

**MANUAL** DE  
BUENAS  
PRÁCTICAS  
PARA **LA**  
**INTER**  
**NACIO**  
**NALIZA**  
**CIÓN Y**  
**DIGITALI**  
**ZACIÓN**  
**DE**  
**PYMES**  
**VENEZO**  
**LANAS**



MANUAL DE  
BUENAS  
PRÁCTICAS  
PARA LA  
INTER  
NACIO  
NALIZA  
CIÓN Y  
DIGITALI  
ZACION  
DE  
PYMES  
VENEZO  
LANAS

LITSAY  
GUERRERO

DOMINGO  
SIFONTES



JULIO 2023



# CONTENIDO

## **3** Presentación

## **5** Introducción

## **8** Buenas prácticas para internacionalización de pymes

**8** La internacionalización, beneficios para las pymes, principales retos del contexto internacional

**9** Lecciones aprendidas de la pandemia para la internacionalización de las pymes

**11** Buenas prácticas para la internacionalización de pymes

## **22** Buenas prácticas para digitalización de pymes

**22** ¿Qué es la digitalización y cuáles son los retos que trae para las pymes?

**25** Beneficios de la digitalización

**28** Lecciones aprendidas de la pandemia para la digitalización de las pymes

**31** Buenas prácticas para la digitalización de pymes

## **37** Conclusiones

## **38** Referencias

## PRESENTACIÓN

La evolución y cambios por los que atraviesa el mundo permiten evaluar lo que en años anteriores parecían conceptos lejanos o de ciencia ficción; hoy, en cambio, integran una realidad que llegó para quedarse en la vida diaria de los productores y consumidores. Ejemplo de ello son la inteligencia artificial, las cadenas de bloque (*blockchain*), el internet de las cosas, que entre otros tantos avances tecnológicos hacen parte de lo que se ha denominado economía digital, herramienta esta que moldea continuamente la producción y el consumo, así como las transacciones y la forma que estas adoptan. Es por esta razón que, para ser competitivos y permanecer en el mercado, muchas empresas grandes, medianas o pequeñas, aspiran y necesitan trabajar por la internacionalización y la digitalización que les permita transformar e innovar en sus procesos.

Tener acceso a otros mercados, allende las fronteras venezolanas, es posible, ya que este mundo globalizado lo permite. Sin embargo, las pymes, el grueso de las empresas de este país, deben fortalecer sus capacidades, ya que la internacionalización y la digitalización demandan conocimiento e información. Por tal razón, el norte debe ser estar preparados para ser productivos, competitivos, crecer económicamente, desarrollar productos o soluciones que se consoliden y sean valorados como confiables para los consumidores. Estos logros son factibles si se tiene clara la dimensión del reto que tienen por delante las pequeñas y medianas empresas y la importancia de fortalecer la libertad económica y el libre mercado para lograrlo.

En tal sentido, gracias al apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada, Cedice Libertad, consciente de esta realidad y con ella de los retos que afrontan las pymes alrededor del mundo y en especial las del país, presenta este **Manual de buenas prácticas para la internacionalización y digitalización de pymes venezolanas**, diseñado para ser una herramienta útil que sirva al interés de las empresas de potenciar sus capacidades y aprovechar las oportunidades que los mercados internacionales ofrecen.

El contenido del manual es una invitación a la acción, ya que se presentan las buenas prácticas a nivel mundial adaptadas al contexto país. Las pymes venezolanas pueden hacer más y hacerlo

mejor, especialmente al apreciar que aquellos países en los que el desempeño de sus pares es óptimo, se debe a marcos institucionales sólidos y claros, en los que la libertad –como un todo– es valorada y protegida como el mejor medio para que empresarios libres, sin importar su tamaño, generen bienestar, prosperidad y puedan disfrutar del fruto de su esfuerzo aportando bienestar a los ciudadanos.

## **Cedice Libertad**

### **Programa Agendas de Reformas y Consensos para el fortalecimiento de la Libertad y la Democracia**

## INTRODUCCIÓN

En el marco del nuevo contexto global generado por el covid-19, las empresas, independientemente de su tamaño, han tenido que adoptar nuevas estrategias para adaptarse y responder rápidamente a nuevos escenarios, marcados entre otros aspectos por: cambios en las formas de comercialización, cambios en los patrones de consumo, una era digital más acelerada, nuevos requerimientos financieros, nuevas regulaciones, nuevos retos y oportunidades desde el punto de vista del comercio internacional vinculados a las posibilidades de la relocalización y el *nearshoring*. Y en medio de este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas pymes<sup>1</sup>, han tenido mayores retos en el proceso de adecuarse a la nueva realidad, considerando sus capacidades propias y el contexto local del entorno de negocios en el que operan.

Un dato relevante es que de acuerdo con organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (Cepal), el tejido empresarial de América Latina se encuentra principalmente conformado por pymes (en más del 95 %), que además son las mayores fuentes generadoras de empleo<sup>2</sup>. Venezuela no escapa a esta tendencia regional, de acuerdo con el estudio *The*

**1.** Las pymes por lo general se asocian a empresas con un bajo número de trabajadores y volúmenes de ingresos moderados. Por lo general, cada país suele establecer los parámetros para la clasificación de las empresas, en el caso de Venezuela, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, publicado en la *Gaceta Oficial* n.º 40.550, de fecha 27 de noviembre de 2014, establece en el artículo 5.º los parámetros para definir a las pequeñas y medianas empresas; en el caso de las pequeñas empresas se enmarcan en esta categoría a las que tengan una nómina promedio anual de hasta 50 trabajadores y unos ingresos anuales en facturación de hasta 200.000 Unidades Tributarias. Por su parte, se consideran medianas empresas las que tengan una nómina promedio anual entre 51 y hasta 100 trabajadores, y registren una facturación anual entre 200.001 y 500.000 Unidades Tributarias.

**2.** De acuerdo con la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Cepal, para octubre de 2022, en América Latina y el Caribe, un 61 % del empleo se concentraba en microempresas, 13 % en pequeñas empresas, 8 % en medianas empresas, el restante 18 % del empleo se registraba en grandes empresas.

*Venezuelan Enterprise, current situation, challenges and opportunities* (Saboin; 2021), el tejido empresarial venezolano consultado, estaba mayoritariamente compuesto por pymes (67 %) para el año 2020.

En el caso de las pymes venezolanas, con un contexto mucho más complejo, las empresas han tenido que afrontar los efectos de la contracción y achicamiento de su economía, destrucción de cadenas locales de valor, con problemas estructurales de inflación y un período de hiperinflación desde el año 2017 y hasta el año 2021, además de los efectos de las medidas adoptadas por la pandemia. También han operado en un entorno regulatorio en el que se han constreñido las libertades económicas y derechos de propiedad en las últimas dos décadas; lo que ha limitado además, las posibilidades de explorar y explotar las oportunidades tanto para la digitalización como para la internacionalización<sup>3</sup>.

En un mundo cada vez más interconectado y digital, las pequeñas y medianas empresas (pymes) juegan un papel fundamental en la dinámica económica. Reconociendo la importancia de adaptarse a los avances tecnológicos y enfrentar los desafíos económicos actuales, es esencial que las pymes en Venezuela emprendan un proceso de digitalización (Álvarez & Díaz, 2023). Esta iniciativa estratégica permitiría a las empresas aprovechar las oportunidades que brinda el entorno digital, optimizar sus operaciones internas, llegar a nuevos mercados y fortalecer su competitividad.

Por otra parte, teniendo en cuenta que a pesar de las dificultades en las que operan las pymes venezolanas, de acuerdo con Saboin (2021), se destaca la propensión y efectiva participación de empresas venezolanas en procesos de exportación, siendo una oportunidad para generar ingresos adicionales en divisas, y la posibilidad de aprovechar sus capacidades productivas en mercados internacionales, dada la contracción que se mantiene en la demanda local.

Considerando que sigue siendo relevante el poder contar con la orientación para que las pymes venezolanas puedan incursionar en procesos de digitalización e internacionalización, este manual ofrece

**3.** Entendiendo este proceso como el espacio en el que las empresas pueden insertarse en el comercio internacional y en las cadenas de valor regionales y globales, y también generar alianzas estratégicas que les permitan expandir las fronteras de sus operaciones a otras latitudes.



una guía práctica basada en las buenas prácticas que se han identificado en pymes en Latinoamérica, se enriquece con una comprensión del contexto venezolano para un resultado exitoso, con una visión adaptada al contexto local, destacando la importancia del libre mercado, el respeto de los derechos de propiedad y las libertades económicas, que son base fundamental para el desarrollo de las pymes en el mercado local e internacional, de manera que puedan navegar exitosamente en este entorno dinámico y muchas veces adverso.

Es importante destacar que cada empresa es única y enfrenta desafíos específicos. Por lo tanto, las recomendaciones presentadas en este manual son flexibles y se adaptan a diferentes sectores, tamaños y capacidades empresariales.

Este manual se presenta en dos capítulos principales: 1) Buenas prácticas para la internacionalización de pymes y 2) Digitalización.

En lo referente al capítulo uno, en una primera parte se explica qué es la internacionalización, sus beneficios y se mencionan los principales retos para las pymes venezolanas. En una segunda parte se comentan las principales lecciones aprendidas luego de la pandemia en el marco de los procesos de internacionalización. En una tercera parte se presenta una guía de buenas prácticas para la internacionalización de las pymes, con enfoque para empresas venezolanas.

Por su parte, en lo referente al capítulo dos, se explica qué es la digitalización, se mencionan los principales retos para las pymes venezolanas y sus beneficios. En una segunda parte se comentan las principales lecciones aprendidas luego de la pandemia en el marco de los procesos de digitalización. En una tercera parte se presentan las buenas prácticas para la digitalización de las pymes dado el contexto país venezolano.

Le invitamos a explorar este manual, aprovechar las recomendaciones y adaptarlas a su realidad empresarial.

## **BUENAS PRÁCTICAS PARA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES**

### **La internacionalización, beneficios para las pymes, principales retos del contexto internacional**

La internacionalización es un término que generalmente se asocia solamente a la participación de las empresas en el comercio exterior, sin embargo, es un concepto más amplio, por cuanto significa que las firmas comienzan una mayor interacción con redes de procesos productivos, comercio y de servicios que también puede generar espacios para alianzas estratégicas e inversiones en otras latitudes.

Por lo tanto, cuando se habla de internacionalización, se refiere a las actividades que la empresa puede realizar más allá de las fronteras de su país de origen; esto quiere decir que la empresa: (i) exporta sus bienes y/o servicios, (ii) que adquiere en el exterior insumos, materias primas, servicios, que son necesarios para su proceso productivo, (iii) que establece filiales o alianzas estratégicas para redimensionar su modelo de negocio.

Desde el punto de vista de los términos legales, de acuerdo con el *Diccionario panhispánico del español jurídico*, la internacionalización es la «acción consistente en que los sujetos de derecho privado, principalmente los empresarios, expanden su actividad más allá de las fronteras de un único Estado»<sup>4</sup>.

Las empresas deciden expandir el radio de acción de sus operaciones más allá de las fronteras de su país base, cuando identifican oportunidades para desarrollar su modelo de negocio, teniendo como objetivo el poder llevar a cabo de manera más eficiente sus procesos, aprovechando economías de escala y de ámbito, de manera de poder maximizar su rentabilidad. Tal y como señala Fanjul (2021), la internacionalización es además un proceso, por lo tanto, no es estático, es dinámico, y requiere de parte de las empresas, que estas tengan la capacidad de adaptarse a lo largo del tiempo en las distintas etapas que se deben acometer para completar exitosamente la presencia en los mercados internacionales.

4. <https://dpej.rae.es/lema/internacionalizaci%C3%B3n>

La internacionalización permite a las empresas que puedan, por ejemplo, incrementar sus ventas, aprovechar recursos locales en los países objetivo, mejorar sus bienes o servicios, desarrollar nuevos productos, diversificar riesgos, insertarse en las cadenas regionales y globales de valor, lo que a su vez les permite mejorar en términos de su productividad y competitividad, al poder acceder a las redes de distribución extranjeras y explotar las economías de escala.

Los principales retos de la internacionalización conllevan que puedan superarse las barreras fundamentales que deben afrontar las empresas:

- Limitaciones de recursos financieros
- Contar con el talento humano capacitado requerido para dimensionar el negocio más allá de sus fronteras
- Contar con información acerca de oportunidades de negocios en otros países y de potenciales clientes/proveedores/socios
- Contar con información en detalle acerca de los posibles mercados

En el caso específico de las pymes, a los aspectos mencionados anteriormente, se suman las dificultades vinculadas a: el entorno de negocios local en el que operen, ausencia o fallas a nivel de políticas públicas orientadas a mejorar las capacidades productivas y para la internacionalización, ausencia o escaso acompañamiento en las etapas del proceso de internacionalización, ausencia de apoyo para afrontar eventuales desequilibrios en los mercados internacionales, tales como lo ocurrido a partir de la pandemia por el covid-19.

### **Lecciones aprendidas de la pandemia para la internacionalización de las pymes**

La situación de emergencia derivada por la pandemia del covid-19 generó importantes efectos en el ámbito de las actividades económicas. La suspensión de las actividades económicas no esenciales, el cierre de fronteras, las limitaciones de tránsito de personas y mercancías, fueron parte de las medidas implementadas, que si bien es cierto, fueron necesarias para frenar la propagación de los contagios, afectaron a las cadenas de valor locales, regionales y globales; y por ende, a la disponibilidad oportuna de bienes y servicios en los países.

Las disrupciones en las cadenas de suministros alteraron la normal sincronía de los procesos productivos tanto para bienes como para servicios, por lo que, dada la fragmentación de los procesos productivos a nivel global, se evidenció la necesidad de contar con cadenas de valor resilientes, ágiles y más cercanas a los procesos productivos<sup>5</sup>, de manera que se pueda garantizar la continuidad de las operaciones aun en medio de crisis globales. De allí que se hable de las posibilidades de la relocalización de procesos productivos y de proveedores, y que algunos nuevos términos se han acuñado en este sentido: el *friendly-shoring* y *ally-shoring*<sup>6</sup>.

Sin embargo, estos procesos de relocalización no son tan rápidos, requieren además de eventuales nuevas inversiones, la identificación de nuevos proveedores que cumplan con los estándares necesarios para los procesos y de la posibilidad de adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados en todos los eslabones productivos hasta llegar al consumidor final.

Otro aspecto importante que aceleró la pandemia ha sido el de la transformación digital de las empresas y el impulso del comercio electrónico en todos los niveles, tanto en consumo final como también en las distintas etapas de los procesos productivos. El impulso en la economía digital, también crea oportunidades para las pymes, de manera de agilizar procesos y acercar la atención a clientes más allá de las fronteras, aprovechando las posibilidades de un mundo más cercano a través de lo digital.

Por lo tanto, la pandemia generó retos pero al mismo tiempo surgieron nuevas oportunidades para las pymes en la eventual reestructuración de las cadenas locales, regionales y globales de valor, y que pueden ser capitalizadas en el ámbito de la internacionalización siempre y cuando se lleve a cabo un buen proceso, para lo que es necesario tomar en cuenta las experiencias de empresas exitosas.

5. Lo que se conoce como el *nearshoring*.

6. Estos términos aluden a los funciones de relocalización de procesos productivos a países amigos, con los que hay intereses compartidos y buenas relaciones, así como países que ofrecen las condiciones más idóneas para llevar a cabo el traslado de las operaciones.

## Buenas prácticas para la internacionalización de pymes

La internacionalización, como todo proceso, se compone de etapas y de plazos para llevar a cabo de manera exitosa la inserción de la empresa en las redes económicas globales. Sin embargo, como ha sido mencionado, existen algunos aspectos que pueden incidir en el proceso y afectar el objetivo para la empresa. De allí que se pueda tomar como referencia la experiencia de otras empresas que han recorrido de manera exitosa el proceso de internacionalización, algunos ejemplos de ellas: SushiClub (Argentina), Big Cola, Artero (ambas de Perú), Totto, Cueros Velez (ambas de Colombia), Bimbo, Grupo Providencia, Tamto (las tres empresas de México), Churrumanía (Venezuela); todas ellas tienen en común que siguieron buenas prácticas para llevar a cabo su proceso de internacionalización.

Teniendo a modo de buenas prácticas que puedan apoyar a las pymes venezolanas, a continuación se presentan los aspectos a considerar:

### **1. *Evaluar si realmente la empresa cuenta con todas las condiciones para insertarse en el mapa internacional***

#### **1.1. Mirar a lo interno de la pyme su capacidad para exportar**

Las empresas que desean incursionar en la internacionalización desde la perspectiva de las exportaciones, deben evaluar si su producto (bien o servicio) es adecuado para el (los) mercado (s) foráneo (s). En este sentido, es muy importante que la empresa evalúe las condiciones particulares de la demanda en el mercado objetivo, y de si su producto requiere adaptarse o no a las características de los eventuales nuevos consumidores.

Por lo general, las empresas investigan cómo es el consumidor en el mercado destino, en lo posible realizan estudios de mercado o buscan al menos caracterizarlo. La información que se obtiene permite además a las empresas enfocar de manera más asertiva, tanto la posible segmentación del mercado de acuerdo con el tipo de consumidor, como definir las estrategias de promoción y mercadeo del producto, hechas a la medida del nuevo mercado en el que incursionarán.

Otro aspecto importante que deben evaluar las pymes es si cuentan o no con la capacidad productiva para atender al nuevo mercado más

allá de sus fronteras. Es recomendable que las empresas levanten una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA); de manera que puedan tener un mapeo interno para evaluar sus fronteras productivas, al mismo tiempo que puedan identificar con cuáles recursos cuentan, por ejemplo: humanos, tecnológicos, logísticos, etc.; de manera de identificar aquellos recursos que debe buscar para habilitar el redimensionamiento de sus operaciones en la nueva escala internacional.

Por ejemplo, de la evaluación de las posibilidades de la empresa, puede ser que defina si requiere de un aliado comercial en el mercado externo objetivo o puede comercializar sus productos de manera directa desde su país base.

Es importante que las pymes tengan en cuenta que todo cambio, redimensionamiento para atender al mercado externo impacta en su estructura de costos, y por ende, tiene incidencia en el precio del bien o servicio en el mercado internacional objetivo.

En línea con lo anterior, es importante que la empresa tenga definida la estructura de costos para el escenario de la exportación. Adicionalmente, las pymes deben además evaluar y hacer seguimiento a los recursos financieros necesarios para la nueva dimensión que significa exportar el bien y/o servicio, por ejemplo, de si cuenta con los recursos propios o si es necesario recurrir a financiamiento.

Todo lo anteriormente mencionado debe considerarse además desde la perspectiva del precio que tendrá el bien y/o servicio en el mercado internacional, cuidando que la operación de exportación se mantenga rentable, es decir, que sea sostenible desde el punto de vista financiero, y que el precio sea competitivo, es decir, que sea atractivo en los mercados foráneos.

## **1.2. Conocer a los competidores en el mercado internacional**

Es importante que la pyme conozca acerca de quiénes son los eventuales competidores, tanto locales como otros oferentes internacionales que atienden el mercado foráneo objetivo, y en lo posible, conocer acerca de cómo estos se encuentran posicionados. Para ello, es recomendable indagar a través de la información disponible en las cámaras y asociaciones binacionales de los países de interés, así como también investigar a través de las plataformas de informa-

ción a nivel de comercio exterior, para conocer por ejemplo, los volúmenes que importan del bien o servicio en el mercado objetivo.

En síntesis, la empresa debe evaluar si cuenta con las capacidades productivas y financieras en la dimensión necesaria para atender una nueva demanda, e identificar las posibilidades reales de poder hacer los cambios organizativos en el caso que se requiera. También debe conocer su mercado internacional meta y sus competidores tanto locales como los oferentes de otras latitudes.

### **1.3. Mirar a lo interno de la pyme su capacidad para importar**

Estar en el mapa internacional también se vincula con la posibilidad de que la pyme pueda ampliar su red de proveedores de insumos y/o servicios. Para ello, un primer paso es identificar, de aquellos bienes o servicios que se requieren en el proceso productivo, cuáles se pueden adquirir de las opciones presentes en mercados internacionales.

Una vez identificada la oportunidad de importar el bien o servicio, es fundamental conocer sus características, y que estas deben ser idóneas de acuerdo con el proceso productivo de la empresa. Asimismo, otro elemento esencial es su precio, considerando en este último punto, en el caso de bienes, todo lo que cuesta tenerlo disponible en la empresa, es decir, considerar el costo del flete de transporte internacional y local, seguros, costos del agente aduanal, aranceles e impuestos a la importación, además del tiempo que puede tardar en llegar la mercancía desde que se concreta la compra hasta que se tiene disponible en la empresa.

Las pymes debe tomar en cuenta que desde el punto de vista de bienes, podrán requerir realizar pruebas técnicas a nivel local, por lo que pueden apoyarse para ello en las instancias públicas o privadas conocidas/autorizadas localmente.

Otro paso importante que debe acometer la empresa es evaluar si la importación del bien o servicio empresarial que pueda recibir mejora su estructura de costos, que cuente con los recursos necesarios para apalancar la operación, y que todo ello impacte en el precio de su (s) producto (s) en el mercado local, haciéndolo más competitivo.

En el caso del contexto venezolano, las empresas deben evaluar los recursos financieros y la disponibilidad de divisas en el marco de la

política cambiaría en el país, de manera que puedan contar con lo requerido para los pagos correspondientes a los proveedores extranjeros.

#### **1.4. Conocer los posibles proveedores**

Para obtener la información acerca de los posibles proveedores, las pymes por lo general se apoyan en sus cámaras sectoriales, en las cámaras binacionales, secciones de negocios de embajadas acreditadas en el país, así como también se pueden apoyar en redes sociales y en plataformas empresariales como es el caso de ConnectAmericas<sup>7</sup>.

Siendo un aspecto importante el acceso a las fuentes de información que puedan aportar al análisis de datos acerca de mercados internacionales, redes de contactos y oportunidades para insertarse en las cadenas de valor transfronterizas, a continuación se indican algunas de las fuentes de información en materia de comercio exterior:

##### **Asociación Latinoamericana de Integración<sup>8</sup>:**

- <https://www.aladi.org/sitioaladi/>
- <https://PYMESgrandesnegocios.org/centro-de-informacion/guia-para-el-empresario/internacionalice-su-empresa/exportar-importar/>

##### **ConnectAmericas:**

- <https://connectamericas.com/>
- <https://connectamericas.com/comexpedia>

##### **International Trade Center<sup>9</sup>:**

- <https://intracen.org/es>

**7.** ConnectAmericas es una plataforma web impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo, que conecta pymes de América Latina y el Caribe para expandir sus negocios en la región.

**8.** La Aladi es el mayor grupo latinoamericano de integración. Sus trece países miembros comprenden a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

**9.** El International Trade Center es un organismo internacional impulsado de manera conjunta por la Organización de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio, conectan a las pequeñas empresas de los países en desarrollo con los mercados internacionales.



### **Global Trade Helpdesk<sup>10</sup>:**

- <https://globaltradehelpdesk.org/es/>

### **Integra<sup>11</sup>:**

- <https://integra.iadb.org/>

### **Organización Mundial del Comercio (OMC)<sup>12</sup>:**

- [www.wto.org](http://www.wto.org)

## **1.5. Mirar la posible presencia internacional de las operaciones de la pyme**

Es posible que la dinámica de la presencia del producto de la empresa en el mercado internacional requiera que parte o toda su operación tenga presencia física en este. En este caso es recomendable que antes de dar este paso, la pyme evalúe de manera integral todo lo que significa este redimensionamiento de su operación, de manera que esté cónsono con lo operativo, financiero y comercial, y que pueda cubrirse de forma sostenible en el tiempo la presencia de la empresa más allá de sus fronteras, para evitar costos vinculados a cese de operaciones físicas en mercados externos.

Dependiendo del tipo de actividad de la empresa, se debe evaluar, por ejemplo, si es conveniente su presencia física en otro país solamente para el área comercial y servicio posventa, hay casos en los que la pyme puede evaluar las opciones de alianzas estratégicas con empresas locales y así aprovechar las eventuales sinergias.

Si el objetivo que se plantea la empresa es tener otras áreas del negocio adicionales o replicar su modelo operativo en el ámbito

**10.** El Global Trade Helpdesk (GTH) es una iniciativa de múltiples agencias liderada conjuntamente por el ITC, la UNCTAD y la OMC, que tiene como objetivo simplificar la investigación de mercado para las empresas, y especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), mediante la integración de información comercial y de negocios en un solo portal en línea.

**11.** Integra es una herramienta desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo que pone a disposición de hacedores de política, académicos, empresarios y demás actores del comercio y la integración las principales estadísticas del movimiento de bienes, servicios, capitales y personas en la región.

**12.** La OMC es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países y que tiene por objetivo principal la apertura del comercio en beneficio de todos.

internacional, la pyme debe evaluar todos los recursos que requiere para ello, y que se vinculan con su capacidad financiera para apalancar esta nueva etapa de negocio, identificar el talento humano local, conocer el marco legal que requiere para establecer formalmente sus operaciones, identificar la locación idónea para la empresa, entre otros aspectos.

Lo más recomendable es que la pyme evalúe el alcance de la escalabilidad que quiere dar a su negocio, bajo la premisa de que sea una operación eficiente en la gestión de recursos, atención en el mercado internacional, y muy importante, que sea rentable y sostenible en el tiempo. Si es el caso que la empresa no cuente con el talento humano para hacer este tipo de evaluaciones, lo más recomendable es que busque la asesoría y acompañamiento especializados en estos temas.

## **2. Conocer los aspectos claves en materia legal local y en los mercados objetivo**

Es importante que la empresa conozca todos los requisitos legales en el ámbito local e igualmente en los mercados internacionales, tanto para la importación como para la exportación.

Desde el punto de vista de importación de bienes, es importante que la empresa conozca los registros ante todos los entes gubernamentales que apliquen<sup>13</sup>, y que dependerán también del tipo de bien o servicio que se vaya a importar. Asimismo, debe conocer todos los permisos requeridos para llevar a cabo el proceso de importación y/o comercialización<sup>14</sup>, con el detalle de lo que debe ser consignado y de si cada trámite requerido está o no vinculado, y tener en cuenta todos los aspectos legales que debe contener la factura emitida por el proveedor así como el contrato de compra en el caso de que haya sido el documento legal base de la transacción para la importación.

Adicionalmente, en el caso de mercancías, se debe considerar el país de origen desde el cual se importará, verificar su clasificación

**13.** Por ejemplo, registro ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), conocer y cursar cada trámite y procedimiento allí establecido. Véase el portal: <http://www.vuce.gob.ve/index.php/home/#>

**14.** Además de lo dispuesto en la VUCE, puede consultar los aspectos aduaneros en el portal del SENIAT ([www.seniat.gob.ve](http://www.seniat.gob.ve))

arancelaria y de si para la mercancía aplican o no beneficios arancelarios y los requisitos de origen para tales efectos. Debe tomarse en cuenta que la clasificación arancelaria será la que se utilizará en toda la logística de transporte y nacionalización.

Para el proceso de importación es importante que la empresa conozca: (i) toda documentación necesaria para el proceso de nacionalización de la mercancía, por ejemplo: el Certificado de No Producción Nacional o Producción Nacional Insuficiente, la Declaración Anticipada de Información y Declaración Única de Aduanas; (ii) los costos asociados a los impuestos de importación (IVA, impuestos *ad valorem*, etc.), (iii) los gastos del agente aduanal, del transporte local y lo que se requiera para el manejo de mercancía. Se recomienda que la pyme se apoye en un agente aduanal para el proceso de importación.

Desde el punto de vista de exportación de bienes, de manera similar a la importación, es importante que la empresa conozca tanto la clasificación arancelaria de la mercancía, de si en el país destino recibe algún beneficio derivado de algún acuerdo comercial o política comercial local.

Deben conocerse, además, los permisos que eventualmente sean requeridos por la legislación venezolana para la exportación de ciertos productos, por ejemplo: (i) regímenes legales previstos en el arancel de aduanas y que exigen de permisos emanados por los entes con competencia en materia de industrias, en materia agrícola, (ii) los certificados requeridos en materia sanitaria y fitosanitaria; (iii) permisos especiales, como el que aplica por ejemplo al rubro del café y cacao en granos para su exportación; (iv) si el producto aplica para beneficios arancelarios en el país destino de la exportación, debe obtenerse el certificado de origen y contarse con la declaración jurada de origen.

La pyme debe también considerar todas las eventuales certificaciones requeridas en el mercado destino, por ejemplo, la certificación de libre venta y consumo, así como alguna disposición que deba indicar el empaque del bien a ser exportado.

Desde la perspectiva del marco legal internacional, es relevante que la pyme tenga en el radar todos los aspectos que se derivan de los acuerdos comerciales, o de si existe la posibilidad de aplicar al

sistema generalizado de preferencias<sup>15</sup>; estos dispositivos del comercio exterior por lo general plantean beneficios o rebajas arancelarias y facilitación al comercio transfronterizo. Los acuerdos comerciales de nuevas generaciones además contemplan capítulos específicos para apoyar y promover el comercio transfronterizo de las pymes. En el caso de Venezuela, el país forma parte del Sistema Multilateral del Comercio, es miembro del Mercosur<sup>16</sup>, forma parte de Aladi, del ALBA, y existen vigentes una veintena de acuerdos comerciales<sup>17</sup>, por lo que las pymes venezolanas pueden consultar las posibilidades de que su producto califique para recibir beneficios arancelarios, por ejemplo.

En el contexto venezolano es de vital interés para las pymes, que puedan conocer qué tanto puede impactar en el proceso de importación o de exportación en términos de tiempo y de costos para toda la operación de la empresa, y no menos importante, en el caso de la exportación, que los procesos no impacten la confianza y la credibilidad como proveedor a clientes internacionales.

Desde la perspectiva de posibles operaciones de la pyme en mercados internacionales, es importante que la empresa conozca si existen acuerdos de doble tributación<sup>18</sup>, de protección de inversiones

**15.** El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) permite que en el marco del comercio internacional los países desarrollados otorguen un trato arancelario preferencial a productos procedentes de países en vía de desarrollo y países de menor desarrollo relativo. Cada país desarrollado establece los parámetros para considerar a los eventuales beneficiarios, así como la vigencia de las preferencias.

**16.** Actualmente se encuentra suspendido, sin embargo, se mantienen vigentes los aspectos vinculados al comercio internacional.

**17.** Acuerdos comerciales bilaterales de alcance parcial, como por ejemplo los suscritos con Colombia, Ecuador, Perú, Nicaragua, Turquía; Acuerdo de Complementación Económica con Chile. Para conocer más detalles, se sugiere consultar: [www.wto.org](http://www.wto.org) <https://www.aladi.org/sitioaladi/> <https://connectamericas.com/comexpedia> <https://integra.iadb.org/>

**18.** Los Acuerdos de Doble Tributación contienen medidas para evitar o eliminar la doble imposición internacional, de manera que un bien o la renta no sea gravada con el mismo impuesto en distintos países. De esta forma, por ejemplo, una pyme establecida en Venezuela y que también tiene operaciones en un país con el que existe este tipo de acuerdos, podrá acogerse a este marco legal ser gravada a nivel de Impuesto Sobre la Renta por sus operaciones en uno de los países solamente.

extranjeras<sup>19</sup>, que son dispositivos en el marco legal internacional que pueden incentivar, facilitar y garantizar la posible presencia de filiales en los países destino, dando además garantía en la protección de las inversiones transfronterizas.

Como referencia, Venezuela tiene vigentes 30 acuerdos para evitar la doble tributación con los siguientes países:

**Tabla 1. Acuerdos suscritos por Venezuela y vigentes para evitar la doble tributación**

|           |                |                   |
|-----------|----------------|-------------------|
| Alemania  | España         | Portugal          |
| Austria   | Estados Unidos | Qatar             |
| Barbados  | Francia        | Reino Unido       |
| Belarús   | Indonesia      | República Checa   |
| Bélgica   | Irán           | Rusia             |
| Canadá    | Italia         | Suecia            |
| China     | Kuwait         | Suiza             |
| Corea     | Malasia        | Trinidad y Tobago |
| Cuba      | Noruega        | Emiratos Árabes   |
| Dinamarca | Países Bajos   |                   |

En materia de acuerdos de promoción y protección de inversiones extranjeras, Venezuela tiene suscritos y vigentes con los siguientes países:

**Tabla 2. Acuerdos suscritos por Venezuela y vigentes para la promoción y protección de las inversiones extranjeras**

|                    |           |                 |
|--------------------|-----------|-----------------|
| Argentina          | Cuba      | Portugal        |
| Alemania           | Dinamarca | República Checa |
| Barbados           | Ecuador   | Reino Unido     |
| Bélgica-Luxemburgo | España    | Rusia           |
| Belarús            | Francia   | Suecia          |
| Canadá             | Irán      | Suiza           |
| Chile              | Lituania  | Uruguay         |
| Colombia           | Paraguay  | Vietnam         |
| Costa Rica         | Perú      |                 |

**19.** Los Acuerdos de Promoción y Protección de las Inversiones contienen medidas y cláusulas para proteger en el ámbito del derecho internacional las inversiones realizadas por las empresas de cada Estado parte en el territorio de otro Estado parte. Es oportuno destacar que en los Acuerdos Comerciales de nueva generación se contemplan provisiones para la protección de las inversiones.

### **3. Establecer un plan de internacionalización**

Esta hoja de ruta le permitirá a la empresa identificar los pasos y el tiempo requeridos para llevar a cabo todas las actividades de forma organizada. Del lado de la importación le permitirá a la empresa poder conocer su mapa de ruta para adquirir bienes y servicios de manera sincronizada con las operaciones de su empresa, para garantizar la continuidad eficiente de sus procesos.

Del lado de la exportación le permitirá identificar mercados, los posibles aliados estratégicos, el establecimiento de contactos claves<sup>20</sup>, el diseño de la estrategia comercial y definición de la estrategia de valor, el establecimiento de la estrategia de logística para la exportación y la atención al cliente (posventa).

En el caso que la empresa decida tener presencia comercial en los mercados objetivos, le permitirá contar con el paso a paso para establecerse formalmente en el ámbito internacional, atendiendo a todos los aspectos legales que se requieran en el país destino.

### **4. Identificar posibles modelos de negocios B2B y B2C**

Es importante que las empresas no pierdan de vista la relevancia de invertir en tecnologías de la información y comunicaciones, la digitalización es un elemento clave que facilita los modelos de negocios y ventas internacionales. Con la dinámica tan cambiante en este ámbito digital, se requiere contar con el talento humano capacitado y visualizar las posibilidades de contar con este talento desde distintas partes del mundo. La información es un recurso muy valioso para las empresas, por lo tanto, es recomendable que puedan utilizar el análisis y la inteligencia de datos.

### **5. Considerar el entorno de negocios en Venezuela para la internacionalización de las pymes**

En un entorno de negocios complejo como es el caso de Venezuela, es importante que las pymes puedan además contar con el seguimiento de los factores que localmente pueden afectar su operatividad, así como las novedades regulatorias que pueden incidir en el

<sup>20</sup>. Por ejemplo, cámaras o asociaciones empresariales locales o binacionales en los países destino.

ámbito del comercio exterior. Se recomienda poder contar con el talento humano que aprenda, conozca y pueda mantenerse informado a nivel del ámbito legal o eventos en mercados internacionales que puedan afectar los procesos de comercio exterior y generar alertas tempranas para la pyme<sup>21</sup>.

## **BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES**

- 1** Evaluar si realmente la empresa cuenta con todas las condiciones para insertarse en el mapa internacional
- 2** Conocer los aspectos claves en materia legal local y en los mercados objetivo
- 3** Establecer un plan de internacionalización
- 4** Identificar posibles modelos de negocios B2B y B2C
- 5** Considerar el entorno de negocios en Venezuela para la internacionalización de las pymes

**21.** Por ejemplo, retrasos en el transporte marítimo o aéreo de mercancías por eventualidades externas o cambios regulatorios en Venezuela.

# BUENAS PRÁCTICAS PARA DIGITALIZACIÓN DE PYMES

## ¿Qué es la digitalización y cuáles son los retos que trae para las pymes?

La digitalización se refiere al proceso de utilizar tecnologías digitales para transformar los modelos de negocio, los procesos internos y la interacción con los clientes en una empresa. Implica la adopción y la integración de tecnologías como el comercio electrónico, el análisis de datos, la automatización de procesos, la inteligencia artificial y las redes sociales, entre otros. La transformación digital de las pymes es un proceso integral que implica aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para mejorar la eficiencia operativa, impulsar el crecimiento y brindar una mejor experiencia al cliente, así como adaptar sus formas organizacionales y capacidades para mantenerse viable y relevantes en la era digital (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017; Suaznábar & Henríquez, 2020; Dini, Gligo & Patiño, 2021; Álvarez & Toledo, 2022).

Este proceso supone retos para las empresas debido principalmente a que significa un cambio en la forma en que se desarrollan las diferentes áreas de negocio (Alarcón, Araya, Henríquez, Moreno, Saboin & Vargas, 2023). En este sentido los principales retos que las pymes pueden enfrentar al desarrollar un proceso de digitalización son:

- 1. Recursos limitados:** Las pymes, en general, tienen recursos financieros y técnicos limitados en comparación con las grandes empresas. La inversión en tecnología y en el talento necesario para implementar y mantener sistemas digitales puede resultar costosa para las pymes.
- 2. Falta de conocimientos y habilidades:** Muchas pymes pueden carecer de conocimientos y habilidades digitales para implementar con éxito la digitalización. Esto puede incluir habilidades técnicas, como programación o análisis de datos, así como conocimientos estratégicos para desarrollar una visión clara de cómo la tecnología puede beneficiar su negocio.
- 3. Resistencia al cambio:** La digitalización implica cambios significativos en los procesos y la cultura de una empresa. Algunos empleados



pueden resistirse al cambio o tener miedo de perder sus puestos de trabajo debido a la automatización. Es importante abordar la resistencia al cambio mediante la comunicación efectiva, la participación de los empleados y la capacitación adecuada.

- 4. Seguridad y privacidad de datos:** La digitalización implica una mayor dependencia de los sistemas y el intercambio de datos digitales. Esto puede plantear desafíos en términos de seguridad y privacidad de datos, especialmente considerando la creciente sofisticación de las amenazas cibernéticas. Las pymes deben tomar medidas adecuadas para proteger sus datos y los de sus clientes.
- 5. Adaptación al mercado digital:** La competencia en el entorno digital puede ser intensa. Las pymes deben adaptarse rápidamente a las expectativas cambiantes de los clientes, implementar estrategias de marketing digital efectivas y destacarse en un mercado en línea lleno de opciones. Esto puede requerir el desarrollo de una sólida presencia en línea, la comprensión de las tendencias del mercado y la capacidad de ofrecer una experiencia digital diferenciada.
- 6. Integración de sistemas:** En algunas ocasiones, las pymes pueden tener sistemas heredados o independientes que no se comunican entre sí. La digitalización implica la integración de estos sistemas para permitir un flujo de información más eficiente y una mejor toma de decisiones. Sin embargo, este proceso puede ser complejo y requerir recursos técnicos especializados.
- 7. Gestión del cambio cultural:** La digitalización no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también un cambio cultural dentro de la organización. Las pymes deben fomentar una mentalidad abierta al cambio, promover la colaboración entre los equipos y capacitar a sus empleados para que adquieran las habilidades digitales necesarias. Superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura que valore la innovación y la adaptabilidad es fundamental.
- 8. Escalabilidad y flexibilidad:** A medida que una pyme crece y evoluciona, es importante que sus soluciones digitales sean escalables y flexibles. Las empresas deben considerar la implementación de

sistemas y plataformas que puedan adaptarse al crecimiento y permitir la incorporación de nuevas funcionalidades. Esto evita la necesidad de reemplazar soluciones digitales cada vez que la empresa se expande.

**9. Acceso a tecnología y conectividad:** En algunas zonas del país, el acceso a la tecnología y la conectividad puede ser limitado, especialmente en áreas rurales o remotas. Las pymes pueden enfrentar desafíos en términos de infraestructura tecnológica confiable y acceso a internet de calidad. Esto puede dificultar la implementación y el aprovechamiento completo de las soluciones digitales.

**10. Competencia y saturación del mercado:** La digitalización ha abierto las puertas a la globalización y ha permitido el ingreso de competidores de todo el mundo. Las pymes deben enfrentar la competencia no solo a nivel local, sino también a nivel internacional. Para destacar en un mercado saturado, deben diferenciarse mediante propuestas de valor únicas, la personalización de la experiencia del cliente y la implementación de estrategias de *marketing* digital efectivas.

**11. Actualización y adaptación continua:** La tecnología avanza rápidamente, lo que significa que las pymes deben mantenerse actualizadas y adaptarse a los cambios en el panorama digital. Esto implica estar al tanto de las nuevas tendencias tecnológicas, evaluar su relevancia para el negocio y realizar actualizaciones y mejoras regulares en las soluciones digitales existentes. La capacidad de aprendizaje continuo y la disposición para evolucionar son fundamentales en la era digital.

Afrontar estos retos requiere una combinación de visión estratégica, inversión adecuada, capacitación de empleados, colaboración y adaptabilidad por parte de la dirección de la empresa. Las pymes deben buscar asesoramiento, capacitación y colaboración con expertos en tecnología para superar los desafíos y aprovechar al máximo los beneficios que la digitalización puede ofrecer, como también abordar los desafíos de manera integral y buscar oportunidades para aprovecharlas en beneficio de su crecimiento y éxito empresarial.

La digitalización puede ser un catalizador para el crecimiento y la competitividad de las pymes, permitiéndoles expandir su alcance, mejorar la eficiencia operativa y brindar una mejor experiencia a los clientes. Sin embargo, es importante abordar los retos de manera proactiva y adaptar las estrategias a las necesidades y características específicas de cada empresa.

## Beneficios de la digitalización

En esta sección, se presentan los diversos beneficios que la digitalización puede aportar a las pymes. La era digital ofrece un amplio abanico de oportunidades para ser más eficientes en términos operativos, expandir el alcance de mercado y potenciar la competitividad empresarial (Dini, Gligo & Patiño, 2021). Al comprender y aprovechar estos beneficios, las empresas pueden transformar su forma de hacer negocios y alcanzar un mayor éxito en el entorno empresarial actual.

Los beneficios de la digitalización generan eficiencias significativas, reducción de costos, agilización en la toma de decisiones y mejora la capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado. Estos beneficios no solo se traducen en un crecimiento empresarial sostenible, sino que también permite que las pymes se posicionen en un entorno empresarial muchas veces adverso. Los principales beneficios del proceso de digitalización son:

- 1. Acceso a un mercado más amplio:** La digitalización permite a las pymes superar las barreras geográficas y llegar a un mercado global. A través de la presencia en línea y el comercio electrónico, las empresas pueden ampliar su alcance y llegar a clientes potenciales en diferentes regiones, aumentando así su base de clientes y oportunidades de negocio.
- 2. Mejora de la eficiencia operativa:** La digitalización puede automatizar y agilizar los procesos internos de una pyme, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa. Las herramientas digitales, como el *software* de gestión empresarial, la automatización de tareas repetitivas y el seguimiento de inventario, permiten a las empresas realizar tareas de manera más rápida y precisa, optimizando el uso de recursos y reduciendo costos.

- 3. Mejor toma de decisiones basada en datos:** La digitalización proporciona acceso a una gran cantidad de datos sobre el negocio, los clientes y el mercado en general. Mediante el análisis de datos, las pymes pueden obtener información valiosa que les permite tomar decisiones informadas y estratégicas. Esto incluye identificar patrones de compra, comprender las preferencias del cliente, pronosticar tendencias del mercado y optimizar las estrategias comerciales.
- 4. Mayor competitividad:** La digitalización permite a las pymes competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas. A través de una sólida presencia en línea, estrategias de *marketing* digital efectivas y el uso de tecnologías innovadoras, las empresas más pequeñas pueden diferenciarse, ofrecer experiencias de cliente personalizadas y destacar en un mercado cada vez más saturado.
- 5. Mejora de la experiencia del cliente:** La digitalización ofrece a las pymes la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente. A través de la comunicación en línea, la atención al cliente en tiempo real y la personalización de productos y servicios, las empresas pueden brindar una experiencia más conveniente y satisfactoria para sus clientes. Esto fortalece la fidelidad del cliente, aumenta las tasas de retención y genera referencias positivas.
- 6. Reducción de costos:** La adopción de soluciones digitales puede ayudar a las pymes a reducir costos en varias áreas. Por ejemplo, el uso de la nube puede eliminar la necesidad de invertir en infraestructura de TI costosa, mientras que la automatización de procesos reduce la dependencia de mano de obra manual y los errores asociados. Además, la digitalización puede disminuir los costos de *marketing* y publicidad, ya que las plataformas en línea suelen ser más económicas que los medios tradicionales.
- 7. Mayor agilidad y capacidad de adaptación:** La digitalización permite a las pymes ser más ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Al tener acceso a información en tiempo real, las empresas pueden identificar oportunidades emergentes y ajustar sus estrategias en consecuencia. Además, las soluciones digitales son flexibles y escalables, lo que permite a las pymes crecer y evolucionar de manera más ágil.

- 8. Mejora de la colaboración y comunicación interna:** La digitalización facilita la comunicación y colaboración entre los equipos y empleados de una pyme. Mediante el uso de herramientas digitales como aplicaciones de mensajería, plataformas de colaboración en línea y sistemas de gestión de proyectos, los empleados pueden compartir información, trabajar en conjunto y mantenerse conectados sin importar su ubicación geográfica. Esto agiliza los procesos de trabajo, mejora la eficiencia y fomenta una mayor productividad.
- 9. Innovación y diferenciación:** La digitalización brinda a las pymes la oportunidad de innovar y diferenciarse en el mercado. Mediante la implementación de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas o la realidad aumentada, las empresas pueden ofrecer productos y servicios únicos que destacan entre la competencia. La digitalización también permite experimentar con nuevos modelos de negocio y formas de interactuar con los clientes, lo que impulsa la innovación y abre nuevas oportunidades de crecimiento.
- 10. Mejora en la experiencia de compra:** La digitalización ofrece a las pymes la capacidad de ofrecer una experiencia de compra más conveniente y personalizada a sus clientes. A través del comercio electrónico, los clientes pueden realizar compras en cualquier momento y desde cualquier lugar, lo que brinda comodidad y flexibilidad. Además, las herramientas digitales permiten la personalización de la experiencia de compra, como recomendaciones de productos basadas en el historial de compras o la posibilidad de realizar seguimiento en tiempo real del estado de los pedidos.
- 11. Apertura a nuevas oportunidades de negocio:** La digitalización puede abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio para las pymes. Por ejemplo, pueden explorar la expansión hacia mercados internacionales a través del comercio electrónico, participar en plataformas de economía colaborativa o desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas digitales. La digitalización también permite la creación de nuevos productos o servicios basados en las necesidades y demandas emergentes del mercado.

- 12. Sostenibilidad y responsabilidad social:** La digitalización puede contribuir a la sostenibilidad y responsabilidad social de las pymes. Al reducir el uso de papel y recursos físicos a través de la adopción de soluciones digitales, las empresas pueden disminuir su impacto ambiental. Adicionalmente, la digitalización puede fomentar prácticas empresariales más éticas y transparentes, como la trazabilidad de la cadena de suministro o la comunicación abierta con los clientes sobre sus políticas de sostenibilidad.
- 13. Incremento de la productividad y reducción del tiempo de respuesta:** La digitalización agiliza los procesos de negocio, lo que se traduce en una mayor productividad. Las herramientas digitales automatizan tareas manuales y repetitivas, lo que permite a los empleados dedicar más tiempo a actividades de mayor valor añadido. Además, la comunicación instantánea y la disponibilidad de información en tiempo real reducen los tiempos de respuesta y mejoran la eficiencia operativa.
- 14. Fortalecimiento de la seguridad y protección de datos:** La digitalización también brinda a las pymes la oportunidad de fortalecer la seguridad de sus datos y proteger la información confidencial de sus clientes. Mediante la implementación de medidas de seguridad cibernética, como la encriptación de datos, el uso de cortafuegos y la capacitación en seguridad informática, las empresas pueden mitigar los riesgos de ciberataques y garantizar la confianza de sus clientes.

La digitalización brinda a las pymes una amplia gama de beneficios, desde la expansión del mercado y la mejora de la eficiencia operativa hasta la personalización de la experiencia del cliente y la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Al aprovechar estas ventajas, las pymes pueden fortalecer su competitividad, adaptarse a los cambios del mercado y sentar las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo.

### **Lecciones aprendidas de la pandemia para la digitalización de las pymes**

La pandemia global ha transformado radicalmente la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. En esta

sección, exploraremos las lecciones aprendidas durante este período. A medida que el mundo se adapta a un entorno empresarial cada vez más digital, es crucial aprovechar las lecciones extraídas de la pandemia para impulsar la transformación digital y fortalecer la resiliencia de las empresas.

La pandemia demostró que la digitalización ya no es una opción, sino una necesidad para las pymes que desean enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades del entorno digital. Las lecciones más importantes se resumen en:

- 1. Resiliencia y adaptabilidad:** La pandemia destacó la necesidad de que las pymes sean resistentes y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial (Katz, Jung & Callorda, 2020). Aquellas empresas que ya habían implementado soluciones digitales y tenían una presencia en línea pudieron ajustarse mejor a la nueva realidad y mantener sus operaciones durante los cierres y restricciones. La digitalización permitió a estas empresas continuar generando ingresos y mantener la comunicación con sus clientes.
- 2. Importancia del comercio electrónico:** Durante la pandemia, el comercio electrónico experimentó un crecimiento significativo debido a las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social. Las pymes que ya tenían una tienda en línea o implementaron rápidamente una plataforma de comercio electrónico pudieron mantener sus ventas e incluso expandirse durante el período de confinamiento. Esto destacó la importancia de contar con una presencia digital sólida y una estrategia de comercio electrónico bien definida.
- 3. Flexibilidad en el trabajo:** La pandemia impulsó la adopción masiva del trabajo remoto. Las pymes que ya habían implementado herramientas y tecnologías que permitían el trabajo remoto pudieron adaptarse rápidamente a esta nueva forma de operar. La digitalización proporcionó las herramientas necesarias, como *software* de colaboración en línea, comunicación virtual y acceso seguro a la información, permitiendo a los empleados trabajar de forma remota sin interrupciones significativas en las operaciones comerciales.

**4. Importancia de la comunicación virtual:** Durante la pandemia, la comunicación cara a cara se vio limitada debido a las restricciones de contacto físico. Esto resaltó la importancia de la comunicación virtual para mantener la colaboración interna y la interacción con los clientes. Las pymes que utilizaron herramientas de comunicación en línea, como videollamadas, chats y correos electrónicos, pudieron mantener una comunicación efectiva con su equipo y clientes, asegurando la continuidad de las operaciones y la satisfacción del cliente.

**5. Seguridad de datos y ciberseguridad:** Con el aumento del trabajo remoto y el incremento en el uso de plataformas digitales, la seguridad de datos y la ciberseguridad se convirtieron en aspectos críticos para las pymes. La pandemia subrayó la importancia de proteger la información confidencial y garantizar la integridad de los sistemas digitales. Aquellas empresas que ya habían implementado medidas de seguridad cibernética y tenían políticas claras de protección de datos estaban mejor preparadas para enfrentar los desafíos de seguridad relacionados con la digitalización.

**6. Adaptación a las nuevas necesidades del cliente:** Durante la pandemia, las necesidades y comportamientos de los clientes cambiaron drásticamente. Las pymes que pudieron identificar rápidamente estas nuevas necesidades y adaptar sus estrategias comerciales a través de la digitalización tuvieron una ventaja competitiva. La digitalización permitió a estas empresas ofrecer servicios en línea, personalizar las experiencias de los clientes y mantener una comunicación efectiva, brindando soluciones adecuadas a las nuevas demandas del mercado.

La pandemia de covid-19 demostró que la digitalización es fundamental para la resiliencia y supervivencia de las pymes en tiempos de crisis. Las lecciones aprendidas resaltan la importancia de la presencia en línea, el comercio electrónico, la flexibilidad en el trabajo, la comunicación virtual, la seguridad de datos y la adaptación a las necesidades cambiantes del cliente. Estas lecciones deben guiar a las pymes en su proceso de digitalización, permitiéndoles ser más ágiles, competitivas y preparadas para futuros desafíos.



## Buenas prácticas para la digitalización de pymes

En esta sección, se presentan una serie de prácticas diseñadas específicamente para ayudar a las pymes en su proceso de digitalización. Estas recomendaciones, basadas en experiencias exitosas y conocimientos especializados sirven de guía para la implementación de una estrategia digital efectiva, la adopción de tecnologías relevantes y la gestión del cambio organizacional necesario para lograr una transformación digital exitosa. A través de estas prácticas, se podrá maximizar el potencial de la digitalización, asegurando la competitividad de su empresa y brindando así una orientación para aquellos empresarios y líderes que deseen aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la era digital.

La digitalización se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la supervivencia de las pymes en el entorno empresarial actual y es importante recordar que la digitalización no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para lograr resultados tangibles y adaptados al contexto empresarial venezolano.

Para un proceso de digitalización exitoso es importante tomar en cuenta las siguientes prácticas:

- 1. Chequeo digital:** Para establecer una estrategia clara de digitalización se recomienda realizar el uso de la herramienta *chequeo digital*, para así obtener un diagnóstico respecto a su nivel de madurez digital (Álvarez & Díaz, 2023). Esta herramienta permite generar un reporte y recomendaciones sobre el grado de adopción tecnológica y habilidades digitales de su empresa. Se responde en 25 minutos y abarca ocho (8) dimensiones de la empresa, a saber: tecnología y habilidades tecnológicas, cultura y liderazgo, personas y organización, comunicaciones, producto e innovación, procesos, datos y analítica, estrategia y transformación digital. Se encuentra disponible en: <https://chequeodigital.net/><sup>22</sup>
- 2. Establecer una estrategia clara:** Luego de realizar el chequeo digital es importante tener una estrategia clara. Definir objetivos, identificar las áreas de mejora y establecer un plan de acción para

<sup>22</sup>. Chequeo Digital es una herramienta desarrollada por la Fundación País Digital en Chile para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptada para Venezuela por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

lograr una digitalización efectiva. Esto pasa por analizar objetivos, realizar un análisis del mercado y de la audiencia objetivo de la empresa, identificar los canales digitales más adecuados para alcanzar a esa audiencia, desarrollar contenido relevante, definir un presupuesto y asignar recursos adecuados para respaldar la implementación de la estrategia digital.

- 3. Analizar el mercado:** Siempre es necesario realizar un análisis detallado del mercado venezolano y de su competencia en línea. Identificar las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y las estrategias digitales que están utilizando los competidores exitosos. Esto permitirá tomar decisiones informadas y diferenciarse en el mercado digital
- 4. Invertir en Infraestructura tecnológica:** Es importante tomar en cuenta que Venezuela ha enfrentado desafíos en términos de infraestructura tecnológica, como la calidad de la conexión a internet. Si bien es cierto ya existen servicios de mucha mejor calidad que en el pasado reciente, se debe evaluar la disponibilidad y calidad de los servicios de internet en la ubicación requerida para así elegir proveedores confiables que puedan satisfacer las necesidades planteadas de cara al proceso de digitalización de la empresa.
- 5. Mejorar la presencia en línea:** Crear un sitio web profesional y optimizado que muestre de la mejor manera posible a lo que se dedica la empresa. Asegurarse de que sea fácil de navegar, tenga información clara sobre los productos o servicios y ofrezca opciones de contacto. Considerar la posibilidad de incluir funciones de comercio electrónico para facilitar las ventas en línea y el uso de técnicas de *marketing* digital como el SEO (optimización en motores de búsqueda), el *marketing* de contenidos, las redes sociales y el *email marketing* para promocionar a la empresa y llegar al público objetivo de manera efectiva. Las redes sociales son una herramienta poderosa para lograrlo. Identificar las plataformas más relevantes para el negocio y crear perfiles empresariales. Publicar contenido relevante y de calidad de manera regular, interactuar con los seguidores y utilizar la publicidad en redes sociales para ampliar el alcance.

- 6. Automatizar procesos internos:** Identificar los procesos internos que pueden beneficiarse de la automatización, como la gestión de inventario, la facturación, el seguimiento de clientes y la integración de sistemas. Implementar herramientas y *software* que ayuden a agilizar estos procesos y a reducir errores manuales. Adoptar *software* de gestión empresarial como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para optimizar las operaciones internas y mejorar la satisfacción del cliente.
- 7. Mejorar la atención al cliente:** Explorar cómo la implementación de plataformas de atención al cliente en línea, la personalización de las interacciones y el uso de análisis de datos pueden brindar una experiencia más satisfactoria y centrada en el cliente. Utilizar herramientas de comunicación digital, como el chat en vivo o los sistemas de tickets, para brindar un mejor servicio al cliente. Responder rápidamente a las consultas y solicitudes, y utilizar la retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente tu atención al cliente.
- 8. Protección de datos:** Debido a que la situación económica y la estabilidad pueden ser un desafío en Venezuela, es esencial contar con un sistema confiable de respaldo de datos. Se recomienda realizar copias de seguridad periódicas de los datos empresariales y considerar almacenarlos en servicios en la nube o en ubicaciones externas seguras para garantizar su integridad y disponibilidad. Asegurarse de tomar medidas adecuadas para proteger la información confidencial de la empresa y de los clientes. Implementar medidas de seguridad como el cifrado de datos, el uso de *firewalls*, antivirus, las copias de seguridad regulares y la capacitación en seguridad cibernética para los empleados.
- 9. Fomentar la capacitación y la adaptación:** La digitalización requiere un cambio de mentalidad y habilidades. Es importante ofrecer capacitación a los empleados para que adquieran las habilidades digitales necesarias. Esto les permitirá aprovechar al máximo las herramientas y tecnologías digitales disponibles y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. La capacitación y la educación son aspectos clave para la adopción exitosa de la digitalización. Sin embargo, en Venezuela puede haber limitaciones en cuanto a la disponibilidad de

programas de formación especializados. Se recomienda buscar opciones como cursos en línea, *webinars* o talleres locales para capacitar a su equipo en habilidades digitales relevantes.

- 10. Establecer alianzas estratégicas:** Considerar la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas o proveedores de servicios digitales. Esto puede ayudar a acceder a tecnologías y conocimientos especializados que podrían ser costosos o difíciles de desarrollar internamente. En un entorno empresarial en constante cambio, es importante establecer alianzas y colaboraciones con otras pymes venezolanas que estén desarrollando procesos similares de digitalización. Compartir experiencias, conocimientos y recursos puede ser beneficioso para superar desafíos comunes y aprovechar oportunidades conjuntas.
- 11. Realizar análisis de datos:** Explorar y utilizar herramientas de análisis de datos y métricas claves para recopilar y analizar información sobre los clientes, las ventas, el inventario y otras métricas relevantes que permitan evaluar el progreso y realizar ajustes en la estrategia según sea necesario. Esto permitirá tomar decisiones informadas, identificar tendencias, oportunidades de mejora y optimizar los procesos comerciales. Destacar la importancia de monitorear y medir los resultados de la digitalización.
- 12. Mantenerse al día con las tendencias tecnológicas:** El panorama tecnológico evoluciona rápidamente, por lo que es importante estar actualizado e investigar las tendencias tecnológicas relevantes para la industria. Evaluar constantemente nuevas herramientas y soluciones digitales que puedan beneficiar a la empresa.
- 13. Cultivar la cultura digital:** Fomentar una cultura empresarial que valore y promueva la digitalización. Involucrar a los empleados en el proceso de digitalización, incentivar la colaboración y la experimentación con nuevas herramientas tecnológicas, celebrar los éxitos y logros relacionados con la digitalización. Destacar la necesidad de desarrollar las habilidades digitales del equipo. Fomentar la formación y el desarrollo profesional en áreas como el uso de herramientas digitales, el análisis de datos, la ciberseguridad y el *marketing* en línea. Una forma de lograr esto es la realización del curso en línea: «¿Cómo aprovechar el poder de la economía digital? Guía para

la transformación digital de mipymes», ofrecido por el Center for International Private Enterprise (CIPE), un programa de capacitación interactiva que ayuda y promueve la mejora de las capacidades digitales de las empresas<sup>23</sup>.

- 14. Conocer los aspectos legales y regulatorios:** Es importante mantenerse actualizado sobre las regulaciones y leyes relacionadas con la digitalización en Venezuela, especialmente en áreas como protección de datos, seguridad cibernética y comercio electrónico.

**23.** Ver: <https://www.cipe.org/resources/cipe-online-course-como-aprovechar-el-poder-de-la-economia-digital-guia-para-la-transformacion-digital-de-mipymes/>

## BUENAS PRÁCTICAS PARA LA DIGITALIZACIÓN DE PYMES

- 1 Chequeo digital
- 2 Establecer una estrategia clara
- 3 Analizar el mercado
- 4 Infraestructura tecnológica
- 5 Presencia en línea
- 6 Automatizar procesos internos
- 7 Mejorar atención al cliente
- 8 Proteger datos
- 9 Fomentar capacitación y adaptación
- 10 Establecer alianzas estratégicas
- 11 Realizar análisis de datos
- 12 Mantenerse al día con tendencias digitales
- 13 Cultivar la cultura digital
- 14 Conocer los aspectos legales y regulatorios

## CONCLUSIONES

En el marco de las buenas prácticas para la internacionalización y digitalización de las pymes, es relevante tener en cuenta la importancia del libre mercado, los derechos de propiedad y la libertad económica como elementos esenciales en el entorno de negocios para el éxito de las pymes venezolanas. Estos principios no solo promueven la competencia justa y el acceso a recursos, sino que también garantizan la protección de los derechos de propiedad y fomentan una cultura empresarial basada en la confianza y el respeto mutuo.

Asimismo, en el marco de la internacionalización, son aspectos fundamentales para el libre comercio y las operaciones transfronterizas de las pymes, de allí que cada vez más son contemplados en las normas internacionales que rigen al comercio exterior y las inversiones extranjeras, por lo que las pymes venezolanas deben tener en cuenta al momento de insertarse en las cadenas globales de valor

Considerando las lecciones aprendidas de las crisis globales, locales, de los avances de la cuarta revolución industrial, la adopción por parte de las pymes de buenas prácticas, pueden fortalecer su posición en el mercado global, aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y contribuir al desarrollo económico sostenible del país. Es por ello que la aplicación de las recomendaciones planteadas en este manual sirve como catalizador para impulsar el éxito y la prosperidad de las pymes en Venezuela, en pro de fortalecer sus capacidades productivas y apoyarlas para afrontar los retos de la dinámica económica local y global, promoviendo un entorno empresarial más dinámico y competitivo en beneficio de toda la sociedad.

## REFERENCIAS

**Alarcón, L., Araya, F., Henríquez, P., Moreno, K., Saboin J., Vargas F.** (2023). *Transformación productiva y digitalización empresarial en la región andina*. Monografía BID.

**Álvarez, C. M., & Díaz, L. M.** (2023). *Chequeo digital en Venezuela: resultados y reflexiones sobre la madurez digital de las empresas en un entorno económico desafiante*. Banco Interamericano de Desarrollo Documento para Discusión n.º IDB-DP-00997

**Álvarez, M; Dirán, J.** (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de Políticas Públicas*. CEPAL-GTZ-CENPROMYPE

**Álvarez, F., & Toledo, M.** (2022). *Digitalización de las pymes en América Latina*. Policy Paper #12, pp. 1-31. Corporación Andina de Fomento.

**Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A.** (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/99), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal)

**Center for International Private Enterprise.** (s.f.). CIPE Online Course «¿Cómo aprovechar el poder de la economía digital? Guía para la transformación digital de mipymes». <https://www.cipe.org/resources/cipe-online-course-como-aprovechar-el-poder-de-la-economia-digital-guia-para-la-transformacion-digital-de-mipymes/>

**Fanjul, E.** *Qué es la internacionalización de la empresa* (2021). IberGlobal

—. *Principales barreras a la internacionalización de la empresa* (2022). IberGlobal

**Katz, R., Jung, J., & Callorda, F.** (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del covid-19*. Corporación Andina de Fomento. Documento del Observatorio CAF del Ecosistema Digital.

**Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S.** (2017). *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

**Saboin, J.** «*The Venezuelan Enterprise, current situation, challenges and opportunities*» (2021). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

### Páginas web consultadas

**Asamblea Nacional de Venezuela.** Leyes sancionadas: <https://www.asambleanacional.gov.ve/leyes/sancionadas>

**Banco Interamericano de Desarrollo, BID.** [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

**Comisión económica para América Latina y el Caribe, Cepal** [www.cepal.org](http://www.cepal.org)

**Club de Exportadores e Inversores de España** <https://clubexportadores.org/>

**Cegid Ekon** <https://www.ekon.es/blog/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas-y-como-llevarla-a-cabo/>



**Rockcontent** <https://rockcontent.com/es/blog/internacionalizacion-de-empresas-hispanas/>

**HubSpot** <https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>

**Diccionario panhisánico del español jurídico** <https://dpej.rae.es>

MANUAL  
DE BUENAS PRÁCTICAS  
PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN  
Y DIGITALIZACIÓN  
DE PYMES  
VENEZOLANAS

CEDICE Libertad con el apoyo de CIPE, Center for International Private Enterprise

#### **Litsay Guerrero**

Economista (Universidad de Carabobo). Especialista en Derecho Internacional Económico y de la Integración (UCV). Experta en Inversiones Extranjeras Directas, análisis de entorno regulatorio (Law & Economy) e impacto de políticas públicas, integración económica, regulación de competencia. Investigadora de Cedice Libertad.

#### **Domingo Sifontes**

Economista de la Universidad de Carabobo (UC). Diploma de Estudios Avanzados en Instituciones y Economía de la Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Ciencias Económicas y Sociales de la UC. Autor y coautor de diferentes publicaciones y trabajos de investigación en temas de innovación, teoría austriaca, calidad institucional, entre otros.

#### **Coordinación editorial**

Rocío Guijarro

#### **Coordinación**

Ana María Carrasquero

#### **Corrección**

Alberto Márquez

#### **Diseño**

ABV Taller de Diseño

Carolina Arnal

Hecho el depósito de Ley  
Depósito Legal: DC2023001348  
ISBN: 978-980-434-055-0

© Centro de Divulgación  
del Conocimiento Económico  
«CEDICE»  
Caracas, Venezuela  
Julio 2023

El Centro de Divulgación el Conocimiento Económico, A.C. Cedice Libertad, tiene como objetivo principal la búsqueda de una sociedad libre, responsable y humana. Las interpretaciones, ideas o conclusiones contenidas en las publicaciones de Cedice Libertad deben atribuirse a sus autores y no al instituto, a sus directivos, al comité académico o a las instituciones que apoyan sus proyectos o programas. Cedice Libertad considera que la discusión de las ideas contenidas en sus publicaciones pueden contribuir a la formación de una sociedad basada en la libertad y la responsabilidad.

Esta publicación puede ser reproducida parcial o totalmente, siempre que se mencione el origen y el autor, y sea comunicado a Cedice Libertad.



#### **CEDICE Libertad**

Av. Andrés Eloy Blanco (Este 2)  
Edificio Cámara de Comercio  
de Caracas. Nivel Auditorio,  
Los Caobos, Caracas, Venezuela.  
Teléfono: +58 212 571.3357  
Correo: cedice@cedice.org.ve  
www.cedice.org.ve  
X: @cedice  
RIF: J-00203592-7

Proyecto auspiciado por el  
Centro Internacional para la Empresa  
Privada, CIPE





# MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE PYMES VENEZOLANAS

Este Manual que **Cedice Libertad** pone a disposición de los venezolanos viene a ocupar un espacio de importancia capital en el nuevo mundo que se está abriendo en la economía internacional. Tal como se plantea en el texto con mucha claridad: «En un mundo cada vez más interconectado y digital, las pequeñas y medianas empresas (pymes) juegan un papel fundamental en la dinámica económica. Reconociendo la importancia de adaptarse a los avances tecnológicos y enfrentar los desafíos económicos actuales, es esencial que las pymes en Venezuela emprendan un proceso de digitalización. Esta iniciativa estratégica permitiría a las empresas aprovechar las oportunidades que brinda el entorno digital, optimizar sus operaciones internas, llegar a nuevos mercados y fortalecer su competitividad».

