

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS INICIATIVAS GUBERNAMENTALES PARA
EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES DE PYMES
PUERTORRIQUEÑAS”**

Por: Juan A. Boschetti Díaz

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPITULO I EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE PUERTO RICO

1.1	Antesala al Proceso de Industrialización de Puerto Rico	4
1.2	Capitalismo por Invitación	6
1.2.1	Primera Etapa: Gobierno como motor de la industrialización: sustitución de las importaciones 1942 – 1950	8
1.2.2	Segunda Etapa: Inversión Extranjera Directa: creación de una base exportadora 1945 – 1980	13
1.2.3	Tercera Etapa: Alta Tecnología y Finanzas 1980-1996	18
1.2.4	Desarrollo económico de Puerto Rico al presente y futuro .	22
1.3	Observaciones del capítulo.....	22

CAPITULO II LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR DE PUERTO RICO

2.1	Importancia general de las PYMES	25
2.1.1	Definición – PYMES Puerto Rico	28
2.1.2	Características de las PYMES en Puerto Rico	30
2.1.3	Programas de apoyo al sector PYMES	34
2.1.4	Retos que enfrenta las PYMES en Puerto Rico	35
2.2	El comercio exterior en Puerto Rico	36
2.2.1	Principales atractivos y características del comercio exterior de Puerto Rico	39
2.3	Observaciones del Capitulo	40

CAPITULO III ORGANIZACIONES DE PROMOCION DE COMERCIO (OPC)

3.1	Definición	42
3.2	Papel de las OPC	44
3.3	Beneficiarios de la OPC	45
3.4	Principales servicios	45
3.5	Servicios adicionales	47
3.6	Perfil de una OPC	48
3.7	Debilidades que presenta la OPC	50
3.8	Observaciones del capitulo	52

CAPITULO IV **LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS**
EXPORTACIONES DE PUERTO RICO
(PROMOEXPORT)

4.1	PROMOEXPORT: pasado, presenta y futuro	54
4.2	Primera etapa: Secretaria Auxiliar de Comercio Exterior 1964 – 1991	56
4.3	Segunda etapa: Programa para el Fomento de las Exportaciones (FOMEXPORT) 1991 – 1994	57
4.4	Tercera etapa: PROMOEXPORT 1994 - 1998.....	58
4.5	Cuarta etapa: Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones (PROMOEXPORT) 1998 – presente	60
4.5.1	Misión	61
4.5.2	Estructura organizacional	61
4.5.3	Estructura programática	61
4.5.4	Estructura geográfica	62
4.5.5	Retos que enfrenta PROMOEXPORT	63
4.5.6	Desarrollo de sectores	63
4.5.7	Políticas de promoción de las exportaciones	64
4.5.7.1	Ley de exportaciones	65
4.5.7.2	Desarrollo de inteligencia comercial	66
4.5.7.3	Estrategia de entrada a mercados	67

4.5.7.4	Mercadeo de productos puertorriqueño en el exterior: promoviendo la exportación de productos y servicios de Puerto Rico	68
4.5.7.5	Capacitación para exportar	69
4.6	Observaciones del capítulo	71
CONCLUSIÓN		74
BIBLIOGRAFÍA.....		77

INTRODUCCION

Puerto Rico es el quinto mayor exportador de América, así lo demuestran las diferentes estadísticas que mantiene el Puerto Rico. Esto se debe, a la presencia en la economía local, de multinacionales que pertenecen a redes comerciales de alcance global. A pesar de esta situación, la realidad es, que las empresas locales poco aportan a las exportaciones de la Isla. Las exportaciones de las PYMES aportan un volumen no representativo a este resultado, a pesar de que la gran mayoría de los establecimientos que componen el universo de empresas en la economía de Puerto Rico son Pequeñas y Medianas empresas (PYMES).

Desde hace 38 años el gobierno de Puerto Rico ha respaldado iniciativas para el desarrollo de las exportaciones en el sector PYMES. Durante el transcurso de esos 38 años, las iniciativas por parte del gobierno han tenido un efecto nominal en el fomento de la exportación de este sector.

Ante esta situación, el objetivo de esta investigación es identificar a grandes rasgos cuales han sido las fallas para que las iniciativas gubernamentales para el desarrollo de las exportaciones entre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) puertorriqueñas no han tenido mayores resultados.

Hasta este punto la necesidad de investigaciones económicas alrededor del tema PYMES y la exportación, no había sido punto importante de los partidos en el poder ya que la estabilidad político/económica del país está altamente relacionada por su socio primario (Estados

Unidos). Esto brinda al empresario local un espacio cómodo de operar sin mayores problemas, ni preocupaciones de tener que entrar en otras economías ya que el alto consumo local brinda el potencial de poder satisfacer las metas de sus negocios. En las últimas décadas, los procesos de globalización y de tratados de libre comercio son la orden del día, cambiando así las reglas del juego para muchos empresarios locales.

La relación existente del estatus Estado Libre Asociado de Puerto Rico con los Estados Unidos, hace que la Isla sea participe de todos los acuerdos firmados por Estados Unidos. En estos procesos no tenemos control absoluto de nuestra participación en los mismos. Al momento de negociar estos tratados no se toma en consideración las diferencias estructurales que mantiene Puerto Rico con los Estados Unidos. Estas nuevas reglas han ocasionado que grandes compañías entren libremente, buscando obtener beneficio de los rasgos particulares de Puerto Rico y a su vez son los causantes de la saturación del mercado local.

Esta situación ha traído consigo desventajas para el pequeño y mediano comerciante. La existencia de estas desventajas han propiciado que los empresarios locales se vean en la necesidad de buscar nuevas maneras, de que sus negocios evolucionen con las tendencias de la globalización.

La posibilidad de lograr economías de escala que antes podía alcanzar en el mercado local hace que la exportación se convierta en un salvavidas ante un mercado local segmentado, altamente competido, saturado y que no presenta mayores oportunidades de crecimiento. Estas nuevas reglas del juego han destapado una serie de lagunas relacionadas a la falta de

análisis sobre PYMES en Puerto Rico, que sirva como herramienta para enfrentar estos nuevos eventos.

En gran medida el impacto nominal de las iniciativas para el desarrollo de las exportaciones entre las PYMES está relacionado, a la estabilidad económica que ha brindado los lazos estrechos políticos-económico de Puerto Rico con los Estados Unidos en las pasadas décadas. Estos lazos han creado un alto nivel de dejadez para que el empresario local no le interese enfrentar grandes retos y a su vez el gobierno, no haya presentado un compromiso genuino para el apoyo a las exportaciones. Sin embargo, los cambios actuales definitivamente son razón para que se efectúen investigaciones profundas de cómo afrontar los retos estructurales de las PYMES en Puerto Rico.

Con este trabajo busco también que se convierta en una herramienta evaluadora que sea inicio para el desarrollo de investigaciones futuras más profundas que las existen sobre las PYMES puertorriqueñas. Considero que la inacción puede tener grandes repercusiones en la actividad comercial de nuestras PYMES.

Capítulo I

EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE PUERTO RICO

En este primer capítulo se pretende demostrar dentro de un marco histórico económico, que los problemas o posibles fallas en la política de exportaciones de PYMES, tienen sus raíces en el gobierno debido a:

- Las políticas empresariales adoptadas por el gobierno de Puerto Rico durante el proceso de desarrollo económico del País.

1.1 Antesala al proceso de industrialización de Puerto Rico

En el 1898 España cede a los Estados Unidos el control de Puerto Rico como parte de los acuerdos del fin de la Guerra Hispanoamericana. Durante los próximos dos años el País fue regido por las fuerzas militares de los Estados Unidos. No fue hasta el 1900 que los Estados Unidos deciden establecer un gobierno civil. Desde el 1900 al 1940 la dirección económica y política del País fue directamente determinada por el Congreso de los Estados Unidos, donde las posiciones claves como el gobernador, miembros de la suprema corte entre otros puestos del gobierno eran asignados por el Presidente. La tarea primordial de estos funcionarios fue la de establecer en la Isla el sistema judicial, monetario y tarifario de Estados Unidos.

Como parte de este proceso, gradualmente se fueron incorporando más puertorriqueños a desempeñarse en puestos de mayor importancia en el gobierno. Esta incorporación logró que las necesidades reales del pueblo puertorriqueño fueran escuchadas y puestas en agendas. A pesar de estos acontecimientos, el congreso de los Estados Unidos mantenía el control de las decisiones sobre los aspectos vitales relacionados a la política y economía de Puerto Rico. En ningún momento durante ese periodo se le permitió a los puertorriqueños ejercer la posición de gobernador.

Durante estos cuarenta años, el aspecto social y económico de la Isla no hubo un perfil de cambio. Estos gobernadores estadounidenses solo beneficiaron a un pequeño grupo de familias y corporaciones estadounidenses ligadas a la industria de la azúcar (base económica de Puerto Rico durante esos años) en la Isla. Los mandatarios de esa época, no brindaron ninguna aportación al mejoramiento de las condiciones de vida de la población. En Washington no se tuvo conocimiento de las precarias condiciones de vida de los puertorriqueños y mucho menos de las practicas establecidas que solo beneficiaron a unos pocos.

Ante todos estos acontecimientos, nació un malestar en el pueblo, logrando así ejercer presión para que ocurriese un cambio. Para el 1940 el sentir del pueblo comienza a dar sus frutos; ya que por primera vez sube a gobernar un puertorriqueño y con este se inicia un nuevo capítulo en la historia de Puerto Rico. Este acontecimiento trajo la determinación necesaria para la búsqueda de un nuevo modelo de desarrollo económico en la Isla. Como

consecuencia de este hecho el país atravesó la transición de una economía plenamente agraria a una de industrialización.

1.2 Capitalismo por invitación

La década de los cuarenta, marca el inicio de una nueva etapa llena de esperanza, desarrollo y de posibilidades de crecimiento no antes registradas. Se puede decir que a partir del año 1940 Puerto Rico inicia su proceso de desarrollo e industrialización.

El proceso de desarrollo industrial se puede dividir en tres etapas:

Primera Etapa:	Gobierno como motor de la industrialización; Sustitución de las importaciones 1942 – 1950
----------------	--

Segunda Etapa:	Inversión Extranjera Directa; Creación de una Base Exportadora 1945 -1980
----------------	--

Tercera Etapa:	Alta Tecnología y Finanzas 1980 – 1996
----------------	--

Esto se llevó a cabo mediante la creación de instituciones e infraestructura productiva, la reorganización administrativa y el inicio de una industrialización limitada, donde el gobierno estableció fábricas de su propiedad. En la segunda etapa del proceso de industrialización

(1945 – 1980) se le resta importancia a este tipo de iniciativa y comienza un esfuerzo mayor del gobierno por desarrollar la producción industrial en la Isla mediante la inversión extranjera privada. No obstante, es importante recalcar que en ambas etapas, el gobierno fungió como motor para que ocurrieran estos cambios. Toda la planificación industrial y las promociones sectoriales fueron emprendidas desde la oficialidad pública. El gobierno asumió riesgos a la misma vez que acumulaba capital. En la tercera etapa del proceso de industrialización (1980 – 1996) se mantiene el ritmo de crecimiento económico con la política – económica utilizada en la etapa anterior. Como resultado del crecimiento sostenido, el sector de las finanzas en Puerto Rico es beneficiado, permitiendo el surgimiento de una banca local moderna. Al mismo tiempo, el sector de la manufactura siguió desarrollándose y especializándose en áreas de alta tecnología. (*Dietz, 2003*)

Durante todas estas etapas, buena parte del capital privado local quedó fuera de este proceso. Los dueños de capital privado local en su mayoría se comportaron como inversionistas conservadores, ya que el grueso de su capital fue colocado en cuentas de ahorros en los bancos y en bonos del gobierno de los Estados Unidos. En los casos del capital industrial local, estos inversionistas hicieron pocos esfuerzos por expandir sus líneas de producción para servir al mercado doméstico, ya que la Isla presentaba en sus inicios, bajos niveles de ingresos y poco poder adquisitivo para el consumo. Adicional a esta situación, existió poco interés en crear iniciativas gubernamentales para apoyar el desarrollo de una clase empresarial autóctona que se fuera evolucionando con el crecimiento económico que estaba presentando la Isla. (*Dietz, 1989*)

Estas condiciones impidieron que la inversión local privada pudiera formar parte del motor de cambio en el proceso de industrialización de Puerto Rico, para que con esta pudiera seguir aumentando la producción industrial y el consumo en la Isla.

1.2.1 Primera Etapa: Gobierno como motor de la industrialización; Sustitución de las importaciones 1942 – 1950

Durante la primera fase del desarrollo económico de Puerto Rico; las políticas implantadas fueron encaminadas a la creación de una serie de instituciones gubernamentales, mediante la creación de las primeras fábricas como primeros pasos de entrada a un proceso de industrialización.

Para ejecutar este plan se establecieron tres instituciones primordiales:

Banco Gubernamental de Fomento (BGF)

La misión primordial de esta institución fue otorgar créditos al segmento del mercado que tenía la posibilidad de aportar al desarrollo económico de la Isla, pero los cuales eran considerados como de alto riesgo dentro de los parámetros crediticios de la banca privada. (Cabe señalar que estos negocios si cumplían con los requisitos de los bancos privados, pero los términos de crédito ofrecidos eran unos costosos). En sus comienzos el BGF dio servicios como un banco privado, el cual aceptaba depósitos tanto del sector privado como público. En el año 1948 el BGF se convierte en el banco del gobierno y deja de aceptar

depósitos privados, y solo limitadose a recibir depósitos de entidades públicas y a manejar los pagos y préstamos de las mismas. Como consecuencia esto abrió brecha para asignar fondos en actividades que fomentaran el bienestar social y económico, que de lo contrario hubiesen sido colocados en actividades muertas para el desarrollo económico (depósitos en bancos privados). A pesar de estos cambios el BGF no dejó de hacer préstamos a los negocios con posibilidades de fomentar el desarrollo económico.

Junta de Planificación

Este cuerpo institucional se creó para que llevara la tarea de asesoramiento, coordinación y reglamentación tanto en el aspecto social y económico. Al momento de su creación ya se estaban llevando a cabo estas funciones, pero la novedad de la creación fue que todas se canalizaban bajo una misma agencia.

La Junta de Planificación básicamente controla dos aspectos:

- A. Aspecto Social - Tiene la coordinación entre las diferentes agencias estatales, la preparación de planes para desarrollar sus encomiendas. De forma tal determina las prioridades de los programas de desarrollo y los recursos fiscales para estos programas

- B. Aspectos Económico – Tiene a su cargo el uso de los recursos (población, capital y recursos naturales) disponibles para obtener el mejor

desarrollo. La creación de esta agencia hizo que la misma se convirtiera en el ente coordinador del desarrollo económico y social principal del País.

La Compañía de Fomento de Puerto Rico

Esta fue la institución con el motor para la promoción de desarrollo económico de Puerto Rico. Los objetivos de la misma fueron varios: (1) Centro de investigaciones para ofrecer información de la materia prima producida localmente y sus usos en la producción local. (2) La búsqueda de inversionistas puertorriqueños para que participaran en proyectos de inversión industrial. (3) Efectuar estudios que identificaran el mejor uso de los recursos naturales de la Isla para fines industriales. (4) Estudios de mercadeo, logística y exportación de los productos producidos en Puerto Rico. (5) Creación de empresas tanto de manufactura como de distribución de productos con el uso de materia prima local. La creación de estas empresas no iban encaminadas a tener subsidiarias ni mucho menos en convertirse en una competencia importante para las empresas privadas en esas industrias, sino como fuente de sustitución de importaciones.

Todos estos estudios llevaron a la creación de cuatro empresas en sectores de papel/pulpa, zapatos/cueros, arcilla y vidrio. Estas fueron las siguientes:

- Puerto Rico Glass Corporation
- The Puerto Rico Pulp and Paper Corporation
- The Puerto Rico Shoe and Leather Company

- The Puerto Rico Clay Products Corporation

Oportunidades

Las oportunidades a la que se le relacionaban la creación y desarrollo de estas empresas son vinculadas a:

- *Escenario político económico a nivel mundial* – El mundo se encontraba en medio de la Segunda Guerra Mundial, donde a causa de esta, la Isla sufrió una escasez de bienes importados donde se le dio prioridad a los bienes primarios. Esto abrió una brecha en poder satisfacer las demandas existentes relacionadas a bienes secundarios.
- *Márgenes de ganancias* – La manufactura de estos productos ofrecían obtener mejores márgenes de ganancias frente a los productos importados.
- *Impuestos* – El gobierno identificó que el aumento de la demanda de estos bienes produciría un aumento en la recolección de impuestos.
- *Impacto social y económico* – El beneficio de la creación de nuevos empleos a través de industrias de intensa mano de obra, creación de una mano de obra diestra y un aumento en el ingreso per capita del pueblo.
- *Sustitución de importaciones* – El fin principal de la creación de estas empresas fue dentro de un modelo de sustitución de importaciones.

- *Capacitación obrera y gerencial* – Al implantarse una serie de industrias que anteriormente existían, se importa talento para que adiestre y cree una fuerza laboral capacitada.

Dificultades

A pesar de las buenas intenciones que presentaba este proyecto en teoría, su implementación presentó una serie de dificultades, que afectaron fuertemente los resultados esperados de estas iniciativas. A modo general se pueden agrupar en:

- *Cambio del escenario político económico a nivel mundial* – La combinación del atraso en la entrega del equipo con la terminación de la guerra fue un mal inicio para el proyecto. Al acabar la guerra, comenzó a circular con regularidad la importación de bienes en la Isla. Por otro lado la entrega de la maquinaria presentó un atraso, creando así una dilatación de poner en marcha las compañías.
- *Gremio empresarial* – El sector privado, encabezado por los empresarios, crearon una fuerte resistencia con la creación de empresas operadas por el gobierno, ya que entendían que las mismas eran una amenaza y competencia ilegal para estos. Como consecuencia de este sentir existieron una serie de huelgas, las cuales atrasaron mucho más el desarrollo de estas empresas.
- *Bienes producidos* – Los bienes producidos presentaban ser de baja calidad.

- *Choque cultural* – Los talentos importados para el adiestramiento de la fuerza laboral no se pudieron acostumbrar al modo de vida que presentaba la Isla donde predominaba entre la población un alto nivel de pobreza
- *Tecnología* – La tecnología de la maquinaria obtenida no era la mas reciente para esa época, poniendo así una desventaja adicional a las empresas a desarrollarse.

Resultados

A pesar de la diferencia entre lo proyectado y las dificultades enfrentadas, este proyecto a largo plazo pudo obtener resultados positivos, ya que los resultados obligaron al gobierno a reenfocar su papel en el desarrollo económico del país. Algunas de estas compañías fueron adquiridas por empresarios logrando que fueran productivas.

1.2.2 Segunda Etapa: Inversión Extranjera Directa; Creación de una Base Exportadora 1945 -1980

A diferencia de la primera etapa del proceso de industrialización de Puerto Rico, que se enfocó en la sustitución de importaciones, esta segunda etapa se concentra en la exportación. Aquí comienza a despuntar la inversión extranjera como motor de la industrialización, más allá del desarrollo de empresas operadas directamente por el gobierno.

Para lograr este cometido el gobierno de Puerto Rico puso en acción el programa “Manos a la Obra”. Este programa estaba enfocado a que tanto empresas como el capital estadounidense, establecieran nuevas empresas o subsidiarias de industrias de uso intensivo de mano de obra en la Isla para fines de exportación a los Estados Unidos. “Manos a la Obra” fue la consigna que se utilizó para establecer una plataforma de exportación en la Isla. Cabe señalar que al mismo tiempo que ocurría este desarrollo en la Isla, las necesidades del mercado local estaban siendo cubiertas por importaciones de bienes de consumo y de capital, ya que poco de lo producido en Puerto Rico por las recién llegadas firmas se vendía consistentemente en el mercado local. (*Dietz, 2003*)

Manos a la Obra promocionaba entre las empresas estadounidenses, los beneficios de exención contributiva local por un plazo determinado, estructuras adecuadas para el establecimiento de plantas y operaciones, y empleomanía barata relativamente educada como los mayores atractivos para establecerse en la Isla. El compromiso que buscaba el gobierno local con este programa iba más allá de ofrecerle empleo a los puertorriqueños. La visión del gobierno era vender a la Isla como enlace entre las cadenas de producción de las multinacionales estadounidenses, para sus exportaciones y en ningún momento como suplidoras del mercado local. Lamentablemente el beneficio de esta visión solo brindó enlaces internacionales superficiales a la Isla, ya que este proceso no brindó vínculos fuertes con los suplidores mundiales de estas multinacionales, y tampoco logró una integración económica mas estrecha con los Estados Unidos.

Esta segunda etapa del proceso de industrialización de Puerto Rico tuvo dos “sub-fases” basadas en el enfoque de atracción de industrias a la Isla. Durante la primera sub-fase (1947 -1965 aprox.) las empresas buscadas eran de mano de obra intensiva y poca necesidad de capital. Esto hizo que en la Isla se establecieran tres grupos principales de industrias livianas en el sector textil, maquinaria/equipo y alimentos. Estas empresas en su generalidad eran subsidiarias de compañías estadounidenses. Las subsidiarias establecidas en la Isla estaban encargadas de elaborar la fase de mayor contenido de mano de obra del producto (o sea, el ensamblaje.) Después de ser efectuada esta fase, se obtenía un producto finalizado o semi-finalizados con un alto valor añadido, el cual era enviado a su matriz en los Estados Unidos. (Dietz, 2003)

Tabla 1

Crecimiento del Sector de la Manufactura

	1949	1967
Numero de Establecimientos	1,998	2,367
Empleos	55,137	121,537
Valor anadido	\$93 millones USD	\$1,003 millones USD

US Department of Commerce, Bureau of the Census

Como presenta la tabla 1, durante esta segunda etapa el sector de la manufactura en Puerto Rico aumentó de 1,998 establecimientos en 1949 a 2,367 en 1967. Por otro lado los empleos generados por este sector crecieron de 55,137 a 121,537 durante el mismo periodo, y el valor añadido de la manufactura incrementó de \$93 millones a \$1,003 millones.

El crecimiento de la economía de Puerto Rico por medio de manufacturas de mano de obra intensiva llegó rápidamente a su fin. A principios de la década de 1960, los establecimientos en este sector comenzaron a sentir los efectos causados por los aumentos en los salarios mínimos estipulados por legislación federal. Esta situación hizo que los incentivos ofrecidos a estas industrias ya no dejaran de ser atractivos por sí solos, ya que el aumento en el salario afectaba los costos totales de los productos y no le permitía a la producción local competir con los salarios bajos de mano de obra en Asia y América Latina.

Este nuevo escenario llevó a la economía de Puerto Rico a la segunda sub-fase de industrialización (1965-1980 aprox.), en búsqueda de un nuevo norte que le permitiera proseguir con el crecimiento económico de la Isla, dentro de los parámetros del modelo establecido. El gobierno identificó al segmento de industrias pesadas de uso intensivo de capital como el nuevo objetivo a perseguir. Las industrias con estas características pueden cubrir los costos de mano de obra más altos ya que en este renglón sólo representa una pequeña porción de sus costos totales, y los aumentos en los salarios solamente afectaban al mínimo su margen de ganancias, a diferencia de las empresas de mano de obra intensiva. Más aún, se entendía que las empresas de capital intensivo podían enfrentar mejor los cambios que presentaba la economía estadounidense, cuyas variaciones y ciclos afectaban en gran medida a las subsidiarias textiles y productoras de bienes de consumo establecidas en la Isla. (*Dietz, 2003*)

Los nuevos grupos a los que se le dio importancia durante esta nueva etapa fueron la metalurgia, químicos e industria electrónica. Este nuevo “norte” abría la posibilidad de que

este tipo de industrias generara una base científica y tecnológica en Puerto Rico, que podría mantener la economía competitiva mediante una base de conocimiento producido localmente, que supiera enfrentar y adaptarse a los cambios constantes de la economía global.

Tabla 2

Crecimiento del Sector de la Manufactura

	1967	1977
Numero de Establecimientos	2,367	2,297
Empleos	121,537	146,861
Valor anadido	\$1,003 millones USD	\$4,097 millones USD

US Department of Commerce, Bureau of the Census

Como presenta la tabla 2, al principio de esta segunda sub-fase existían 2,367 establecimientos industriales en Puerto Rico, con 121,537 empleados y un valor añadido de la manufactura de \$1,003 millones. Para 1977 existían 2,297 establecimientos con 146,861 empleados y un valor añadido de la manufactura de 4,097 millones. A pesar de una disminución en el total de establecimientos, se registró un crecimiento en empleos y valor añadido relacionado a las empresas que se establecieron durante ese tiempo.

Aún cuando existe desacuerdo sobre el comienzo y el fin de la segunda etapa de este proceso, su primera etapa (1942 – 1950) se caracterizó por la búsqueda de controles gubernamentales sobre la gestión de política económica y de industrialización.

1.2.3 Tercera Etapa: Alta Tecnología y Finanzas 1980 – 1996

Esta nueva etapa en la economía de Puerto Rico estuvo ligada a cambios y eventos político-económicos que comenzaron a suceder durante los últimos años de la década de los 1970.

Desde el comienzo de la segunda fase de industrialización, la exención contributiva local y federal, utilizada para atraer inversiones a Puerto Rico, no había presentado ningún tipo de cambio. A nivel local las empresas extranjeras establecidas en la Isla estaban exentas al 100% de la tributación local de impuestos. A nivel federal, bajo la Sección 931 del Código de Rentas Internas de los Estados Unidos, las empresas estadounidenses tenían el beneficio de repatriar sus ganancias retenidas libres de impuestos al terminar el tiempo del beneficio, o si éstas cesaban sus operaciones en la Isla. La práctica de estas compañías bajo este beneficio era aguantar el máximo de sus ganancias retenidas hasta el momento de cerrar, mientras reflejaban ganancias retenidas no representativas de sus dividendos reales. Esta práctica le permitía a las empresas abrir certificados de depósito en bancos en el extranjero, esperando el momento del cierre de la empresa para repatriar los fondos a su matriz y así acogerse al beneficio fiscal. Los depósitos en el extranjero también le permitían mejor control de los activos a la compañía matriz. Más aún, para asegurar el beneficio contributivo continuo, luego de cerrar operaciones, las empresas reabrían operaciones en Puerto Rico bajo otro nombre. (*Dietz, 2003*)

Ese patrón, motivó cambios en los beneficios contributivos locales y federales. A nivel local eliminó el 100% de libre tributación y creó una escala donde por los primeros cinco años de

operación de una empresa extranjera en Puerto Rico sólo el 10% de sus ganancias retenidas se tributaba. Entre los años seis al diez la tasa impositiva alcanzaba el 25% y al vigésimo-quinto año se tributaba un 50%. Además, se extienden estos beneficios a todas las industrias orientadas a la exportación (seguro, cine, turismo etc.), y no tan solo a las extranjeras.

Por su parte el gobierno federal sustituye la Sección 931 del Código de Rentas Internas por la Sección 936 del mismo. Bajo este nuevo régimen las empresas podían repatriar sus ganancias libres de impuestos en cualquier momento a los Estados Unidos dentro del término otorgado para acogerse al beneficio contributivo. Bajo esta nueva sección, el gobierno de Puerto Rico impuso un impuestos de hasta un 10% a estas repatriaciones, con apoyo de las autoridades federales. Sin embargo, este último impuesto podía reducirse hasta un mínimo de 4%, si las compañías mantenían en bancos locales los fondos generados por la exención contributiva por un periodo de tiempo estipulado antes de su repatriación. (Dietz, 2003)

Estas nuevas reglas de juego permitieron el desarrollo de una banca moderna en Puerto Rico. Los resultados financieros proyectados bajo el nuevo esquema se cumplieron al pie de la letra. Las empresas optaron por dejar estos fondos en bancos puertorriqueños por el tiempo indicado antes de su repatriación, brindando así a la banca local liquidez barata para invertir y financiar un volumen mayor de proyectos. Para 1980 estos fondos representaban un 33% del total de los depósitos existentes en bancos de Puerto Rico; en el año 1985 componían el 42% y en el 1987 el 66% de los depósitos. De hecho, el crecimiento del sector financiero se encontró muy por encima del crecimiento del sector de la manufactura. En los años 90 estos fondos se utilizaron tanto para iniciativas locales como para proyectos en la cuenca del

Caribe por los intereses de Estados Unidos en la región. Todo este desenvolvimiento hizo fortalecer y darle gran importancia a la banca local, al punto en que banco foráneos se establecían en Puerto Rico sólo para consolidar sus posiciones en el mercado de este tipo de depósitos.

Este desenvolvimiento estuvo muy relacionado al establecimiento de empresas de uso intensivo de capital. Este sector siguió desarrollándose luego de surgir en la segunda sub-fase de la etapa anterior. Las áreas científicas y tecnológicas siguieron desarrollándose y a Puerto Rico llegaron farmacéuticas, empresas de productos electrónicos e instrumentos científicos que lograron ganancias extraordinarias, parte de las cuales a su vez eran depositadas en la banca local. Estas compañías también encontraron maneras para que sus filiales fuera de Puerto Rico pudieran reportar como ganancias locales los ingresos obtenidos relacionados a las patentes de sus productos. (*Dietz, 2003*)

Tabla 3

Crecimiento del Sector de la Manufactura

	1977	1997
Numero de Establecimientos	2,297	2,092
Empleos	146,861	163,605
Valor anadido	\$4,097 millones USD	\$36,427 millones USD

US Department of Commerce, Bureau of the Census

Como presenta la tabla 3, para principios de esta tercera fase existían 2,297 establecimientos en Puerto Rico con 146,861 empleados y un valor añadido de la manufactura de \$4,097 millones. Para el año 1997 existían 2,092 establecimientos con 163,605 empleados y un valor añadido de la manufactura de 36,427 millones. A pesar de la continua disminución en el total de establecimientos según se observa en la etapa anterior, se registró un crecimiento en empleos y valor añadido relacionado al continuo progreso de estas empresas.

Durante la gran parte de la historia económica de Puerto Rico el desarrollo del empresariado local ha sido tema de segunda plano. En un proceso donde el motor del desarrollo económico ha sido la inversión extranjera directa, el desarrollo de esta clase no se convirtió en prioridad. Durante los años sesentas, veinte años después del inicio de desarrollo económico de Puerto Rico, es que se crean iniciativas apoyando a este sector, pero no es hasta principios hasta tan reciente como las dos ultimas dos décadas que se comienza a sentir el interés genuino de apoyar el desarrollo del empresariado local. Indudablemente la existencia de esta clase debe estar bien presente independientemente de la estrategia de desarrollo económica que se quiera encaminar a la Isla.

1.2.4 Desarrollo económico de Puerto Rico al Presente y Futuro

Las políticas – económicas utilizadas en las etapas anteriores tuvieron su inicio y su fin. Esto invita a pensar en cuales son los elementos necesarios que necesita la nueva política – económica de Puerto Rico para sobrepasar los retos a nivel local como internacional. Puerto

Rico ya no cuenta con una mano de obra barata y el enfocar nuestros esfuerzos a industrias donde el capital humano sea el principal activo debe ser la mayor prioridad.

En esta nueva etapa se debe contener elementos donde el sector privado asuma papeles protagónicos, como los que tomó el gobierno en etapas anteriores y que el gobierno se limite a ser facilitador de este proceso. Es imprescindible un balance entre la inversión extranjera directa y la inversión local, que permita desarrollar una clase empresarial sólida.

Indudablemente los retos económicos que presenta Puerto Rico son grandes y definitivamente alcanzables. Para sobrepasar estos retos hace falta un verdadero compromiso de todas las partes, en el desarrollo económico del país.

1.3 Observaciones del Capítulo

De los datos e información presentada anteriormente se puede desprender las siguientes observaciones:

- Desfase en la transferencia de conocimiento entre las empresas extranjeras mundialmente exitosas con empresas locales para la creación de una cultura exportadora.

- En un proceso de industrialización a través de inversión extranjera directa debe ir acompañado de iniciativas que permitan a la clase empresarial local obtener el mayor provecho a este proceso
- Empresas extranjeras ausentes que limitan su compromiso con el desarrollo económico, a solamente ofrecer empleos a los puertorriqueños. Esta situación restringe la adquisición de conocimientos a una clase empresarial que empieza a dar sus primeros pasos.
- Exceso de poder e importancia adjudicado a las empresas extranjeras por parte del gobierno, como para convertirse en el centro de atención del desarrollo económico de Puerto Rico.
- El fomentar la industria pesada no fue una buena decisión para el empresario puertorriqueño ya que la incursión en esta industria no era accesible por su alto nivel de inversión.
- Falta de participación del empresario local en el motor del desarrollo económico de Puerto Rico.
- Poca inserción de las empresas locales en el acceso de los canales de los suplidores internacionales de las multinacionales.

- La producción de las multinacionales son para la exportación y sin suplir al mercado local.
- El gobierno es el precursor y protagonista total del desarrollo económico de la Isla. Dejando fuera y sin interés la incorporación del empresariado local en este proceso.
- Incursión tardía del empresariado local en el proceso de industrialización por comportarse estos como inversionistas conservadores y no querer asumir riesgos.
- Las políticas implantadas fueron bien diferentes de la teoría a su práctica. No se puede negar que se obtuvieron beneficios marginales, crecimientos económicos y sociales, pero estas fallaron en crear aprovechamiento y beneficios para el empresariado local

Capítulo II

LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR DE PUERTO RICO

En este segundo capítulo busco describir, a rasgos generales, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Puerto Rico y el comercio exterior del país. El problema mayor en esta área y sus posibles manifestaciones están relacionadas a:

- El medio ambiente de desarrollo del empresariado puertorriqueño moderno.

2.1 Importancia general de las PYMES

Las grandes crisis económicas mundiales de las últimas tres décadas obligaron a las grandes empresas a efectuar una serie de cambios en sus estructuras productivas y organizacionales para mantenerse operando. Estas crisis económicas dejaron al descubierto la rigidez de sus estructuras ante los rápidos cambios de oferta y demanda que presentaban los mercados mundiales.

El sector PYMES, el cual parecía estar destinado a desaparecer, toma gran relevancia ante esta situación; ya que este sector era lo suficientemente ágil y flexible para enfrentar las fuerzas del mercado. Las PYMES son grandes generadores de empleos, creador de ahorro de capital por empleado y pueden brindar un producto y/o servicio cercano al consumidor. La importancia de estas cualidades es que pueden fomentar un crecimiento productivo sin crear

un aumento en la inflación, ya que la participación de estas empresas en los mercados de sus respectivos sectores, no es lo suficientemente abarcadora y concentrada como para alterar significativamente la estructura y el índice de precios. (*Cevallos, 1999*)

Estas ventajas competitivas que presenta el sector PYMES fue la clave para convertirlos en socios comerciales de las grandes empresas. Para que esta nueva estrategia tuviese resultados positivos, las grandes empresas modificaron sus estructuras de producción y organización rígidas, por unas flexibles dirigidas a reducir grandemente la matriz y a descentralizar los procesos de producción. Las grandes empresas se convirtieron en pequeños grupos de personas con el suficiente poder decisonal para coordinar la implementación de sus iniciativas a través de las unidades satélites esparcidas alrededor del mundo. Estos acontecimientos hicieron que el tema PYMES tomara una mayor relevancia en las políticas económicas de los países y en los procesos de expansión de las grandes empresas.

Evidencia empírica demuestra, que las PYMES juegan un papel protagónico en el desarrollo de las naciones. Un estudio realizado en el año 1997 entre los países que componen la “Organisation for Economic Co-operation and Development” (OECD) demuestra como las PYMES son el 99% del total de las empresas en un grupo significativo de países miembros, mientras que en la región de Latinoamérica, la presencia de PYMES se encuentra entre un 95% y un 99% de la plataforma productiva.

Tabla 4

DEFINICION DE PYMES POR NUMERO DE TRABAJADORES				
	Micro	Pequena	Mediana	Grande
PAISES EN DESARROLLO DE AMERICA LATINA				
Argentina	Se utiliza una forma que pondera empleo, ventas, activos, etc.			
Bolivia +	No existe una unica definicion, MICT, FEPOBI, BI , ONUDI, BID			
Chile	1 a 9	10 a 49	50-99	100
Colombia	1 a 10	pymes: 11-199		200
Brasil (industria)	1 a 19	20 a 99	100 a 499	500
Costa Rica +	1 a 10	11 a 30	31 a 99	100
Guatemala +	n.d.	5 a 20	21 a 59	60
México **	1 a 30	31 a 100	101 a 499	500
Peru +	1 a 4	5 a 19	20 a 199	200
Venezuela	1 a 4	5 a 20	21 a 50 / 51 a 99	100
PAISES DESARROLLADOS				
Canadá *		1 a 199		200
Francia *		10 a 499		500
Alemania *		1 a 9	10 a 499	500
Italia	51 a 100	101 a 300	301 a 499	500
Japón *		1 a 299		300
España		1 a 199	201 a 499	500
Reino Unido	1 a 9	10 a 49	50 - 499	500
Estados Unidos	1 a 19	20 a 99	100 a 499	500
Corea *		1 a 299		300

n.d. - No disponible

**Donde se aplica el concepto SME's ** Nueva definición*

(+) Hay otra definción asociada a ventas o activos

Fuentes: FUNDES, CUANTO, OECD (1997), NAFIN (1995): Propuesta de Acción para impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

En la tabla podemos observar las semejanzas y diferencias en la clasificación de PYMES entre los países presentados. De esta información podemos concluir que, entre los países desarrollados, son pocos los que presentan un indicador adicional al número de empleados para definir a este sector. Por otro lado, los países en vías de desarrollo presentan otra serie

de indicadores más detallados para complementar su definición. Entre éstos, se encuentran el valor de activos y los volúmenes de ventas.

En la mayoría de los países desarrollados la definición de una gran empresa está relacionada a empresas que mantienen más de 500 empleados, mientras, por otro lado, en América Latina se encuentra entre 60 y 500 empleados.

Los países en América Latina mantienen una definición clara del grupo de microempresa, Este grupo representa un nivel importante para estas economías.

2.1.1 Definición – PYMES Puerto Rico

La definición de las PYMES en Puerto Rico presenta dos vertientes debido a nuestra relación económica con los Estados Unidos. El gobierno local mantiene una definición más conservadora que el gobierno federal. El gobierno de los Estados Unidos desarrolló su definición a base del universo de empresas en su país; donde el territorio de Puerto Rico no queda claramente representado. *(López, Villamil, Lara, 1998)*

En Puerto Rico, la definición de lo que es una PYME es ofrecida por la Administración de Fomento Comercial. Para emitir la definición, la Administración toma en consideración elementos tanto de cantidad de empleados, como de volumen en ventas.

Tabla 5

PYMES - PUERTO RICO

DEFINICION - ADMINISTRACION DE FOMENTO COMERCIAL

TIPO DE EMPRESAS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	VOLUMEN VENTAS	EN
Mayoristas			
Pequeños	1	20	menos
Medianos	21	50	1,000,001
Grandes	50	adelante	5,000,000
Detallistas			
Pequeños	1	10	menos
Medianos	11	35	500,001
Grandes	36	adelante	2,500,001
Servicios			
Pequeños	1	10	menos
Medianos	11	25	300,001
Grandes	15	adelante	1,000,001

Por otro lado, en los Estados Unidos la administración que emite la definición de PYMES es la Administración de Pequeños Negocios conocida en inglés como Small Business Administration (SBA). A diferencia de Puerto Rico, Estados Unidos determina qué método utiliza dependiendo del sector. En los sectores de manufactura y comercio al por mayor, el número de empleados es la medida utilizada. Sin embargo, en sectores de servicios, comercio al detal, construcción y agricultura se utiliza como medida el volumen en ventas. Esto dificulta las comparaciones entre el comportamiento de las PYMES en el agregado empresarial y productivo de Puerto Rico con el de Estados Unidos, aún cuando el primero queda sujeto a buena parte de las reglamentaciones en la práctica empresarial dictadas por el gobierno federal.

Tabla 6

PYMES - ESTADOS UNIDOS

DEFINICION - ADMINISTRACION DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

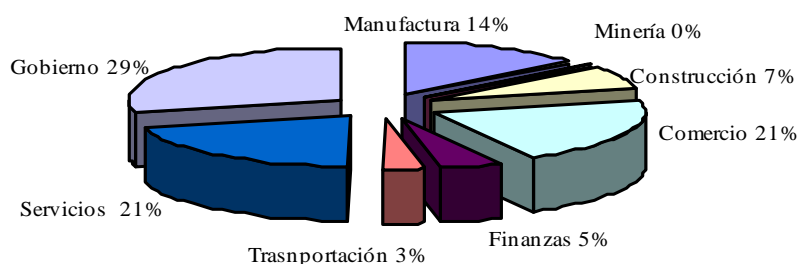
TIPO DE EMPRESAS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	VOLUMEN EN VENTAS
Manufactura	500	1,500
Comercio al Por Mayor	-	100
Servicios		2,500,000 21,500,000
Comercio al Detal		5,000,000 21,000,000
Construcción		13,500,000 17,000,000
Comercio - Construcción		- 7,000,000
Agrícolas		500,000 9,000,000

2.1.2 Características de las PYMES en Puerto Rico

A continuación un retrato de la composición de los sectores industriales que componen la fuerza laboral de Puerto Rico.

Tabla 7

Empleos por Sector Industrial



Fuente: Administración de Fomento
Comercial de Puerto Rico

Esta gráfica demuestra que el gobierno es el mayor patrono de Puerto Rico con un 29%. A éste le siguen de cerca las industrias de los servicios y el comercio con un 21% respectivamente y la manufactura con un 14%. Esto deja rezagado a los sectores de construcción 7%, finanzas 5%, transportación 3% y minería con 0%.

Este rasgo, de que el gobierno es el patrono principal, obviamente refleja por que la economía de Puerto Rico; no vivió el impacto directo de los efectos negativos causados por las crisis económicas mundiales. La PYMES puertorriqueñas no han vivido aún una situación extrema, que las motive a buscar soluciones creativas que impliquen mayores esfuerzos y riesgos para subsistir. Por ende los pequeños y medianos empresarios puertorriqueños no han visto durante las crisis mundiales a la exportación como una opción, ya que el mercado local pudo continuar satisfaciendo sus cuotas de ventas.

La economía puertorriqueña mantiene una presencia importante de empresas de origen multinacional (inversión extranjera directa). De las 20 farmacéuticas más importantes a nivel mundial; 14 tienen operaciones en Puerto Rico, estas farmacéuticas tienen las plantas más grandes a nivel mundial en la Isla. De los 20 productos farmacéuticos de mayor venta en el mundo 16 son producidos en Puerto Rico. El 72% de la producción se exporta a Estados Unidos, el 7% al Caribe y el 21% al resto del mundo. El Departamento de Comercio Federal, establece que Puerto Rico representa el 5% del total de las instalaciones de manufactura de farmacéuticas en Estados Unidos. Puerto Rico se considera uno de los principales centros de producción farmacéutica en el mundo. No obstante, a esta importante presencia, la economía de Puerto Rico está compuesta por un amplio número de negocios; los cuales más de la mitad llegando llegan a 5 empleados en nómina, según estimados del County Business Patterns, 2001.

Tabla 8

PUERTO RICO
TIEMPO DE VIDA
DE LOS NEGOCIOS

AÑOS		%
-	1	3%
1	4	17%
5	9	22%
10	14	15%
15	19	14%
20	24	12%
25	-	17%

Vega y Romaguera (1995)

Investigación efectuada por Vega y Romaguera en 1995 donde se incluyeron empresas de todos los sectores, y evidenció que alrededor de tres cuartas partes de las empresas se encuentran entre 20 años o más de establecidas. La investigación muestra como el número de empresas con 5 años o menos de establecidas es menor a las clasificadas entre 5 a 9 años.

(Rodríguez y Mann, 1994)

La próxima tabla presenta la relación entre el número de establecimientos y las nóminas de las mismas:

Tabla 9

PUERTO RICO
NEGOCIOS POR TAMAÑOS
DE EMPLEOS

TAMAÑO (EMPLEADOS)	NEGOCIOS	%
1	4	25,591
5	9	7,637
10	19	4,976
20	49	3,644
50	99	1,336
100	249	759
250	499	269
500	999	119
1000	-	41
TOTAL		44,372
		100%

COUNTY BUSINESS PATTERNS 2001

Esta tabla demuestra, que para el 2001 la nómina del 58% de los negocios en Puerto Rico no llegaba a 5 empleados; 3 de cada 4 negocios tienen menos de 10 empleados, y tan sólo el 2.7% de la muestra supera los 100 empleados. *(Vega y Romaguera, 1995)*

2.1.3 Programas de apoyo al sector PYMES

En Puerto Rico la gran mayoría de los programas de apoyo al sector PYMES proviene directa o indirectamente de agencias públicas a niveles de gobierno municipal, central o federal. Las principales actividades de estos programas se concentran en áreas de orientación de planes de negocios, asesoría práctica, financiamiento y adiestramiento y reclutamiento de personal.

Tabla 10

PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO A LAS PYMES - PUERTO RICO
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Adiestramiento de Futuros Empresarios y Trabajadores (AAFET) • Administración Federal de Pequeños Negocios <ul style="list-style-type: none"> Centro de Recursos para Negocios Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (PR-SBDC) Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Retirados (SCORE) Instituto Empresarial para la Mujer • Administración de Fomento Comercial (AFC) <ul style="list-style-type: none"> Escuela Gerencial • Banco de Desarrollo Económico (BDE) • Banco Gubernamental de Fomento • Centro de Desarrollo de Empresas Minoritarias (MBDC) • Centro de Recursos de Información Empresarial de la Cámara de Comercio (CRIE) • Compañía de Fomento Industrial (PRIDCO) <ul style="list-style-type: none"> Incentivo de Capital de Riesgo (VCI) Oficina de la Industria Puertorriqueña Vivero de Tecnología y Ciencia • Corporaciones Municipales de Desarrollo Económico • Corporación para el Fomento Económico de la Ciudad Capital (COFECC) • Fondos de Capital de Riesgo • Oficina de Propiedad Intelectual y Comercialización de Tecnología, Universidad de Puerto Rico

Fuente: Anteproyecto a la ley 3.29 creadora a la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico

De la tabla se desprende cómo la mayoría de los esfuerzos al apoyo del sector PYMES proviene del sector público. Una duplicidad de servicios disponibles a las empresas, no como un indicio de abundancia de apoyo a las empresas, sino más bien

una cierta falta de comunicación entre diferentes agencias y ramas de gobierno, como una pobre racionalización de recursos. Diferentes agencias enfocadas en tareas similares; la falta de coherencia interagencial, conlleva que el empresario puertorriqueño no pueda precisar donde buscar o a que agencia referirse para este apoyo que tanto necesita. A esto le tenemos que agregar la falta de conocimiento por la no divulgación adecuada de la mayoría de estos servicios.

2.1.4 Retos que enfrentan las PYMES en Puerto Rico

Independientemente en qué etapa se encuentre la empresa PYMES (establecer – desarrollarse – madurez) siempre estarán latentes una serie de retos, los cuales son:

- Mercado segmentado y saturado – El mercado local presenta una alta segmentación y saturación de productos y servicios.
- Falta de planificación financiera – Las empresas no trabajan en su mayoría con presupuestos ni proyecciones.
- “Mega tiendas” – La proliferación desmedida y expansión de cadenas de tiendas al detal como al por mayor.
- Accesibilidad a financiamiento – Difícil acceso a fuentes de crédito para iniciar un negocio.
- Gigantismo gubernamental - El gobierno presenta un tamaño gigante, donde aparecen agencias innecesarias y otras obsoletas que convierten los procesos que deberían ser rápidos y dinámicos en unos lentos y burocráticos.

- Obtención de permisos – La obtención de permisos es un proceso lento y burocrático.
- Costos de utilidades – La energía eléctrica presenta un alto costo.
- Poca divulgación y duplicidad de servicios – Existe poca promoción de los servicios disponibles y en algunos casos duplicidad de agencias que apoyan al sector PYMES.
- Economía Subterránea – Falta de controles para detener la presencia significativa de competencia desleal de vendedores no registrados.

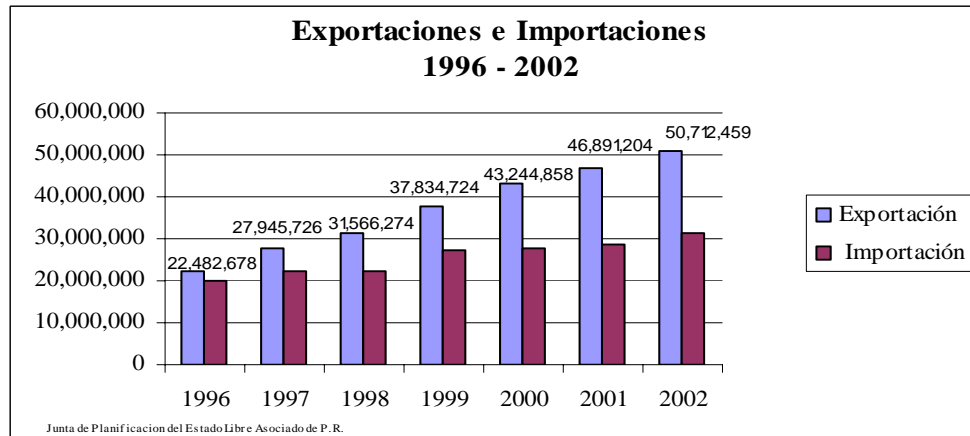
Estos puntos fueron sustentados con los comentarios que emitieron las principales Asociaciones Empresariales de la Isla; en una reunión cuya meta era crear un frente común en la búsqueda de transformaciones radicales a la economía de Puerto Rico. (*Oliver, 2003*)

2.2 El comercio exterior en Puerto Rico

Lo enfocaremos en los siguientes temas:

- Exportación e importación 1996 al 2002 (*verse tabla 11*)
- Distribución de las exportaciones por industria (*verse tabla 12*)
- Principales 10 países destinos de las exportaciones de Puerto Rico (*verse tabla 13*)
- Distribución de las importaciones por industria (*verse tabla 14*)
- Principales 10 países de orígenes de las importaciones de Puerto Rico (*verse tabla 15*)

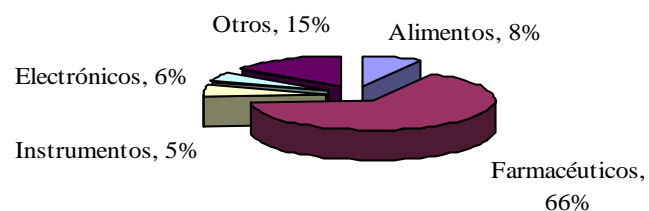
Tabla 11



Exportaciones

Tabla 12

Distribución de las Exportaciones por Industrias



Junta de Planificación del Estado Libre Asociado de P.R.

Tabla 13

**Primeros 10 países a los que Puerto Rico Exporta
(Año 2002 en Millones de \$USD)**

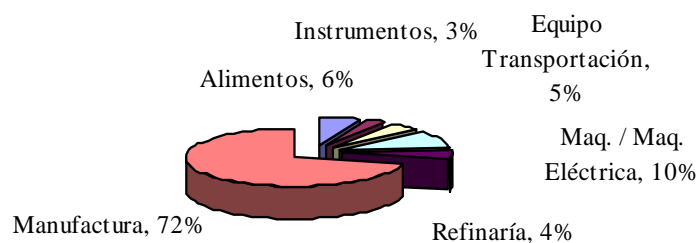
EE.UU.	\$47,739.7
Reino Unido	\$731.2
Países Bajos	\$655.5
República Dominicana	\$633.5
Bélgica	\$424.6
Japón	\$319.5
Alemania	\$316.2
Italia	\$292.3
Francia	\$287.9
Irlanda	\$236.6

Junta de Planificación del Estado Libre Asociado de P.R.

Importaciones

Tabla 14

Distribución de las Importaciones por Industrias



Junta de Planificación del Estado Libre Asociado de P.R.

Tabla 15

Primeros 10 países de los que Puerto Rico Importa (Año 2002 en Millones de \$USD)	
EE.UU.	\$14,561.3
Irlanda	\$6,260.4
Japón	\$1,435.6
República Dominicana	\$706.5
Islas Virgenes	\$687.2
Alemania	\$424.9
Reino Unido	\$385.3
Italia	\$339.9
Francia	\$336.3
México	\$288.1

Junta de Planificación del Estado Libre Asociado de P.R.

2.2.1 Principales atractivos y características del comercio exterior de Puerto Rico.

- Las exportaciones de Puerto Rico tuvieron un crecimiento promedio anual de 12.6% durante los años 1996 al 2002.
- Puerto marítimo que ofrece servicio a más de 80 destinos dentro de los Estados Unidos y destinos internacionales.
- Puerto número 26 en el mundo en movimiento de carga. Puertos de Ponce y San Juan – mueven sobre 2 millones de TEUs anuales.
- Es el cuarto puerto más importante del hemisferio occidental y el 17vo a nivel mundial en movimiento de contenedores.
- Aeropuertos: 12 con vías pavimentadas.
- Defensa, zona aduanera, sistemas monetario y bancario estadounidense.
- Es participe de todos los Tratados de Libre Comercio en los cuales Estados Unidos esté incluido por la condición económica y política de la Isla.

- Leyes y reglamentaciones de patentes ambientales y laborales.
- Centro de transporte aéreo que provee más de 1,500 vuelos de carga.
- Posición número 37 en el transporte de pasajeros dentro del mercado de los EE.UU.
- Opera la Zona Libre de Comercio más grande del territorio estadounidense.
- Las exportaciones componen el 68% del PIB de Puerto Rico
- Quinto mayor exportador de América (EE.UU., Canadá, Brasil, México). Esto es posible por la presencia de las multinacionales.
- Octavo socio comercial de EE.UU.

Puerto Rico representa el 20% de las exportaciones de América Latina a EE.UU.

2.3 Observaciones del Capítulo

- Exportaciones – Las exportaciones, es una posibilidad real de crecimiento para nuestras empresas. Esta práctica permite combatir el nivel de saturación y segmentación que presenta el mercado local actualmente.
- Cursos para empresarios – La academia debe crear cursos enfocados a que emane una cultura empresarial educada, que pueda ver el horizonte de oportunidades que tiene para desarrollarse y mantener buenas prácticas en su negocio.
- Especialización – Las empresas deben dirigirse a cubrir la oferta en nichos especializados, ya sea a través de la manufactura, servicios o ventas al detal y como

sustituto a la sección 936. El poder crear una especialización en algún sector puede dar acceso a formar parte de líneas de distribución de productos o servicios de las grandes empresas.

- Servicio al cliente – El servicio ofrecido por las PYMES es uno más personalizado y con capacidad de ser ágil y flexible, lo que puede ser, en ocasiones, punto decisivo al contratar o adquirir un producto o servicio.

Capítulo III

ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN DE COMERCIO (OPC)

Este tercer capítulo explicaremos por qué las Organizaciones de Promoción de Comercio mejor conocidas por sus siglas OPC son un punto focal para el desarrollo del comercio. Las razones de las existencias de estas entidades se puede adjudicar a dos razones primordiales:

- Imperfecciones en los mercados internacionales.
- Todos los países cuentan con su propia política de promoción.

3.1 Definición

Estas organizaciones buscan brindar asistencia técnica, servicios a empresas y asesoramiento, tanto al Gobierno como a otras entidades interesadas en temas relacionados a competitividad empresarial y expansión del comercio.

El comercio internacional por un lado enfrenta a países con diferentes niveles en desarrollo económicos a competir entre si y por otro lado a países de igual nivel de desarrollo económico salvaguardando sus intereses. Esta situación crea fallas, donde los “pequeños” frente a los “grandes” en las mayorías de las veces están en desventajas de negociar tratos justos y cuando los “grande” negocian entre si se protegen el uno del otro para salvaguardarse sus intereses.

Las OPC buscan mejorar las imperfecciones relacionadas a:

- i. *Asimetrías de Información* – El acceso a la información comercial de los diferentes mercados mundiales es primordial para poder conectar la oferta de productos de un país, con la demanda que presente estos productos en el exterior.
- ii. *Barreras de Entrada* – Los países por diferentes razones, presentan barreras arancelarias como no arancelarias para salvaguardar su mercado local.
- iii. *Prácticas no competitivas* – Los mercados internacionales pueden presentar prácticas comerciales, las cuales pueden llegar a ser

desleales. Programas de subsidios, leyes, etc. pueden crear una desventaja directa, las cuales pueden ser catalogadas como ventajas desleales.

Por ende, como parte de toda política de comercio de un país, estas cuentan con una estrategia encaminada a la promoción de los productos locales en los mercados internacionales; como locales. Esto básicamente es conocido como política de promoción.

3.2 Papel de las OPC

Las OPC tienen como fin insertar y aumentar la presencia de las empresas locales de un país en los mercados internacionales. Esta misión se hace a través de iniciativas encaminadas a:

- *Promoción* – Buscan liderar actividades que promuevan exportaciones
- *Internacionalización de las PYMES* - Crean y Apoyan iniciativas encaminadas al desarrollo de las exportaciones en este segmento del universo de empresas del país.
- *Lazos* – Crear redes de apoyo y trabajo en conjunto, entre el sector público y privado
- *Marca País* – Promover y crear conciencia en los mercados internacionales de la imagen y productos del país.

- *Inteligencia Comercial* – Realizar estudios y delinear estrategias encaminadas a expandir el comercio del país.
- *Asistencia Técnica* – Brindar apoyo práctico tanto a empresarios, asociaciones empresariales, y gremios sectoriales relacionados a la exportación.
- *Política de Exportación* – Apoyar el diseño e implementación de las estrategias para el incremento de las exportaciones del país.
- *Información Especializada* – Ofrecer información técnica con un alto valor agregado.
- *Intermediario* – Ser un enlace entre los exportadores y sus potenciales clientes.

(ICEX, 2004)

3.3 Beneficiarios de las OPC

Los clientes que se benefician de los servicios de las OPC son variados y estos son:

Exportadores	Universidades
PYMES	Consultores de comercio exterior
Entidades del Gobierno	Potenciales exportadores
Gremios	Importadores extranjeros

Para estos clientes este servicio es uno de gran valor, el cual se le haría difícil tener acceso a esta información por su cuenta si las OPC no existieran.

3.3 Principales servicios

Las OPC brinda una gama de servicios generales para el desarrollo e incremento de la actividad exportadora del país y dentro de estos servicios básicos son:

Inteligencia de mercados – El desarrollo de inteligencia comercial tiene el fin de establecer estudios e investigaciones para poder identificar oportunidades comerciales y crear redes de contactos (“networking”).

Consultaría técnica y comercial – Servicio dirigido a identificar, corregir y/o implementar los elementos necesario que necesita una empresa para que se inicie o aumente sus exportaciones.

Capacitación especializada en temas actuales y prácticos – El poder capacitar a los diferentes usuarios de la OPC es la clave para lograr que estos conozcan que la exportación es un medio de generación de nuevos ingresos y crecimiento para las empresas.

Agendas de Negocios – La OPC se encarga de crear y coordinar las citas de negocios en el país o en el extranjero.

Organización de ferias y misiones comerciales – Ser coordinador de actividades dirigidas a un segmento o a varias industrias del país donde se presenten los productos y servicios a importadores potenciales. Estas actividades se efectúan tanto en el extranjero como localmente.

Bases de datos – Mantener recursos de información estadísticas, guías comerciales, paginas Web funcionales para apoyar los esfuerzos de la OPC.

Aunque este apoyo pueda ser general, los servicios de las OPC no se limitan a estos ya que gran parte de las OPC abarcan más áreas. (CORPEI, 2004)

3.5 Servicios adicionales

Los servicios adicionales que brindan las OPC van enfocadas a facilitar el camino de la venta de los productos exportados, a través de mercadear y fortalecer la proyección del país en el exterior en áreas de:

- *Marca País* – Crear promociones en el extranjero de la imagen y de los productos del país, con fines turísticos y comerciales

- *Fortalecimiento de Redes Comerciales* – Afianzar las relaciones con países en las cuales existen intereses económicos, ya sea por medio de delegados o estableciendo oficinas comerciales en estos países.
- *Atracción de Inversión Extranjera Directa* – Promoción del país como destino para el establecimiento de empresas internacionales y multinacionales.
- *Comercio Electrónico* - Impulsar el “e-commerce” como una excelente herramienta de mercadeo, para que las empresas y especialmente las PYMES complementan sus esfuerzos, de capturar nuevos clientes alrededor del mundo.
- *Financiamiento* – Mercadear programas del gobierno y orientar sobre los servicios del sector privado dirigidos al financiamiento de las exportaciones.

Estos servicios complementan la función primordial de las OPC. El poder complementar los servicios que ofrecen las OPC se busca lograr un mejor desempeño y efectividad de las mismas.

3.6 Perfil ideal de una OPC

Para que los servicios brindados por una OPC se desarrollen adecuadamente, la OPC debería presentar las siguientes características:

- *Personal* – Un recurso humano estable, técnico, altamente capacitado, permanente y actualizado.
- *Red de Oficinas en el Exterior* – Mantener presencia local en los países con los cuales se deseen afianzar lazos económicos. Esta presencia brinda la oportunidad de crear relaciones estrechas y obtener información por vías primarias.
- *Neutralidad* – La OPC debe ser una entidad apolítica enfocada en ofrecer un servicio técnico.
- *Recursos Propios* – Tener la capacidad y autoridad para generar y administrar sus propios fondos.
- *Acceso a Recursos Externos* – Incrementar los recursos humanos y económicos por medio de iniciativas de cooperación internacional y/o alianzas estratégicas locales e internacionales.
- *Planificación* – Contar con un plan que contemple implementación de iniciativas, seguimiento, resultados y medición de los resultados.
- *Relaciones Publicas* – Mantener contactos cercanos con representantes del sector privado y publico.

- *Infraestructura* – Mantener instalaciones adecuada para brindar y apoyar el servicio que ofrece la OPC.
- *Perspectiva* – Tener visión de futuro y proactividad ante los acontecimientos que afecten las exportaciones.
- *Valor Añadido* – Agregar valor a la gestión que se realiza en la OPC.

En la realidad, las mayorías de las OPC no satisfacen gran parte de los puntos antes expuestos. Esta situación afecta de forma directa el rendimiento y resultados que puedan lograr obtener las OPC. (CORPEI, 2004)

3.7 Debilidades que presentan las OPC

Las impotencias y críticas que le señalan al desempeño a las OPC están relacionadas a:

- *Desconocimiento de su Función* – Muchas críticas hacia las OPC se originan del desconocimiento por parte de diferentes sectores sobre la función y alcance de estas organizaciones.

- *Medición del Trabajo* – Es difícil medir el aporte de la OPC al incremento de las exportaciones. Esta situación puede dar una percepción irreal de la verdadera aportación a esta gestión.
- *Inestabilidad de la Gerencia* – Existe una rotación frecuente de funcionarios en la alta gerencia de las OPC.
- *Limitado Acceso a Fondos* – El presupuesto adjudicado a la operación de la OPC, mantiene un alto nivel de dependencia con la asignación de fondos que le otorgue el estado.
- *Presencia de la OPC en el Exterior* – Mantener una red de oficinas en el exterior es muy costosa a pesar de ser un recurso primordial para una mayor efectividad de la organización.
- *Desarrollo exportaciones de Servicios* – Muchas OPC no tienen el acceso y la capacidad de ofrecer orientación o asesoría para la exportación de servicios.
- *Demanda del Servicio* – El uso de los servicios de las OPC por parte de los exportadores y las PYMES es aun bajo.

- *Expectaciones Irreales del Servicio* – Las expectativas sobre los resultados de los servicios ofrecidos en las OPC son irreales, comparándolos con la capacidad real que tienen estas organizaciones, para atender los requerimientos de sus usuarios.
- *Alcance vs. Profundidad* – Las OPC se enfrentan a menudo con el dilema de enfocar sus esfuerzos en alcance o profundidad. A un mayor alcance, mayores serían los servicios que deben ofrecer. Esta situación limita la especialización de servicios.
- *Servicio a la Medida* – Las OPC ofrecen servicios generales que pueden ser adaptados a las necesidades generales de las empresas, pero es muy difícil ofrecer servicios hechos a la medida.

Aunque estas debilidades pueden estar siempre presente se debe buscar la manera de minimizarlas y poder crear una eficiencia de servicios dentro de las limitaciones de recursos que tenga una OPC. (CORPEI, 2004)

3.8 Observaciones del capítulo

- *Priorización de Clientes* – Las OPC deberían brindar servicios especializados a empresas con mayor potencial exportador, sin ignorar los servicios básicos de apoyo general.

- Divulgación de la Organización – Promocionar adecuadamente los servicios de la organización para incrementar el uso de los mismos.
- Servicios a la Medida – Las OPC deben incluir entre su productos servicios más específicos, hechos a la medida, que sean canalizándolos a través de consultores capacitados y avalados por la institución.
- Antenas Comerciales – La creación de Antenas Comerciales puede apoyar en la promoción de las exportaciones y atracción de inversiones en los mercados externos.
- Lograr la complementariedad – no proveer servicios que otros en el sector publico los este dando de manera eficiente.
- Responsabilidad Social – Las nuevas tendencias obligan a trabajar promoviendo responsabilidad social y ambiental.
- Cargos por el Servicio – Las OPC deben ofrecer servicios gratuitos, pero también pueden existir servicios especializados y específicos con un costo. El pago de servicios tiene dos ventajas:
 - Provee de recursos a la institución (recuperación de costos)
 - Hace que el exportador tome conciencia de la importancia del servicios

Capítulo IV

LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES DE PUERTO RICO (PROMOEXPORT)

A través de este capítulo se pretende presentar la historia y evolución de la Corporación para el Desarrollo de las Exportación de de Puerto Rico (PROMOEXPORT), la cual durante los pasados 38 años ha dedicado sus esfuerzo a fomentar las exportaciones de Puerto Rico y la apoyar a nuestros empresarios, gremios, agencias gubernamentales, organizaciones locales e internacionales y agencias e instituciones federales en la gestión de comercio internacional. Referente al tema de desarrollo de exportación de las PYMES el problema mayor en esta área y sus posibles manifestaciones están relacionadas a:

- La falta de un compromiso gubernamental genuino, para el desarrollo de las exportaciones entre las PYMES.

4.1 PROMOEXPORT: pasado, presente y futuro

La oficina de PROMOEXPORT ha sido la encargada del desarrollo de las exportaciones en la Isla. Desde hace 38 años, el gobierno de Puerto Rico presenta en su historia económica, evidencia palpable encaminadas a este fin. Estos esfuerzos han sido dirigidos a empresarios, asociaciones, agencias gubernamentales en pro del comercio internacional.

El comercio internacional es un elemento en la economía de Puerto Rico, ya sea por las limitaciones geográficas de la Isla o por las relaciones política-comerciales que mantiene con Estados Unidos. El comercio internacional en Puerto Rico tiene evidencia de existencia desde mucho antes del proceso de desarrollo económico. En tiempos del dominio español el comercio era con España. Mas adelante durante principios del siglo XX Puerto Rico jugó un papel importante en la industria de la azúcar. Este producto, durante esos tiempos se exportó al Caribe como a Centro América. Adicional al producto se exportó servicios relacionados a la industria de la azúcar como en el área de ingeniería, para el establecimiento de centrales azucareras entre otros.

Durante los 38 años de existencias de las iniciativas para el desarrollo de las exportaciones, a prevalecido un lento proceso para obtener tan solo resultados nominales en el desarrollo de empresas locales exportadoras.

Se pueden identificar cuatro transformaciones principales en el desarrollo de lo que se conoce hoy como la Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones de Puerto Rico (PROMOEXPORT). Cada una tuvo su misión y brindó las experiencias que marcarían pasos algunos lentos y otros más acelerados en la formación de lo que es hoy dicha corporación.

4.2 Primer Etapa: Secretaría Auxiliar de Comercio Exterior

1964 – 1991

En el 1964 bajo el Departamento de Comercio de Puerto Rico se crea la Secretaría Auxiliar de Comercio Exterior. La encomienda principal de dicha secretaría era promover el comercio exterior del país. Esta secretaría contó con personal especializado en mercadeo, estadísticas y otras áreas relacionadas al comercio. Entre las actividades que llevaba a cabo, se encontraban la coordinación de misiones comerciales y la participación en ferias comerciales como en exhibiciones, tanto de exportadores, como importadores. (*PROMOEXPORT, 2003*)

Esta secretaría trabajaba tanto con empresarios locales como extranjeros buscando fomentar la exportación e importación de productos y servicios. Aún cuando éste era su propósito, sus acciones iban encaminadas a fomentar el comercio en general de la Isla y no expresamente las exportaciones. Durante esta época existieron empresas que participaron de las misiones comerciales y se beneficiaron de estos servicios logrando así dar los primeros pasos en la exportación.

Aunque estos esfuerzos tenían entre sus fines la exportación, en ningún momento existía una política pública definida que apoyara el fomento de las exportaciones para lograr introducir a los empresarios puertorriqueños en el mercado internacional. Además de esta situación, dos de los mayores problemas que se enfrentaron fue el no poder tener un plan de trabajo concreto para conseguir personas en el gobierno y en el sector privado

realmente comprometidas con la causa y un presupuesto adecuado para la implementación efectiva de dicha secretaría.

4.3 Segunda Etapa - Programa para el Fomento de las Exportaciones (FOMEXPORT) 1991 – 1994

El primero de julio de 1991, 27 años después, se transfiere la Secretaría de Comercio Exterior a la Administración de Fomento Económico transformándose ésta en el Programa para el Fomento de las Exportaciones (FOMEXPORT). Esta secretaría se encontraba bajo el Programa de Industria Puertorriqueña, en el cual las empresas participantes tenían el 51% o más de su capital en manos de empresarios puertorriqueños. A diferencia de la Secretaría Auxiliar de Comercio Exterior, FOMEXPORT era un programa de apoyo a las empresas nativas. (*PROMOEXPORT, 2003*)

Aunque este programa tomó un nuevo enfoque, del segmento atendido en comparación a la primera etapa, el 80% de las empresas no exportaban. Ante esta situación FOMEXPORT se dedicó apoyar mayormente a las empresas en sus procesos de preparación para la incursión en mercados extranjeros. Entre las iniciativas implementadas se ofrecieron servicios en áreas de:

- Calidad de los productos
- Capacitación Gerencial

- Capacitación Productiva
- Imagen Corporativa
- Diseño de Etiquetado

Durante este tiempo se trabajó con los manufactureros, los cuales presentaban mayores potencialidades de convertirse en exportadores. Este grupo se clasificaba como un sub-segmento entre los empresarios puertorriqueños. Estos esfuerzos se desenfocaron al ocurrir el cambio del partido en el poder para el 1992. Éste cambio trajo con él un nuevo enfoque sobre el segmento que debía servir la secretaría. Con este nuevo cambio se trabajó con manufactureros, comercios, importadores y representantes manufactureros entre otros. Sin importar el tipo de empresa se le daba asesoría siempre y cuando ésta la necesitara.

4.4 Tercera Etapa: PROMOEXPORT 1994 – 1998

El 14 de noviembre de 1994 se transfiere FOMEXPORT al Banco de Desarrollo Económico de Puerto Rico (BDE) convirtiéndose en una división de este banco bajo el nombre de PROMOEXPORT. La razón de este cambio surgió del reconocimiento del gobierno, de que para un buen funcionamiento de dicho programa necesitaría una asignación de fondos adecuada. Esta nueva iniciativa se puede reconocer como la primera evidencia de compromiso por parte del gobierno para el desarrollo a la promoción de las exportaciones. (*PROMOEXPORT, 2003*)

Este nuevo escenario inicia con la implantación de cambios a nivel interno. La nueva gerencia se dedicó a capacitar el personal en áreas de sistemas de información y maneras efectivas de trabajo individual y en equipo.

Además de seguir trabajando áreas con las que ya estaba trabajando PROMOEXPORT cuando era FOMEXPORT, también se incluye personal con experiencia en el área de financiamiento con el fin de brindar un servicio más completo a los exportadores. Para lograr una mayor efectividad, el Banco de Desarrollo Económico de Puerto Rico (BDE) se convierte en socio del Banco de Exportaciones de los Estados Unidos (EXIMBANK).

Al crear estas nuevas bases, el BDE decide hacer un estudio sobre la base exportable de Puerto Rico, para poder identificar necesidades y poder delinear estrategias encaminadas a fomentar las exportaciones. A raíz de este estudio se determinó que PROMOEXPORT debía trabajar con un 80% de empresas exportadoras y un 20% con potencialidades de exportación. Para poder identificar las empresas se creó una base de datos de alrededor de 1,700 empresas. (PROMOEXPORT, 2003)

PROMOEXPORT comenzó a trabajar con las empresas preparadas para exportar, mientras mantenía la participación en misiones, ferias y exhibiciones comerciales. Otra de la recomendación del estudio fue el establecimiento de los “Export Trading Company” donde se trabajaría con una unión de esfuerzos entre el gobierno y el sector privado para poder mercadear efectivamente los productos y servicios de las empresas puertorriqueñas.

A pesar del estudio y de las iniciativas que parecían empezar a caminar al final quedó en sólo ideas y recomendaciones ya que en su mayoría nunca se implantaron.

De las iniciativas promulgadas durante este periodo se puede mencionar, que en el año 1996, nace un interés por hacer énfasis en el mercado de América del Sur. El gobierno de Puerto Rico inauguró oficinas comerciales en Chile, Argentina y Brasil. Esta iniciativa duró tan solo cuatro años. Actualmente de las tres sólo sigue activa la de Chile.

4.5 Cuarta Etapa: Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones (PROMOEXPORT) 1998 – presente

El 14 de julio de 1998 se crea la Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones manteniendo las siglas de quien fuera antes PROMOEXPORT. En el 21 de abril de 2001 se une a la Administración de Fomento Comercial. Ésta es la más reciente transformación por la cual ha pasado dicha agencia. En esta etapa se fusionó la Corporación y Crédito Comercial y Agrícola de Puerto Rico con el Programa de Exportaciones del Banco de Desarrollo de Puerto Rico. (*PROMOEXPORT 2003*)

En la actualidad existen unos nuevos estudios conducentes a crear la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CEE). Es muy prematuro para tener información concreta referente al mismo.

4.5.1 Misión

La misión de PROMOEXPORT según establecida en los documentos oficiales de la agencia es “Fomentar el desarrollo económico de Puerto Rico mediante la promoción de las exportaciones de bienes y servicios producidos localmente, a otros países y el mantenimiento de instalaciones comerciales para arrendamiento al sector público y privado. Implementar las estrategias y políticas del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico para promover el comercio exterior, identificado oportunidades en mercados internacionales para las empresas y productos locales”.

4.5.2 Estructura organizacional

Los poderes de la corporación son ejercidos por una Junta de Directores la cual preside el secretario del Departamento de Desarrollo Económico y Comercial. El Director Ejecutivo de la Corporación es el Administrador de la Administración de Fomento Comercial. *(PROMOEXPORT, 2003)*

4.5.3 Estructura programática

PROMOEXPORT tiene los siguientes programas:

- Construcción y administración de instalaciones comerciales
- Dirección y administración general

- Operación de Zonas Libre de Comercio Exterior
- Promoción y Desarrollo del Comercio Exterior

4.5.4 Estructura geográfica

La corporación mantiene oficinas regionales alrededor de la Isla. Éstas son:

- Mayagüez
- Ponce
- San Juan

Además de estas oficinas regionales, el gobierno de Puerto Rico, tanto PROMOEXPORT como otras agencias gubernamentales, tienen diferentes oficinas comerciales en Estados Unidos, América Latina y Europa que sirven como red de apoyo para la promoción de las exportaciones :

Estados Unidos	América Latina	Europa
• Nueva York	• Republica Dominicana	• España
• Chicago	• México	
• Florida	• Panamá	
	• Chile	

4.5.5 Retos que enfrenta PROMOEXPORT

Ante los eventos económicos tanto a nivel local como internacional PROMOEXPORT ha identificado como sus principales retos:

- Fin de los incentivos que brindaba la sección 936 de código de rentas internas y pérdidas de empleos en el sector de la manufactura.
- Auge a nivel mundial de la liberalización de los mercados.
- Mano de obra costosa en la Isla, pero bien educada.
- Poca inversión del capital local en actividad productiva.
- Empresas puertorriqueñas que no tienen una participación significativa en sectores industriales de alto crecimiento.

El poder identificar los mayores retos que enfrenta la economía de Puerto Rico, permite a la Corporación delinear estrategias efectivas enfocadas en los sectores que ofrezcan la mayor oportunidad de superar estos desafíos. (*PROMOEXPORT, 2003*)

4.5.6 Desarrollo de sectores

El programa de promoción internacional ha encaminado sus esfuerzos en sectores de la industria de Puerto Rico que presentan mayores potencialidades de exportación. Los sectores estratégicos son:

- Bebidas y alimentos
- Construcción

- Tecnología
- Instrumentos Médicos
- Piezas y Accesorios de Autos
- Moda
- Casas Editoras

La identificación de estos sectores ha sido por la capacidad y madurez que presentan y su alto potencial de crecimiento. El identificar estos sectores permite encaminar los esfuerzos de las políticas de promoción de exportaciones de manera más efectiva. (*PROMOEXPORT, 2003*)

4.5.7 Políticas de promoción de las exportaciones

Para enfrentar los retos antes mencionados PROMOEXPORT busca implementar las siguientes estrategias:

- Ley de Exportaciones
- Desarrollo de Inteligencia Comercial
- Estrategias de entrada a Mercados
- Mercadeo de Productos puertorriqueños en el exterior: Promoviendo la exportación de productos y servicios de Puerto Rico
- Capacitación para Exportar

4.5.7.1 Ley de exportaciones

El 3 de diciembre de 2001 se aprobó la Ley Número 169. El fin de esta ley es conceder créditos contributivos a los negocios que adquieran productos manufacturados en Puerto Rico para ser exportados y a los negocios que adquieran productos manufacturados en Puerto Rico para ser vendidos en el mercado local.

Esta legislación concede a los negocios un crédito contra la contribución sobre ingresos de un 10% del valor de la compra de los productos manufacturados en Puerto Rico para ser exportados o distribuidos para su venta en el exterior. También, otorga un crédito similar a los negocios que compren productos manufacturados en Puerto Rico para ser vendidos y consumidos en el mercado local.

Esta ley se utilizará para promover entre las cadenas multinacionales, que incluyan en su medio de distribución los productos manufacturados en Puerto Rico y a la misma vez presentar a Puerto Rico como un centro de logística y distribución.

Esta iniciativa también está atada a un plan estratégico de sectores y mercados que busca introducir empresas puertorriqueñas con potencial de crecimiento en nuevos mercados. Para poder lograr este plan estratégico se crea conglomerados (“clusters”) de empresas exportadoras por industrias. Inicialmente se trabajará con los siguientes sectores:

- **Manufactura:** Material de construcción / Alimentos y bebidas / Ropa / Productos automotrices
- **Servicios:** “Medical Devices” / Ingeniería / Finanzas / Desarrolladores de aplicaciones (software) / Franquicias / Manufactura por contrato

Dentro de estos mercados y sectores se identificarán un total de 300 empresas con capacidad para la exportación. A la misma vez, éstas se clasificarán a base del nivel de preparación para exportar. Esta iniciativa estará apoyada con un plan de mercadeo, el cual estará enfocado en la competitividad que presenta cada conglomerado. (*PROMOEXPORT, 2003*)

4.5.7.2 Desarrollo de inteligencia comercial

El desarrollo de inteligencia comercial tiene el fin de poder identificar oportunidades comerciales por medio de la creación de redes de contactos (“networking”) y utilizar eficientemente las oficinas comerciales que mantiene Puerto Rico en el exterior.

Para poder lograr este cometido se le suministró al personal de la corporación seminarios sobre micro / macro economía, estrategias de mercado, negociación comercial, tendencias en la economía global / local y tratados de libre comercio. Esta iniciativa está apoyada por un grupo de especialistas en el área de economía y mercadeo que tienen la encomienda de desarrollar las siguientes herramientas de inteligencia comercial:

- Perfil del mercado hispano en los Estados Unidos
- Base de datos económicos
- Conducta del consumo
- Contactos
- Identificación de oportunidades por: áreas geográficas, públicos y actividades con potencial
- Mercado general de los Estados Unidos
- Estrategias para crear una imagen (“branding”) de los productos puertorriqueños basada en calidad y estilo particular

Esta iniciativa busca tener a la mano una serie de herramientas que sean de gran ayuda al momento de tomar decisiones para encaminar y lograr esfuerzos más efectivos.

4.5.7.3 Estrategias de entrada a mercados

Para lograr tener una mejor entrada de los productos y servicios puertorriqueños a los mercados extranjeros, PROMOEXPORT busca crear y mantener relaciones directas con los países con los cuales se desean expandir las relaciones de la Isla. Para lograr esta iniciativa se trabajó en conjunto con las oficinas comerciales que mantiene Puerto Rico en el exterior incluyendo las de PRFAA localizadas en Estados Unidos, América Latina y Europa. Este equipo de trabajo tiene como fin, crear relaciones directas y cubrir temas de:

- Oficinas comerciales de otros países

- Contactos regionales en el exterior
- Con el “US Foreign Comercial Service” del Departamento de Comercio Federal de los Estados Unidos.
- Gremios empresariales en el exterior
- Acceso a inteligencia comercial de fuentes primarias
- Identificar competitividad de los sectores industriales de Puerto Rico dentro de las regiones
- Descripción de la cultura de consumo regional
- Creación de estrategias de proyección de los productos puertorriqueños en el exterior

4.5.7.4 Mercadeo de productos puertorriqueños en el exterior: promoviendo la exportación de productos y servicios de Puerto Rico

Esta iniciativa va dirigida a poder introducir los productos y servicios puertorriqueños en el extranjero. Los objetivos principales de esta iniciativa son:

- “Branding” proyección y mercadeo de los productos puertorriqueños
- Maximizar las ventas
- Crear empleos en Puerto Rico

Esta iniciativa también es un esfuerzo conjunto de las oficinas comerciales de PROMOEXPORT en el exterior y de las de PRFAA, quienes son vendedores de los productos y servicios de la Isla.

Para apoyar estos esfuerzos relacionados a los productos y servicios de Puerto Rico, se participa en:

- Ferias comerciales
- Creación de folletos y material promocional de los productos y servicios por sectores.
- Desarrollo de un sitio en la red y publicación de una revista interactiva
- Desarrollo de propuestas de “Merchandising” y “Coop. Marketing”

Esta iniciativa permite medir el impacto de los esfuerzos en áreas de crecimiento en ventas, penetración en los mercados y en el aumento de empleos por razones de exportación.

4.5.7.5 Capacitación para exportar

El poder capacitar a los empresarios puertorriqueños es uno de los mayores retos. Esta iniciativa es clave para lograr que los empresarios puertorriqueños vean en la exportación un medio de generación de nuevos ingresos y crecimiento para sus empresas. Se brindan talleres, seminarios y asesoría donde se involucran la academia y el gobierno. Se creó una Certificación en Comercio Internacional que ofrece una serie de temas esenciales que necesita saber todo exportador. Los temas que incluyen son:

- Introducción al comercio exterior
- Contrastes culturales y el comercio exterior
- Desarrollo plan de mercadeo
- Desarrollo estrategias de exportación
- Preparación de productos para exportar
- Determinación de precio y términos de venta
- Distribución de productos
- Aspectos legales
- Financiamiento de transacciones internacionales
- Apoyo al exportador
- Viajes de Negocios
- Uso del Internet como herramienta de trabajo
- Servicios después de la venta

Estas clases son ofrecidas por peritos en áreas de banca, mercadeo, investigación economía, administración publica, leyes, logística y por académicos. Además de esta certificación, se creó cursos especializados por sectores.

Actualmente PROMOEXPORT está desarrollando indicadores de producción, calidad, competitividad y estadísticas para poder medir los resultados obtenidos de la implantación de las iniciativas expuestas anteriormente.

Para poder lograr estas iniciativas PROMOEXPORT busca promover esfuerzos conjuntos entre el sector público y el privado a través de:

- Empresas privadas puertorriqueñas
- Gremios y asociaciones de comerciantes
- Oficinas Comerciales en el exterior
- Oficinas regionales de “Puerto Rico Federal Affaire Administración” (PRFAA) y de PROMOEXPORT

4.6 Observaciones del capítulo

De los datos e información presentada anteriormente se puede desprender las siguientes observaciones:

- Grupo a servir – Durante las primeras tres etapas de la corporación no quedaba claramente definido el grupo a servir ya que su apoyo fue dirigido tanto a importadores, como exportadores.
- Duplicidad de esfuerzos hasta la fusión de la Corporación y Crédito Comercial y Agrícola de Puerto Rico con el Programa de Exportaciones del Banco de Desarrollo de Puerto Rico.

- Falta de planificación a largo plazo - Como resultado de los cambios de poder entre los partidos políticos es nula planificación a largo plazo. Cada cuatro años Puerto Rico pasa por un proceso de elecciones y en estos procesos se establecen como prioridad los intereses de un partido sobre las necesidades genuinas de planificación a largo plazo que necesita nuestra economía.
- Transformaciones institucionales - La agencia ha pasado por cuatro transformaciones en tan solo 38 años.
- Falta de recopilación de datos estadísticos sobre el comercio exterior de Puerto Rico para un análisis que sustente con datos empíricos reales las necesidades que presentan las exportaciones.
- El apoyo de financiamiento de las exportaciones se obtiene por programas de SBA o el Eximbank solamente. Ambos programas son del gobierno federal.
- No se obtuvieron hasta años recientes compromisos serios por parte del gobierno. Evidencia de este compromiso es la definición clara de la política publica para el apoyo a las exportaciones.
- No se asignaron fondos adecuados para poder llevar a cabo las tareas asignadas hasta 30 años después de su creación.

- No se implantaron las ideas y recomendaciones de estudios para el desarrollo correcto de la agencia.
- No es hasta la última fase cuando se presentan ideas más delineadas y concretas de las funciones de la agencia.
- La última fase presenta un compromiso genuino por parte del gobierno con el desarrollo de las exportaciones.
- El sector privado toma un rol cooperador y protagónico en el desarrollo de las empresas exportadoras.
- Identificación de políticas más asertivas para el desarrollo de las exportaciones.
- Interés en la educación de los empresarios en el tema de la exportación.

CONCLUSION

En las cuatro capítulos anteriores cada uno de ellos concluye con unas observaciones.

De dichas observaciones podemos denotar un denominador común, en el papel del gobierno y la importancia del mismo; de forma tal que se cree un ambiente propicio hacia las exportaciones de las PYMES.

Este papel de gobierno básicamente debería ser uno de facilitador hacia el logro de unas metas de carácter de exportación. Desafortunadamente nuestra historia de los últimos cuarenta años nos demuestra lo poco efectivo que ha sido el gobierno.

Por ende para que las PYMES logren entrar en el comercio exterior, conllevaría la utilización de recursos externos. Estos recursos deben presentar a las PYMES una eficiencia en este servicio, a unos costos razonables para que represente un valor para estos. La razón primordial de estas dos cualidades se debe a que las PYMES asumen un alto riesgo al incurrir en gastos adicionales a los recurrentes del negocio, sin la garantía de obtener beneficios ya que los beneficios de introducirse en nuevos mercados se obtienen en su mayoría en un mediano y largo plazo.

La clave para el éxito de una política pública para el apoyo al desarrollo de la exportaciones estriba en que, se “defina claramente la mejor manera que esta pueda apoyar a las PYMES a sacarle el mayor provecho a las oportunidades que se presenten y a como sobrepasar los obstáculos que encuentre en el camino”.

Al poder lograr este cometido tenemos que atemperar para que las políticas implementadas esten involucradas en tres áreas donde las PYMES se le presentan los mayores retos. Estas áreas son:

- Ambiente propicio para que las PYMES exporten
- Accesibilidad al financiamiento del comercio internacional
- Fortalecimiento de los canales de mercadeo

Ambiente propicio para que las PYMES exporten – Para poder crear un ambiente propicio, el gobierno debe mantener plantas físicas adecuadas, definición de lo que son buenas practicas de administración publica y de desarrollo del recurso humano. El tener estas áreas claras permite crear y mantener un ambiente propicio para enfrentar mejor los acontecimientos en áreas de políticas económicas relacionadas a contribuciones, tarifas arancelarias sobre las importaciones, tasa de cambio, accesibilidad a divisa, gasto gubernamental, etc. Esto se complementa con encaminar los esfuerzos para el desarrollo de las exportaciones involucrando al sector privado donde se identifique y se trabaje con los sectores con alto nivel de potencialidad.

Accesibilidad al financiamiento del comercio internacional

La necesidad de poder desarrollarse dentro de un sistema financiero maduro que le permita estar bien asesorado en las diferente opciones de financiamiento y poder

identificar el medio mas adecuado para financiar las exportaciones. Cabe señalar que el financiamiento es la barrera mas grande a la cual se enfrentan los exportadores.

Fortalecimiento de los canales de mercadeo

Los falta de conocimiento profundos relacionado a los diferentes canales de mercadeo que tienen disponible no permiten poder crear lasos mas profundos con sus clientes. Como resultado de esta debilidad las empresas no logran mercadear sus productos efectivamente.

Para contrarrestar esta situación existen medios efectivos como “trading houses”, consorcios de mercadeo conjunto, sub-contratos de mercadeo, conglomerados “clusters” de producción entre otros.

En unos tiempos donde el “e-commerce” esta accesible para todos, el internet se convierte en una excelente herramienta de mercadeo, para que las PYMES complementen sus esfuerzos de atracción de nuevos clientes alrededor del mundo.

Entendemos y esperamos que este estudio sirva como base para futuros estudios en el área de exportación y las PYMES. Ya que Puerto Rico necesita cristalizar ideas económicas viables con cara a este nuevo milenio de luz. Obviamente se debería hacer esfuerzos medibles y cuantificables aunque sea en periodos cortos de década en década.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1 Dietz, J.L. *Historia Económica de Puerto Rico*. Río Piedras, P.R., 1989.
- 2 Dietz, J.L. *Puerto Rico: Negotiating Development and Change*. Boulder, CO, Lynn Rienner Publishers, 2003.
- 3 Curet Cuevas, E. *Economía Política de Puerto Rico: 1950 a 2000*. San Juan, P.R., Ediciones M.A.C., 2003.
- 4 Curet Cuevas, E. *El Desarrollo Económico de Puerto Rico: 1940 a 1972*. San Juan, P.R., Ediciones M.A.C., 1976.
- 5 González Díaz, E. *La Política de los Empresarios Puertorriqueños*. Centro de Investigaciones Sociales, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, P.R., Ediciones Huracán, 1991.
- 6 Rodríguez Santos, J.M. y Mann, A.J. *The Puertorican Entrepreneur: Personal and Company Characteristics*. Unidad de Investigaciones Económicas, Departamento de Economía, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, P.R., 1994.

- 7 Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Oficina del Gobernador, Junta de Planificación. *La Junta de Planificación de Puerto Rico: Boletín de Divulgación Núm. 1*. Santurce, P.R., ELA, 1954.
- 8 Rivera Batiz, F.L. y Santiago, C.E. *Island Paradox: Puerto Rico in the 1990s*. New York, NY, Russell Sage Foundation, 1996.

Organizaciones

- 1 PROMOEXPORT. *¿Ha llegado PROMOEXPORT a optimizar la exportación de servicios y productos de Puerto Rico?* PROMOEXPORT, P.R., 2003.
- 2 Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. *Retos y Oportunidades de las PYMES frente a la Globalización: La Política Pública como Herramienta*. Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, P.R. 2004.
- 3 Instituto de Cooperación Exterior (ICEX). *Organismos de Promoción Comercial: Situación Actual y Retos Futuros*. Presentación sometida a la Red Iberoamericana de Organismos de Promoción Comercial, en San Juan, P.R., 2004.

- 4 Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). *El Rol y la Razón de Existencia de las Organizaciones de Promoción de Comercio*. Presentación sometida a la Red Iberoamericana de Organismos de Promoción Comercial, en San Juan, P.R., 2004.
- 5 PROMOEXPORT. *Desarrollo Internacional: Currículo Internacional, Cumbres de Exportaciones*. PROMOEXPORT, San Juan, P.R., 2003
- 6 Sosa Pascual, A. *Puerto Rico como Destino para Invertir y hacer Negocios*. Presentación sometida a PROMOEXPORT, San Juan, P.R., 2003.
- 7 Centro Unido de Detallistas (CENTRO UNIDO). *Posición del Centro Unido de Detallistas sobre la Proliferación de Desarrollo Comerciales y su efecto en la Pequeña y Mediana Empresa*. San Juan, P.R. 2001.

Internet

- 1 PROMOEXPORT www.promoexport.com
- 2 Recklies, D. *Small and Medium-Size Enterprises and Globalization*. en www.themanager.org/strategy/global.htm, 2001.

Artículo

- 1 Zevallos, E.G. *PYME o Empresa Media: Repensando Conceptos*. Washington DC, 1999.
- 2 Solis, A. y Angelli, P. *Políticas de Apoyo a la Pequeña Empresa en 13 Países de América Latina*. Washington, DC, 2002.
- 3 Lopez Llamas, V., Villamil, J.J. y Lara, J. “El PME: Un líder para nuestro Tiempos”, *Perspectivas Económicas*, septiembre – octubre 1998: 4-1.
- 4 Oliver Méndez, K. *Exigencia Empresarial*. En www.endi.com/noticiat.asp?newsid={2DC65854-8379-40AC-95A4-DF2430D1CE18}, 2003.