia Artificial (IA): el análisis de los datos generados por los sensores IoT y otros procesos puede ayudar a una MiPyME a predecir fallos en su maquinaria (mantenimiento predictivo), optimizar el uso de materias primas y ajustar su producción en tiempo real a las fluctuaciones de la demanda de la empresa líder en la cadena.

Blockchain: esta tecnología ofrece un registro inmutable y transparente de cada transacción y movimiento a lo largo de la cadena de suministro. Para una MiPyME que produce, por ejemplo, alimentos orgánicos o componentes farmacéuticos, el blockchain proporciona una prueba irrefutable de la procedencia, la calidad y el cumplimiento de las normativas, generando una confianza que es un activo intangible de enorme valor (Strange & Zucchella, 2017).

A pesar del enorme potencial, el acceso a los beneficios de la Industria 4.0 no es automático. La adopción de estas tecnologías presenta barreras significativas para muchas MiPyMEs, creando una nueva brecha digital. Los principales obstáculos incluyen los altos costos de inversión inicial, la falta de personal con las habilidades digitales necesarias (científicos de datos, expertos en ciberseguridad), la resistencia cultural al cambio dentro de la propia empresa y las preocupaciones sobre la seguridad de los datos (OECD, 2021b). Aquellas MiPyMEs que no logren iniciar su transformación digital corren el riesgo no solo de perder una oportunidad, sino de ser excluidas de las cadenas de valor del futuro, que cada vez más exigirán a sus proveedores un alto grado de integración y capacidad digital (CEPAL, 2022).

A lo largo de este capítulo hemos visto que la internacionalización de las MiPyMEs ha transitado desde un modelo de exportación de productos finales hacia un paradigma de inserción estratégica en redes productivas globales. Este cambio es impulsado por dos fuerzas concurrentes: la consolidación de las cadenas globales de valor (CGV) y la irrupción de la Industria 4.0. Para las MiPyMEs, el objetivo ya no es solo competir en el mercado final, sino identificar y ocupar nichos

especializados como proveedores de bienes o servicios intermedios. La Industria 4.0 redefine los atributos para competir globalmente. La escala y el bajo costo, si bien siguen siendo importantes, ceden terreno a la agilidad, la capacidad de personalización, la innovación y, sobre todo, la fluidez digital.

Frente a sus limitaciones estructurales de recursos, las MiPyMEs deben adoptar alguna línea estratégica, lo que implica la elección de un modelo de internacionalización –sea gradual o acelerado– y, fundamentalmente, el recurso a mecanismos de cooperación. La asociatividad, formalizada en consorcios de exportación, emerge como un instrumento central para alcanzar la masa crítica necesaria, compartir costos y mitigar riesgos. El éxito de estos consorcios depende de factores internos críticos: la instauración de una gestión profesional, una gobernanza clara que gestione la heterogeneidad de los miembros y la capacidad de lograr la autosustentabilidad financiera más allá del apoyo estatal inicial.

En definitiva, la internacionalización se ha convertido en un imperativo para la modernización competitiva de las MiPyMEs, impulsando su integración en la economía global a través de la especialización, la tecnología y la colaboración estratégica. En esa línea, los profesionales formados en el comercio y los negocios internacionales deberán estar a la altura del desafío que presenta la Cuarta Revolución Industrial para la supervivencia de las MiPyMEs.