



**INTERNACIONALIZACIÓN**  
de las micro y pequeñas empresas

**EL PEQUEÑO NEGOCIO PREPARADO  
PARA COMPETIR EN BRASIL Y EN EL MUNDO**

**TÉRMINO DE REFERENCIA**

## **Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), 2008**

### **Adelmir Santana**

Presidente del Consejo Deliberativo Nacional

### **Paulo Okamoto**

Director Presidente

### **Luiz Carlos Barboza**

Director Técnico

### **Carlos Alberto dos Santos**

Director de Administración y Finanzas

### **Wang Hsiu Ching**

Gerente Unidad de Acceso a Mercados

### **Louise A. Machado**

Coordinadora Técnica (Unidad de Acceso a Mercados)

### **Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior (FUNCEX)**

### **Schneider & Associados**

Consultorías

### **Ribamar Fonseca**

Proyecto Gráfico

### **Cristina Guimarães**

Montaje

### **Fernando Campos Leza**

Revisión de la traducción



Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), 2008  
SEPN Quadra 515, Bloco C, Loja 32  
70770-900, Brasília-DF  
Teléfono: +55 (61) 3348-7100  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)



INTERNACIONALIZACIÓN  
de las micro y pequeñas empresas

# PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

## Término de referencia

S E P T I E M B R E   D E   2 0 0 8



# Índice

<b>1.</b>	<b>Características generales del programa.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.</b>	<b>Estructura del programa de internacionalización de las micro y pequeñas empresas.....</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>Primera fase .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.</b>	<b>Proyectos institucionales.....</b>	<b>11</b>
2.1.1.	Premisas para la formulación de los proyectos institucionales .....	11
2.1.2.	Acciones destinadas a aumentar la eficacia y ampliar el foco de la política de fomento de una mayor participación de las MPE en el mercado externo .....	12
<b>2.2.</b>	<b>Proyectos finales orientados a la exportación.....</b>	<b>15</b>
2.2.1.	Premisas y directrices para la formulación de los proyectos finales de fomento a las exportaciones.....	15
2.2.2.	Acciones en el ámbito de la atención individual.....	19
2.2.3.	Acciones en el ámbito de la atención colectiva.....	21
2.2.4.	Acciones de coordinación y apoyo a la atención individual y colectiva.....	23
<b>3.</b>	<b>Segunda fase .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.</b>	<b>Proyectos orientados a nuevas formas de internacionalización e integración en el mercado internacional.....</b>	<b>27</b>



# 1. Características generales del programa

La economía mundial vive un proceso de transformación profunda que redefine y amplía las formas de articulación de las economías nacionales y las estrategias de acceso e inserción de las empresas en el mercado internacional. El proceso de expansión externa de las empresas evolucionó desde la exportación y/o realización de inversiones directas en subsidiarias hacia una presencia en el exterior mediante la formación de asociaciones comerciales o estratégicas con empresas locales o extranjeras. En este proceso de globalización, se evolucionó desde la constitución de corporaciones transnacionales hasta llegar a la internacionalización de las propias cadenas productivas, mediante la cooperación entre empresas independientes que actúan en diferentes países.

El movimiento de internacionalización de las empresas, de las cadenas productivas y de globalización de la economía tuvo como agente a la gran empresa. No obstante, ese proceso también abre posibilidades para las pequeñas y medianas empresas. Por un lado, porque propicia su incorporación a ese proceso al integrarlas a cadenas productivas transnacionales y permite que su expansión en los mercados externos vaya más allá de la actividad exportadora, al viabilizar su presencia en esos mercados mediante asociaciones con empresas locales. Por otro lado, porque la apertura de la economía —consecuencia inevitable del proceso de globalización— genera oportunidades de fortalecimiento del poder de competencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como por propiciar más oportunidades de importación de bienes y servicios y viabilizar la absorción de innovación y la incorporación de nuevas tecnologías provenientes del exterior.

Finalmente, es importante tener presente que ciertas dimensiones de la internacionalización no se limitan a algunas empresas, sino que están presentes en todo el sistema económico, ya que, para actuar en el contexto de mercados cada vez más internacionalizados, también las MPE deben estar informadas sobre las características y la dinámica mundial del sector en el cual están insertadas.

En un contexto brasileño y mundial desafiante, el Sebrae, a través del presente Programa, no se limita a retomar las acciones de fomento a las exportaciones, sino que amplía su actuación a partir de una visión de internacionalización, que contempla las diferentes posibilidades y desafíos que ese proceso plantea a las MPE, incluyendo:

- el fomento a las exportaciones;
- la necesidad de prepararse para enfrentar una mayor competencia en el mercado doméstico, derivada de la apertura de la economía brasileña;
- la necesidad de prepararse para enfrentar una competencia más acentuada en el mercado doméstico, derivada de la apertura de la economía brasileña;
- las oportunidades que pueden ser exploradas por las MPE como demandantes y destinatarias de bienes, servicios y tecnología provenientes del mercado externo y como socias de empresas del exterior en emprendimientos orientados al mercado doméstico.

Así, el presente Programa tiene los siguientes objetivos:

- aumentar el número de MPE exportadoras y el volumen y la calidad de sus exportaciones;
- fomentar y consolidar la articulación e integración de las MPE en el mercado mundial, tanto mediante su compromiso con nuevas modalidades de internacionalización, como por el aprovechamiento de nuevas oportunidades asociadas con el mercado doméstico;





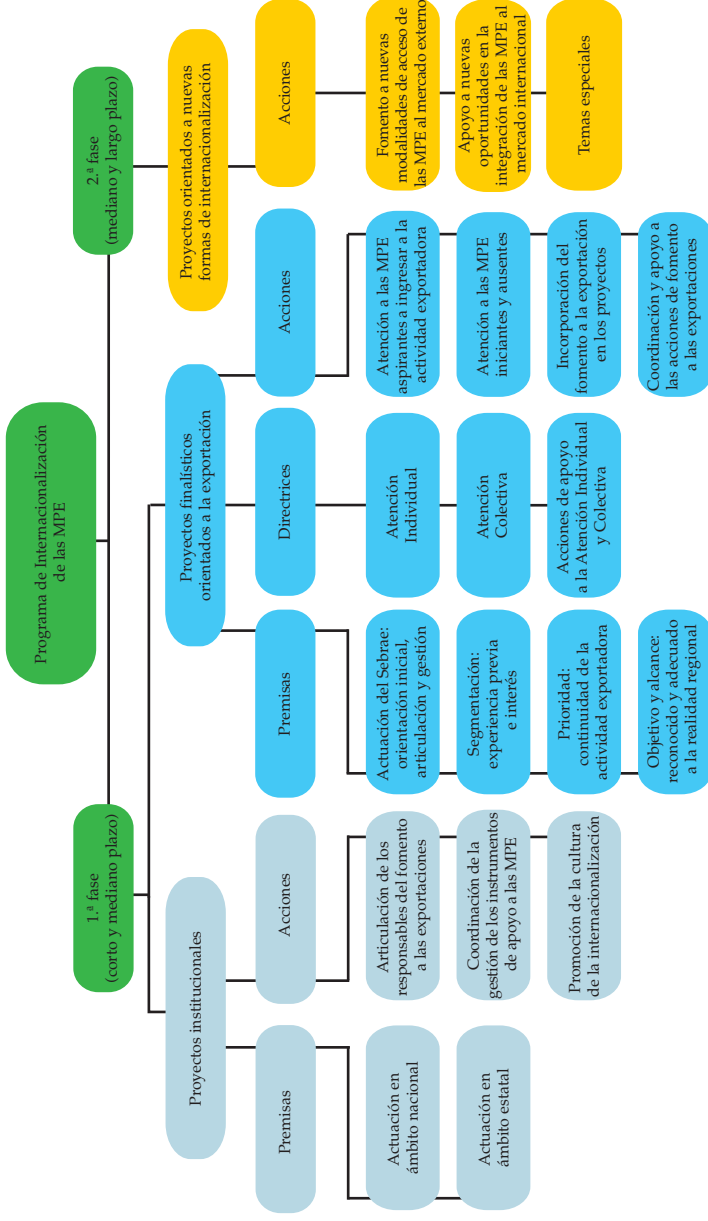
- preparar a las MPE para un mercado doméstico cada vez más globalizado.

Esos diversos objetivos plantean diferentes desafíos a la actuación del Sebrae. Esto se debe en particular a que el fomento de nuevas modalidades de internacionalización o de aprovechamiento de nuevas oportunidades asociadas con el mercado doméstico constituye un terreno poco explorado por instituciones en Brasil, por lo que debe ser abordado con carácter exploratorio y de forma gradual.

Con base en esas reflexiones, que también incorporan las contribuciones de todos los socios internos a lo largo del proceso de actuación compartida y de validación ante el Sistema Sebrae, este Programa propone dos fases estratégicas:

- la Primera Fase, con un horizonte de corto y mediano plazo, propone líneas de acción concretas, de aplicación inmediata;
- la Segunda Fase, con un horizonte de mediano y largo plazo, de naturaleza exploratoria, presenta recomendaciones para la realización de más estudios y de experiencias piloto en áreas consideradas relevantes para las MPE y el Sistema Sebrae.

## 1.1. Estructura del programa de internacionalización de las micro y pequeñas empresas





## 2. Primera fase

La Primera fase incluye proyectos institucionales y finales que integran las siguientes líneas de acción.

### Proyectos institucionales

1. Actuación del Sebrae Nacional dirigida a articular la actuación de las agencias responsables de la gestión de los instrumentos de fomento a las exportaciones y al perfeccionamiento de dichos instrumentos.
2. Actuación de las unidades estatales para articular la gestión de los instrumentos de apoyo a las MPE.
3. Concientización de las MPE sobre las implicaciones y oportunidades derivadas del proceso de internacionalización.

### Proyectos finales

1. Actuación del Sebrae en el ámbito de la atención individual: atención a las MPE candidatas a ingresar a la actividad de exportación.
2. Actuación del Sebrae en el ámbito de la atención individual: asistencia a las MPE exportadoras *inicianes* y *ausentes*.
3. Actuación del Sebrae en el ámbito de la atención colectiva: incorporar el fomento a la exportación como factor a considerar en los proyectos en ejecución.

4. Coordinación y apoyo a las acciones de la atención individual y colectiva de fomento a las exportaciones de las MPE.

## 2.1. Proyectos institucionales

### 2.1.1. Premisas para la formulación de los proyectos institucionales

La política de fomento a las exportaciones de las MPE moviliza a diferentes agencias gubernamentales y comprende instrumentos orientados a la consecución de diferentes objetivos, tales como la capacitación tecnológica y gerencial de dichas empresas; su acceso al mercado externo; la facilitación de las operaciones inherentes al comercio exterior; y la oferta de servicios financieros adecuados.

La efectividad de esta política depende de la movilización articulada de esos diversos instrumentos y, por ende, de una acción coordinada de las diferentes agencias responsables de su gestión. No obstante, la eficacia de estos instrumentos suele verse disminuida por inadecuaciones de su diseño legal, normativo y operacional y por deficiencias de su operacionalización.

El Sebrae tiene una posición privilegiada para contribuir a la articulación y la coordinación de las agencias responsables de la política de fomento a las exportaciones de las MPE, así como para promover el perfeccionamiento de sus instrumentos.

La actuación del Sebrae en este sentido debe desarrollarse tanto en el ámbito nacional como en el estatal. En cada uno de esos ámbitos, dicha actuación tiene alcance y objetivos diferentes y debe movilizar a distintos sectores del Sistema Sebrae.



2.1.2. Acciones destinadas a aumentar la eficacia y ampliar el foco de la política de fomento para una mayor participación de las MPE en el mercado externo

**Línea de Acción 1** – Actuación del Sebrae Nacional dirigida a articular las agencias responsables de la gestión de instrumentos de fomento a las exportaciones y al perfeccionamiento de dichos instrumentos.

**Gestor:** Sebrae Nacional

La acción de articulación que desarrollará el Sebrae en el ámbito nacional tendrá como foco:

- las características del instrumento de política, en particular su marco legal y normativo, tomando en cuenta su permanente actualización y perfeccionamiento y su adecuación a los demás instrumentos; y
- la movilización de los recursos necesarios para que los diferentes instrumentos sean significativos y eficaces.

En este sentido, el Sebrae se esforzará, en primer lugar, para establecer y/o profundizar una relación individualizada con cada una de las agencias u órganos gubernamentales integrados a la política de fomento a las exportaciones de las MPE, con miras al perfeccionamiento de los instrumentos de política, a la mejora de su gestión y a la construcción de canales de articulación entre esas agencias.

Junto con esa relación individualizada, el Sebrae asumirá una postura más activa en la participación en foros institucionales. De la misma forma, la actuación del Sebrae incluirá también el desarrollo de gestiones políticas, en el ámbito del Gobierno federal y del Congreso Nacional, orientadas a promover la causa de las exportaciones de las MPE.

## Línea de Acción 2 – Actuación de las unidades estatales para coordinar la gestión de los instrumentos de apoyo a las MPE.

### Gestores: unidades estatales

La actuación del Sebrae en los estados tiene una naturaleza diferente de la del Sebrae Nacional. Su foco debe estar dirigido más directamente hacia cuestiones operativas y hacia la experiencia cotidiana de la gestión de los instrumentos de apoyo a las exportaciones de las MPE.

El punto de partida de esta actuación debe ser la creación de un espacio institucional de articulación y coordinación de las representaciones locales de las agencias y entidades federales gestoras de esos instrumentos y de los organismos estatales —públicos y privados— relacionados con el comercio exterior y la problemática de las MPE.

El carácter efímero de experiencias similares ya desarrolladas en muchos estados constituye indiscutiblemente un factor de desestímulo para el compromiso de las unidades estatales en esa tarea. Sin embargo, pueden extraerse lecciones tanto de las experiencias fracasadas como de las exitosas, con miras a identificar un modelo de actuación adecuado al contexto político-institucional local.

Las dos principales experiencias exitosas son las de la Comisión de Comercio Exterior de Ceará, y la de la Central Fácil de Comercio Exterior, implementada en Rio Grande do Norte. La primera de ellas constituye un mecanismo de articulación y coordinación operacional entre instituciones y agentes que actúan en el campo del comercio exterior en el estado, con miras a propiciar mayor eficacia en el apoyo ofrecido a las empresas exportadoras. La segunda experiencia concentra en un mismo espacio físico —hospedado en el Sebrae RN— a dieciséis instituciones relevantes para las exportaciones de las MPE.

Ante la falta de iniciativas de fomento y desarrollo local o regional, el Sebrae deberá ejercer un papel de liderazgo en la creación y en la operación de estos espacios institucionales, aunque sin dejar de considerarlos como una asociación establecida con otras instituciones.



**Línea de Acción 3** – Promoción de la cultura de Internacionalización. Concientización de las MPE sobre las implicaciones y oportunidades derivadas del proceso de internacionalización.

**Gestores:** Sebrae Nacional y unidades estatales

El Sebrae llevó a cabo en el pasado acciones de naturaleza institucional dirigidas a difundir la “cultura de la exportación” entre las MPE. Al retomar su preocupación con las posibilidades abiertas a las MPE en el mercado externo, el Sebrae debe tener presente las transformaciones recientes de la economía mundial asociadas con el proceso de globalización en curso e ir más allá de esa perspectiva anterior, contemplando ahora la difusión de la “cultura de la internacionalización”.

La acción institucional del Sebrae para diseminar la “cultura de la internacionalización” debe abarcar las múltiples dimensiones del proceso de globalización y su corolario insoslayable, la apertura de la economía, haciendo hincapié en:

- las posibilidades de acceso al mercado externo que son creadas por las nuevas modalidades de internacionalización;
- la necesidad de que la MPE se prepare para enfrentar una mayor competencia en el mercado doméstico, derivada de la apertura de la economía brasileña;
- las oportunidades que pueden ser exploradas por las MPE como demandantes y destinatarias de bienes, servicios y tecnología provenientes del mercado externo y como socias de empresas del exterior en emprendimientos orientados al mercado doméstico.

Esa concientización se vuelve aún más necesaria porque las MPE han enfrentado —en especial en el mercado doméstico— los efectos negativos del proceso de internacionalización y apertura que se derivan del aumento de la competencia y de su impacto sobre los precios, aunque han sido incapaces de aprovechar los beneficios que pueden derivarse de dicho proceso.

## 2.2. Proyectos finales orientados a la exportación

### 2.2.1. Premisas y directrices para la formulación de los proyectos finales de fomento a las exportaciones

Premisa sobre la naturaleza de la actuación del Sebrae: orientación inicial, articulación y gestión.

El fomento a las exportaciones y a la internacionalización de las MPE ha movilizado varios instrumentos de política orientados a la capacitación técnica y gerencial de las empresas, al fomento de la venta en el mercado externo, a la simplificación de las operaciones inherentes al comercio exterior y a la oferta de servicios financieros adecuados para dichas empresas.

En ese conjunto de instrumentos de apoyo, el Sebrae, a través de algunas unidades estatales, desarrolló y ofrece varios servicios que forman parte de su funciones esenciales, tales como actividades de capacitación y consultorías técnicas.

Sin embargo, lo específico del Sebrae es su foco en las MPE y su responsabilidad para responder a las necesidades de esas empresas en todas sus múltiples dimensiones. Así, sin dejar de lado el apoyo directo y la prestación de servicios a las MPE, también le incumbe al Sebrae el apoyo inicial a través de la capacitación y consultoría técnica, la promoción de la articulación entre esas empresas y las entidades públicas y privadas proveedoras de los servicios necesarios y de los instrumentos de política que facilitan el acceso a dichos servicios.

Premisa sobre el foco: segmentación

El público meta de la actuación del Sebrae es muy diverso. La eficacia de esa actuación será tanto mayor cuanto mejor se ajuste a las especificidades de cada cliente potencial. Con ese objetivo, la actuación del Sebrae debe tener como punto de partida la segmentación del público meta.



El principio de la segmentación ya está incluido en la actuación del Sebrae. Desde el punto de vista de un programa orientado a la internacionalización de MPE, esa segmentación debe tomar en cuenta la experiencia previa de las empresas que participan en el mercado externo y la capacitación para exportar de las empresas que no lo hacen

Así, correspondería establecer una diferenciación:

- en el segmento de empresas que exportan o exportaban, entre:
  - **empresas iniciantes** (empresas que acaban de ingresar a la base exportadora);
  - **empresas discontinuas** (empresas con actividad exportadora discontinua);
  - **empresas desistentes** (empresas que ya no están en la base exportadora); y
  - **empresas exportadoras continuas** (empresas con actividad exportadora ininterrumpida).
  
- en el segmento de las empresas que nunca participaron en el mercado externo, entre:
  - **empresas candidatas** (MPE que desean ingresar al mercado externo);
  - **empresas exportadoras potenciales o empresas “que están listas”** para exportar (empresas que se definen como tales a partir de un **export readiness assessment**);
  - empresas que no están capacitadas para exportar.

### Premisa sobre la prioridad: continuidad de la actividad exportadora

Las iniciativas orientadas al fomento a las exportaciones de las MPE se han centrado, sobre todo, en la incorporación de esas empresas a la base exportadora. Sin embargo, el análisis de la participación de las MPE en el esfuerzo exportador del país indica que, pese a la significativa incorporación de nuevas empresas a la base año tras año,

es igualmente considerable el número de empresas que abandonan anualmente su actividad..

El presente Programa propone que el esfuerzo de expansión del número de MPE exportadoras y del valor de sus exportaciones asigne mayor prioridad a la continuidad de la presencia de las MPE exportadoras en el mercado externo que a la incorporación de nuevas empresas a la base exportadora.

Así, la **atención individual** del Sebrae al respecto debe centrarse en:

- las empresas que acaban de ingresar a la base exportadora (empresas iniciantes), con miras a asegurar la continuidad y la consolidación de su actividad exportadora;
- las empresas con actividad exportadora discontinua o fracasada, que deben ser apoyadas para sostener la continuidad de las ventas externas o para volver al mercado externo.

La prioridad otorgada a la continuidad de la presencia de las MPE exportadoras en el mercado externo no significa, sin embargo, dejar de apoyar iniciativas de MPE que desean ingresar al mercado externo (empresas aspirantes). Consiguientemente, el Sebrae debe disponer de mecanismos de orientación y de instrumentos de apoyo a dichas empresas.

Premisa sobre los objetivos y el alcance de la actuación de las unidades estatales: reconocimiento y adecuación a las realidades regionales

De la premisa de segmentación del foco de actuación del Sebrae según las especificidades de cada cliente potencial tiene se deriva la necesidad de reconocer las diferentes realidades observadas en las diversas regiones del país.

En lo que atañe a las exportaciones de las MPE, el reconocimiento de esta realidad implica que —aunque en la mayoría de los estados el objetivo y el alcance de la actuación del Sebrae sea la consolidación



de la posición de las MPE en la base exportadora y el crecimiento de sus ventas en el mercado externo— en un número significativo de estados, en que la participación de dichas empresas en el mercado externo es poco relevante, se trata también de promover la construcción de esa base exportadora. En esos estados, conviene abordar la incorporación de nuevas MPE a la base exportadora de forma proactiva.

### Directrices para la implementación de los proyectos finales

Las líneas de acción propuestas a continuación comprenden iniciativas que deben ser puestas en marcha por las unidades estatales, tanto en el ámbito de la **atención individual** como en el de la **atención colectiva**.

El Sebrae Nacional debe establecer directrices de naturaleza general y apoyar la puesta en marcha de esas líneas de acción por parte de las unidades estatales, e inducir su implementación homogénea en todo el territorio nacional, reconociendo las peculiaridades de los diferentes estados.

En este contexto, las líneas de acción de naturaleza final presentadas a continuación se agrupan en:

- acciones en el ámbito de la atención individual;
- acciones en el ámbito de la atención colectiva;
- acciones de apoyo a la atención individual y colectiva.

## 2.2.2. Acciones en el ámbito de la atención individual

**Línea de Acción 4** – Actuación del Sebrae en el ámbito de la atención individual: atención a las MPE que desean exportar.

**Gestores:** unidades estatales

*Empresa candidata.* Se trata de MPE que desean exportar y que se dirigen al Sebrae en busca de información y apoyo. La naturaleza reactiva implícita en esta línea de acción implica un abordaje individual para dicha atención, que debe comprender:

- una evaluación de la potencialidad y de las necesidades de la *empresa candidata* a exportar;
- asesoría y consultoría, información y puesta a disposición de productos y servicios a las empresas evaluadas como dotadas de potencial exportador, a través del propio Sebrae, de entidades públicas de fomento a la exportación o de consultores privados.

Dicha acción debe ser implementada a partir de metodología desarrollada con base en el modelo de atención individual adoptado por el Sebrae, ajustado a las especificidades de la actividad exportadora, incluyendo las siguientes etapas:

- evaluación preliminar del potencial de internacionalización de la *empresa candidata*, con base en instrumento propio;
- elaboración de diagnóstico sobre empresas evaluadas como dotadas de potencial de internacionalización;
- prescripción de las iniciativas que pondrá en marcha la empresa candidata (Plan de Calificación para Internacionalización y del Plan de Internacionalización);
- seguimiento de la implementación de dichos planes.



**Línea de Acción 5** – Actuación del Sebrae en el ámbito de la atención individual: asistencia a las MPE exportadoras iniciantes y ausentes.

**Gestores:** unidades estatales

El aumento de la participación de las MPE en las exportaciones brasileñas debe reforzar la continuidad de la presencia de las MPE exportadoras en el mercado externo. En ese sentido, el Sebrae adoptará una actuación proactiva con el objetivo de:

- apoyar a las *empresas iniciantes*, es decir, a las MPE que acaban de ingresar al mercado externo, con miras a asegurar la continuidad de las ventas externas;
- dar asistencia a las MPE que interrumpieron su actividad exportadora en un determinado año (*empresas ausentes*), para propiciar la continuidad de su presencia en el mercado externo (en el caso de las empresas discontinuas) o su retorno a ese mercado (en el caso de las empresas desistentes).

La puesta en marcha de esta línea de acción debe tener como base una metodología específica que deberá ser desarrollada por el Sebrae, contemplando las siguientes etapas:

- selección, a partir de la aplicación de un filtro específico a los universos de las MPE *iniciantes* y *ausentes* en el año anterior de las que serán contactadas por el Sebrae;
- contacto con las empresas seleccionadas para ofrecer el apoyo del Sebrae;
- evaluación, en el caso de las *empresas iniciantes* o *ausentes* que manifestaron su interés en recibir el apoyo del Sebrae, de la posibilidad y conveniencia de atenderlas en el ámbito de la atención colectiva;
- elaboración, en el caso de las empresas que no estén incorporadas a proyectos de atención colectiva, de diagnóstico relativo a su capacitación para internacionalizar;

- elaboración de un plan de internacionalización;
- seguimiento del plan.

### 2.2.3. Acciones en el ámbito de la atención colectiva

**Línea de Acción 6** – Actuación del Sebrae en el ámbito de la atención colectiva: incorporación del fomento a la exportación como una preocupación de los proyectos en ejecución.

**Gestores:** unidades estatales

En los últimos años, se observó una postura pasiva de los proyectos de atención colectiva del Sebrae respecto a la internacionalización de las MPE, con excepción de unos pocos estados. Cabe restablecer la participación de las MPE en el mercado externo como una cuestión que debe ser efectivamente encarada por los proyectos de atención colectiva —no como un imperativo que se impone a todos los sectores y a todas las empresas, sino como una posibilidad que perseguir en los sectores económicos y en las empresas que presentan un potencial exportador real—.

Es necesario proceder a una revisión del tratamiento que están recibiendo las exportaciones en el ámbito de la atención colectiva. Esa revisión deberá contemplar, en una etapa inmediata, el examen de los proyectos en ejecución para identificar el potencial exportador de cada uno de ellos y definir mecanismos de actuación tendientes a concretizar dicho potencial. Así, cuando se juzgue justificado, podrán implementarse “subproyectos” de internacionalización de MPE en el ámbito de los proyectos en ejecución.

El análisis del conjunto de empresas involucradas en 660 proyectos de atención colectiva revela la existencia de 946 MPE que realizaron alguna exportación directa en los últimos cuatro años, sin que se computen aquí las exportaciones realizadas a través de terceras empresas<sup>1</sup>. Es

---

<sup>1</sup> Véase *Las exportaciones de las empresas vinculadas a los proyectos finales de la GEOR*. Este estudio constituye un documento de apoyo al Manual de Implementación de este Programa.



importante observar que, de estos 660 proyectos, 186 incluyen a MPE que exportaron en ese período. Sin embargo, es reducido el número de proyectos que incluyen un contingente más significativo de empresas exportadoras.

Esos proyectos con un mayor número de MPE que ya Exportan son los aspirantes naturales a la implementación de “subproyectos” de internacionalización. Sin embargo, cabe examinar también proyectos con una menor, o incluso nula, participación de MPE exportadoras con miras a evaluar el potencial exportador del sector correspondiente y, si procediera, de las empresas que participan en el proyecto.

La implantación de estos subproyectos debe contemplar las siguientes etapas:

- evaluación preliminar del potencial de internacionalización de las MPE que participan en el proyecto;
- elaboración de diagnóstico relativo a empresas evaluadas como dotadas de potencial de internacionalización;
- segmentación del conjunto de MPE seleccionadas, para definir grupos homogéneos de empresas;
- elaboración de una planificación estratégica sectorial para la internacionalización del grupo de MPE;
- formulación de un programa integrado destinado a viabilizar la internacionalización de las empresas seleccionadas;
- seguimiento de dicho programa integrado.

## 2.2.4. Acciones de coordinación y apoyo a la atención individual y colectiva

**Línea de Acción 7** – Coordinación y apoyo a las acciones de atención individual y colectiva de fomento a las exportaciones de las MPE.

**Gestor:** Sebrae Nacional

Para garantizar el éxito de la implementación, por parte de las unidades estatales, de las líneas de acción propuestas para la atención individual y para la atención colectiva, serán llevadas a cabo las siguientes acciones de coordinación y apoyo:

- sensibilización de todo el Sistema Sebrae sobre el tema de la internacionalización;
- definición de metodologías y de los correspondientes instrumentos que viabilicen su aplicación y aseguren una actuación armónica en todo el territorio nacional;
- capacitación de técnicos de las unidades estatales para la aplicación de dichas metodologías e instrumentos, y de técnicos del Sebrae Nacional, para dar apoyo a la puesta en marcha y mantenimiento del Programa;
- capacitación de consultores externos para garantizar la atención de las MPE de acuerdo con las metodologías y herramientas a ser desarrolladas;
- puesta a disposición de la información necesaria para la implementación eficiente y efectiva de las acciones previstas;
- definición de metas e indicadores de resultados para evaluar el desarrollo del Programa.



En el desarrollo de la mayoría de las metodologías e instrumentos propuestos, el Sebrae Nacional recurrirá no sólo al apoyo de consultores especializados, sino también a la experiencia y modelos ofrecidos por otros países y organismos internacionales. El Sebrae Nacional también utilizará la experiencia previa de algunas unidades estatales que, por iniciativa propia, desarrollaron diversas metodologías, manuales u otros instrumentos afines a los sugeridos en las líneas de acción aquí propuestas.





## 3. Segunda fase

La Segunda Fase abarca las líneas de acción más exploratorias, en áreas en las que hay poca experiencia en Brasil y en que el Sebrae desarrollará conocimientos y competencia interna, con el objetivo de garantizar a largo plazo un apoyo técnico continuado a las MPE que esté a la altura de los retos de un mundo globalizado y en constante evolución.

Para enfrentar estos desafíos, el Sebrae desarrollará las siguientes líneas de acción:

- fomento de nuevas modalidades de acceso de las MPE al mercado externo;
- apoyo a nuevas oportunidades de integración de las MPE al mercado internacional: importación, transferencia de tecnología e integración de MPE a cadenas internacionales de suministro destinadas al mercado doméstico;
- temas especiales.

### 3.1. Proyectos orientados a nuevas formas de internacionalización e integración en el mercado internacional

**Línea de Acción 8** – Fomento de nuevas modalidades de acceso de las MPE al mercado externo.

**Gestor:** Sebrae Nacional

El fomento de nuevas modalidades de internacionalización constituye un terreno inexplorado por el Sebrae e, incluso, en Brasil. En este contexto, la actuación del Sebrae debe tener un carácter exploratorio, configurando una participación gradual.

Mientras que la exportación no es una opción para todas las empresas, el compromiso con nuevas formas de internacionalización lo es para pocas —especialmente en el caso de las MPE—. Por ello, la acción de agencias gubernamentales en apoyo a la transición hacia esas nuevas modalidades debe orientarse hacia un grupo seleccionado de empresas, identificando a las más estructuradas, capaces y comprometidas con el mercado externo entre las MPE del país. Además, los retos de la internacionalización varían sustancialmente según el sector y la modalidad de asociación que se desee incentivar. Consiguientemente, la actuación del Sebrae debe traducirse en un apoyo adaptado a las necesidades de cliente, que tenga en cuenta el caso particular de cada empresa.

En este contexto, los proyectos finales orientados a apoyar nuevas formas de internacionalización de las MPE deben observar las siguientes: selectividad; adecuación a las especificidades del sector; flexibilidad para responder a la demanda de las empresas; gestión del proyecto dotada de visión empresarial; y compromiso y contrapartida de la empresa.



**Línea de Acción 9** – Apoyo a nuevas oportunidades en la integración de MPE en el mercado Internacional: importación, transferencia de tecnología e integración de MPE en las cadenas internacionales de suministro destinadas al mercado doméstico.

**Gestor:** Sebrae Nacional

El Sebrae identificará estrategias e iniciativas que permitan que las MPE se aprovechen los beneficios del proceso de internacionalización y apertura en tanto que miembros de cadenas complejas de suministro, al igual que como compradoras de bienes, servicios y tecnologías provenientes del mercado externo y como asociadas de empresas del exterior en emprendimientos orientados al mercado doméstico.

Tal esfuerzo deberá conducir al desarrollo de proyectos piloto con miras a la construcción de metodologías y prácticas, además de definir la necesidad eventual de herramientas.

**Línea de Acción 10** – Temas especiales.

**Gestor:** Sebrae Nacional

El objetivo de esta línea de acción es enfrentar las diversas cuestiones y desafíos que no fueron abordados por las líneas de acción propuestas hasta ahora, y que también merecen atención. Son cuestiones para las cuales todavía no se ha establecido una dirección concreta, pero cuya importancia es reconocida. Por consiguiente, tales cuestiones deberán ser objeto de estudios profundos y, eventualmente, de proyectos piloto, con miras a la definición de metodologías y herramientas prácticas que puedan aplicarse en el futuro.

La lista de temas que se abordarán no pretende ser exhaustiva, y está estando abierta a sugerencias del Sistema Sebrae, ya que la internacionalización es un tema en constante evolución, que refleja la propia dinámica del mercado mundial.

Entre los temas contemplados se encuentran:

- empresas anclas como elementos capaces de impulsar la exportación de las MPE;
- las MPE que demuestran tener un desempeño positivo muy superior a la media de las empresas de su tamaño en el mercado internacional;
- la situación de los mercados fronterizos, que presentan grandes oportunidades para los estados con fronteras terrestres, con características mercadológicas y logísticas completamente diferentes de los estados con fácil acceso al transporte marítimo;
- la situación de estados con base exportadora insignificante actualmente y que también necesitan apoyo para inducir actividades de internacionalización;
- actuación del Sebrae con relación a sectores estancados o en decadencia en el mercado mundial.







*Serviço Brasileiro de Apoio a la  
Micro y Pequeñas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) | 0800 570 0800