

LC/MUD/R.162/REV.1

CEPAL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Oficina de Montevideo

11 AGO 1983

**RONDAS DE NEGOCIOS EN URUGUAY
¿INSTRUMENTO PARA LA
COMPLEMENTACIÓN INDUSTRIAL?**



NACIONES UNIDAS

1. 1990年10月1日以前に作成された
2. 1990年10月1日以後に作成された
3. 1990年10月1日以後に作成された



Comisión Económica para América Latina y el Caribe
C E P A L
Oficina de Montevideo



**RONDAS DE NEGOCIOS EN URUGUAY
¿INSTRUMENTO PARA LA COMPLEMENTACIÓN INDUSTRIAL?**

El presente documento ha sido elaborado por Michele Snoeck, Consultora de la Oficina de CEPAL en Montevideo, en el marco del Proyecto URU/96/011 "Apoyo al Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) para la elaboración de estudios en el sector industrial".

LC/MVD/R.162.Rev.1

Diciembre de 1997

1a. edición, junio de 1998

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es un organismo regional de las Naciones Unidas, fundado en 1948 y cuya sede se encuentra en Santiago de Chile. En la CEPAL participan todos los gobiernos de la región y su Secretaría tiene por funciones cooperar y asistir a los países y a la región en su conjunto en el proceso de desarrollo.

La Oficina de CEPAL en Montevideo tiene como funciones colaborar con Uruguay mediante la realización de estudios, investigaciones y asesoría sobre aspectos del desarrollo económico y social. Su dirección es Juncal 1305 piso 10, 11000 Montevideo, Uruguay, donde puede obtenerse información sobre sus publicaciones.

RESUMEN

A partir de una encuesta a una treintena de empresarios y entrevistas a varias instituciones, este estudio pretende evaluar en qué medida las rondas de negocios y otros encuentros empresariales similares constituyen un instrumento efectivo para la complementación industrial.

En términos institucionales, se observa que se ha generado un importante proceso de aprendizaje en los aspectos operativos de las rondas. Los empresarios, por su parte, tienen una alta valoración de la potencialidad de este instrumento para fomentar tanto el intercambio comercial como la complementación industrial. No obstante, los resultados no colman las expectativas de los empresarios. Así, el 63% de los entrevistados no ha alcanzado ninguno de sus objetivos en las rondas, ni siquiera parcialmente.

El desarrollo de los intercambios comerciales es el objetivo más frecuentemente mencionado (eventualmente entre otros) y en el 88% de los casos éste no fue logrado. La búsqueda de formas de cooperación productiva y/o tecnológica en las rondas ha sido señalada como uno de sus objetivos por un tercio de los empresarios pero en el 90% de los casos no se consiguieron por esta vía. Solamente con respecto al objetivo más modesto de conseguir información de mercado y/o promover productos, el grado de satisfacción ha sido mayor (70%).

Teniendo en cuenta que el 87% de los encuestados estima que la concurrencia empresarial extranjera es insatisfactoria, principalmente debido a su exclusivo interés en la venta de sus propios productos o servicios, la brecha entre las expectativas y los resultados parece vincularse con el proceso de selección de las contrapartes y se debe, entre otros, a: la información deficiente sobre las empresas del exterior; la tendencia de los empresarios extranjeros a disimular su verdadero objetivo; la imposibilidad de establecer un primer contacto con potenciales contrapartes antes de la ronda; la frecuencia e, incluso, la superposición de los eventos; así como ciertas deficiencias en la coordinación interinstitucional. También se reconoce que, en general, el empresario no está adecuadamente preparado para encarar procesos de negociación con firmas del exterior.

Para mejorar la eficacia de las rondas de negocios es necesario ajustar la oferta institucional a la demanda empresarial: organizar menos rondas y transformar las que realmente se justifican en el punto final de un largo proceso de preparación profesional, que incluya la posibilidad de contactos previos entre las empresas participantes. Ello implica cambios en la planificación de los encuentros empresariales, la metodología de selección de las empresas participantes y la preparación del empresario.

Índice

	Página
INTRODUCCIÓN	7
I. LA ORGANIZACIÓN DE ENCUENTROS EMPRESARIALES.....	9
A. El marco institucional	9
B. Aspectos organizacionales.....	11
C. Evaluación y seguimiento.....	13
II. EXPECTATIVAS Y RESULTADOS: EL PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL.....	15
A. Selección y caracterización de la muestra empresarial	15
B. La brecha entre expectativas y resultados	19
C. Obstáculos al éxito de las rondas de negocios	27
D. Acerca de los acuerdos de complementación industrial.....	34
III. BALANCE Y FACTORES A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DE RONDAS DE NEGOCIOS.....	37
ANEXO FORMULARIO UTILIZADO PARA LAS ENTREVISTAS EMPRESARIALES SOBRE RONDAS DE NEGOCIOS	

INTRODUCCIÓN

"Quizás si el organizador de rondas de negocios estuviera sentado de nuestro lado no organizaría las cosas como lo hace actualmente, lo entendería de otra forma. Quizás deberían participar empresarios en la preparación, o los organizadores deberían juntarse con empresarios y escuchar lo que opinamos, de la forma en que lo estoy haciendo con usted." (Comentario de un empresario uruguayo durante la encuesta)

El presente trabajo forma parte de la investigación que desarrolla la Oficina de la CEPAL en Montevideo, en apoyo al Ministerio de Industria, Energía y Minería, sobre la complementación industrial entre empresas uruguayas o entre éstas y empresas del exterior.¹ El análisis de las condiciones que favorecen o perjudican la realización de acuerdos interempresariales debe contribuir a definir medidas de apoyo del Gobierno a la complementación, entendida como un mecanismo relevante para la consolidación y el desarrollo de la industria nacional en el nuevo contexto que conforman la globalización de los mercados y la integración sub-regional.

Las **rondas de negocios** -es decir, la realización de una serie de entrevistas bilaterales y pre-concertadas entre empresarios de distintos países, en un mismo lugar físico y en un lapso corto de tiempo, con vista a establecer las bases para negocios conjuntos- parece ser una herramienta valiosa y favorecida para fomentar la complementación entre empresas de diferentes países o regiones. Tradicionalmente, el objetivo de las rondas consistía en fomentar los intercambios comerciales pero la globalización de los mercados y la conformación de bloques económicos regionales tendió no solamente a dinamizar el uso de esta herramienta sino también a ampliar el espectro de sus objetivos. Así, en los últimos años se observa una tendencia a enfatizar el papel que deberían tener las rondas de negocios en la conformación de nexos empresariales de larga duración, antes que propiciar negocios puntuales. Empezó a difundirse el concepto de *'partenariat'* (galicismo referido a la palabra francesa *'partenaires'* (socios) y que correspondería al vocablo anglosajón de *'partnership'*), el cual pretende diferenciarse de una ronda de negocios por fomentar lo que se ha dado en llamar *'alianzas estratégicas'* entre empresas y por implicar, por consiguiente, un mayor nivel de preparación de los encuentros.

En Uruguay se ha intensificado el ritmo al cual se vienen organizando rondas de negocios y encuentros similares, a nivel binacional, regional o interregional. Con el Mercosur, la dimensión reducida del mercado uruguayo supuestamente ya no es una limitante para atraer el interés de empresas del exterior, para las que el país podría ser una puerta de entrada a un mercado muy amplio.

De acuerdo a diferentes catálogos preparados para la celebración de estos encuentros, en particular aquéllos entre empresas de la Unión Europea y del Uruguay/Mercosur, los objetivos incluyen, entre otros:

- "... fomentar la conformación de alianzas estratégicas de carácter productivo, comercial o tecnológico que redunden en beneficios mutuos (para las empresas), mejorando su inserción internacional y su

¹ Proyecto URU/96/011-Apoyo al Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) para la elaboración de estudios en el sector industrial.

competitividad" (I Encuentro Empresarial para el Sector Forestal e Industrias Derivadas, Montevideo, 1997)

- "... promover el intercambio económico, financiero, tecnológico y comercial entre las pequeñas y medianas empresas en el ámbito internacional." (Partenariat Unión Europea-Mercosur, Montevideo, 1997)
- "... establecer acuerdos de cooperación empresarial en los campos financiero, tecnológico, productivo y comercial, que permitan a las empresas desarrollar una estrategia de internacionalización sólida." (Contacta'95, Montevideo, 1995)
- "... abrir una instancia para que los empresarios dispongan de un espacio de oportunidades para el intercambio de ofertas y demandas de necesidades y facilidades en las áreas relacionadas con la gestión productiva y tecnológica, abriendo además nuevas perspectivas hacia un efectivo desarrollo de la inversión a nivel internacional" (I Encuentro Empresarial Comunidad Europea-Conosur, Santiago de Chile, 1994)
- "... mediante la cooperación en materia de ciencia y tecnología, y el posible surgimiento de emprendimientos conjuntos en esta área, alcanzar niveles de excelencia que mejoren la inserción de nuestros países en un mercado internacional cada vez más competitivo." (III Encuentro Empresarial Hispano/Uruguayo, Montevideo, 1993)

Claramente estos objetivos trascienden la órbita del intercambio comercial, haciendo hincapié en lo que precisamente parecería hacer falta para dinamizar la industria uruguaya y proyectarla a nivel internacional. La creciente oferta de encuentros empresariales en Uruguay, propiciada por diversas entidades públicas y privadas, hace posible y relevante evaluar hasta qué punto el potencial nada desdeñable de esta herramienta se ha traducido en logros concretos.

En el presente estudio, se ha pretendido tener en cuenta tanto el punto de vista del organizador como del empresario. Se han efectuado entrevistas abiertas a la mayoría de las entidades locales que organizan rondas de negocios o, en un sentido más amplio, encuentros empresariales (desde los que tienen lugar en el marco de misiones comerciales u oficiales hasta los de tipo *partenariat*). Por otra parte, se ha realizado una encuesta estructurada a una treintena de empresarios, con el fin de conocer su opinión respecto a varios aspectos de las rondas. Estas entrevistas, de carácter confidencial, han sido sin embargo grabadas para poder aprovechar, en forma anónima, los comentarios de los empresarios para documentar e ilustrar el análisis. Las respuestas puntuales a las preguntas del formulario han sido ingresadas a una base de datos y procesadas en su conjunto.²

El análisis se concentra en diversos aspectos cualitativos de los encuentros empresariales, tales como la concordancia entre objetivos fijados y logros alcanzados, las dificultades encontradas, las externalidades, la capacidad de organización y la respuesta del empresario. En cambio, no se apuntó a determinar los volúmenes de negocios concertados dadas las dificultades de acceso a este tipo de información y la reconocida 'flexibilidad' en cuanto a valores y criterios en los intentos de cuantificación de negocios concretados.

² Cabe destacar el empeño y la seriedad de la gran mayoría de los empresarios en transmitir su experiencia en el tema de las rondas. Aunque no siempre fue sencillo concertar las entrevistas, una vez acordadas éstas se desarrollaron con el entendimiento de que una evaluación de las rondas de negocios tiene que recoger directamente la opinión del grupo objetivo de las mismas. En la gran mayoría de los casos se entrevistó al director de la empresa (eventualmente también dueño, socio o administrador) o, en las empresas más grandes, al gerente de exportación. Las entrevistas tuvieron lugar en octubre de 1997.

I. LA ORGANIZACIÓN DE ENCUENTROS EMPRESARIALES

A. EL MARCO INSTITUCIONAL

El elevado número de entidades locales que participan actualmente en la organización de rondas de negocios refleja probablemente la importancia que se atribuye al fomento de la vinculación interempresarial entre países y regiones (ver Cuadro 1). Las iniciativas han surgido tanto a nivel público como privado y en varios casos cuentan con el apoyo de organismos o fondos internacionales.

Cuadro 1 - Principales instituciones organizadoras de rondas de negocios

Sector público		
• PromoExport del LATU* • Dirección de Programación Comercial (DPC) del Ministerio de Relaciones Exteriores • Dirección General de Comercio Exterior (COEX) del Ministerio de Economía y Finanzas • Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería • Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones URUGUAY XXI*		
Sector privado	Otros	
• Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) • Unión de Exportadores del Uruguay • Cámara de Comercio del Uruguay • Cámara Mercantil de Productos • Asociación EMPRETEC del Uruguay	• Agencia Española de Cooperación Técnica (AECI) • Partenariat Unión Europea-Mercosur (convenio con la CIU) • Trade Point (Naciones Unidas)	

* Persona de derecho público no estatal.

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Hasta hace pocos años, cada cámara empresarial solía organizar rondas de negocios en forma relativamente autónoma, principalmente para sus propios socios, mientras que las misiones comerciales oficiales estaban a cargo de la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Economía. En agosto de 1994 empezó a funcionar un nuevo servicio del LATU, PromoExport, inicialmente como centro de exposiciones y rápidamente orientado también a la organización de rondas de negocios.³ Por otra parte, en 1995 fue creada la Dirección de Programación Comercial (DPC) del Ministerio de Relaciones Exteriores, que se propuso dar un nuevo impulso a las misiones comerciales; en particular, tiene como objetivo acercar al país a regiones con las que existen pocas relaciones comerciales, combinando la gestión política y protocolar para abrir mercados nuevos o poco explorados. A fines de 1996 apareció el Instituto de Promoción de

³ A título ilustrativo, entre enero de 1996 y setiembre de 1997, PromoExport co-organizó o participó en 27 encuentros empresariales: 13 rondas de negocios (de las cuales 9 tuvieron lugar en Montevideo), 6 misiones oficiales/empresariales en el exterior y 8 ferias internacionales.

Inversiones y Exportaciones URUGUAY XXI, con el propósito de favorecer el proceso de internacionalización de la economía nacional; entre otras acciones, este instituto promueve o participa en encuentros empresariales.

Estos cambios a nivel institucional, junto con ciertas limitaciones de recursos, propiciaron una mayor vinculación entre los organizadores de encuentros empresariales. Los técnicos de PromoExport y de las cámaras empresariales optaron por trabajar en conjunto con el fin de aumentar el nivel de participación empresarial, en tanto que la infraestructura física del LATU resultó particularmente adecuada para el desarrollo de los eventos. A veces, este mecanismo informal de coordinación incluye también a URUGUAY XXI, DINAPYME o EMPRETEC. La DPC convocó igualmente a una coordinación de los esfuerzos en este campo. No existe, sin embargo, una clara división institucional o sectorial del trabajo.⁴

La realización de rondas de negocios responde frecuentemente a una iniciativa que surge del exterior, aun en el caso de eventos organizados en Uruguay. La iniciativa local parece circunscribirse esencialmente a las misiones oficiales uruguayas, encabezadas por alguna autoridad del poder ejecutivo o legislativo y acompañadas de una delegación empresarial.⁵ En algunas oportunidades, los organizadores locales toman iniciativas hacia la apertura de nuevos mercados para exportadores uruguayos, organizándoles encuentros con potenciales compradores claves de productos uruguayos o evaluando ferias anuales en el exterior, de potencial interés para Uruguay.

En todo caso, la ronda no parece surgir de la base empresarial y canalizarse a través de una gremial de su sector hacia alguna institución. Tampoco se han podido detectar casos de rondas organizadas a consecuencia de una necesidad claramente detectada en un estudio sectorial local, si bien algunos encuentros organizados para empresas de base tecnológica se asemejan a esta situación.

Lo anterior implica que las ramas industriales hacia las que se dirigen las rondas de negocios son también frecuentemente determinadas o sugeridas desde el exterior. Predominan los eventos en el sector alimenticio, aunque el espectro de encuentros empresariales ha incluido a sectores tan diversos como las industrias química, plástica y del caucho, maderera, textil y de la confección, metalmecánica y de autopartes, biotecnológica, electrónica y del software. A menudo las rondas son multisectoriales, existiendo a veces un vínculo entre los sectores participantes como, por ejemplo, en el caso de una cadena productiva (forestal, maderero e industrias conexas; o agroindustrias en general) o de empresas de base tecnológica. Aunque se reconoce que las rondas unisectoriales suelen ser más productivas que las que están abiertas a varios sectores, éstas no siempre son viables en Uruguay dado el limitado número de empresas en ciertas ramas. En el caso de las misiones empresariales, los sectores convocados dependen obviamente del tipo de actividades económicas de los países de destino.

⁴ Cierta división del trabajo proviene del hecho que la Cámara de Comercio es la única institución que nuclea a todos los importadores uruguayos y, por lo tanto, es la que busca contrapartes uruguayas para las empresas del exterior interesadas en colocar productos en Uruguay.

⁵ Las cámaras empresariales parecen valorar muy positivamente la participación de delegaciones gubernamentales de alto nivel en las misiones comerciales en el exterior, las que se aprovechan habitualmente para organizar rondas de negocios: el nivel de receptividad es mayor ('da jerarquía al evento') y los contactos se establecen más fácilmente.

B. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Cuando un país u organismo extranjero tiene interés en que se organice un encuentro empresarial en Uruguay o que participen empresarios uruguayos en una ronda en su propio país, dirige una solicitud hacia cualquiera de las entidades organizadoras mencionadas.⁶ No existe un ente que mantenga un registro de las solicitudes o que difunda la programación de los eventos. Se reconoce que se superponen a veces encuentros empresariales organizados por entidades distintas, lo que hace difícil asegurar una adecuada concurrencia empresarial local.

En el caso de las cámaras empresariales y de PromoExport (que, juntos, abarcan prácticamente la totalidad de las empresas involucradas en el comercio exterior del país), las propuestas de rondas son evaluadas colectivamente pero las invitaciones son cursadas en forma independiente por cada institución a sus socios o a algunos de ellos, seleccionados en función de la naturaleza del evento y de los perfiles de las empresas extranjeras participantes. La Cámara de Industrias transmite además la invitación a todos los presidentes de gremiales y al Consejo Directivo. En forma similar, la Dirección de Programación Comercial dirige una circular informativa a todas las empresas exportadoras de Uruguay.

Por su parte, las empresas interesadas en participar deben llenar un cuestionario, generalmente sucinto, sobre las características de la empresa y sus intereses específicos en la ronda. Los organizadores suelen aludir a una vinculación personalizada con sus principales socios que facilita los contactos y permite trabajar con un equipo de trabajo reducido,⁷ aunque ello también parece contribuir al hecho que sean frecuentemente las mismas empresas que participan en las diferentes rondas y misiones.

En principio la convocatoria no discrimina por tamaño de empresa, pero en los hechos se observa cierta concentración en el rango de empresas medianas a grandes (según parámetros uruguayos). En efecto, las muy grandes tienen habitualmente sus propios contactos y canales de comercialización externa, en tanto que las pequeñas quedan frecuentemente excluidas por no tener volúmenes de producción suficientemente importantes o estables para satisfacer la demanda del exterior. Esta última dificultad lleva incluso a que, en el caso de rondas organizadas especialmente para pequeñas y medianas empresas industriales (PYMIS), se termine convocando también a las grandes empresas del sector en cuestión.

Se intenta, no obstante, ampliar las perspectivas de exportación de empresas pequeñas. PromoExport, por ejemplo, ha firmado un convenio con la Intendencia de Minas para que una docena de pequeñas y microempresas participen en rondas de negocios después de asistir a un cursillo, impartido por PromoExport, sobre la forma de aprovechar estos eventos. Pero, si bien este organismo se encarga a veces de la parte operativa de rondas dirigidas a pequeñas empresas, es esencialmente DINAPYME la institución encargada de este rango de empresas o, según el

⁶ Por ejemplo, 'Contacta 95' fue una ronda de negocios entre empresas del Mercosur y de la Unión Europea, dirigida a cinco sectores (alimentos, bebidas, plástico, biotecnología y caucho). La iniciativa surgió en Europa y se canalizó a través de la agencia de cooperación alemana GTZ, que tiene un Programa de Apoyo a las PYMIS adscripto a la Cámara de Industrias del Uruguay, y del Eurocentro, también ubicado en esta Cámara. La organización estuvo a cargo de la Cámara junto con EMPRETEC.

⁷ De los siguientes comentarios se podría también inferir cierto matiz artesanal en la organización de las rondas: "Ya nos conocemos todos, no es para nada complicado", "Tenemos un conocimiento día a día con las empresas, conocemos las necesidades de cada una y la oferta exportable del país", "Con el tiempo vamos conociendo hasta la idiosincrasia de cada uno, como, por ejemplo, quien llega tarde y quien es puntual en las rondas".

rubro de la ronda, EMPRETEC. Se advierte también un esfuerzo por integrar a las rondas un cierto porcentaje de empresas que aún no exportan pero que tienen interés en conocer mercados externos y sus condiciones de acceso. Según la Cámara de Industrias, durante las rondas se apoya particularmente a las empresas para las que se trata de una primera experiencia, ayudándoles, por ejemplo, a definir cuál sería el precio de su producto en el país de su potencial contraparte teniendo en cuenta los aranceles y normativas vigentes.

En el caso de rondas que tienen lugar en Uruguay, los organizadores tienen generalmente como criterio el respeto de cierto equilibrio entre las intenciones de venta y las de compra de las empresas visitantes para evitar que las rondas se transformen en un desfile de 'vendedores' del exterior, tal como lo planteó uno de los entrevistados:

"La tendencia espontánea es naturalmente que la misión venga a vender antes que a comprar. Pero la necesidad de cambiar esta tendencia es un punto que ya tenemos hablado entre todos los que atendemos rondas y misiones en Uruguay... Cuando nosotros vamos a preparar una misión uruguaya a otro país, en seguida nos preguntan a qué venimos, a vender o a comprar, y si es lo primero nos atienden de una manera muy distinta al caso inverso. Si el trato es diferenciado cuando Uruguay va al exterior, no hay razón de no exigir también cierto equilibrio entre compradores y vendedores cuando son empresas del exterior que vienen aquí. Esto no significa que se rechacen empresas sino que se pide al organizador que traiga más empresas compradoras para llegar a cierto equilibrio."

Este equilibrio se controla, supuestamente, a través de la información solicitada en los formularios dirigidos a los empresarios. Sin embargo es frecuente que los empresarios, tanto extranjeros como uruguayos, no especifiquen claramente sus objetivos, aparentemente por cierto temor a que el organizador difunda información que el empresario prefiere manejar a su propia discreción. Frente a esta carencia a nivel informativo, en el caso de una ronda en el exterior el organizador viaja generalmente al lugar del encuentro con anticipación al evento para actuar de intermediario en la elaboración de la agenda de encuentros.

La preparación de la agenda de entrevistas es un punto clave para el éxito operativo de las rondas: en dos, a lo sumo tres días, deben tener lugar muchas veces más de mil entrevistas. Así, en una ronda que tuvo lugar a fines de 1996 en Montevideo, participaron 370 empresas uruguayas y 94 empresarios brasileños, organizándose 2.430 reuniones en dos días. La complejidad de la organización de estos encuentros explica que se recurra generalmente a programas de computación diseñados específicamente para este fin; la Unión de Exportadores, por ejemplo, utiliza un programa de la JUNAC. Cada institución organizadora cuenta con un grupo reducido de técnicos que se fueron especializando en la organización de rondas. El número total de técnicos responsables de la preparación y organización del evento varía según el evento.⁸

Una de las grandes dificultades que enfrentan los organizadores durante las rondas se debe a que el empresario suele confirmar su viaje sólo uno o dos días antes del evento, con el consiguiente desajuste en la agenda de entrevistas en el caso de una cancelación o la falta de contrapartes en el caso de una participación no prevista. En las rondas organizadas en Montevideo se observa ahora una mayor formalidad y atención de los empresarios locales respecto a la

⁸ A título ilustrativo, en el caso recién mencionado fueron 15 personas, incluyendo a 6 brasileños de SEBRAE. En Contacta'95 el equipo integró a 3 profesionales de la Cámara de Industrias y 3 de Empretec. En la ronda FIPLA se contó con 6 técnicos (1 representante de la Cámara de Comercio, 1 de la Unión de Exportadores, 2 de PromoExport y 2 de la Cámara de Industrias).

programación y los compromisos, aunque a veces surge el mismo problema con los participantes extranjeros.⁹

Por otra parte, no siempre resulta fácil reunir a suficientes empresarios uruguayos para las misiones comerciales oficiales en el exterior. Lógicamente, hay destinos que suscitan mayor interés que otros.

A diferencia de otros países, en las rondas organizadas en Uruguay no se suele cobrar una cuota de participación a los empresarios locales, en parte debido a que éstos pagan cuotas de afiliación a una o más gremiales empresariales (Unión de Exportadores, Cámara de Industrias, etc.). En las rondas o ferias en el exterior, las empresas uruguayas deben financiar ellas mismas su participación; a veces cuentan con el apoyo de algún programa de cooperación técnica o se benefician de condiciones ventajosas negociadas por el organizador uruguayo.¹⁰

C. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Aunque no todas las rondas de negocios están sujetas a una evaluación, a menudo se pide a los participantes que llenen un breve formulario al finalizar las rondas, obteniéndose un nivel de respuesta muy variable. La Cámara de Industrias se pone en contacto con los empresarios un mes después del evento para verificar si las posibilidades de negocios se concretaron; el mismo Consejo Directivo de la Cámara exige que se evalúe cada ronda, así como cualquier otra actividad que organiza la Cámara, pero estas evaluaciones son confidenciales y de uso exclusivamente interno. También confidenciales son las evaluaciones realizadas por los patrocinadores europeos de rondas de negocios.

Para otros organizadores, ante la poca confiabilidad de los montos de negocios reportados,¹¹ el mejor índice del éxito de una ronda consistiría en el interés que manifiestan empresarios uruguayos en seguir participando en cada encuentro empresarial que se organiza. Además, hacen hincapié en que el objetivo inmediato de las empresas participantes no es siempre cerrar un negocio: a veces éstas desean simplemente conseguir indicadores de mercado, en particular en torno a la competitividad relativa de sus productos, o crear vínculos para facilitar futuros contactos y/o negocios. En todo caso, se reconoce que la ronda de negocios es sólo el primer paso de una negociación que, eventualmente, se resolverá posteriormente:

“Hay casos en que se realizaron negocios, pero son los menos. Es difícil pensar que los negocios se puedan concretar durante el par de días que dura la ronda. En general se requieren contactos adicionales, después de la ronda, para realizar un negocio... La ronda sirve para establecer un contacto, conocer la realidad de otros mercados y dejar la puerta abierta para hacer negocios en el futuro.”

⁹ Durante la última misión presidencial chilena, factores de índole política contribuyeron probablemente a que, de los 45 empresarios que integraban la misión, sólo cinco se presentaran a la ronda de negocios preparada en esta oportunidad por la Cámara de Industrias.

¹⁰ Estas condiciones se dan en particular en el caso de ferias. Un organizador citó el caso de una feria en la que se consiguió que un *stand* de 9 m² costara al empresario uruguayo US\$ 700 en lugar del costo estándar de US\$ 3.000, y de otra en que la negociación colectiva abarató el costo total de los *stands* uruguayos de US\$ 90.000 a US\$ 16.000.

¹¹ Según palabras de un organizador, “los empresarios uruguayos suelen ser muy discretos al respecto, en tanto que los brasileños, por ejemplo, tienden a añadir un cero al monto involucrado”.

Según los entrevistados, cuando se concretan negocios se trata frecuentemente de simples compraventas. No obstante, empiezan a aparecer también acuerdos que implican algún tipo de complementación empresarial, en particular acuerdos de exportación de doble vía.¹²

El apoyo a las empresas, después de las rondas, para facilitar la negociación de acuerdos no forma parte del mandato de los organizadores de rondas de negocios; éstos hicieron referencia a algunos mecanismos para tal fin, como el Sistema de Información al Empresario (SIFE) de la Cámara de Industrias, los servicios de los consulados y oficinas comerciales de Uruguay en el exterior, y una mayor oferta de líneas de crédito para PYMIS que en el pasado.

¹² Se mencionaron los siguientes ejemplos: un productor uruguayo de galletas saladas negoció con un productor brasileño de galletas dulces rellenas un acuerdo de intercambio de tecnología y productos, beneficiándose mutuamente de sus cadenas de distribución locales; otro productor uruguayo de galletas negoció la importación de harina de una empresa brasileña, que a su vez distribuye las galletas uruguayas en Brasil, con el consecuente ahorro de flete al evitarse el regreso de camiones vacíos; unas empresas productoras de comidas congeladas acordaron con una cadena de frío en Brasil la distribución recíproca de sus productos en cada país.

II. EXPECTATIVAS Y RESULTADOS: EL PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL

A. SELECCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA EMPRESARIAL

A partir de la revisión de varios catálogos de rondas de negocios organizadas en diferentes sectores, se elaboró una lista de las empresas que habían participado a varias de ellas entre 1995 y 1997. La amplia experiencia de un buen número de empresas alimenticias en este tipo de eventos apareció con nitidez, tendencia que se confirmó además por la predominancia de encuentros empresariales dirigidos en particular a este sector. Se optó así por efectuar diez de las 30 entrevistas previstas a empresas alimenticias, dando prioridad a las que a más rondas habían participado pero cuidando la cobertura por tamaño de empresa.

Para evitar una dispersión sectorial susceptible de dificultar el análisis de los resultados, se decidió concentrar las otras veinte entrevistas en dos áreas productivas: la de base tecnológica y la de primera y segunda transformación de la madera.

En contraste con la importancia cuantitativa del sector alimenticio en términos de su participación en las exportaciones y del número de establecimientos, las empresas de base tecnológica o intensivas en conocimiento fueron seleccionadas por su importancia cualitativa en la economía del país. De origen relativamente reciente, este sector ha venido consolidándose en la última década aunque su potencial de apoyo a la reconversión o modernización tecnológica de otros sectores productivos todavía no ha sido plenamente aprovechado.¹³ Ante la escasa configuración de la demanda interna, desde un inicio muchas de estas empresas han buscado aprovechar nichos de mercados en el exterior, a la vez que su requerimiento inherente de permanente actualización tecnológica exige un contacto sostenido con el mundo externo. Las empresas fueron seleccionadas a partir de un listado proporcionado por EMPRETEC, que comprendía las empresas que participaron en rondas de negocios organizadas especialmente para este sector en el marco de un proyecto orientado a la preparación empresarial para la negociación con empresas del exterior.¹⁴ Parecía de interés poder comparar las opiniones de los empresarios que se beneficiaron de una preparación a las rondas con las de empresarios sin preparación específica (sectores alimenticio y maderero).

La industria de la madera fue elegida por la futura importancia que supuestamente tendrá este sector en la transformación de la nueva masa forestal en productos de mayor valor agregado destinados a la exportación. En este sector, la complementación con empresas del exterior parece imprescindible para alcanzar los niveles tecnológicos (y de capital) requeridos y poder penetrar mercados cada vez más exigentes en términos de calidad. Precisamente, tuvo lugar hace poco en

¹³ Según un estudio reciente, este sector incluiría a unas doscientas empresas (excluyendo las unipersonales) distribuidas entre la informática (60%), la electrónica profesional (30%) y la biotecnología (10%). La facturación anual del sector se ubicaría en el orden de los US\$ 100 millones, con un 30% correspondiente a exportaciones. Ver Judith Sutz, La industria intensiva en conocimiento en el Uruguay y sus aportes al desarrollo nacional, documento presentado en la Primera Jornada sobre el Desarrollo Industrial organizada por la Cámara de Industrias del Uruguay, Montevideo, 27 de octubre de 1997.

¹⁴ Las empresas se seleccionaron principalmente del área informática. Ello se debe a que en otro módulo del Proyecto de apoyo al MIEM (Acuerdos de Complementación) se efectuaron entrevistas a las empresas electrónicas y biotecnológicas más relevantes, con lo que no era prudente solicitar una segunda entrevista a los mismos empresarios; en cambio, el módulo mencionado no incluyó a las empresas de informática por no ser típicamente del sector industrial manufacturero.

Montevideo el “Primer Encuentro Empresarial para el Sector Forestal, Madera e Industrias Derivadas” entre el Mercosur y la Unión Europea, en el marco del Programa Al-Invest de esta última. En general los empresarios seleccionados habían también participado en otros encuentros empresariales.¹⁵

Dado que las pequeñas y medianas empresas industriales (PYMIS) conformaban el grupo objetivo del Proyecto, se buscó una participación mayoritaria de éstas en la muestra sin tampoco excluir las empresas grandes, cuya opinión sobre las rondas de negocios podía resultar relevante. De acuerdo a los tamaños de empresas definidos en Uruguay,¹⁶ la muestra incluye un 83% o 87% de PYMIS según si se consideran las ventas anuales o el personal ocupado como criterio de clasificación (ver Cuadro 2).

Dentro de este grupo, una proporción significativa de empresas clasificadas como medianas por su nivel de facturación resultan pequeñas en términos de empleo. Esto aparece en particular en el caso de las empresas de informática y se explica por la práctica común de subcontratación de personal por obra en este sector, la que permite una mayor flexibilidad frente a los vaivenes de la demanda. También pueden haber casos de sobrevaloración del nivel de facturación en cualquier sector seleccionado, dado que el empresario no tenía que indicar el monto de sus ventas anuales sino tildar una de varias categorías prefijadas. Es probable que algunos empresarios tiendan a saltar a una categoría superior de ventas anuales cuando éstas se ubican cerca del límite entre dos categorías.

Cuadro 2 - Tamaño de las empresas entrevistadas, según ventas y personal ocupado en 1996

Según facturación (US\$)	Empresas (%)	Según personal ocupado	Empresas (%)
Micro (hasta 60 mil)	3	Micro (1 a 4)	3
Pequeñas (60 mil a 180 mil)	24	Pequeñas (5 a 19)	47
Medianas (180 mil a 5 millones)	60	Medianas (20 a 99)	40
Grandes (más de 5 millones)	13	Grandes (100 y más)	10
Total	100		100

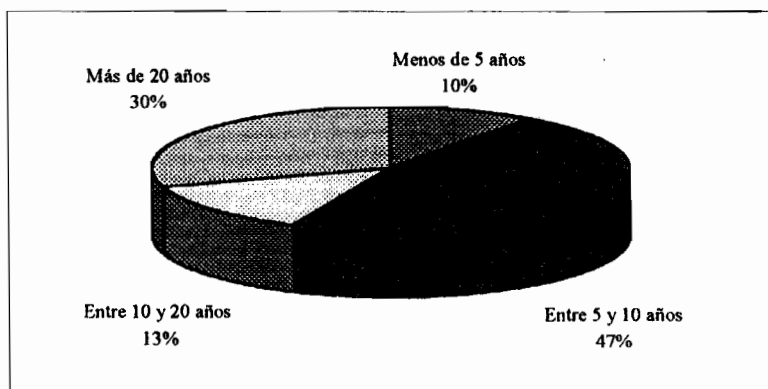
Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Por otra parte, la muestra incluye un amplio rango de edades de empresas, desde un 10% con menos de 5 años hasta un 30% con más de 20 años; predominan, sin embargo, aquéllas de entre 5 y 10 años, las que representan cerca de la mitad de la muestra (ver Gráfica 1). El capital de las empresas entrevistadas es de origen exclusivamente nacional, con la excepción de una que tiene una participación minoritaria de capitales brasileños. Un poco menos de las dos terceras partes de las empresas apuntan hacia la especialización productiva, en tanto que el resto quiere diversificar su producción o sus sectores usuarios (empresas de informática) con el fin de ampliar sus mercados (ver Gráfica 2).

¹⁵ En total, se solicitaron entrevistas a cerca de 40 empresas, 30 de las cuales se concretaron. La necesidad de ajustar la selección de empresas ante algunos rechazos o descartes (por ejemplo, en el caso de empresas no productoras) redundó en la siguiente distribución sectorial: alimentos, 11 empresas; informática (y biotecnología), 12 empresas; madera, 7 empresas.

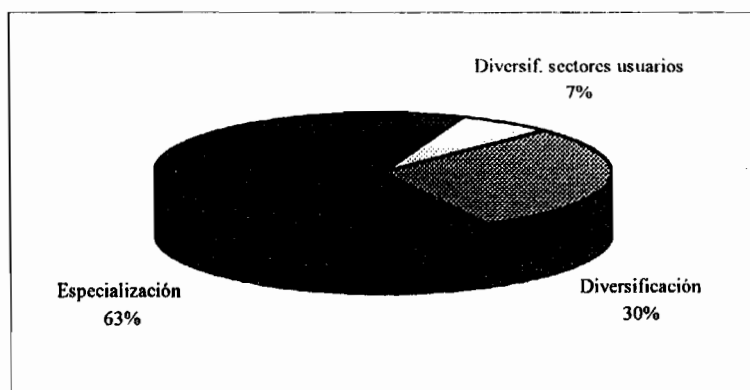
¹⁶ Según lo establecido en el Decreto núm. 54/92 del 7 de febrero de 1992, modificado el 19 de julio de 1995.

Gráfica 1 - Distribución de las empresas según antigüedad



Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

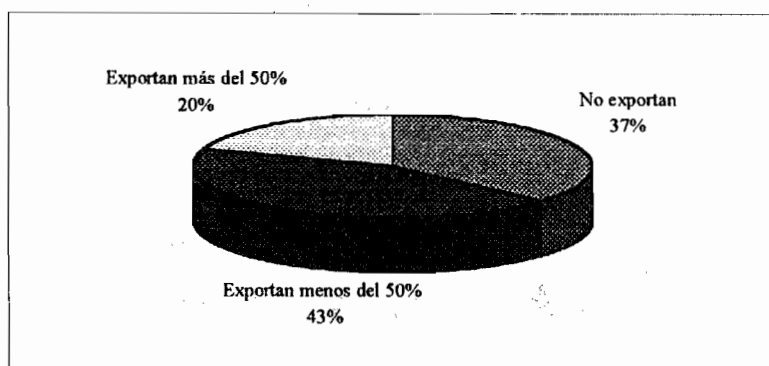
Gráfica 2 - Distribución de las empresas según estrategia productiva



Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Antes de analizar la opinión de los empresarios sobre las rondas de negocios, parece relevante indicar su experiencia en relacionamiento externo. El 63% de las empresas entrevistadas realizó exportaciones en 1996 (ver Gráfica 3), con una proporción mayor en el caso del sector alimenticio (84%), ligeramente menor en informática y mucho menor en el sector maderero (43%). En cuanto a las exportaciones por tamaño de empresa, todas las empresas grandes exportan (salvo una dado que ha instalado su propia empresa en Brasil), así como el 63% de las medianas. De las pequeñas, sólo el 15% exporta aunque cerca del 30% tiene previsto iniciar exportaciones en 1997. La única microempresa de la muestra dirige toda su producción a los mercados externos.

Gráfica 3 - Distribución de las empresas según participación de las exportaciones en las ventas (1996)



Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

La existencia de acuerdos con empresas del exterior es también un indicador del grado de familiarización con el mundo externo. Al respecto, se advierte que la mitad de las empresas tiene acuerdos con empresas extranjeras (ver Cuadro 3), esencialmente de tipo comercial; este guarismo es similar para los diferentes tamaños de empresas. De las que no tienen acuerdos, el 25% forma parte de consorcios de exportación que instalaron empresas en la región (Brasil, Argentina) para representar y distribuir directamente sus productos. Por otra parte, el 13% de las empresas sin acuerdos está actualmente negociando algún tipo de acuerdo de complementación.

Cuadro 3 - Distribución de las empresas según acuerdos con empresas del exterior

Empresas con y sin acuerdos	No. de empresas	%
No tienen acuerdos	15	50
Tienen uno o más acuerdos de distribución en el exterior*	8	27
Tienen uno o más acuerdos de distribución en Uruguay	7	23
Total	30	100

* Uno de estos acuerdos es una licencia con regalías a favor de la empresa uruguaya. Dos otros acuerdos requieren capacidad técnica de la contraparte para la adaptación o implementación del producto.

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

En síntesis, la muestra de 30 empresas cubre tres sectores productivos y todos los tamaños de empresas, con predominancia del grupo PYMIS. Se trata de empresas de capital nacional, con variado grado de antigüedad y mayoritariamente orientadas hacia la especialización productiva. El 90% de las empresas tiene alguna experiencia en el mercado internacional, sea por exportar, por tener acuerdos comerciales con empresas extranjeras, por tener su propia empresa en el exterior o por estar negociando un acuerdo de complementación.

Finalmente, para dar una idea de la experiencia en ronda de negocios que tenían los empresarios entrevistados, se clasificaron las empresas según el número de encuentros empresariales que habían atendido. Ello incluye rondas de negocios organizadas en Montevideo o

en el exterior, así como misiones oficiales cuando éstas incluían en su agenda una rueda de negocios. La participación a ferias quedó excluida salvo que contemplara adicionalmente una ronda. Se advierte así que el 67% de los entrevistados había participado en un mínimo de cuatro rondas, en tanto que sólo un 10% había tenido una única experiencia (ver Cuadro 4).

Cuadro 4 - Participación de los empresarios en rondas de negocios, 1995-1997*

Participación en rondas	% de empresas
1 ronda	10
2 ó 3 rondas	23
4 ó 5 rondas	30
Más de 5 rondas	37
Total	100

* En el caso del sector informático se incluyeron dos rondas de tipo *partenariat* que tuvieron lugar en 1993 y 1994.

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Este conjunto de características parecería confirmar la idoneidad de la muestra para recoger opiniones sobre el tema de interés. El formulario utilizado para las entrevistas se encuentra en anexo.

B. LA BRECHA ENTRE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS

El examen de las respuestas a la pregunta abierta sobre los objetivos de los empresarios en las rondas de negocios permitió identificar claramente tres categorías de objetivos: i) conseguir información de mercado y promover productos; ii) acrecentar los intercambios comerciales; y iii) buscar formas de cooperación productiva y/o tecnológica.

Al clasificar las empresas de acuerdo a estas categorías y sus combinaciones, se observa que la mayor concentración se da en relación al objetivo de comercialización externa. Para un 40% de empresas ésta conforma el único objetivo, al que se suma un 43% que incluye este objetivo entre otros (Cuadro 5). Por otra parte, es de interés destacar que uno de cada tres empresarios entrevistados ha mencionado espontáneamente la búsqueda de acuerdos de cooperación tecnológica o productiva como una de las razones por las que participa en las rondas.

El Cuadro 6 presenta los objetivos con más detalles, junto con la importancia relativa de cada uno dentro de su categoría.

Cuadro 5 - Distribución de las empresas según sus objetivos en las rondas

Objetivos	% de empresas
i Información	7*
ii Intercambios comerciales	40
iii Cooperación tecnológica-productiva	3
i y ii Información e Intercambios comerciales	17
i y iii Información y Cooperación tecnológica-productiva	7
ii y iii Intercambios comerciales y Cooperación tecnológica-productiva	26
Total	100.0
Empresas que buscan:	% de empresas
Sólo información	7
Información y otro objetivo	23
Total	30
Sólo comercialización externa	40
Comercialización externa y otro objetivo	43
Total	83
Sólo cooperación tecnológico-productiva	3
Cooperación tecnológico-productiva y otro objetivo	33
Total	36

* Estas empresas aún no exportan, aunque pretenden hacerlo en un futuro cercano.

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

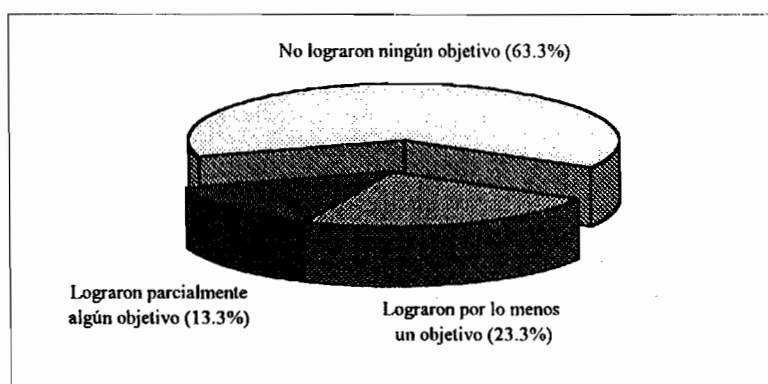
Cuadro 6 - Desglose de los objetivos empresariales y frecuencias

Desglose de los objetivos por categoría	No. de menciones	Porcentaje
<i>Información y promoción</i>		
Conocer mercados externos	5	56
Difundir/promover productos	3	22
Averiguar competitividad productos	1	11
Establecer contactos	1	11
Total	10	100
<i>Intercambio comercial</i>		
Exportación directa o vía distribuidores	18	56
Exportación vía distrib. con capacidad de adaptación del prod.	7	22
Representación en Uruguay de productos importados	6	19
Importación de insumos	1	3
Total	32	100
<i>Acuerdos tecnológico-productivos</i>		
Acuerdo de subcontratación	3	27
Acuerdo de producción	1	9
Acuerdo tecnológico-productivo	3	27
Desarrollo conjunto de proyecto	2	18
<i>Joint-venture</i> (con nueva entidad jurídica)	2	18
Total	11	100

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Una primera aproximación a la utilidad de las rondas de negocios para los empresarios consiste en detectar la proporción de los entrevistados que ha podido cumplir con por lo menos uno de sus objetivos (ver Gráfica 4). Esta proporción alcanza el 23%, o el 37% si se incluyen las empresas que reportan haber logrado parcialmente algún objetivo. En otras palabras, el 63% de las empresas no ha logrado ninguno de sus objetivos, ni siquiera parcialmente. Una evaluación menos exigente en términos de resultados consiste en observar hasta qué punto las rondas han permitido que se estableciera algún tipo de relacionamiento que perdurara después del encuentro y pudiera eventualmente originar efectos indirectos en el futuro. En este sentido, sólo uno de cada tres empresarios no mantiene ningún tipo de contacto con las contrapartes encontradas en las rondas (ver Cuadro 7).

Gráfica 4 - Relación entre objetivos y logros de los empresarios en las rondas de negocios



Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Cuadro 7 - Tipo de vinculación externa lograda mediante las rondas

Tipo de logro	% de empresas
Cumplimiento de algún objetivo prefijado	23.3
Cumplimiento parcial y/o tratativas en curso	23.3
Subsistencia de algunos contactos	20.0
Ni tratativas ni contactos	33.3
Total	100.0

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Dado que la mayoría de los empresarios planteó más de un objetivo y que algunos de éstos son más sencillos de cumplir que otros, corresponde analizar la situación con más detalle. En efecto, no es lo mismo adquirir experiencia en el manejo del mercado internacional que lograr establecer las bases para un acuerdo de comercialización o, más aún, de un *joint-venture*. En términos globales, cuando se trata cada objetivo con su respectiva respuesta como un caso, la proporción de no cumplimiento de los objetivos en las rondas alcanza el 74%. En el 15% de los casos el objetivo fue logrado y en un 11% lo fue parcialmente. Al evaluar el grado de satisfacción

alcanzado dentro de cada una de las tres categorías de objetivos mencionadas previamente, se obtiene la situación siguiente (ver Cuadro 8):

i. *Información de mercado y promoción de productos*: como era de esperarse, es en esta categoría que se obtiene el mayor grado de satisfacción con respecto a los objetivos planteados; el 70% de los empresarios se declaró satisfecho y un 10% adicional cumplió parcialmente con su objetivo. Cabe precisar, sin embargo, que este tipo de objetivos fue mencionado relativamente pocas veces (19% del conjunto de objetivos de las tres categorías consideradas) y raramente como único objetivo.

ii. *Desarrollo de los intercambios comerciales*: a esta categoría pertenecen los objetivos mencionados con más frecuencia por los empresarios (60% de todos los objetivos mencionados), pero en el 88% de los casos los empresarios declararon no haber alcanzado su objetivo. Sólo en un caso se logró un acuerdo comercial, en tanto que en 4 casos (13%) el objetivo fue alcanzado parcialmente o indirectamente a través de un contacto establecido en una ronda.

Sin embargo, 11 de las 25 empresas que tenían algún objetivo comercial declararon haber establecido por lo menos alguna vez las bases para un negocio comercial concreto en una ronda de negocios, es decir una proporción de 44%, bastante más elevada que la correspondiente al logro efectivo de acuerdos comerciales (3%). Esto parecería indicar que el tiempo es un factor que debe tenerse en cuenta en la evaluación de rondas de negocios. En el momento de la encuesta, en general había pasado suficiente tiempo para que las posibilidades que surgieron en las rondas se hubieran concretado o descartado. Es posible que en los formularios de evaluación entregados al finalizar las rondas las apreciaciones sean más positivas que en la presente evaluación, debido al entusiasmo inicial que despiertan ciertos propuestas o contactos promisorios.

iii. *Cooperación productiva y/o tecnológica*: en esta categoría el no cumplimiento de los objetivos alcanza una proporción aún un poco más elevada que en la anterior: 91%. Sólo un empresario reportó estar a punto de concluir un acuerdo. No obstante, a la pregunta "¿Usted estableció alguna vez las bases para un acuerdo de complementación industrial otro que exportaciones/importaciones en las rondas de negocios?", la mitad de los empresarios que buscaban este tipo de acuerdo contestaron afirmativamente. Los factores que han obstaculizado el avance de las negociaciones son analizados más adelante.

Cuadro 8 - Grado de cumplimiento por categoría de objetivos

Categorías de objetivos	% de menciones	Objetivo logrado	Logro parcial	Objetivo no logrado	Total
Información y promoción	19	70%	10%	10%	100%
Intercambios comerciales	60	3%	9%	88%	100%
Acuerdos productivos y/o tecn.	21	0%	9%*	91%	100%
Total	100				

* Acuerdo a punto de lograrse.

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

A título ilustrativo se han agrupado los objetivos de esta última categoría por tipo de acuerdos buscados por los empresarios entrevistados, aunque en algunos casos los empresarios están abiertos a distintas modalidades:

Acuerdos de subcontratación

- acuerdo para la fabricación (y distribución) de uno o varios productos con marca europea (empresa grande)
- acuerdo para la fabricación de productos para una empresa del exterior (o nuevos desarrollos con colaboración productiva, financiera y comercial de la empresa del exterior) (empresa grande)
- acuerdo con una empresa de la región para la transformación por parte de la empresa uruguaya de productos semi-elaborados (partes y piezas) en productos terminados (o aporte de tecnología europea para poder aprovechar materia prima uruguaya para la fabricación de productos para la exportación) (empresa mediana).

Acuerdos tecnológicos y/o productivos

- acuerdo para el aporte de tecnología y *know how* de una empresa uruguaya a una empresa del exterior del mismo sector productivo (empresa grande).
- acuerdo para adquirir tecnología de una empresa europea y abrir mercados externos (empresa micro).
- sin especificar (empresa grande).
- sin especificar (empresa mediana).

Desarrollo conjunto de proyecto

- desarrollo de un producto o sistema a partir de la puesta en común de tecnologías que dominan las dos empresas, que pueden ser de un mismo sector o de sectores distintos pero complementarios (empresa mediana).
- desarrollo conjunto de productos o sistemas (empresa grande).

Joint-ventures

- formación de una nueva entidad jurídica en Uruguay con aporte de capital de una empresa del exterior (Chile o España), que también facilite la penetración de mercados externos. El propósito es poder atender una demanda importante existente en mercados externos, pero que implica inversiones en equipamiento que superan la capacidad de financiamiento de la empresa uruguaya (aunque ya efectuó inversiones para su reconversión) (empresa mediana).
- emprendimiento en conjunto de tipo tecnológico-productivo con aporte de capital y apertura de mercados externos (empresa grande).

En cuanto a la relación entre los objetivos/logros con el tamaño de las empresas, se advierte que las pequeñas predominan en la categoría relacionada con la búsqueda de información de mercado, es decir la adquisición de experiencia en la esfera del comercio exterior; en este respecto y para este tamaño de empresas, la ronda de negocios parece ser un instrumento útil. En cambio, para los intercambios comerciales, buscados en proporción similar por los diferentes tamaños de empresa, las rondas han tenido un alcance limitado a algunos éxitos o semi-éxitos en el grupo de empresas grandes. Finalmente, a mayor tamaño de empresa parece corresponder mayor búsqueda de acuerdos relacionados con el área productivo-tecnológico. Si no fuera por una empresa grande que logró establecer las bases de un acuerdo de esta naturaleza por medio de

rondas de negocios, la encuesta parecería sembrar dudas sobre la idoneidad de esta herramienta para conseguir este tipo de complementación.

Como ya se adelantó, la encuesta no se limitó a evaluar las rondas únicamente en función del cumplimiento de los objetivos preestablecidos por los empresarios. Una ronda puede ser ineficaz en estos términos pero cumplir otras funciones, las que podrían ser consideradas como externalidades. El Cuadro 9 confirma que las rondas son relativamente fértiles en la generación de información, contactos e, incluso, ideas para el desarrollo de la empresa.

Cuadro 9 - Beneficios secundarios obtenidos de las rondas

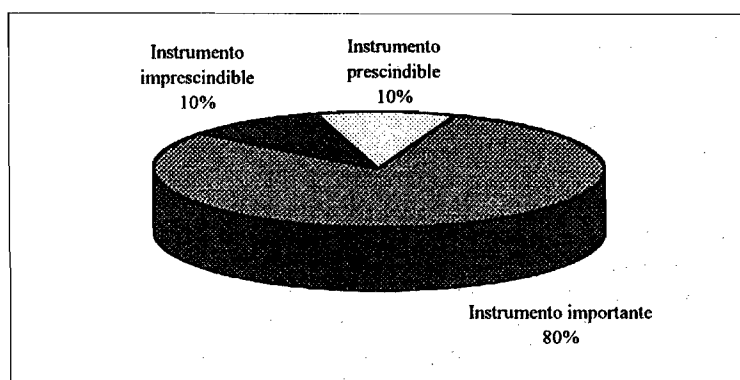
Preguntas	Si	No	Total
¿Obtuvo información útil para la empresa?	73%	27%	100%
¿Identificó socios o clientes potenciales?	57%	43%	100%
¿Extrajo ideas para el desarrollo de la empresa?	57%	43%	100%

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Por otra parte, las expectativas empresariales con respecto a las rondas de negocios han sido medidas en la encuesta no sólo a través de los objetivos fijados sino también mediante una pregunta directa: "En términos generales, ¿Ud. estima que las rondas de negocios conforman una herramienta 'importante', 'imprescindible' o 'prescindible' para fomentar los intercambios comerciales entre Uruguay y otros países, así como los acuerdos de complementación industrial otros que exportaciones/importaciones?". Las Gráficas 5 y 6 muestran que, en ambos casos, las rondas son percibidas por alrededor del 80% de los empresarios como un instrumento muy importante, además de un 7% a 10% que las califican como instrumento imprescindible. Dados los resultados previamente analizados, no resulta sorprendente que varios empresarios precisaron que contestaban en términos de potencialidad de la ronda de negocios, mas no sobre la base de sus experiencias concretas. Al revés, los que calificaron la ronda como instrumento prescindible expresaron generalmente un descreimiento creciente a partir de las experiencias vividas.

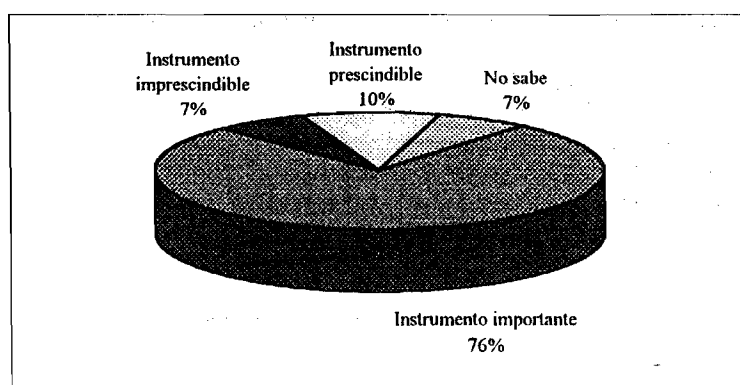
La importancia que los empresarios otorgan a este mecanismo para su relacionamiento con los mercados externos se ve también confirmado por su interés en rondas de negocios futuras (ver Cuadro 10). La mayor parte de los empresarios piensa seguir participando en este tipo de eventos pero una tercera parte precisó que será más selectiva, en función de criterios tratados más adelante. En general, los empresarios entrevistados mantendrán sus objetivos actuales en las rondas futuras, aunque aparece una mayor tendencia a buscar acuerdos de complementación industrial, es decir, a no restringir su interés al ámbito estrictamente comercial (ver Cuadro 11). Esto parecería corroborar el concepto según el cual el relacionamiento interempresarial -en particular aquél entre firmas de distintos países- muchas veces se inicia en la órbita comercial y se extiende luego hacia otros campos. En este caso, más que una profundización de la vinculación gracias a un acuerdo comercial inicial, parecería tratarse de una ampliación del enfoque a partir de la experiencia adquirida en el relacionamiento internacional mediante las rondas de negocios (factor de entorno).

Gráfica 5 - Valoración de la ronda de negocios como instrumento de fomento del intercambio comercial



Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Gráfica 6 - Valoración de la ronda de negocios como instrumento de fomento de la complementación industrial



Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Cuadro 10 - Interés en rondas de negocios futuras

	% de empresas
Interesados	63
Interesados bajo ciertas condiciones	30
No interesados	7
Total	100

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Cuadro 11 - Objetivos en rondas de negocios futuras

	% de empresas
Los mismos que en las rondas anteriores	83
Los mismos más un acuerdo de complementación	10
No piensan participar más en rondas	7
Total	100

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Queda un punto por aclarar: la alta valoración del instrumento 'ronda de negocios' podría reflejar la creciente necesidad, percibida por cualquier tamaño de empresa, de relacionarse con el mundo externo, sin que ello implicara priorizar este mecanismo frente a otros, tales como viajes personales, ferias, congresos y eventos especializados, Internet, etc. Se pidió así a los empresarios que indicaran en orden de importancia los mecanismos con los cuales veían mayores posibilidades de iniciar nuevos negocios o acuerdos con empresas extranjeras. Las respuestas fueron variadas y la complementariedad de varios de estos mecanismos hizo difícil indicar un orden de preferencia. No obstante, el Cuadro 12 permite observar que las rondas de negocios fueron mencionadas en la mitad de los casos como el mecanismo privilegiado; adicionalmente, la mitad de las empresas que no las posicionó en primer lugar lo hizo en segundo. En la mayoría de los casos, los empresarios prefieren las rondas de tipo unisectorial antes que las multisectoriales, dado que la especificidad sectorial ofrece mayor oportunidad de contactos útiles.

No aparece una clara discriminación de las respuestas por sector de actividad o por tamaño de empresa. En términos globales, podría comentarse que las tres cuartas partes de las empresas mencionan los viajes personales como mecanismo importante pero que implica un costo elevado; y que el 47% de las empresas considera Internet como una fuente de información de creciente relevancia, lo que representa una proporción mucho más alta que la correspondiente a las empresas de informática en la muestra.

Cuadro 12 - Priorización de la ronda de negocios entre varios mecanismos de relacionamiento externo

Modalidades de relacionamiento externo	Mencionada en primer lugar (% de empresas)
Ronda de negocios	50*
Viaje personal	17
Feria	10
Feria con ronda de negocios	10
Internet	10
Encuentro especializado	3
Total	100

* En un 7% de los casos se mencionó la ronda en el mismo nivel que otros mecanismos.

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

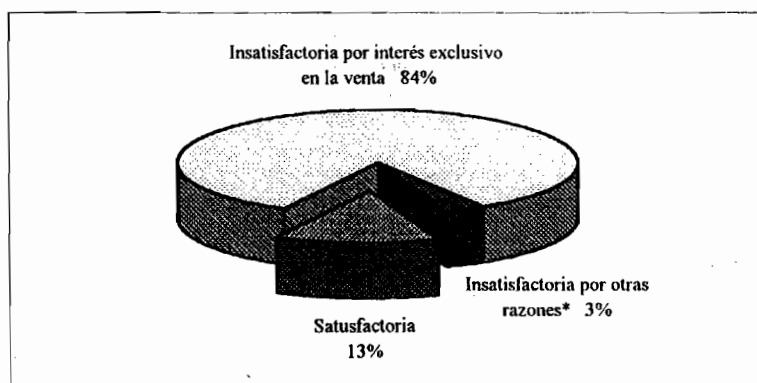
En síntesis, la brecha entre el nivel de expectativas de los empresarios y los resultados alcanzados, de acuerdo a la presente encuesta de opinión, es llamativa. El contraste es todavía mayor cuando se contraponen los resultados alcanzados, ya no con los objetivos de los empresarios, sino con aquéllos de los promotores/patrocinadores de rondas, que fueran mencionados en la introducción del presente estudio. La siguiente sección está centrada en la detección de los obstáculos que tienen el efecto de limitar el éxito de las rondas de negocios.

C. OBSTÁCULOS AL ÉXITO DE LAS RONDAS DE NEGOCIOS

Las respuestas a una pregunta muy simple de la encuesta permitieron identificar de inmediato un problema mayor en las rondas: el 87% de los encuestados evaluó la concurrencia empresarial extranjera como insatisfactoria, y ello casi exclusivamente porque se encontraron un sinnúmero de veces frente a lo que, en última instancia, no era más que 'un vendedor' de productos, maquinaria o servicios (Gráfica 7). Algunos comentarios son particularmente ilustrativos al respecto:

- "... En las rondas a las que hemos participado, en el fondo todos quieren vender. Al final es un diálogo de sordos. Nadie parece estar interesado en hacer una subcontratación ... nunca se llega a eso ... tampoco va nadie a ofrecer tecnología, ofrecen maquinaria pero no tecnología. No son rondas entonces, en todo caso sólo son rondas de exportación ..."
- "Hay una cosa muy clara y es que cuando uno ofrece su producto a la contraparte se encuentra un interés muy relativo, el verdadero interés de la contraparte es imponer su propio producto."
- "El nivel de las empresas en las rondas de negocios no es el adecuado. Fundamentalmente, hemos encontrado dos niveles: uno muy alto, adecuado quizás para empresas grandes pero no para nosotras, las PYMIS, y otro que viene a buscar la colocación de su propia mercadería en nuestro país. Indican previamente que quieren *joint-ventures* y cosas similares, pero no es así. No buscan hacer emprendimientos en conjunto, en que hay un poco para uno y un poco para el otro ..."

Gráfica 7 - Evaluación de la concurrencia empresarial extranjera a las rondas de negocios



* Nivel inadecuado de contrapartes

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Parecerían juntarse dos factores en la generación de estos 'diálogos de sordos': un nivel de información insuficiente (superficial) sobre las empresas interesadas en participar, que no permite una selección acertada de las contrapartes; y una tendencia de los empresarios del exterior a encubrir su verdadero objetivo. Es probable que ciertos empresarios adopten la táctica de no expresar su interés primordial en colocar sus propios productos para no limitar el espectro de sus entrevistas, o que prefieran dejar abiertas las diferentes posibilidades de complementación por si acaso apareciera algún contacto o alternativa interesante.

La deficiencia a nivel informativo se ve confirmada por el hecho que las tres cuartas partes de los encuestados declaran no recibir (o en todo caso no siempre) información adecuada sobre las empresas extranjeras para poder visualizar claramente con cuáles les convendría tener entrevistas. Aun entre las empresas que opinan que, en general, reciben suficiente información (25%), la mitad se queja de la falta de confiabilidad de la misma y de la escasa especificidad de los intereses que tienen las potenciales contrapartes en las rondas. Es probable que el empresario suela dedicar relativamente poco tiempo y esfuerzo al llenado del formulario que le entrega el organizador en la etapa preparatoria de la ronda. Por su parte, el organizador, presionado por la necesidad y relativa urgencia de armar una agenda de entrevistas, tenderá a tener un bajo nivel de exigencia al respecto. Los formularios son cada vez más estandarizados, adaptados al procesamiento computarizado de la agenda; pero lo que se gana en sistematización bien puede perderse en calidad. En todo caso, una presentación inadecuada de la empresa no parece actuar como barrera a su participación a una ronda.

Estas observaciones se refieren a las rondas con un nivel 'normal' de preparación. Pero varios empresarios -generalmente los más experimentados en encuentros empresariales- destacaron también que, cuando los organizadores tienen que armar rápidamente una ronda de negocios, por ejemplo en oportunidad de la visita de una misión comercial extranjera, la información sobre las empresas visitantes es prácticamente inexistente. Aparece solamente el nombre, sector de actividad y país de origen de la empresa. Esta deficiencia básica parecería relacionarse con el tema de la planificación de los encuentros empresariales: una alta frecuencia de estos eventos hace difícil dedicar el tiempo requerido para su debida preparación.

Al margen de las respuestas puntuales al cuestionario de la encuesta, los comentarios abundaron sobre este tema y se presentan los siguientes a título ilustrativo:

- "Las Rondas tienen que ser muy bien promocionadas ... y es también básico tener una buena organización ... pero lo más fundamental es la selección de las contrapartes. Muchas veces uno tiene entrevistas totalmente inútiles porque por lo menos una de las dos partes no tiene suficiente información sobre lo que está ofreciendo o buscando la otra. La información sobre la empresa (su perfil y lo que busca) tiene que ser de mejor calidad. Antes que tildar opciones en un formulario (por ej.: interés en acuerdos de distribución, acuerdos de representación, *joint-venture*, aporte de capital, etc.), habría que poner una definición cualitativa de lo que busca una empresa."
- "Habría que buscar más información sobre las empresas de ambos lados para asegurar que cuando se sienten en la mesa haya un interés real en común. Para eso habría que elaborar un formulario distinto del habitual, más profundo, que permita detectar el interés verdadero."
- "No hay suficiente selectividad en cuanto a las empresas participantes ... Faltan normas claras (por ejemplo: el empresario quisiera exportar, pero ¿tiene capacidad para exportar?). A veces también el organizador pide al empresario que 'le dé una mano' participando en el encuentro porque él está bajo la presión de tener que encontrar suficientes empresas uruguayas para armar un encuentro empresarial, acá o en el exterior. Organizando las rondas bajo presión, no sólo se produce una pérdida de tiempo sino también una pérdida de imagen del país."

Resulta interesante observar que, pese a este tipo de comentarios, los empresarios parecen conscientes de que el problema es de orden conceptual (deficiencia a nivel de enfoque de la ronda de negocios) antes que organizacional. En efecto, el nivel de satisfacción con respecto a la capacidad de organización de los técnicos uruguayos alcanza el 63%, y algo menos de la mitad de los empresarios reconoce una evolución favorable de dicha capacidad en los últimos años (ver Cuadro 13). Las evaluaciones favorables se refieren generalmente a la mayor toma de conciencia de la necesidad de las rondas y a la organización, de hecho, de mucho más rondas y misiones que en el pasado, con un notable esfuerzo y dinamismo de los organizadores. También se reconoce que, si estos últimos no siempre logran conseguir información suficientemente detallada, ello se debe a que la frecuencia de los eventos les ha complicado la tarea. En forma similar, el 20% de empresarios que opina que no ha mejorado la capacidad de organización en años recientes destaca, típicamente, que la evolución ha sido en cuanto al número total de entrevistas concertadas mas no en términos cualitativos.

Cuadro 13 - Capacidad local de organización de rondas de negocios

Opciones	¿Es adecuada?	¿Ha mejorado en los últimos años?
Si	63 %	47 %
No	27 %	20 %
Variable/mejorable	10 %	-
No sabe	-	33 %
Total	100 %	100 %

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

Una evaluación menos positiva mereció el tema de la coordinación inter-institucional. La mitad de los empresarios opina que la coordinación entre los diferentes organizadores locales de rondas de negocios es inadecuada, frente a un 13% que la califica positivamente y un 37% que no tiene opinión al respecto. La idea prevaleciente es que existe comunicación entre ellos, incluso colaboración, pero no una auténtica coordinación en el sentido de aunar esfuerzos en pro de un mismo objetivo, tanto en la etapa de planificación de los eventos como en la preparación y en el desarrollo de cada ronda. Hay muchos esfuerzos individuales, que para los empresarios se traducen en ofrecimientos de varios lados, con una secuencia de eventos a veces muy cercanos en el tiempo. Los empresarios desearían enfrentar un solo equipo de trabajo, que agrupara a todos y que pudiera planificar los eventos en forma centralizada, analizar determinados mercados y sectores, y, en términos generales, trabajar con más profesionalismo. Varios de los entrevistados han percibido cierta competencia entre distintos organismos locales, en particular frente al mundo externo donde tienden a actuar a título institucional en vez de dar una imagen de Uruguay como país. También se ha indicado la conveniencia de mejorar la coordinación inter-institucional con los organizadores del exterior, con el fin de mejorar el proceso de selección de las contrapartes.

Los siguientes comentarios parecen sintetizar lo que fue expresado de distintas formas en la encuesta:

- "Debería haber una mejor coordinación. El problema no es que no estén capacitados los técnicos de los diferentes organismos organizadores. Pero en algunos casos intervienen PromoExport-Latu y la Cámara de Industrias, en otros la Cámara de Industrias y URUGUAY XXI, en otros la Unión de Exportadores y URUGUAY XXI; está también la DPC, COEX, etc., es decir que hay mucha gente que intenta organizar este tipo de eventos. Creo que sería importante unificar los esfuerzos de todas las partes que están interviniendo y formar un solo equipo de trabajo con toda esta gente, que en general es muy capaz y hace

muy bien su trabajo. Si se trata de una misión oficial, por supuesto que tiene que estar presente el Ministerio de Relaciones Exteriores pero que el organismo que respalde el evento sea uno solo y siempre el mismo, no una vez uno, una vez otro.” *¿Ud. se refiere a que hubiera un organismo o una comisión que los nuclea a todos y que en el seno de este organismo se distribuyeran el trabajo como quisieran?* “Exactamente.”

- “Hay muchos organismos encargados de lo mismo, inútilmente. Podría haber una ‘intercámara’ de los organizadores, con un claro responsable del evento.”

En realidad, la encuesta dejó claramente entrever que el dinamismo que ha sido desplegado últimamente para aumentar las oportunidades de encuentros entre empresarios uruguayos y extranjeros ha implicado tales esfuerzos a nivel organizacional que la cuestión de la calidad de los encuentros ha tendido a pasar a un plano secundario. Participar en cualquier ronda organizada en el sector de actividad de una empresa ya no forma parte de las prioridades del empresario. Si bien se mantiene firme el interés, el nivel de exigencia ha aumentado en términos de calidad de los encuentros y disminuido respecto a su frecuencia, es decir, pocos encuentros pero útiles. Los siguientes comentarios no parecen dejar duda al respecto:

- “Pienso que se ha deformado el concepto de la ronda de negocios. Hay rondas y encuentros empresariales prácticamente todos los meses. Abundan de tal forma que hay un descreimiento. Yo por lo menos, termino tirando los faxes de invitación a la papelera... Preferiría que hubiera sólo una ronda al año, pero bien preparada con empresas de un nivel adecuado. A mi así no me conforma, y a varios empresarios que conozco tampoco.”
- “... Sería mejor organizar menos rondas pero con mayor rigor. Una o, a lo sumo, dos al año por sector sería suficiente. Las rondas tienen que surgir de una necesidad en el sector.”
- “... Habría que organizar menos rondas pero prepararlas mucho mejor. No importa si cada empresa tiene pocas entrevistas en cada ronda, más vale una o dos serias que muchas en que no se tienen verdaderos interlocutores.”
- “No se puede ‘abusar’ de las rondas en un país pequeño como el Uruguay. No hay tantas empresas ni tanta diversificación en cada sector como para hacer rondas continuamente.”
- “... El gran tema es que se encuentren contrapartes con similar grado de interés y propósito de llevar adelante la ronda, de suerte que no sea una pérdida de tiempo para ninguna de las partes.” *¿Cómo se podría lograr eso?* “De ambas partes debe haber una línea muy profesional para preparar y llevar a cabo las rondas; creo que las deben preparar unos consultores profesionales. Con profesionalismo y procedimientos, y que ambos lados se rijan por estos procedimientos, con conexiones entre ellos que permitan un vaivén de la información hasta que se tenga claridad en cuanto a las empresas que deberían entrevistarse.”

El tema de la calidad apareció también, indirectamente, a través de una pregunta orientada a detectar la sensibilidad de la participación de los empresarios en las rondas frente a la aplicación de una cuota de participación. El 53% de los empresarios contestó que no sería más selectivo si se cobrara alguna cuota en las rondas organizadas en Montevideo, destacando en general que el criterio de selectividad no se relacionaba tanto con el costo de la ronda como con su calidad; y que, incluso, parecía razonable aplicar una cuota dada la poca valoración de lo que es gratuito, aunque ello elevaría el nivel de exigencia en cuanto a la preparación de la ronda. Del 43% que opinó que una cuota obligaría a su firma a ser más selectiva en su participación a rondas, surgió en realidad el mismo tipo de comentarios: el cobro de una cuota forzaría a relacionar el costo con los beneficios esperados, lo cual, a la vez que aseguraría el interés real de los participantes, tendría también el efecto de elevar las exigencias con respecto a la calidad de las rondas.

Una cuestión recurrente en las entrevistas se refiere a la imposibilidad para las potenciales contrapartes de tener un primer contacto con anterioridad a las rondas. En efecto, cada

empresario selecciona las empresas de interés en base a una lista enviada por el organizador, junto con un perfil de cada empresa, más o menos detallado pero en todo caso *anónimo*. Ha de suponerse que el organizador pretende mantener así su función de enlace y de filtro de las empresas participantes. No debe tampoco perderse de vista que, en las circunstancias actuales, el número de entrevistas concertadas por el organizador parecería ser considerado como un índice de su eficiencia, dado que una evaluación cuantitativa de los negocios concertados en las rondas es difícil o, en todo caso, de dudosa validez. En ausencia de una clara metodología de evaluación involucrando criterios no cuantitativos, el número de empresas participantes y el 'volumen' de la agenda de entrevistas se vuelven el medio más evidente del técnico-organizador para convalidar su trabajo ante los organismos patrocinadores de las rondas.

El avance de los medios de comunicación contribuye probablemente a que el empresario, si bien considera esencial la función de enlace por parte del organizador, percibiera como más eficiente que fuera un primer contacto interempresarial a distancia, previo a la ronda, el que actuara como filtro para el descarte de aquellas empresas con las que no se confirmara un interés mutuo. Los siguientes comentarios traducen esta pretensión:

- "Un primer filtro podría efectuarse a través de los medios de comunicación existentes (Internet, intercambio de muestras y folletería, etc.), utilizando las rondas como la instancia de negociación en la que tiene lugar el encuentro físico entre las dos partes, la evaluación de puntos finales."
- "Le cuento cómo organizaría yo un encuentro empresarial en Uruguay: unos seis meses antes pondría una oficina acá y otra en el país invitado, y buscaría perfiles a medida para cada empresa que quiera participar. Las empresas interesadas en encontrarse tendrían un primer contacto previo a la ronda, harían un pre-acuerdo y recién después tendría lugar la ronda. Quizás sólo habría unos 3 o 4 encuentros empresariales pero serían muy productivos, en lugar de 30 que no sirven para nada, con un desgaste y un esfuerzo impresionante."
- "Una de las herramientas fundamentales para las rondas de negocios, que Brasil ya está utilizando, es Internet: permite hacer una gran bolsa de oferta y demanda, con una página Web con el conjunto de la información, y en base al interés que haya en cierto momento organizar una ronda de negocios. En Brasil es constante; se puede entrar en cualquier momento en Softex 2000, por ejemplo, y ver cuáles son las rondas de negocios y anotarse en alguna. Y pienso que es factible para cualquier sector, no sólo para el sector de software. La herramienta de comunicación que ofrece Internet permite tantear el grado de interés de cada parte. Permite descartar la organización de una ronda en cierta fecha si el sector no está realmente preparado." *Pero, fuera del sector de software, quizás son pocas todavía las empresas uruguayas que tienen una página Web?* "No, esto está cambiando rápidamente, basta con entrar a la página 'Montevideo.com' y hay una gran cantidad de páginas Web de empresas de diferentes rubros, y no sólo de las grandes empresas, hay chicas también."

Hasta ahora, el análisis de los obstáculos impidiendo un mayor nivel de éxito de las rondas de negocios ha girado principalmente en torno al proceso de selección o de adecuación de las contrapartes. No obstante, la encuesta permitió también detectar otro problema mayor si se pretende fomentar mediante las rondas el proceso de complementación industrial entre empresas de distintos países. El 80% de los entrevistados opinó que, en general, el empresario que participa en rondas de negocios no está adecuadamente preparado para lograr acuerdos de complementación, es decir que no dispone de la información necesaria con respecto a los aspectos jurídicos, fiscales, marco regulatorio, posibilidades crediticias, etc. A esto se suma un 13% de entrevistados que estima que el nivel de preparación *no siempre* es el adecuado, es decir que solamente para el 7% de los empresarios esta cuestión no fue percibida como una traba. Algunos empresarios se refirieron también al hecho que, a veces, los representantes de las empresas contrapartes no tenían el nivel técnico o estratégico requerido.

En cambio, pocos empresarios han tenido dificultades culturales o de idioma para negociar con sus contrapartes. Únicamente los que han participado en rondas de negocios en determinados países europeos, como Alemania, han tenido que recurrir a intérpretes. Algunos de los entrevistados atribuyen a diferencias culturales cierta asimetría observada en la importancia otorgada a una ronda por parte de organizadores o empresarios del exterior y sus equivalentes uruguayos.

En cuanto a las motivaciones de los empresarios extranjeros para concurrir a rondas de negocios en Uruguay, la mitad de los entrevistados las vincula con el nuevo contexto subregional: el país sería visualizado como una puerta de entrada al Mercosur, como una 'ventana' o un 'trampolín' hacia el Mercosur, o como un nexo o una bisagra entre Argentina y Brasil. No obstante, varios empresarios se refirieron también a ventajas específicas que ofrecería el Uruguay como país (23%): la estabilidad y la apertura de la economía; la seguridad y ciertas facilidades en términos financieros y legales (por ejemplo, para la apertura de cuentas bancarias y la constitución de sociedades), en particular en comparación con Brasil; y el hecho que el reducido mercado permite a empresas pequeñas abastecerlo u ofrece la posibilidad de probar cómo funciona un producto obteniendo rápidamente indicadores de mercado. Otros no ven más que un deseo de colocar productos o, en términos más negativos, de aprovechar el viaje hacia otro destino.

Para concluir esta sección, se presentan las acciones que los empresarios sugirieron para aumentar el impacto de las rondas de negocios. Cabe aclarar que se formuló una pregunta abierta al respecto con el fin de captar las medidas propuestas espontáneamente. Considerando los comentarios previamente analizados, no es de extrañar que todos los empresarios indicaran medidas en torno a la etapa preparatoria de las rondas. Cuatro empresarios (13%) se refirieron, adicionalmente, a medidas relacionadas con el desarrollo de la ronda y sólo uno a la necesidad de mecanismos de seguimiento. Es probable que, en las circunstancias actuales, el tema del seguimiento pase a un segundo plano frente a la necesidad de resolver problemas en etapas previas de las rondas.

El tipo de acciones mencionadas se presentan en el Cuadro 14, en el que los porcentajes se refieren ya no al total de empresas sino al conjunto de medidas puesto que varios de los entrevistados indicaron más de una. Es de destacar que sólo el 6% de las acciones sugeridas para la etapa previa al desarrollo de las rondas alude a la preparación del propio empresario; sin embargo, según una pregunta analizada previamente, el 93% de los entrevistados consideraba que el nivel de preparación de los participantes para enfrentar procesos de negociación no era siempre el adecuado.¹⁷

¹⁷ Ver p.31. Aunque la pregunta se refería más específicamente a la negociación de acuerdos de complementación, corresponde tener en cuenta que los empresarios manifestaron una mayor tendencia que en el pasado a buscar acuerdos de complementación en las rondas de negocios futuras.

Cuadro 14 - Medidas sugeridas por los empresarios para aumentar el impacto de las rondas de negocios

i. Etapa de preparación de las rondas	90%
Mejorar el proceso de selección de las contrapartes para asegurar la concordancia de intereses, el ajuste entre contrapartes	72%
- elevar la calidad de la información sobre empresas participantes (perfiles más completos, más confiables y más transparentes respecto a objetivos reales en la ronda) - organizar menos rondas pero con mayor profesionalismo - permitir contactos previos a la ronda entre potenciales contrapartes (utilizando los medios de comunicación actuales, esp. Internet, para asegurar intereses en común en las entrevistas)	
Mejorar la planificación de las rondas (mejor distribución temporal, del 'timing' de las rondas)	6%
Preparar al empresario (en aspectos operativos de la complementación industrial, en comercio exterior/negociación/legislación)	6%
Lograr un mayor compromiso del empresario (que no desiste en el último momento, que respete la agenda de entrevistas)	4%
Otros (ampliar el espectro de empresas uruguayas invitadas, aumentar la participación de empresas europeas, organizar las rondas junto con ferias, cobrar cuota de participación, promocionar más las rondas a nivel sectorial)	11%
Subtotal	100%
ii. Etapa de desarrollo de las rondas	8%
- Mayor apoyo en aspectos legales de la complementación industrial - Mayor capacidad de 're-agendar' las entrevistas en función de la concurrencia real y de los intereses que surgen durante la ronda	
iii. Etapa de seguimiento de las rondas	2%
Establecer acuerdos con SEBRAE para facilitar la concreción de los acuerdos	
Total	100%

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

D. ACERCA DE LOS ACUERDOS DE COMPLEMENTACIÓN

Dado que el presente estudio se realizó en el marco de una investigación sobre los acuerdos de complementación, algunas de las preguntas de la encuesta buscaban identificar las dificultades y perspectivas percibidas con respecto a estos últimos. Se pidió así a los empresarios que expusieran las razones por las que no habían podido concretar un acuerdo cuando alguna posibilidad se había vislumbrado en una ronda. Un poco menos de la cuarta parte de las empresas nunca llegó a este primer paso de la negociación, en general porque no encontraron un interés común con las contrapartes entrevistadas. Otros empresarios mencionaron este desajuste pero advirtieron también otros tipos de dificultades. Pese a que las 22 razones señaladas fueron de muy diversa índole, fue posible agruparlas según su relacionamiento con factores propios de la empresa local, de la contraparte o del contexto macroeconómico-social, obteniéndose los resultados presentados en el Cuadro 15.

Cuadro 15 - Obstáculos a la concreción de acuerdos de complementación

i. Dificultades relacionadas con la competitividad/estrategia de la empresa uruguaya	45%
• Precios o productos inadecuados frente a la competencia • Capacidad de producción limitada o inestable frente a los volúmenes requeridos, o insuficiente flexibilidad productiva frente a los requerimientos • Insuficiente dedicación del empresario al seguimiento por falta de tiempo o por anticipación de una baja relación beneficio-costos del esfuerzo • Acuerdo descartado en una segunda etapa por falta de receptividad del mercado externo al producto	
ii. Dificultades relacionadas con las empresas contrapartes	32%
• Garantías insuficientes (insolvencia de la empresa, falta de carta de crédito) • Problemas con los distribuidores (comisiones muy altas o deficiencias a nivel profes.) • No resultó ser el proveedor de excelencia después de averiguación • Poco interés en poner recursos en el producto a comercializar	
iii. Dificultades de tipo macroeconómicas-sociales	23%
• Barreras no arancelarias (falta de homologación de normas en Mercosur, dando pie a la presión de lobbies en contra de la importación de productos) • Barreras arancelarias • Desconocimiento de ventajas macroeconómicas, sociales o sectoriales del Uruguay (deficiencia de 'imagen país')	
Total	100%

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a una encuesta realizada en octubre de 1997.

También se preguntó a los empresarios si la conformación del Mercosur había abierto nuevas posibilidades de acuerdos de complementación industrial. Las respuestas fueron positivas en un 43% de los casos, aunque no siempre se refirieron a proyectos concretos sino más bien a factores de entorno 'dinamizadores' o expectativas interesantes; algunas dificultades asociadas a este proceso fueron también señaladas. Típicamente, las respuestas destacaron lo siguiente:

- el acuerdo subregional creó un marco más propicio para el relacionamiento externo ('aunque los aspectos normativos no progresen tan rápido, se creó un marco subjetivo que favorece el relacionamiento'; 'los empresarios se mueven más' o 'se mueven de otra forma'; 'hay más contactos, las cosas son más sencillas', etc.)
- se abrieron mercados, pero ello implicó también la pérdida de una porción del mercado interno, en tanto que la penetración en mercados externos implica muchas veces un esfuerzo de reconversión que resulta muy costoso para las PYMIS.

Debe mencionarse también que, como los acuerdos con distribuidores y representantes no están exentos de dificultades, ha surgido últimamente una nueva forma de comercialización de productos uruguayos en el Mercosur que implica una mayor complementación empresarial a nivel local. Se trata de la conformación de consorcios de exportación entre varias empresas alimenticias uruguayas, mediante los cuales éstas han instalado sus propias comercializadoras de productos en otro país (Brasil, Argentina).¹⁸ Actualmente, la instalación de una empresa en Brasil por parte de extranjeros no es fácil debido a la exigencia de un depósito inicial relativamente importante y la complejidad del trámite para la obtención del documento migratorio (Cartera 19). En mayo de 1997, las autoridades brasileñas y uruguayas firmaron un convenio para superar este tipo de trabas, el cual se encuentra pendiente de ratificación por parte de los parlamentos de ambos países.¹⁹

En cuanto al aparente interés actual de la Unión Europea en el Mercosur, para una cuarta parte de los empresarios ello abre efectivamente nuevas oportunidades de complementación, en tanto que otro cuarto aún no tiene claro si estas posibilidades se confirmarán en el futuro. El resto de las empresas no tiene expectativas al respecto, sea por razones de tamaño de empresa o de mercado, o por factores propios a su sector de actividad.

Finalmente, la visión de los entrevistados con respecto a los apoyos institucionales que existen actualmente en Uruguay para la realización de acuerdos de complementación con empresas del exterior es poca alentadora. Algo más de la cuarta parte de los empresarios declara desconocer mecanismos de esta naturaleza o no conocer más que intenciones al respecto. El resto señala esencialmente las mismas entidades que organizan encuentros empresariales, aunque a veces por apoyos que no se restringen al ámbito de las rondas de negocios. Fueron así mencionados: algunos programas de la Cámara de Industrias (Programa de Consorcios de Exportación, Programa de la GTZ, Tips, publicaciones diversas); el esfuerzo por volver más eficientes las Oficinas Comerciales de Uruguay en el exterior; el Programa Penta que administra el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca; y el Programa Catálisis de EMPRETEC/PNUD. Este último fue mencionado en forma muy particular por prácticamente todos los empresarios que

¹⁸ El consorcio ALIMUR tiene así una empresa del mismo nombre en Porto Alegre y COMALUR tiene la suya en Río de Janeiro. PRODUR, por su parte, instaló una empresa en Entre Ríos, Argentina. Un cuarto consorcio, CAPU, parece efectuar sus exportaciones en forma tradicional, a través de cadenas de supermercados.

¹⁹ Se trata del Protocolo Adicional al Tratado de Amistad, Cooperación y Comercio entre la República Oriental del Uruguay y la República Federativa del Brasil sobre Facilitación de Actividades Empresariales. Un acuerdo similar entre Argentina y Brasil fue firmado a principios de 1996.

habían participado en él. El Programa, que se desarrolló en 1996, tenía como objetivo ayudar a empresas de base tecnológica a desarrollar una estrategia de internacionalización basada en el establecimiento de acuerdos de cooperación empresarial con firmas del exterior. En una etapa inicial, las empresas se beneficiaron de una *formación* en el tema de la cooperación empresarial y las formas de enfrentar una negociación con empresas extranjeras. La segunda etapa comprendió dos misiones, a Brasil y Colombia, con tres rondas de negocios organizadas específicamente para estas empresas uruguayas. Tanto la etapa de preparación como las rondas de negocios mismas fueron evaluadas muy positivamente por los empresarios entrevistados, especialmente por el profesionalismo con el que se llevaron a cabo estas actividades.

III. BALANCE Y FACTORES A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN DE RONDAS DE NEGOCIOS

"Todos terminamos sacando algún beneficio de las rondas de negocios, pero la relación costo/beneficio para el país del conjunto de rondas y encuentros empresariales ¿no será altísima?"

(Comentario de un empresario uruguayo durante la encuesta)

Sin lugar a dudas el proceso de aprendizaje local en materia de rondas de negocios y encuentros similares ha sido importante, tanto del lado de los empresarios como de los organizadores. Sin embargo, **los organizadores consultados tienen una evaluación bastante más positiva de las rondas que la mayoría de los empresarios entrevistados.** Entre los factores que pueden dar razón de este desajuste se destacan los siguientes:

- Es probable que los técnicos de las entidades que organizan encuentros empresariales sientan una responsabilidad institucional (y de legitimación) al responder a la entrevista y tiendan así a señalar predominantemente los aspectos positivos.
- La organización de rondas de negocios es muy compleja en sus aspectos operativos y la presión que ejerce la frecuencia de estos eventos, en el país y en el exterior, sobre los técnicos encargados de las mismas requiere la concentración de los esfuerzos prioritariamente en los aspectos organizacionales. Por razones institucionales y a veces por motivos políticos, el organizador debe dar la imagen de un encuentro con un elevado número de entrevistas o de una misión con amplia participación empresarial, en los que no falle la organización. Ello se ve reforzado al no existir, o no difundirse, evaluaciones que tengan en cuenta criterios cualitativos. Quizás influya también cierta competencia inter-institucional.
- Del lado de los empresarios, se observa un nivel de exigencia que parece crecer a medida que éstos adquieren más experiencia en las rondas de negocios. Podría decirse que ya pasó la etapa en que se valoraba cualquier oportunidad de sentarse a dialogar con empresarios de regiones o países alejados que, si no fuera por las rondas, quizás nunca encontrarían. Al empresario le importa ahora la calidad de los encuentros antes que la cantidad.

Los siguientes factores llaman también la atención. En primer lugar, si las evaluaciones que realizan algunas instituciones son positivas, ¿por qué no han sido divulgadas? Los recursos involucrados en la organización de rondas y misiones parecerían justificar una mayor atención, no sólo al ejercicio evaluativo, sino también a su difusión con el fin de retroalimentar el ejercicio con las opiniones de una amplia base empresarial. Pues aquí aparece un segundo factor: en la encuesta, los organizadores se refirieron frecuentemente al hecho que sus comentarios, generalmente positivos, traducían lo que habían captado de los propios empresarios; mientras que, por otra parte, algunos empresarios dejaron entrever que cada institución tenía un grupo de empresas 'privilegiadas', que eran las que siempre estaban 'en los puntos claves'. En todo caso, parecería en el mismo interés de los organizadores detectar más ampliamente los factores que limitan el éxito de las rondas para poder ajustar su oferta a la demanda, antes de enfrentar un creciente descreimiento en este mecanismo. Las evaluaciones no necesitan ser individualizadas, ni en cuanto a rondas, ni con respecto a las empresas o los montos involucradas; no se trata de asignar un puntaje a cada ronda, institución o técnico-organizador. **Antes bien, debería rescatarse de una serie de rondas y después de cierto tiempo, los factores positivos y los obstáculos encontrados con el fin de definir criterios que los diferentes organizadores puedan tener en cuenta en el futuro.**

Del presente ejercicio de evaluación resulta obvio que **el principal problema no se relaciona con la capacidad de organización de rondas**; al contrario, se está acumulando un valioso *know how* en los aspectos operativos de éstas. El meollo del asunto parece ser de orden conceptual. No sólo una abrumadora mayoría de los empresarios extranjeros con los que se juntan los uruguayos vienen a vender sus productos o servicios, sino que la misma tendencia se observa del lado de las empresas uruguayas. ¿Qué puede entonces esperarse de rondas marcadas por un diálogo de sordos, en las que pocas veces se logra establecer las bases para negocios o acuerdos concretos? **Para mejorar la eficacia de las rondas de negocios es necesario ajustar la oferta institucional a la demanda empresarial: organizar menos rondas y transformar las que realmente se justifican para el país en el punto final de un largo proceso de preparación profesional.**²⁰ Algunos argumentarán que ciertas rondas o *partenariats* han sido preparados en esta óptica; no obstante, se refiere aquí a una serie de medidas que no parecen haberse tomado en el país, en particular las siguientes:

i. La instauración de un mecanismo para:

- **centralizar la información** acerca de todos los encuentros empresariales (rondas de negocios, ferias, misiones oficiales, *partenariats*) programados en Uruguay, así como en el exterior en el caso de misiones o cuando el interés lo amerite;
- con esta información, elaborar un **calendario de eventos** por sector de actividad; y
- difundir este calendario por medio de una página Web en **Internet**.

Ello permitiría, por parte del empresario, una mejor y más selectiva planificación de su participación en estos eventos; en tanto que la mayor transparencia con respecto a la programación y frecuencia de los encuentros haría más obvia cualquier superposición de esfuerzos a nivel institucional, así como las posibles carencias en ciertos sectores, y llevaría probablemente en forma natural a una programación más racional.

ii. Un cambio en la metodología de selección de las empresas participantes en las rondas, reduciendo el número de entrevistas concertadas para cada empresario pero asegurando un mejor ajuste de las contrapartes. Dicho cambio, que debería ser explícito en la convocatoria al empresariado, implica:

- disponer de personal con formación o conocimientos en el tema de la cooperación interempresarial;
- exigir de los empresarios la entrega de perfiles más completos y más explícitos en cuanto a sus objetivos en la ronda; e
- intercambiar información por correo electrónico con el/los organizador/es del exterior hasta encontrar contrapartes con intereses en común.

Con respecto a los perfiles, éstos deberían incluir la siguiente información:

- nombre de la empresa, dirección, teléfono/fax/e-mail;
- contacto y cargo en la empresa;
- fecha de creación;
- ventas anuales, exportaciones e importaciones del año anterior;

²⁰ Ello puede no resultar aplicable en el caso de misiones oficiales, en las que intervienen frecuentemente objetivos de otra índole.

- número de empleados y número de técnicos, profesionales o personal de I&D (según el tipo de empresa);
- campo de actividad de la empresa y breve trayectoria;
- tipo de acuerdos con empresas extranjeras y/o principales clientes;
- productos/servicios ofrecidos;
- productos/servicios demandados y/o propuesta de cooperación; y
- tipo de empresas que se desea contactar.

Todos los empresarios entrevistados han manifestado que estarían dispuestos a entregar más información sobre su empresa que la que actualmente se les pide, siempre y cuando vieran la utilidad de ello. Por otra parte, la mayor parte de la información requerida es en realidad similar a la que suele integrar un número creciente de empresas en una página Web de Internet;²¹ dado que el uso de esta herramienta tenderá a generalizarse, la preparación de perfiles más amplios o más precisos que los actuales no debería representar un obstáculo del lado del empresario. No obstante, el análisis de los perfiles por los organizadores significaría un trabajo mucho más intenso de su parte.

- iii. La elaboración de un sólido **perfil del país**, con sus características generales y los factores que puedan ser evaluados favorablemente por empresas y organizaciones del exterior; y la puesta a disposición de este perfil a todas las instituciones locales que organizan rondas de negocios. Según el tipo de evento, se añadiría una breve pero juiciosa caracterización de los sectores objetivo de dicho evento. Si bien esta medida pueda parecer obvia, las rondas y misiones no parecen desarrollarse actualmente con un *marketing* adecuado y profesional de la 'imagen país'.
- iv. La **preparación de grupos de empresarios** en temas vinculados a la cooperación interempresarial con el exterior. Según el grupo objetivo (consorcios de exportación, pequeñas empresas, grupos sectoriales, socios de una gremial, empresas que aún no exportan, etc.), el contenido de la formación podría variar. Así, las PYMIS típicamente necesitarían un mayor énfasis en las modalidades operativas de la exportación, en tanto que para otros grupos podría resultar útil participar en talleres sobre la temática de la complementación industrial y las formas de enfrentar una negociación con empresas extranjeras.

Las siguientes observaciones deberían hacer más patente la necesidad de profundizar en el tema de la complementación industrial entre empresas uruguayas y del exterior. La relativamente baja frecuencia observada en la mención (y cumplimiento) de un objetivo de cooperación a nivel productivo-tecnológico por parte de los empresarios (ver Cuadros 6 y 8) no corresponde a las expectativas que expresan al respecto los promotores/patrocinadores de rondas de negocios, según dimos cuenta en la introducción de este estudio. Ello podría deberse a varios factores, tales como la etapa de desarrollo en que se encuentra la empresa, la prioridad que otorga al crecimiento de sus exportaciones y a la penetración en nuevos mercados, cierto descreimiento con respecto a la posibilidad de alcanzar acuerdos productivos y/o tecnológicos a través de rondas de negocios y, muy probablemente, un desconocimiento de este tema.

²¹ Actualmente, en Uruguay alrededor de 150 empresas tienen un sitio Web en Internet (y entre 500 y 600 en Argentina). Puede parecer poco aún, pero la rápida difusión de este medio de comunicación en el país es notable cuando se observa que existen 100 mil usuarios de Internet en Uruguay (70 mil en Argentina), lo que representa un poco más del 3% de la población, comparado con un promedio de 1% a nivel mundial.

Bien podría suponerse que la complementación tecnológico-productiva entre empresas de distintos países es un tema muy recurrente a nivel discursivo pero poco conocido, en cuanto a modalidades operativas y *marketing*, por parte de los empresarios y organizadores locales. Varias veces en el curso de la encuesta el *joint-venture* fue mencionado sin que se lograra una clara definición de lo que este término comprendía. Es probable que la complementación se maneje en términos más concretos en ciertos países desarrollados, pero aparentemente no ha sido el caso -o en todo caso faltó el interés- de parte de las contrapartes que los empresarios uruguayos pudieron encontrar en las rondas de negocios organizadas en el país.

Finalmente, con relación al seguimiento de las rondas de negocios, una primera medida parecería radicar en una mayor divulgación de los mecanismos de apoyo a las PYMIS, sustituyendo el actual enfoque individualizado (a nivel de medidas y de instituciones) por una concepción *sistémica*. No parece existir, ni bajo la forma de un documento ni a nivel de 'ventanilla', una instancia que ofrezca un panorama *completo* de los instrumentos de fomento disponibles en sus *diferentes ámbitos*. Y, si la hay, su difusión es deficiente pues ningún empresario entrevistado fue capaz de mencionar un número de mecanismos que guardara alguna proporción con la realidad observada durante la ejecución del presente Proyecto de la CEPAL.

Una medida de esta naturaleza no sería más que una primera contribución. Es un hecho reconocido en varios países que los instrumentos dirigidos a las PYMIS no llegan a los grupos objetivo por falta de información y de experiencia sobre cómo operar estos instrumentos (muchas veces burocratizados); pero que, además, el alcance de los mismos queda frecuentemente limitado por la precariedad competitiva de muchas empresas, que les impide no sólo cumplir con las condiciones de acceso sino también identificar correctamente sus requerimientos. Nuevas formas de 'extensionismo industrial' vinculadas al concepto de asociatividad empresarial parecen abrir un camino en este sentido y forman parte de las propuestas de acción que, por otros canales, la CEPAL está presentando al MIEM.

A N E X O

MINISTERIO DE INDUSTRIA ENERGÍA Y MINERÍA

DIRECCIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS



PROYECTO URU/96/011

**APOYO AL MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA PARA
LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL**

**FORMULARIO DE ENTREVISTAS PARA LA EVALUACIÓN DE
LAS RONDAS DE NEGOCIOS COMO INSTRUMENTO PARA EL FOMENTO
DE LA COMPLEMENTACIÓN INDUSTRIAL**

**LAS RESPUESTAS AL FORMULARIO ADJUNTO SERÁN CONSIDERADAS COMO
ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES Y SERÁN PROCESADAS EN FORMA ANÓNIMA.**



**COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
C E P A L**

Nombre empresa:

Dirección:

Tel: Fax y/o e-mail:

Nombre entrevistado y cargo:

1. Fecha de creación: 2. Personal ocupado (1996):

3. Rango de facturación en 1996:

Hasta US\$ 60 mil ☐Entre US\$ 60 mil y 180 mil ☐Entre US\$ 180 mil y 1 millón ☐Entre US\$ 1 y 5 millones ☐Entre US\$ 5 y 10 millones ☐Entre US\$ 10 y 50 millones ☐Más de US\$ 50 millones ☐

4. Origen del capital:

☐ 100% nacional; ☐ 50% o más nacional; ☐ más del 50% extranjero; ☐ 100% extranjero

5. Principal línea de producción:

6. ¿La estrategia actual de la empresa tiende hacia la diversificación de la producción o hacia la especialización productiva? Diversificación ☐ Especialización ☐

7. Participación aproximada de las exportaciones en las ventas totales: %

8. Productos exportados y países de destino:

.....
.....
.....9. ¿Su firma tiene acuerdos con empresas extranjeras (licencias, patentes, *joint-venture*, repr./distribución, otros)? En caso afirmativo, indique el tipo de acuerdo, el país de la empresa, el objetivo......
.....
.....

10. ¿En qué rondas de negocios, encuentros o misiones empresariales ha participado su firma entre 1995-97?

Evento	Año	País	Multi- o mono-sectorial	Institución organizadora
a				
b				
c				
d				
e				

11. Número aproximado de empresas contactadas en cada ronda, y países de origen

a	
b	
c	
d	
e	

12. ¿Cuáles fueron los objetivos de su firma en estas rondas?

- a
- b
- c
- d

13. Objetivos alcanzados (no/satisf./parcialmte.)	Tratativas en curso (si/no)	Se mantiene el contacto con alguna(s) empresa(s) (si/no)
--	--------------------------------	---

- a
- b
- c
- d

14. Ud. diría que en estas rondas de negocios:

- ¿Se obtuvo información útil para la firma?
- ¿Se establecieron contactos útiles para la empresa?
- ¿Se identificaron potenciales clientes o socios?
- ¿Se extrajeron ideas para el desarrollo futuro de la firma? (ej.?)
- ¿Se establecieron las bases para un negocio comercial concreto?
- ¿Se establecieron las bases para un acuerdo no comercial concreto?

15. Cuando Ud. no ha podido concretar un negocio o un acuerdo cuya posibilidad surgió en una ronda de negocios, ¿cuáles fueron las razones o las dificultades encontradas?

-
-

16. ¿Su firma está interesada en participar en rondas de negocios futuras? En caso negativo, ¿por qué?

En caso afirmativo, ¿cuáles serían sus objetivos y con empresas de qué países o regiones?

- a
- b

17. Si Ud. ha participado en rondas de negocios en el exterior, ¿estima que los beneficios fueron superiores a los costos involucrados (teniendo en cuenta no sólo los costos del viaje sino también el tiempo dedicado a los preparativos, al viaje)?

18. ¿Si en las rondas de negocios organizadas en Montevideo se cobrara alguna cuota de participación, Ud. opina que su firma sería más selectiva en cuanto a su participación?

19. En general, ¿Ud. se entera con suficiente antelación de las rondas de negocios que pueden interesar a su empresa? De que forma se entera?

20. ¿Ud. participa en la selección de las firmas que interesa a su empresa entrevistar durante las rondas, es decir, Ud. orienta la búsqueda de contrapartes por parte del organizador? En caso afirmativo, ¿Ud. intenta influir en la selección de **quién** viene a la ronda o Ud. simplemente selecciona las empresas cuando recibe el listado de participantes?

21. En general, ¿Ud. recibe suficiente información sobre las empresas del exterior para poder indicar con cuáles quisiera tener entrevistas? ¿Qué tipo de información le sería útil conocer anticipadamente?

22. En cuanto a la información que proporciona para que las empresas de la ronda conozcan su firma:

¿Ud. siempre indica en el formulario que le envía el organizador los intereses específicos que tiene su firma en la ronda? (si/no siempre/no)

¿Dispone de folletos sobre su firma? (si/no)

¿Dispone de material especial para estos eventos? (si/no)

¿Estaría dispuesto a brindar información adicional a la que le suele pedir el organizador? (si/no).....

23. ¿Le parece que, en general, el empresario que participa en una ronda de negocios está adecuadamente preparado para lograr acuerdos de complementación industrial con empresas? En otras palabras, ¿dispone de la información necesaria con respecto tanto a su propia empresa como a los aspectos jurídicos, fiscales, marco regulatorio, posibilidades crediticias, etc.?

24. En las rondas en que ha participado ¿Ud. se entrevistó con los empresarios que quería encontrar?

En caso negativo ¿por qué no?

¿Tuvo tiempo suficiente para analizar con sus contrapartes diferentes posibilidades de negocios?.....

En caso negativo, ¿por qué no?

¿Invitó a alguna contraparte a visitar su planta industrial o sus oficinas? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Ha tenido dificultades de idioma o culturales para negociar con su contraparte?

25 ¿Ud. estima que la capacidad de organización de rondas de negocios y encuentros empresariales por parte de los organizadores uruguayos es adecuada? (si/no) ¿Ud. ha observado una evolución al respecto en los últimos años?

26. ¿Le parece que existe una coordinación interinstitucional adecuada entre los diferentes organizadores locales de rondas de negocios? ¿En qué aspectos le parece que podría mejorar?.....

27. ¿Cómo evalúa la concurrencia empresarial de los países visitantes?

☐ satisfactoria

☐ demasiado orientada a vender sus propios productos

☐ insatisfactoria por otras razones. Especifique:

28. ¿Cuál es, a su juicio, la motivación de dichos empresarios para concurrir a rondas de negocios en Uruguay?

29. Que diferencia ve Ud. entre buscar acuerdos con empresas de Argentina, Brasil, Paraguay, Chile o Europa, en términos de confianza o desconfianza que le inspira el país en general o el empresario en particular?

30. ¿Que acciones sugeriría Ud. como susceptibles de aumentar el impacto de las rondas de negocios?

31. En términos generales, ¿Ud. estima que las rondas de negocios conforman una herramienta “importante”, “imprescindible” o “prescindible” para fomentar:

- a. los intercambios comerciales entre Uruguay y otros países?
b. los acuerdos de complementación industrial otros que exportaciones/importaciones?.....

32. En general, ¿con cuáles de los siguientes mecanismos ve Ud. mayores posibilidades de iniciar nuevos negocios o acuerdos con empresas extranjeras (en orden de importancia):

- ☐ rondas de negocios multisectoriales organizadas en Uruguay
☐ rondas de negocios unisectoriales organizadas en Uruguay
☐ rondas de negocios (o misiones comerciales) multisectoriales organizadas en el exterior
☐ rondas de negocios (o misiones comerciales) unisectoriales organizadas en el exterior
☐ ferias con exposición de productos industriales
☐ congresos o eventos similares especializados
☐ viajes personales
☐ Internet
☐ otra modalidad

33. En el caso de su empresa, ¿la conformación del Mercosur abrió nuevas posibilidades de acuerdos de complementación industrial? En qué sentido?

¿Y el interés actual de la Unión Europea en el Mercosur?

34. ¿Cuáles son, según Ud., los apoyos institucionales existentes en Uruguay que facilitan la concreción de acuerdos de complementación industrial entre empresas de diferentes países?

35. En su opinión, ¿qué es lo que más hace falta para que se intensifique este proceso?

Si el entrevistado ha mencionado que se concretaron negocios o acuerdos empresariales originados en las rondas de negocios (preguntas 13 y/o 14) seguir con las siguientes preguntas

36. ¿En qué consistió el acuerdo y qué aporta cada parte?

37. Forma legal, fecha y duración:

38. ¿Es posible conocer el nombre y país de origen de la empresa contraparte?

39. ¿Cuáles fueron los factores que motivaron la búsqueda de este acuerdo por parte de su empresa?
.....
.....
.....
40. En su opinión, ¿cuáles fueron las motivaciones del lado de su contraparte?
.....
.....
41. ¿Cuánto tiempo transcurrió desde el contacto en la ronda de negocios hasta la concreción del acuerdo?
.....
42. ¿Cuáles fueron las principales dificultades enfrentadas?
.....
.....
43. ¿Ud. se benefició de algún mecanismo o servicio de apoyo a la promoción de la cooperación empresarial o buscó el asesoramiento de alguna entidad pública o privada?
.....
.....
44. En relación a su propia empresa, ¿su contraparte tiene “mayor”, “menor” o “similar”:
 - nivel de facturación?
 - capacidad tecnológica?
 - capacidad de gestión?
 - red comercial y conocimiento del mercado?
 - experiencia previa en el mercado internacional?
45. ¿Algunos de estos factores fueron decisivos para el acuerdo o influyeron principalmente otros factores? Explícite:
.....
46. ¿Este acuerdo modificó la estrategia de la empresa?
.....



NACIONES UNIDAS