

INFORME



INTERNATIONAL EXPORT FORUM

MADE
IN RUSSIA

Nº 100 / 2025

Exportación de las soluciones tecnológicas rusas a América Latina



Russian International Affairs Council

Alexandra Terzi

**CONSEJO RUSO DE ASUNTOS INTERNACIONALES
(RUSSIAN INTERNATIONAL AFFAIRS COUNCIL)**

MOSCÚ 2025

**Consejo Russo de Asuntos Internacionales
(Russian International Affairs Council)**

Autora:
Alexandra Terzi

Resensor:
Vladimir Matsur

Grupo de redactores:

Doctorado en Ciencias Históricas **Svetlana Gavrilova** (Jefa de edición), **Daniil Rastegáev** (Editor ejecutivo)

En la preparación del informe participaron pasantes del Consejo Russo de Asuntos Internacionales **Elizaveta Potápenko**, **Anna Efímova** y **Pedro Pianov**

Exportación de las soluciones tecnológicas rusas a América Latina: informe № 100 / 2025 / [A. Terzi; editado por S. Gavrilova, D. Rastegáev]; Russian International Affairs Council (NPMP RIAC). — Moscú: NPMP RIAC, 2025. — 78 p. — autor y editores indicados en el dorso de la hoja de título.

ISBN 978-5-6053686-1-8

En el informe se analiza la actividad de las empresas tecnológicas rusas en América Latina. En base a las entrevistas con los representantes del sector empresarial de la esfera de las TI, en el documento se explican las particularidades del trabajo de esas empresas y los resultados que lograron últimamente en América Latina, como también los problemas a los que se enfrenta el sector y los pormenores de los procesos empresariales en la región. Los expertos entrevistados evalúan la situación en el mercado regional considerando distintos factores como el ambiente competitivo, el nivel del desarrollo tecnológico de países concretos y los patrones de comportamientos de socios y clientes latinoamericanos. Además, en el informe se comparten los resultados de las entrevistas con los agregados digitales de las representaciones comerciales rusas que comenzaron a trabajar en América Latina en 2023–2024. En esos diálogos se mencionan los primeros resultados obtenidos y se señalan los factores adversos para el desarrollo de las empresas rusas en la región. Mediante un análisis final de las entrevistas, en el documento se formulan unas recomendaciones para los emprendedores rusos que planean salir al mercado latinoamericano, y se evalúan las posibilidades de las empresas de obtener un mayor apoyo gubernamental.

Las opiniones expresadas en el informe reflejan únicamente las visiones personales y posturas científicas de la autora y pueden no coincidir con el punto de vista de la asociación sin ánimo de lucro "Consejo Russo de Asuntos Internacionales".

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. La experiencia de las empresas rusas de las TI en el mercado latinoamericano	6
Resultados de las entrevistas	6
Conclusiones	52
Recomendaciones a las empresas rusas	55
Posibilidades de ampliar el apoyo gubernamental	56
Capítulo 2. Proyecto “Agregado digital” como instrumento de apoyo gubernamental al negocio	58
Resultados de las entrevistas	58
Conclusiones	68
Conclusión	70
Anexos	71
Sobre la autora	74
Agradecimientos de la autora	75

Introducción

A lo largo de 2024, el Consejo Ruso de Asuntos Internacionales llevó a cabo un estudio enfocado en la exportación de los productos digitales rusos a los países de América Latina. Los objetivos del estudio eran señalar los logros, los factores adversos y las perspectivas de desarrollo de las empresas rusas en esta esfera, elaborar una serie de recomendaciones para los emprendedores que planean salir al mercado latinoamericano, y determinar cuáles son las posibilidades para ampliar el apoyo gubernamental a las empresas rusas. Para realizar el estudio, se escogió el método de entrevistas de expertos semi-formalizadas, ya que unas respuestas detalladas y los casos que los expertos describen a modo de ejemplos son una fuente de información muy completa. En concreto, en las entrevistas con los representantes de las empresas se trataron las dificultades con las que se encontraron al organizar los procesos empresariales en la región, mientras que en los diálogos con los agregados digitales de las representaciones comerciales de Rusia se habló de las particularidades de la actividad empresarial, del apoyo que los agregados pueden prestar a las empresas y de los nichos en los que las empresas rusas pueden comenzar a operar en la región. Todas las preguntas en las entrevistas eran de carácter abierto. Además, en el informe están presentados los resultados de todo un ciclo de entrevistas a expertos de las empresas rusas que trabajan en la esfera de las tecnologías de la información en los países latinoamericanos y de los organismos correspondientes que colaboran con el sector empresarial.

En las condiciones actuales, cuando la región latinoamericana adquiere cada vez más importancia para la política exterior y la actividad internacional de Rusia, y cuando las transformaciones tecnológicas globales son cada vez más intensas, es como nunca relevante estudiar las posibilidades que tiene el sector empresarial ruso de la esfera de las TI en la región latinoamericana. Tal y como se subrayó en la monografía colectiva del Instituto de Latinoamérica de la Academia de Ciencias de Rusia, los países de la región son los típicos representantes del Sur Global donde se observa un 'retraso fásico' respecto de los países desarrollados en la implementación de las últimas tecnologías e innovaciones organizacionales¹. Por otra parte, se observa que los procesos de digitalización en América Latina se están acelerando actualmente. Junto con el creciente potencial tecnológico de Rusia, este factor es un indicador de la ventaja competitiva que tienen las empresas rusas en el mercado latinoamericano. Así, según el portal World Population Review, que publica los índices basados en las tendencias globales, Rusia obtuvo una puntuación de 90,6 de 100 en la escala de desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones en 2024 mejorando su resultado del año 2023 en 1,7 puntos². Para comparar, únicamente Kuwait logró obtener la puntuación máxima, mientras que EE. UU. obtuvo 96,7 puntos, China 85,8, Uruguay 89,9, Brasil 82, México 80,7, y Venezuela 67,7. Por lo tanto, Rusia tiene la oferta, y América Latina, la demanda.

¹ Transformación digital en América Latina / responsable de edición Símonova L. M.: ILA RAN, 2023. 332 pag.

² ICT Development Index by Country 2024 // World Population Review. 2024.

URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country>

Además, hoy en día los países latinoamericanos que desean reducir el retraso respecto de los países líderes en el desarrollo tecnológico no solo están adquiriendo las últimas tecnologías, sino que muestran interés en crear productos innovadores en conjunto con Rusia con la posible transferencia del “saber hacer”³. Por eso, además del desarrollo de los lazos económico-comerciales entre los países, hay posibilidades de diálogo sobre el fortalecimiento de la cooperación a nivel de empresas concretas o conjunto de estas, involucrando, a ser necesario, a las estructuras gubernamentales y asociaciones para coordinar estos procesos.

De este modo, en la coyuntura actual, el aspecto tecnológico de la cooperación entre Rusia y los países latinoamericanos parece de los más prometedor. Este estudio, llevado a cabo por el Consejo Russo de Asuntos Internacionales puede ayudar a las partes a darse cuenta de que las tecnologías rusas pueden ser un instrumento para fortalecer una cooperación que beneficiará a todos los participantes.

³ Transformación digital en América Latina / Responsable de edición Simonova L.N. M.: ILA RAN, 2023. 332 p.

Capítulo 1. La experiencia de las empresas rusas de las TI en el mercado latinoamericano

Resultados de las entrevistas

En el ciclo de entrevistas participaron representantes de las juntas directivas de ocho empresas que operan en las distintas esferas de las tecnologías de la información: automatización de la producción, ciberseguridad, integración sistémica y consultoría. Los entrevistados respondieron en total a 13 preguntas (ver Anexo I) aclarando los siguientes aspectos: el carácter de la actividad de las empresas y los últimos resultados logrados en América Latina; problemas a los que se enfrentaron; particularidades de los procesos empresariales en la región; valoración de la situación en el mercado regional considerando los distintos factores como el ambiente competitivo, nivel del desarrollo tecnológico de los países concretos y patrones de comportamiento de los socios y clientes latinoamericanos. En este capítulo presentamos las respuestas de los entrevistados a las preguntas planteadas, las conclusiones generales y las recomendaciones elaboradas sobre la base de las entrevistas.

1. ¿Cómo podría caracterizar la actividad que su empresa desarrolla en América Latina? ¿Hace mucho que salió a este mercado?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Go Latam! es una empresa que se dedica al desarrollo o escalada de negocios y al asesoramiento de las empresas para salir al mercado latinoamericano. Las empresas con las que colaboramos trabajan con éxito en Rusia y otros países, en particular, en el espacio postsoviético, y tiene planeado expandir su negocio en Latinoamérica. En la etapa inicial de la salida de la empresa al mercado, *Go Latam!* les brinda asistencia en la realización de estudios, entrevistas exhaustivas o problemáticas, *customer development*⁴, elección de socios, lanzamiento de ventas, elaboración de las estrategias de márkentin, y solución de cuestiones jurídicas como el registro de la empresa y apertura de una cuenta bancaria. Muchos exportadores se enfocan principalmente en la creación de una entidad jurídica, mientras que para *Go Latam!* es, al revés, una cuestión más bien técnica. Las principales esferas a las que nos dedicamos es el lanzamiento de ventas y márkentin en el mercado nuevo.

El segundo dueño de la empresa, Felipe Bueno, vive en Brasil, lo que le permite desarrollar el negocio en ese país de una manera muy eficaz. Además, estamos colaborando de forma episódica en ciertos proyectos con aquellos socios que no forman parte de la estructura de la empresa, sino que tienen sus propias agencias, por ejemplo, *Geraldo* en Colombia o *Arslan* en la República Dominicana. De este modo, logramos cubrir los principales países de América Latina.

⁴ *Customer development* — metodología de creación de productos o empresas a través del estudio de una idea o de un prototipo del futuro producto potencial y su solicitud entre los consumidores potenciales.

El lanzamiento de nuestro negocio fue resultado de la experiencia acumulada y básicamente tenía un carácter orgánico. Después de vivir en la región como *freelance* durante 4 años dedicándome a sacar al mercado latinoamericano productos concretos, creamos una empresa con una plantilla. Nuestro primer proyecto estaba relacionado con la concesión de microcréditos en Colombia y República Dominicana. Al finalizarlo, tenía ganas de quedarme en Latinoamérica, por eso después de adaptarnos al entorno cultural, aprender el idioma español y cooperar con otras empresas interesadas en desarrollar su negocio, tomamos la decisión de crear nuestra propia empresa.

La pregunta más importante que nos hacían los clientes siempre era la misma: ¿cómo organizar las ventas? Casi siempre, aquellos emprendedores que intentaban salir al mercado latinoamericano por su cuenta, usaban el idioma inglés sin entender las particularidades de la región. El uso del inglés en América Latina rebaja inevitablemente la conversión de ventas. Por eso es importante que conozcan las particularidades de la región y que acudan a nosotros para elaborar una estrategia de trabajo.

La otra cuestión está relacionada con la elección de la estructura jurídica apropiada para la compañía. Hoy en día, se nos consulta mucho sobre la apertura de empresas privadas, pero muchos representantes de las compañías que acuden a nosotros no entienden muy bien qué pasos se deben dar después de crear una entidad jurídica ni cómo lograr éxito en el mercado local. Esto confirma una vez más la teoría de que el lanzamiento y el mantenimiento de un cierto nivel de ventas es mucho más importante que los pormenores jurídicos.

Al mismo tiempo, el número de consultas para expandir el negocio a través de la apertura de representaciones y para desarrollar productos de programación es más o menos el mismo. En ambos casos, el proceso es prácticamente idéntico, ya que lo más importante es llegar a entender qué *software* y productos estarán solicitados en el mercado local, y de qué forma se los puede promocionar mejor. No solo se trata de tener en cuenta las particularidades lingüísticas, sino también otras características particulares de la región. Por ejemplo, si se trata de Brasil, es necesario añadir la opción de pago a través del sistema popular *Pix*, análogo del sistema de pagos rápidos de Rusia.

Las empresas que ya llevan un tiempo trabajando en el mercado latinoamericano acuden a *Go Latam!* para promocionarse. Para eso tenemos un servicio del márquetin de influencia: el empleado selecciona a blogueros con público meta para una esfera concreta, manda la selección a su cliente, se crea un presupuesto y se lanza la campaña publicitaria. Este método es eficaz cuando la empresa trata de aumentar el número de clientes en el mercado, pero nunca lo es cuando se plantea el objetivo de la atracción puntal de clientes. Para lograrlo, aparte del márquetin de influencia hay que pedir publicidad de *Google* o en las redes sociales: así, cuando una persona ha visto la publicidad en la cuenta de un bloguero y después la ve en *Google*, será más propensa a hacer clic en el anuncio y comprar el producto.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

La compañía tecnológica *PIX Robotics* desarrolla e implementa tres productos clave en América Latina. Entre ellos, las soluciones para la automatización de los procesos empresariales utilizando el *software robótico RPA*⁵, sistemas *BI*⁶ para el análisis de datos de negocios, y sistemas *PM*⁷ para gestionar los procesos de la compañía.

La empresa salió al mercado latinoamericano en 2022 creando una persona jurídica en Colombia, ya que ese formato de trabajo resultaba más cómodo en el mercado local. En este proceso, la empresa local *PIX Robotics* desempeña el papel de distribuidor, permitiendo implementar las soluciones tecnológicas rusas de manera directa y a través de los socios en los distintos países.

En dos años la empresa llegó a obtener unos índices muy altos, algo que viene confirmado por una amplia red de afiliados, más de 50 clientes corporativos y toda una serie de casos muy exitosos. Nuestros socios ejercen de agentes ocupándose de interactuar con los clientes, desarrollando, instalando y manteniendo el funcionamiento de los *software robóticos*. La oficina central está ubicada en Colombia, donde está concentrada la mayor parte de clientes y empleados. Además, la empresa desarrolla una actividad intensa en México, Brasil, Costa Rica, y también hemos puesto en marcha al distribuidor en América Latina. Tenemos planeado asistir a una feria grande en Ecuador, como también a Guatemala y Perú. Esperamos firmar contratos con los primeros clientes del sector bancario en El Salvador y Colombia.

Para cumplir con las tareas planteadas, era necesario traducir la plataforma, la página web, la base de datos, la documentación y los cursos en línea (la Academia *PIX*, que imparte formación sobre el uso de los productos *PIX*) al español y al portugués. Como resultado, conseguimos implementar el *software robótico* en toda la región, desde México hasta Argentina, sin localización específica para cada mercado.

Además, una política de precios favorable para el cliente, la alta calidad del servicio y de la asistencia técnica fueron factores clave para el progreso. Tampoco podemos olvidar las características del propio producto: *PIX Robotics* ofrece soluciones tecnológicas innovadoras y vanguardistas que están en constante evolución. Gracias a la combinación de todos estos aspectos, la empresa logra ganarse la confianza de clientes y socios.

Nuestro objetivo principal es estar presente en todos los países de la región y ser competitivos respecto de los líderes mundiales en la automatización de procesos. Ya se han dado los primeros pasos en esta dirección, por lo que algunas empresas han dejado de trabajar con proveedores (*vendors*⁸) extranjeros y *han votado*

⁵ *RPA (Robotic Process Automation)* — tecnología de automatización de procesos empresariales usando *software robótico* que imita las acciones humanas al trabajar con sistemas computacionales.

⁶ *Sistemas BI (Business Intelligence)* — conjunto de tecnologías, métodos e instrumentos que permiten a las empresas a recopilar, analizar, visualizar e interpretar los datos para apoyar la toma de decisiones y mejorar los procesos empresariales.

⁷ *Sistemas PM (Process Management)* — soluciones de *software* para modelar, automatizar, controlar y optimizar los procesos de negocios en las empresas para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo.

⁸ *Vendor* — desarrollador de productos de las TI y soluciones que después vende licencias de esos productos a otros.

por las tecnologías rusas. PIX Robotics ocupa el primer puesto en el ranking de plataformas RPA rusas, y el objetivo de la empresa es alcanzar los mismos índices en Latinoamérica.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

La empresa *SearchInform*, desarrolladora de software en el ámbito de la seguridad de la información, salió al mercado latinoamericano en 2017 comenzando por Argentina y Brasil. Primero organizamos una serie de conferencias prácticas *Road Show SearchInform* sobre seguridad de la información en Argentina, Chile, México, Costa Rica, Brasil, Colombia y Paraguay. Los representantes de la empresa participaron en los principales eventos del sector de la seguridad de la información celebrados en América Latina como ponentes y como expositores, lo que contribuyó a un mayor reconocimiento de la marca en la región.

Actualmente, los sistemas de seguridad de *SearchInform* se utilizan en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Paraguay. La empresa busca ampliar su red de afiliados en la región, ofreciendo todas las soluciones necesarias desarrolladas para proteger a las empresas frente a amenazas internas: un sistema *DLP*⁹ para prevenir filtraciones de información, un sistema *DCAP*¹⁰ para gestionar el acceso a datos no estructurados, un sistema *SIEM*¹¹, que permite el análisis de los eventos de seguridad en la infraestructura corporativa en tiempo real, *Risk Monitor*¹², que proporciona protección integral frente a riesgos internos, así como un servicio de *outsourcing* de seguridad de la información interna.

Alexander Vólkov, director general de GenIT

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

La empresa *GenIT* se dedica al desarrollo de software y a la automatización de cadenas minoristas federales y otras empresas en Rusia y en los países de la CEI. En primer lugar, se trata del desarrollo de un software de integración que actúa como elemento centralizado en el terreno corporativo para la interacción con los sistemas de información. En otras palabras, este software permite integrar y organizar el intercambio de datos entre distintos sistemas y servicios dentro del terreno de las TI mediante una interfaz comprensible y sin recurrir a herramientas externas costosas.

El producto final es una plataforma de integración de datos, que se conoce en Rusia y la CEI como *RedMule*, mientras que en el mercado internacional, incluida América Latina, se comercializa bajo la marca *Voltah*. Básicamente, se trata de la misma solución tecnológica, pero adaptada a los países de habla hispana e inglesa, con ligeras diferencias en el diseño visual. El lanzamiento de la marca independiente

⁹ Sistema *DLP* (*Data Leak / Loss Prevention*) — tecnología de prevención de filtraciones de información confidencial desde las empresas al exterior.

¹⁰ Sistema *DCAP* (*Data-Centric Audit and Protection*) — tecnología para proteger los datos y manejar su uso en base al análisis y monitoreo.

¹¹ Sistema *SIEM* (*Security Information and Event Management*) — tecnología para la ciberseguridad que reúne y analiza datos sobre los incidentes en la esfera de la seguridad desde distintas fuentes en el marco de la estructura TI de la empresa.

¹² *Risk Monitor* — sistema para identificar las amenazas potenciales, valorar su probabilidad e impacto, como también para el rastreo, análisis y gestión de riesgos en el marco de la empresa.

Voltah tenía como objetivo evitar que el origen ruso de la empresa influyera negativamente en los potenciales clientes internacionales.

América Latina fue elegida como una de las regiones prioritarias para la expansión del negocio, y esta decisión no fue tomada por casualidad. En los países latinoamericanos hay cada vez más demanda de soluciones tecnológicas independientes de los fabricantes estadounidenses y occidentales, y una tendencia hacia la diversificación del ecosistema informático empresarial. Una de las razones de este fenómeno es la frecuente detección de *backdoors*¹³ en productos de algunas empresas de EE. UU. y Europa. Por su parte, *GeniT* se muestra muy flexible ante las exigencias de los clientes, ofreciendo sus productos en formato aislado y *on-premises*¹⁴, lo que satisface la demanda en seguridad y protección de datos. De este modo, la empresa ofrece una alternativa a los servicios SaaS¹⁵, ocupando progresivamente su nicho en el campo de los productos de software de integración.

En 2023, nuestra empresa salió por primera vez al mercado latinoamericano, en concreto, a Cuba. Este país fue elegido por varias razones. En primer lugar, los cubanos tienen una cercanía cultural e histórica con nosotros, lo que facilitó el establecimiento de contactos. En segundo lugar, Cuba colabora activamente con otros países de la región, lo cual es clave para una futura expansión hacia mercados vecinos. En tercer lugar, en Cuba hay demanda de equipos tecnológicos y software para el mercado interno a un nivel básico. Esta demanda puede satisfacerse con relativa facilidad, sin necesidad de recurrir a especialistas altamente cualificados y costosos, especialmente teniendo en cuenta el tamaño reducido del mercado y la disponibilidad de recursos humanos locales.

Una contribución significativa al sistema educativo de Cuba, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información, ha permitido que los especialistas locales en las TI alcancaran un alto nivel de desarrollo.

Por ejemplo, en la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (CUJAE) existen programas educativos en lengua rusa, lo que también favorece la colaboración y el trabajo conjunto. Los graduados de estos programas están preparados para ofrecer asistencia a productos rusos en otros mercados y están abiertos a iniciativas R&D¹⁶. Además, el Ministerio de Comunicaciones de la República propuso crear un Centro Nacional de Ciberseguridad, al que se está invitando empresas rusas cuyas soluciones podrían ser mantenidas por los especialistas mencionados. La empresa *GeniT* y sus socios están dispuestos a colaborar con Cuba no solo en el ámbito comercial, sino también en el académico y de investigación.

¹³ *Backdoor* (del ing. *backdoor* — puerta trasera) — mecanismo oculto que permite evadir los procedimientos de autenticación estándares o de la protección del sistema ofreciendo un acceso no sancionado a los datos, software o equipos. Puede ser creado tanto intencionadamente (por ejemplo, por desarrolladores o personas de mala fe) como por accidente (por vulnerabilidad del código o de la configuración del sistema).

¹⁴ *On-premises* — software, infraestructura o servicios que se instalan y se manejan localmente, en servidores físicos propios y equipos de la empresa, y no en una nube ni por un proveedor externo.

¹⁵ *Servicio SAAS (Software as a Service)* — modelo de suministro de software por Internet cuando el usuario obtiene acceso al programa a través de un navegador, lo que no requiere instalación de aplicaciones.

¹⁶ *Iniciativa R&D (Research and Development)* — serie de procedimientos que las empresas usan para obtener nuevos conocimientos e implementar innovaciones.

En febrero de 2024 se firmó un acuerdo oficial de asociación estratégica con nuestros colegas cubanos: se firmó un contrato para la distribución y soporte de software en la región, aunque la colaboración conjunta comenzó mucho antes. En el marco de la 40^a Feria Internacional de La Habana FIHAV 2024, celebrada en noviembre de 2024 con el apoyo del gobierno cubano, durante la visita al pabellón ruso se presentó al presidente del país un nuevo proyecto para la creación de la Plataforma Rusia-Cuba para la implementación de tecnologías digitales en el territorio de la república. El acuerdo para su creación fue firmado varios días después, en presencia del viceprimer ministro de la República de Cuba Ricardo Cabrisas y el vicepresidente del gobierno de la Federación de Rusia Dmitri Chernyshenko.

La salida al mercado latinoamericano fue un proceso largo y complejo, que consistió en constantes negociaciones y numerosos vuelos de ida y vuelta a Cuba. El resultado de esta estrecha interacción con los socios cubanos y el Ministerio de Comunicaciones de Cuba fue la creación de la alianza ruso-cubana Voltah-Aicros. Ahora, con el apoyo del Ministerio de Digitalización de Rusia y el Ministerio de Comunicaciones de Cuba, se está lanzando la arriba mencionada Plataforma Rusia-Cuba dedicada a la implementación de tecnologías digitales, a través de la cual las soluciones tecnológicas nacionales de GenIT y las empresas rusas asociadas podrán salir a los mercados de América Latina. La plataforma posiciona a Cuba como un nodo de entrada a través del que se podrán distribuir los productos a otros países de la región.

Se supone que en el marco de la Plataforma también se ofrecerán servicios de asistencia a las empresas rusas y se proporcionará apoyo integral, que incluirá la explicación de las particularidades de la localización de productos para el mercado latinoamericano teniendo en cuenta la política regulatoria y los actos normativos de cada país, así como los mecanismos de interacción financiera, por ejemplo, la manera de repatriar a Rusia las ganancias obtenidas.

Denís Gamayúnov, director general de SolidSoft

La empresa SolidSoft opera en la esfera de la ciberseguridad en el formato B2B (Business-to-Business).

Nuestros clientes clave son las empresas cuya rentabilidad depende de la calidad y seguridad de las aplicaciones web y del éxito de las ventas en línea, como por ejemplo en el sector bancario o en el comercio minorista.

La empresa salió a los mercados internacionales con un único producto, ofreciendo un sistema de prueba automática de vulnerabilidades de las aplicaciones. Cuando el cliente tiene un ciclo de desarrollo rápido, es imposible depender de los equipos que revisan cada lanzamiento manualmente, por lo que se necesita automatización. El sistema de SolidSoft se integra directamente en el ciclo de desarrollo de la empresa cliente. Este producto fue seleccionado debido a su ciclo de prueba piloto más corto, que varía de dos semanas a un mes. En comparación, el ciclo de prueba del producto principal de la empresa – el sistema de protección contra ciberataques – puede durar entre nueve meses y un año y medio. De esta manera, el ciclo de ventas se reduce, se requieren menos recursos tanto de la empresa como de los clientes, lo que simplifica considerablemente los procesos comerciales en el extranjero, especialmente en el marco de la tarea de “tantejar el mercado”.

Desde septiembre de 2023, *SolidSoft* está preparando para lanzar su negocio en Brasil, enfocándose sobre todo en estudiar el mercado brasileño y buscar clientes. El primer paso fundamental fue el *outreach*, que implica la búsqueda de empleados responsables de un producto específico dentro de las empresas a través de redes sociales, seguido de un diálogo y la presentación de una versión demostrativa del producto. Tenemos planeado un viaje de trabajo a Brasil para establecer una comunicación directa con los clientes, lo que deberá acelerar la penetración en este mercado.

Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM, corporación ITG

La corporación *ITG*, que incluye a *ITGLOBAL.COM*, opera en diversas áreas de la industria de las tecnologías de la información. Se trata de la integración de sistemas, servicios en la nube, desarrollo de *software*, fabricación de equipos, así como la realización de proyectos complejos en la esfera de infraestructura de las TI. La empresa comenzó su actividad en 2008, y desde entonces nos hemos convertido en un actor destacado en el mercado ruso. En 2013, aparecieron los primeros proyectos en el extranjero, y desde 2018 comenzamos a trabajar de manera seria en el escenario internacional. Aproximadamente en esa misma época, comenzamos a implementar el concepto de un *startup studio* para el desarrollo de *software* y productos innovadores. En caso de éxito en el mercado ruso, los promovemos en otros países. Actualmente, contamos con varias soluciones de este tipo. La primera de ellas fue la plataforma de control y análisis de tráfico para empresas de telecomunicaciones, que en los mercados internacionales se llama *Stingray SG* y en Rusia se conoce como *SKAT*. Con este producto estaban relacionados los primeros proyectos de *ITGLOBAL.COM* en América Latina y en otras regiones del mundo, tanto para pequeños proveedores de internet como para operadores de telecomunicaciones a nivel nacional. Actualmente, en los mercados internacionales ofrecemos una plataforma de virtualización hiperconvergente llamada *vStack*, que representa una alternativa eficiente y rentable a las soluciones de este tipo gracias a un enfoque particular en la tecnología y la arquitectura de implementación y a su alto rendimiento y flexibilidad. No puedo pasar por alto el producto *SimpleOne*, una plataforma para automatizar procesos de servicio para medianas y grandes empresas, que pertenece a la categoría de soluciones *ESM*¹⁷/*ITSM*¹⁸. También estamos introduciendo en los mercados internacionales una línea de servidores propios bajo la marca *ITPOD*, cuya joya es el sistema de almacenamiento de datos *ITPOD Storage*, que admite la tecnología *all-flash NVMe*¹⁹ y funciones avanzadas para mejorar la eficiencia del almacenamiento. Además, en los países donde *ITGLOBAL.COM* tiene presencia local, estamos construyendo nuestra propia infraestructura en la nube. Las filiales de la empresa brindan un conjunto completo de servicios de alquiler y mantenimiento de centros de datos virtuales. Todo este conjunto de productos y servicios nos permite llevar a cabo nuestra estrategia o misión, que consiste en cubrir las principales necesidades de nuestros clientes

¹⁷ *ESM (Enterprise Service Management)* — aplicación de principios de manejo de servicios corporativos en la actividad de todos los departamentos de la organización.

¹⁸ *ITSM (IT Service Management)* — metodología de manejo de los servicios TI de la organización.

¹⁹ *All-flash NVMe* — tecnología de almacenamiento de datos que combina dos componentes clave: *all-flash* (uso de la memoria flash únicamente) y *NVMe* (protocolo de acceso a datos a gran velocidad).

relacionadas con la infraestructura física y virtual de las TI, así como con el software para gestionar esta infraestructura y los procesos correspondientes. Al mismo tiempo, buscamos garantizar la máxima calidad, comodidad y eficiencia mediante el uso de soluciones tecnológicas modernas y avanzadas.

En 2023, *ITGLOBAL.COM* abrió su propia filial en Brasil, desde donde, además de otras cosas, se realiza la promoción en los mercados de otros países de América Latina. Este paso fue el resultado de un largo proceso de expansión en la región: el primer proyecto se realizó en 2015, mientras que los proyectos más importantes comenzaron entre 2019 y 2020, cuando quedó claro que las soluciones digitales de la empresa realmente estaban en demanda y podían cubrir ciertas necesidades de los clientes. Actualmente tenemos 10 filiales en diferentes regiones del mundo, y en la mayoría de ellas se ha lanzado nuestra propia plataforma en la nube y estamos desarrollando una red de afiliados para promover productos y servicios.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM²⁰ de EOS

Desde hace 30 años (desde 1994), *EOS* desarrolla soluciones digitales para la automatización de procesos de gestión documental, archivado y otras áreas relacionadas. La empresa se encuentra entre los líderes en términos de número de usuarios en el mercado ruso y tiene una posición destacada en el espacio postsoviético, por eso comenzó a expandir sus operaciones hacia países fuera de la región de una manera orgánica. En 2020, las “restricciones por el COVID” nos dieron un impulso adicional, cuando una gran cantidad de eventos se celebraban en línea y era más fácil participar en conferencias internacionales. Los acontecimientos de 2022 aceleraron la reorientación del mercado europeo occidental hacia los mercados de países amistosos y promovieron la búsqueda de nuevas soluciones para el negocio, entre ellas la expansión hacia América Latina.

Actualmente, *EOS* se encuentra en la fase de estudio del mercado regional y de lanzamiento de los primeros proyectos piloto junto con los socios en México y Argentina. Al explorar las oportunidades disponibles en la región, la empresa está colaborando con integradores locales que tienen el conocimiento necesario sobre los clientes potenciales y están interesados en la cooperación. Se está llevando a cabo un proceso de discusión sobre posibles opciones de colaboración con colegas brasileños y cubanos. Sin embargo, aún no podemos hablar de una amplia red de afiliados, similar a la que funciona en Rusia. En la etapa actual, la empresa está buscando socios locales en cada país de América Latina y firmando acuerdos preliminares de carácter temporal, cuyos detalles serán discutidos más adelante.

Se eligió este enfoque porque el modelo más eficaz de salida al mercado para las empresas dedicadas a la automatización de la gestión documental es el establecimiento y desarrollo de relaciones de colaboración con negocios locales. Por ejemplo, una empresa especializada en la venta de servidores, comienza a comercializar sistemas de almacenamiento de archivos, de gestión de impresión, de

²⁰ Soluciones ECM (Enterprise Content Management) — sistemas de software para manejar el contenido corporativo que permiten almacenar, organizar, proteger y dar acceso a todo tipo de contenido digital (documentos, imágenes, vídeo, audio) en el marco de la empresa permitiendo su tratamiento fácil, búsqueda y cumplimiento de los requisitos normativos.

análisis de negocios y otros productos como resultado de acuerdos alcanzados con una serie de desarrolladores.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

Kaspersky Lab lleva más de 20 años operando en América Latina. Los primeros empleados comenzaron su actividad en esta región en 2007, y las oficinas locales en Brasil y México se abrieron en 2012. América Latina es una de las prioridades para la empresa, que continúa desarrollando su negocio y fortaleciendo la colaboración con las instituciones gubernamentales. Actualmente, la actividad de la compañía abarca todos los países de la región, con más de 150 empleados en 12 países. En América Latina, Kaspersky Lab cuenta con más de 5.000 socios activos, 51 distribuidores y múltiples filiales. En 2024, en Colombia se abrió la tercera oficina en la región.

2. ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron organizando los procesos empresariales? ¿Con qué están relacionadas, en su opinión?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Podemos suponer que todos los emprendedores que hacen negocio en América Latina al principio se enfrentan a la falta de comprensión de los principios y mecanismos de funcionamiento en la región, cuya especificidad, cultura y mentalidad difieren significativamente de la realidad rusa. Por ejemplo, actualmente en Rusia todo el mundo utiliza servicios de compra instantánea pulsando un botón, sin salir de casa, algo que no sería relevante en la región latinoamericana. Y nadie se da cuenta de que las reuniones presenciales son la técnica de ventas más efectiva en América Latina. Por eso, los primeros pasos en el mercado se perciben como etapas de aceptación, un desarrollo a través de la "negociación" y "depresión".

También podemos destacar lo difícil que es vender en el sector de las TI, y la razón es que muchas empresas no están preparadas para ingresar al mercado latinoamericano. A menudo, los representantes de las empresas interesados en expandirse en América Latina solicitan asesoría, pero necesitan mucho tiempo para tomar decisiones sobre qué región será más rentable para comenzar. Como resultado, no pueden adquirir los servicios de Go Latam!, y la empresa no puede influir en las ventas en formato "aquí y ahora". Por ejemplo, algunas empresas que recibieron una propuesta comercial en 2023 regresaron dispuestas a entrar al mercado casi un año después. Otro caso que tuvimos fue cuando una empresa con suficientes recursos y demanda para su oferta en la región gastó grandes cantidades de dinero en investigaciones y estrategias de promoción, pero finalmente decidió no entrar al mercado latinoamericano y concentrarse en el mercado de la CEI. Es realmente muy difícil convencer a algunos emprendedores de que van a tener éxito en el mercado latinoamericano, a muchos les asusta y les resulta distante.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

En primer lugar, hay que hablar de las dificultades con las transferencias, provocadas por la política de sanciones contra Rusia. En 2022, el sistema SWIFT fue bloqueado

para los bancos rusos, lo que hizo imposible realizar transferencias de dinero hacia y desde cuentas rusas. Por esa razón, surgió la urgente necesidad de encontrar alternativas para invertir y recibir pagos. La solución fue la apertura de una entidad jurídica en Colombia, lo que nos permitió llevar a cabo los procesos empresariales tanto de manera directa como a través de socios, convertirnos en una empresa independiente y comenzar a obtener ingresos.

Hablando de las dificultades durante la salida al mercado, hay que mencionar la barrera lingüística y las diferencias en el marco legal. Fue necesario adaptarse rápidamente a las normas y costumbres locales, aprender el idioma y comprender los mecanismos de comunicación con clientes, socios y empleados. Este proceso llevó su tiempo, cometimos varios errores, pero con la experiencia llega la comprensión de todos los detalles, y todos los problemas se solucionan.

Entre otras dificultades, podría destacar el ambiente mediático negativo que marcó el año 2022. La mayoría de las empresas temían trabajar con empresas rusas por el riesgo de sanciones secundarias. Incluso se escuchaban formulaciones absurdas, por ejemplo, que los representantes de empresas estadounidenses "confiscarían computadoras" si descubrieran que en ellas estaba instalado software ruso. Sin embargo, esas preocupaciones se calmaron, la situación se normalizó y se creó un ambiente laboral amistoso, lo que nos permitió posicionarnos como una empresa rusa internacional y establecer una comunicación directa con nuestros colegas latinoamericanos.

Desde el punto de vista de la promoción y el fortalecimiento de posiciones en el mercado latinoamericano, al principio fue difícil convencer a los socios de que las soluciones tecnológicas que ofrecíamos eran competitivas y que comprarlas les salía más rentable que comprar productos similares de los principales proveedores estadounidenses o europeos. Por lo tanto, *PIX Robotics* tenía que convertirse en un motor de salida de las empresas rusas del sector de las TI al mercado de América Latina y demostrar con su ejemplo que era posible operar con éxito y desarrollarse dinámicamente en la región. Con este fin, rebajamos los precios para los clientes latinoamericanos, con el objetivo de hacer la tecnología más accesible en comparación con las plataformas de automatización significativamente más costosas ofrecidas por nuestros competidores de Occidente. En otras palabras, la empresa eligió una estrategia de masificación de tecnologías y logró resultados significativos gracias a una atractiva relación calidad-precio del producto.

**Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT**

Lo primero y lo más evidente que debemos mencionar es que nos surgió una larga lista de tareas relacionadas con el estudio de los aspectos legales, de la normativa y de las particularidades burocráticas de los procesos empresariales en la región. Cualquier empresario en cualquier país extranjero se enfrenta a este tipo de dificultades. Hacía falta una especie de "guía de referencia" que explicara todos los detalles del trabajo y comunicación con los diferentes participantes del proceso. Ahora, las empresas que están a punto de ingresar al mercado pueden hacer consultas sobre estos temas a través de la Plataforma Rusia-Cuba.

En segundo lugar, hay que señalar la diferencia horaria entre las dos regiones, algo que representa un obstáculo serio para la comunicación. Cuando en la región latinoamericana son las 10 de la mañana y todos están listos para trabajar, en Moscú ya son las 5 de la tarde, y a las 6 horas termina la jornada laboral. Es un problema evidente que demuestra que cuando los socios se encuentran en diferentes continentes, los problemas no se resuelven con la rapidez y eficiencia deseadas.

A parte, podemos mencionar las dificultades relacionadas con las particularidades del mercado local. Por ejemplo, cuando nuestra empresa comenzaba a operar en Cuba, existían tres tasas de cambio del dólar distintas: la del mercado, para personas jurídicas y para personas físicas, y sus valores variaban entre 24 y 324 pesos. Los problemas con las transferencias bancarias, derivados de años de presión por sanciones, también dificultan las operaciones financieras. Pero lo importante es que estos problemas, al igual que todos los demás, tienen solución.

Denis Gamayúnov, director general de SolidSoft

Actualmente, la estructura empresarial creada en Brasil no es lo suficientemente eficaz. Su componente principal es el *BDM* local (Business Development Manager), que vive en San Pablo y actúa como representante de la empresa. Su trabajo consiste en ayudar a establecer contactos en el nivel inicial, es decir, guiar a los clientes después de establecer el primer contacto.

El principal obstáculo son las dificultades para organizar reuniones presenciales: hay que viajar regularmente a Brasil o trasladar a la región a uno de los directivos con poder de decisión en la empresa, lo cual requiere una gran cantidad de recursos. También cabe destacar la diferencia horaria como un factor que limita la comunicación empresarial, aunque tiene menor importancia, ya que uno puede adaptarse a estas condiciones.

No obstante, a pesar de las dificultades del proceso, para pasar a la siguiente etapa del desarrollo de la empresa es necesario establecer y mantener en persona una comunicación a largo plazo en el mercado meta. La interacción personal desempeña un papel fundamental en el establecimiento de confianza entre la empresa y el cliente, sin la cual es imposible trabajar con éxito en el ámbito de la ciberseguridad, un sector sensible en el que la competitividad depende del nivel de confianza y, en consecuencia, de la disposición y capacidad de estar físicamente presente en el mercado.

De lo contrario, la salida al mercado puede llevar años. Por ejemplo, una empresa que conocemos, especializada también en la seguridad de la información, en diez años de trabajo en el extranjero solo consiguió tres clientes. No quisieramos terminar con resultados similares.

Establecer relaciones de confianza con los socios es tan importante como establecerlas con los clientes. La búsqueda de socios finales y la cooperación con empresas del sector de las TI brasileñas es una de las formas más productivas de entrar en el mercado.

También podemos mencionar la competencia global como una dificultad con la que tendremos que aprender a lidiar. Las empresas estadounidenses son las más visibles,

ya que tienen una posición fuerte en el mercado brasileño. Están ampliamente representadas en el país y cuentan con diferentes oficinas y sucursales. Además, los productos de software estadounidenses resultan familiares para el mercado brasileño, es decir, los brasileños no ven arriesgado utilizar soluciones estadounidenses.

**Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG**

En primer lugar, hubo dificultades relacionadas con el idioma. La comunicación en inglés en los países de la región no resulta eficaz. Para establecer contacto, es necesario hablar bien el español, y en el caso de Brasil, el portugués. El sector de las tecnologías de la información es tan específico que, lamentablemente, la comunicación a través de un intérprete no es eficiente, ya que el intérprete debe tener conocimientos exhaustivos en el ámbito de las TI. Por lo tanto, es necesario encontrar especialistas que hablen el idioma local y el ruso, y que además tengan conocimientos en las tecnologías de la información.

En segundo lugar, la diferencia de husos horarios también representa un obstáculo. Cuanto más al oeste se encuentre el país, menor es la probabilidad de encontrar un horario cómodo para ambas partes. Es más difícil encontrar un momento adecuado para las videollamadas, y la comunicación por correo electrónico se vuelve más lenta. Por ejemplo, recibimos respuestas a ciertas preguntas por la noche o incluso de madrugada, y solo al día siguiente podemos formular preguntas aclaratorias, y procesaremos las respuestas con un día de retraso.

Otro punto son las particularidades regionales y culturales de cada país. Hay matices relacionados con la organización de los procesos empresariales, la manera de negociar y la mentalidad, lo que a menudo lleva a malentendidos. Es curioso que también hay diferencias en la formación de los especialistas técnicos, algo que se percibe no solo a nivel general, sino también en las distintas escuelas de ingeniería. A veces, incluso los mismos términos en inglés pueden ser entendidos de forma diferente por esos especialistas, lo que genera confusiones al configurar los productos.

En cuarto lugar, destacaría la percepción que existe de los productos rusos y en general de cualquier empresa extranjera nueva en el sector de las TIC. Lamentablemente, en América Latina existe cierta desconfianza en las empresas rusas debido a la falta de información. Me he encontrado con situaciones cuando había interés en las soluciones tecnológicas rusas, pero los socios prefieren esperar varios años para asegurarse de que el vendedor del producto tiene intenciones serias de trabajar en el mercado local, y que otras empresas prueben primero esas soluciones. Además, los socios no valoran mucho nuestra experiencia de implementación de nuestros productos en Rusia, Europa, Asia u otras regiones fuera de América Latina. Existe una fuerte convicción de que en esos lugares todo es diferente.

Quinto, hay que hablar de la legislación y los impuestos. Es importante entender que cada país latinoamericano tiene sus propias leyes, sus propios impuestos, y a veces esto limita significativamente las posibilidades para el negocio. Por ejemplo, en un país el software puede considerarse un servicio, en otro un producto. En algunos

lugares, el impuesto sobre la importación de *software* puede ser del 30 al 35 %. En ciertos países, los pagos por la adquisición de *software* extranjero están sujetos a impuestos que se aplican a las transacciones correspondientes. Hay que tratar estos aspectos con socios locales para evitar malentendidos.

Por últimos, hoy en día uno de los problemas clave son los pagos internacionales. Imagínense que han superado todos los obstáculos y resuelto las dudas del cliente, el cliente está listo para comprar el producto o servicio, tiene el dinero, pero no puede pagarles. Los pagos transfronterizos ya eran un desafío en varios países, pero en los últimos dos años las empresas se encuentran con dificultades y escollos en cada paso.

Por ejemplo, en algunos países existen restricciones serias para los pagos al extranjero en divisa convertible. Es decir, cuando el cliente está listo para pagar, debe seguir un procedimiento específico, por ejemplo, presentar una solicitud al regulador local y esperar su aprobación. Esa aprobación puede depender de la disponibilidad de esa divisa en el país y puede durar varias semanas o incluso meses. Para resolver esos problemas, *ITGLOBAL.COM* utiliza su red de filiales y puede realizar pagos a través de diversas entidades jurídicas regionales.

Teniendo en cuenta todos estos matices, recomiendo que al salir al mercado internacional primero busquen clientes potenciales que cuenten con empleados rusohablantes o ingenieros formados en la escuela rusa. Eso facilitará tanto la comunicación como la superación de barreras culturales y burocráticas. Después de la realización de un proyecto piloto o una venta, será mucho más fácil organizar los procesos empresariales en otro país. En otras palabras, lo más difícil es encontrar el primer cliente en la región, ya que es necesario recorrer todo el camino desde el establecimiento de contactos hasta la firma del contrato y obtención de ingresos. Pero una vez completado este proceso, será más fácil comprender las particularidades del trabajo, cómo funciona el negocio del cliente en el país y cómo se toman las decisiones. Esto permite crear una estrategia correcta de cara al futuro.

Por ejemplo, una vez estábamos promoviendo nuestro producto en el sector de las telecomunicaciones en Brasil, y las particularidades de la industria local que afectan directamente al éxito comercial nos sorprendieron tanto que tuvimos que reconsiderar todo el enfoque de la empresa. La implementación del *software* requiere integración con varios sistemas internos del cliente, que era la operadora de telecomunicaciones. Normalmente, la operadora tiene un equipo técnico que puede prestar asistencia para esta integración con las soluciones ya instaladas en la empresa. Pero en Brasil, muchas de las operadoras pequeñas no cuentan con un equipo de mantenimiento propio; en cambio, recurren a especialistas externos subcontratados que vienen cuando se les necesita y se les paga por hora. Por lo tanto, los clientes perciben negativamente el proceso de integración con nuestra solución tecnológica, ya que conlleva costos adicionales. Como consecuencia, esto ralentiza los procesos de trabajo, ya que los proveedores de servicios externos suelen trabajar para varias empresas al mismo tiempo, es difícil ponerse de acuerdo sobre un horario, y no están motivados para trabajar rápido. Al final, eso retrasa la ejecución de las tareas y genera insatisfacción en el cliente potencial.

Otra de las dificultades es cuando grandes clientes exigen gran cantidad de documentación sobre la actividad de la empresa proveedora, sobre todo cuando se realizan licitaciones. El proveedor debe entregar un paquete de documentos e informes en el idioma local, formalizados de acuerdo con la normativa legal local y teniendo en cuenta las particularidades de su aplicación en el negocio. Por eso, a las empresas extranjeras les resulta más conveniente trabajar a través de socios regionales que llevan mucho tiempo en el mercado, tienen conocimientos en las áreas correspondientes y pueden vender productos y servicios en su nombre. Actualmente, las filiales de *ITGLOBAL.COM* operan como distribuidores de productos de la corporación *ITG*, desarrollando redes de socios locales y suministrando productos y tecnologías a los socios que después los convierten en productos finales para los clientes.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Las principales dificultades son bastante obvias: la barrera lingüística y las dificultades para efectuar pagos. Incluso trabajando en el marco del modelo de socios, sin conocimientos de español y portugués es casi imposible lograr éxito en el mercado latinoamericano. Nuestra empresa no cuenta con una plantilla de intérpretes, pero a veces los contrata para las reuniones más importantes con clientes y socios potenciales. Sin embargo, el intérprete puede interpretar incorrectamente la información técnica, por lo que los propios directivos y empleados de la empresa que participan en la organización de los procesos empresariales en América Latina, deben tener como mínimo un conocimiento básico de los idiomas correspondientes.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

Uno de los errores más comunes al trabajar en Latinoamérica es considerarla como una región homogénea y no tener en cuenta las diferencias culturales. Los mexicanos son tan diferentes de los argentinos como los españoles lo son de los italianos. En ambos casos se trata de latinoamericanos, pero cada uno de estos pueblos tiene sus propias características culturales y necesidades. Nuestra empresa se dio cuenta de estas diferencias y contrató a empleados locales que comprenden las particularidades del mercado local y hablan español, portugués, inglés, etc.

3. ¿Es difícil hacer negocio en América Latina en una situación cuando Rusia está bajo presión por sanciones?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Más bien no, ya que Latinoamérica es una región amistosa para Rusia. Por el contrario, los acontecimientos de 2022 impulsaron el desarrollo del negocio, ya que durante ese período los emprendedores comenzaron a reorientar su negocio desde los países europeos y Estados Unidos hacia América Latina y el sudeste asiático, y aquellas empresas que tenían planeado salir al mercado internacional decidieron centrarse en los países amistosos. Por lo tanto, para *Go Latam!* 2022 fue un año de auge en cuanto a la cantidad de compradores y clientes potenciales.

En este sentido, es importante entender que por su mentalidad los socios latinoamericanos están muy alejados de la crisis ruso-ucraniana y están enfocados

en resolver sus propios problemas. Están dispuestos a trabajar junto con los representantes del negocio ruso, ya que es una colaboración que beneficia a todos. Por ejemplo, hace poco los bancos de Brasil, que es uno de los países más amistosos para nosotros, solicitaron abrir cuentas correspondientes rusas porque el número de operaciones bilaterales de importación-exportación está creciendo, y eso exige realizar los pagos en reales o rublos. Después, el banco brasileño va a recopilar toda la información necesaria sobre el cumplimiento normativo del banco ruso, sabiendo que está bajo sanciones occidentales. La principal condición es que este banco brasileño no tenga inversores de EE. UU., es decir, que sea local, de lo contrario no se arriesgará a iniciar esta operación. El negocio local, por su parte, valora positivamente la colaboración con las empresas rusas, ya que le sale rentable.

**Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT**

En este sentido, hay que separar a Cuba del resto de los países de América Latina. Existe el estereotipo de que Cuba es un país aislado. En cierto sentido, esta afirmación es cierta, ya que muchos servicios que están extendidos en Rusia no existen en Cuba debido a la prolongada presión de las sanciones por parte de Estados Unidos. Sin embargo, también hay excepciones: se están desarrollando aplicaciones para comprar de productos de China y EE. UU. con entrega, lo que hace que los costos derivados de las sanciones y la logística sean menos notorios para el usuario final.

Para las empresas rusas, en la resistencia a las sanciones estadounidenses Cuba representa un aliado fiable. A este país nuevas restricciones no le van a afectar, por lo que está dispuesto a colaborar de manera mutuamente beneficiosa con Rusia y con empresas rusas.

Por otro lado, el resto de los países de la región realmente temen las sanciones secundarias por cooperar con el negocio ruso, pero sí están dispuestos a trabajar con empresas cubanas, ya sea a través de empresas conjuntas o entidades jurídicas cubanas. En algunos casos, México puede ser una excepción debido a su mayor cercanía económica con Estados Unidos. Por lo tanto, es recomendable trabajar con Cuba, crear allí una representación y acceder al mercado latinoamericano a través de intermediarios.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

En algunos casos, los proveedores latinoamericanos temen las sanciones secundarias. En la situación actual, el origen ruso de una empresa puede debilitar su posición en las negociaciones al discutir un acuerdo. La creciente presión por sanciones, evidentemente, no facilita los pagos, pero por lo general sí se pueden encontrar opciones aceptables para todas las partes, teniendo en cuenta las restricciones existentes.

**Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG**

El problema de la presión de las sanciones existe, y, por supuesto, hay que tener en cuenta los riesgos de sanciones secundarias. Sin embargo, la presencia o ausencia de miedo a las sanciones secundarias depende de las particularidades del propio

cliente o socio. En esos casos, es posible minimizar los riesgos trabajando a través de una red de afiliados. Pero a los socios y compradores casi nunca les importa el origen de la empresa proveedora. Al final, el factor que influye en la decisión de adquirir o no un producto debe ser su calidad, no la nacionalidad de los desarrolladores. Aquí la dificultad puede radicar en que un esquema que minimice los riesgos de sanciones secundarias para el cliente aumente los costos para nosotros, lo que sin duda repercutirá negativamente en el margen de cobertura de la empresa.

Aun así, en América Latina hay países que también están sancionados, y en general las empresas rusas tienen buena cooperación con ellos, a diferencia de los competidores de Estados Unidos o Europa.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

La política de sanciones de los países occidentales ha tenido un impacto notable en la forma de hacer negocios en Latinoamérica. Las empresas transnacionales que operan en países occidentales rara vez harán negocios con una empresa registrada en Rusia. Pero en general, los gobiernos y las empresas locales no imponen restricciones a nuestra empresa para operar en sus mercados. Por supuesto, la situación puede variar de un país a otro, dependiendo de lo orientados que estén sus líderes políticos hacia Oriente u Occidente.

4. ¿Cree que es necesario atraer a expertos especializados en los aspectos jurídicos, culturales, sociales étnicos y confesionales de la región para el desarrollo de la estrategia de negocio? ¿Tiene gerentes nacionales en su plantilla?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Sí, el ejecutivo de cuentas de *Go Latam!* se dedica a recibir solicitudes del cliente, procesarlas, ingresarlas en el sistema interno de CRM (*Customer Relationship Management*) y traducirlas al español y al portugués para los ejecutores finales. Además, en cada país y en cada proyecto hay un gerente nacional, o, dicho de otro modo, un *BDM* o gerente de desarrollo de negocio (*Business Development Manager*), que se encarga de buscar información, llevar a cabo negociaciones y organizar entrevistas. Este empleado recibe la información del ejecutivo de cuentas, la procesa, la devuelve, el gerente de cuentas también la procesa y la entrega al cliente.

El orden de estas acciones puede variar, pero por lo general funciona así. En caso de que surjan tareas más complejas y especializadas, se incorporan socios que cuentan con las herramientas necesarias en su arsenal.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Por supuesto, el trabajo se organiza a través de los gerentes nacionales y socios locales, ya que para lograr unas ventas exitosas en América Latina es necesario estar presente personalmente en la negociación de las condiciones y la firma del contrato. Tal vez no sea una norma absoluta para todos los productos, pero es imposible implementar el software robótico estando físicamente en Rusia. El cliente

debe estar seguro de que la solución tecnológica que adquiere es fiable y en que tendrá mantenimiento del durante todo el ciclo de vida de este.

En cada país se necesita un representante de la empresa que esté familiarizado con las costumbres, tradiciones, la normativa legal y los sistemas fiscales, y que conozca todas las particularidades del entorno empresarial. La regla es simple: a los brasileños deben venderles los brasileños, a los colombianos, los colombianos, y a los mexicanos, los mexicanos. Todos los procesos deben funcionar a nivel local, ya que las transferencias internacionales, incluso dentro de América Latina, representan un obstáculo adicional para el cliente.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

La respuesta a esta pregunta es clara: sí, vale la pena. Haciendo un estudio preliminar del mercado sin involucrar a expertos de este tipo la empresa seguramente perderá una gran cantidad de información valiosa necesaria para una evaluación adecuada de la situación y el desarrollo de la estrategia. Cuando se trata de trabajo práctico "en el terreno", surgen aún más pormenores.

Es importante entender que no todos los problemas se pueden resolver utilizando el idioma inglés. Sabemos por experiencia que el no hablar el idioma del país en el que se está estableciendo el negocio reduce significativamente las posibilidades de trabajar de una manera efectiva. El uso del inglés en América Latina reduce drásticamente la productividad y efectividad general, lo cual es inaceptable para un emprendedor.

La falta de conocimiento sobre las características culturales regionales lleva a la imposibilidad de establecer una buena relación de trabajo con los socios. A su vez, por falta de experiencia en cuestiones legales, sociales y económicas, surgen problemas graves que ralentizan el desarrollo del negocio.

En el equipo de *SearchInform* hay gerentes nacionales, personas con conocimientos del idioma, características culturales y sociales del país, y que cuentan con experiencia práctica. Ellos se encargan de mantener y desarrollar las relaciones con los socios regionales.

Alexander Vólkov, director general de GenIT

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

Precisamente en eso consiste el comportamiento correcto en el mercado exterior. No podemos comenzar el trabajo sin contar con especialistas que entiendan la mentalidad, hablen el idioma, conozcan las características religiosas, culturales y políticas del país. Para establecer una interacción de calidad, también es recomendable que esta persona esté físicamente presente en el territorio del país.

Además del gerente nacional con los conocimientos y la experiencia necesarios, que reside en Rusia y realiza viajes de trabajo a la región, en el equipo de *GenIT* también tenemos colegas que viven de manera permanente en países latinoamericanos y representan los intereses de la empresa. Este factor permite superar las barreras en la comunicación y a crear relaciones de confianza.

Denís Gamayúnov, director general de SolidSoft

Lo más eficaz es que trabajen solo los representantes de la empresa, sin involucrar a especialistas externos. Los intermediarios a menudo no están inmersos en los procesos comerciales, no tienen contactos en la industria. Su cadena de comunicación funciona de manera mucho más lenta, a diferencia de cuando uno de los directivos de la empresa la presenta en una conferencia especializada, por ejemplo, sobre la ciberseguridad, cuando 500 clientes latinoamericanos conocen la empresa "de primera mano". Sabemos por experiencia que este enfoque funciona bien en otros mercados extranjeros, y los resultados del análisis de las particularidades del mercado brasileño confirman que en este aspecto no hay diferencias.

***Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG***

La respuesta a esta pregunta depende del tipo de producto en cuestión. Algunas soluciones tecnológicas, como los productos digitales específicos o de nicho, se pueden promover de manera universal. Pero si se trabaja con empresas y usuarios locales, es necesario tener en cuenta las particularidades de la región, y para se requieren especialistas locales. De lo contrario, los plazos de trabajo serán demasiado largos.

Por ejemplo, en el equipo de *ITGLOBAL.COM* trabajan empleados que dominan los idiomas portugués y español, incluyendo tanto rusos que hablan esos idiomas como latinoamericanos que hablan ruso. Usamos la misma estrategia en otras regiones del mundo. Por lo general, se trata de empleados que tienen experiencia de residir y trabajar tanto en la región latinoamericana como en Rusia, con un profundo conocimiento tanto de la cultura de esos países como de nuestra mentalidad. Sin embargo, según mi experiencia, es bastante complicado encontrar a un especialista que domine bien tanto el ruso como el idioma local y además tenga conocimientos en la esfera de las tecnologías de la información.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Para salir al mercado latinoamericano, la empresa *EOS* estudió información pública, y también los datos proporcionados por el Ministerio de Industria y Comercio de Rusia, las representaciones comerciales y las embajadas. Además, *EOS* participa en eventos especializados, conferencias y reuniones de trabajo.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

Por supuesto que sí. Repito, no existe un concepto general de América Latina. Perú, Brasil, Chile o Colombia tienen sus propias leyes de privacidad, sistemas fiscales, legislación laboral y maneras de hacer negocios. La empresa tiene cuatro equipos regionales para trabajar con Brasil, México, SOLA (Sur de América Latina) y NOLA (Norte de América Latina). Son grupos de expertos que interactúan con miles de revendedores y socios comerciales en toda la región.

5. ¿Los representantes de su empresa trabajan con las autoridades locales? De ser así, ¿hasta qué punto esa cooperación es eficaz?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

En la República Dominicana tenemos contactos con el Ministerio de Economía, y ya que el país es pequeño, organizar una reunión incluso a nivel de viceministro es bastante fácil. Estos contactos ayudan a mantener la comunicación con las empresas locales que operan en el sector de las tecnologías financieras.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Los planes de la empresa incluyen la instalación del software robótico en las entidades gubernamentales, como ayuntamientos y empresas estatales en el sector de la energía eléctrica, servicios públicos, etc. Estas organizaciones realizan una gran cantidad de transacciones, por lo que son clientes ideales para implementar la automatización. En esta etapa, para comenzar a trabajar con estas entidades estamos celebrando negociaciones activas. Es un proceso largo y complejo, pero poco a poco las dificultades se van superando.

Para comenzar la comunicación con las autoridades locales, acudimos a nuestros socios que ya brindan diversos servicios a estas entidades, por ejemplo, en el área de la ciberseguridad. Este tipo de modelo permite establecer contactos de una forma más sencilla y fiable, ya que nuestros colegas ya cuentan con los conocimientos necesarios. Como resultado, además de sus propios servicios, los socios ofrecen la robotización de procesos de *PIX Robotics*.

Alexander Vólkov, director general de GenIT

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

La empresa está profundamente integrada en el sistema de interacción entre los negocios cubanos y las autoridades que brindan apoyo a los emprendedores. Por ejemplo, muchos de los asuntos se discuten con el ya mencionado Ministerio de Comunicaciones de Cuba a través de la mensajería instantánea, y los acuerdos se alcanzan de la misma manera, en un formato de comunicación directa y operativa. Este tipo de comunicación tiene una enorme importancia para el negocio: el apoyo ofrecido por las autoridades cubanas significa que todas las acciones y decisiones se toman con vistas a una colaboración estratégica a largo plazo, y no con el objetivo de obtener beneficios inmediatos.

Cabe destacar que, debido a las particularidades de la economía cubana, que se encuentra en una fase de transición, es difícil lograr resultados sin la comunicación con el gobierno. Actualmente, solo las empresas con participación estatal tienen derecho a firmar contratos de importación, y, por lo tanto, están bajo la supervisión de los ministerios correspondientes. Como resultado, se crea una ventaja importante: las autoridades administrativas y gubernamentales actúan como garantes del cumplimiento de los compromisos. Por ejemplo, si surgen dificultades con los pagos,

este problema se discute en grupos de trabajo con la participación de representantes de las autoridades de ambas partes.

Denís Gamayúnov, director general de SolidSoft

Los representantes de *SolidSoft* aún no han interactuado con las entidades gubernamentales, pero están planeando abrir una entidad legal en Brasil en el futuro, que es necesario para llevar a cabo cualquier actividad operativa en el país. De acuerdo con la legislación local, una entidad extranjera no puede trabajar con las autoridades gubernamentales, por eso en la siguiente etapa la empresa deberá contar con un representante local al que se le asignarán estas responsabilidades.

Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM, corporación ITG

Por supuesto, porque establecer un negocio en un país implica su registro oficial, por lo tanto, hay que comunicarse con las autoridades locales sobre asuntos administrativos. La eficacia de estas relaciones varía según el país. Por ejemplo, en Brasil muchos procesos burocráticos se pueden llevar a cabo de manera remota y en formato digital, lo que facilita mucho las cosas. En algunos países, sin embargo, estos procesos son más lentos. Pero todos tienen que pasar por eso, así que hay que verlo como una particularidad regional y no estresarse. No todos los países pueden permitirse una implementación rápida de servicios digitales modernos.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Trabajando en los mercados exteriores, nuestra empresa se apoya principalmente en los socios locales, por eso lo primordial es establecer relaciones con ellos. La interacción con las entidades gubernamentales casi siempre se lleva a cabo a través de los representantes de integradores locales, a excepción de las iniciativas relacionadas con instituciones educativas y los proyectos que se implementan con la participación de embajadas rusas y representaciones comerciales. Los contactos con las universidades extranjeras se establecen con el objetivo de intercambiar experiencias y preparar a futuros usuarios de nuestros desarrollos.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

La empresa *Kaspersky Lab* interactúa con los representantes del gobierno en diferentes ámbitos. En primer lugar, eso ocurre en los países donde la empresa tiene filiales locales que deben cumplir la legislación local. En segundo lugar, lo tiene que hacer porque es proveedora de servicios para muchas entidades gubernamentales. Y, en tercer lugar, como socio para la recopilación de información sobre amenazas ciberneticas en la región. En todas estas áreas, las buenas relaciones son simplemente imprescindibles.

6. ¿Los representantes de las asociaciones locales les ayudan a llevar su empresa?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

En Brasil se ha establecido la colaboración con *Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)*, la mayor asociación estatal del país que brinda

apoyo a los emprendedores en la creación de sus propias empresas y a las pequeñas empresas ya establecidas.

En Colombia estamos trabajando con la asociación de las empresas *Fintech* (*Asociación de Fintech de Colombia*), que tiene un carácter mixto, mitad gubernamental y mitad comercial. El principal objetivo de la organización es regular el mercado de servicios financieros en Colombia, pero sus representantes también ayudan a nuevas empresas y organizan webinarios interesantes.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Sí, nuestra empresa forma parte de varias asociaciones, como la *Federación Colombiana de Software y TI*, un clúster tecnológico. La presencia en estas agrupaciones facilita enormemente el acceso a los contactos de los socios y grandes empresas clientes que también pertenecen a estas comunidades. Por lo tanto, la participación en los clústeres tecnológicos locales es un factor clave en la creación de relaciones con los socios y búsqueda de clientes.

***Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT***

La empresa GenIT forma parte prácticamente de todas las comunidades de las TI nacionales, como *RUSSOFT*, la *Agencia de Iniciativas Estratégicas*, el *Centro de Exportación de Moscú*, *Skólkovo* y otras, y también colabora con asociaciones latinoamericanas, como el *Parque Tecnológico de La Habana*. Todos los participantes del proceso se ayudan mutuamente, mantienen un diálogo constante, y cuando sus esferas de actividad coinciden, combinan esfuerzos y se complementan entre sí.

Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM, corporación ITG

Por supuesto, al salir a los mercados internacionales, nos fijamos en las comunidades existentes y en las distintas asociaciones. Por ejemplo, al salir al mercado brasileño, teniendo en cuenta nuestro interés en vender soluciones a las operadoras de telecomunicaciones locales, nuestra empresa entró en la *Asociación Brasileña de Proveedores de Internet y Telecomunicaciones* (*Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações*). La colaboración con esta organización ofrece oportunidades adicionales para la promoción: se pueden realizar envíos masivos de correos electrónicos a un gran número de personas para presentarles los productos, y offline podemos participar en eventos temáticos organizados por las asociaciones.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Actualmente, EOS ha firmado un memorando de colaboración con *GEIC* (*Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones*), una asociación en el ámbito de las tecnologías de la información y comunicaciones de la República de Cuba. La interacción con la asociación permite atraer a las empresas del sector de las TI que estén más interesadas, por lo que esta experiencia se puede considerar realmente valiosa.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

A veces nos ayudan a ampliar la actividad de la empresa u ofrecen servicios para obtener certificados. Según las características del negocio, puede ser necesario establecer relaciones con uno o varios de estos organismos para poder proseguir con la actividad de la empresa.

7. ¿Cuáles son los instrumentos que la empresa usa para promocionar sus productos en la región?

¿Cuál es la particularidad de su estrategia empresarial en esta esfera?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

El método más efectivo para promover nuestros servicios es organizar webinarios. Lo puede hacer la propia empresa y también con la colaboración del *Fondo de Desarrollo de Iniciativas de Internet (FRII)*, en el que el director de *Go Latam!* actúa como experto en América Latina y ofrece consultas para equipos de aceleradoras rusas e internacionales en la Escuela Superior de Economía y en otras plataformas. En los años 2022–2023, se llevó a cabo una serie de webinarios en los que el experto habló sobre las particularidades del lanzamiento de negocio en la región, y después los asistentes se inscribieron para consultas y adquirieron servicios.

A este punto también podemos añadir nuestra actividad en el club empresarial y comunidad internacional de *networking Heg.ai* que reúne a emprendedores de diversas áreas, incluido el director de *Go Latam!*. La interacción entre los miembros del club en algunos casos resulta en ventas, por lo que esta herramienta también tiene un valor especial para la estrategia empresarial.

Como segundo canal de promoción en el mercado latinoamericano podemos mencionar la interacción con socios y *BDM (Business Development Managers)* que también operan en la región. Nuestros colegas, todos con experiencia diversa, comparten los conocimientos, lo que ayuda a fortalecer las posiciones de las empresas rusas a pesar de la competencia que existe entre ellas. En una ocasión, incluso se planteó la idea de crear una asociación de desarrolladores de negocios en Brasil o en América Latina en general, aunque hasta ahora las empresas no se han puesto manos a la obra.

Últimamente, nos han surgido dos nuevos canales de promoción. El primero es el portal “Mi Exportación” de la Cámara de Comercio e Industria de Rusia. Es un canal interesante y prometedor, aunque de momento lo utiliza un número reducido de proveedores. El director de *Go Latam!* es uno de los tres expertos en Brasil en el marco de este portal. Nuestra empresa logró completar con éxito un encargo que consistía en una investigación para una compañía de la región de Oriol que desarrolla sistemas de colas electrónicas. Descubrimos que el producto estaba solicitado en Brasil, Chile y Perú.

El segundo canal implica la comunicación con empresas en Brasil que tienen la intención de exportar sus productos a Rusia. De este modo, ya se ha iniciado un proceso inverso, y aunque no puede ser considerado altamente eficaz en términos

de promoción de las tecnologías rusas, desempeña un papel importante en el mantenimiento de la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones mutuamente beneficiosas.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Cabe destacar que para desarrollar una estrategia empresarial exitosa son necesarios un enfoque integral y una plantilla adecuada. En la plantilla los especialistas en márguetin rusos trabajan junto con los asistentes locales, tratando de utilizar las herramientas más efectivas posible.

En primer lugar, usamos diversos formatos de márguetin digital, tenemos cuentas e hilos de noticias en redes sociales como *Instagram** y *LinkedIn*. Ponemos un énfasis especial en la organización de webinarios por esferas: por ejemplo, en el siguiente se discutirá cómo los robots ayudan a resolver problemas en la medicina. Este webinario se celebrará simultáneamente en español y en portugués, abarcando de esta manera a toda América Latina.

En segundo lugar, los eventos presenciales desempeñan un papel crucial en el establecimiento de contactos durante los encuentros cara a cara. Actualmente, los representantes de *PIX Robotics* participan en eventos en los que tienen su propio stand. El año que viene, tenemos previsto llevar a cabo el *PIX Summit*, organizado por la empresa, al que invitará a colegas y clientes, incluidos los potenciales.

Por último, no podemos pasar por alto esa voz que corre de boca en boca y que es resultado de una interacción intensa con los representantes del mercado, de la participación en eventos especializados y de la comunicación con socios. Las recomendaciones de los colegas tienen un gran valor y ayudan a promocionar las soluciones tecnológicas de la empresa.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

La empresa utiliza todos los canales disponibles para la promoción: el desarrollo de una red de afiliados y distribuidores, la participación en eventos especializados, la organización de webinarios para los clientes potenciales, la interacción activa con los medios de comunicación y la realización de investigaciones sobre la seguridad de la información para el mercado local.

También me gustaría destacar la ayuda brindada por las instituciones gubernamentales, especialmente por el Centro Ruso de Exportaciones. Desde su salida a los mercados de América Latina, la empresa ha consultado activamente a los especialistas del Centro, quienes organizaban reuniones con socios y clientes potenciales y nos ayudaban con la participación en eventos locales.

Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

Cuando se trata de los productos de *GenIT*, la estrategia se centra en el *networking*, contactos en el mercado y colaboración con el socio estratégico. No se trata solo

* La actividad de la compañía *Meta* (propietaria de *Instagram*) está prohibida en Rusia como extremista.

de actuar como distribuidor de soluciones tecnológicas, sino también de brindar asistencia técnica en el mercado.

La Plataforma Rusia-Cuba actúa como un enlace entre los colegas rusos y cubanos. Voy a poner como ejemplo la siguiente cadena de acciones: después de negociar en el Parque Tecnológico de La Habana con una empresa emergente cubana, se determina la demanda que existe de un producto, y luego, en un formato similar, se determina qué es lo que pueden ofrecer los colegas rusos. Así hay entendimiento de cuáles son puntos en común. De este modo, se crean canales de comunicación entre las empresas, lo que permite intercambiar experiencias, organizar ventas cruzadas o distribuir las soluciones rusas.

En Cuba, la promoción de negocios no se hace mediante la publicidad sino mediante la comunicación en persona. Por esta razón, invertimos mucho tiempo en negociaciones y reuniones con nuestros colegas cubanos.

Precisamente por eso se propuso la idea de crear la Plataforma Rusia-Cuba para la implementación de tecnologías digitales, que representa los intereses de las empresas rusas y lleva sus soluciones al mercado latinoamericano. Eso se hace a través de las exposiciones, conferencias, mesas redondas, presentaciones a los posibles clientes y webinarios. Mientras que en Rusia uno puede pagar por la publicidad, encontrar un cliente y firmar un contrato en línea sin haberse visto en persona, en Cuba este mecanismo no sería eficaz, ya que todos los procesos se construyen en torno a la comunicación personal entre los representantes de la empresa y los clientes.

Sin embargo, en otros países latinoamericanos como Colombia y Brasil, el comercio electrónico y la promoción en línea a través de las redes sociales están ganando terreno. Estos instrumentos pueden considerarse bastante efectivos en estos mercados, pero, aun así, hay que analizar cada caso por separado.

Denís Gamayúnov, director general de SolidSoft

En la formación de la estrategia de promoción en el mercado brasileño, los contactos personales desempeñan un papel fundamental, como ya hemos mencionado, mientras que la publicidad en diversas formas es algo secundario. La interacción se surge a raíz de conferencias y otros eventos similares, y tiene un valor mucho mayor que las soluciones de márquetin. Para trabajar en formato *B2C* (*Business-to-Consumer*), las campañas publicitarias probablemente sean más importantes, en contraste con *B2B*. Nuestra empresa publica anuncios en las redes sociales donde se realiza la búsqueda de clientes, aunque en Brasil esta técnica ha demostrado ser algo menos efectiva que en otros países.

Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM, corporación ITG

La elección de las herramientas de promoción está determinada por el tipo de producto y depende del público meta y los objetivos planteados. Si el objetivo final es vender directamente al cliente, la estrategia se basa en su segmentación y selección de herramientas de promoción según su eficacia para cada segmento. Cuando el producto se promociona a través de empresas asociadas, se utilizan

otros instrumentos. Primero, realizamos un análisis de los socios integradores con los que *ITGLOBAL.COM* está interesado en interactuar, y luego establecemos la comunicación a través de llamadas, redes sociales como LinkedIn o servicios de mensajería, de los que WhatsApp es el más popular en la región. Se le otorga un lugar especial a la inversión en la optimización SEO de los sitios web para que sean indexados por diferentes sistemas de búsqueda. Además, la participación en eventos locales y especializados en América Latina, que se han reactivado tras la pandemia, desempeña un papel importante para la promoción de la empresa. Al desarrollar una red de afiliados u organizando ventas B2B en América Latina, es crucial establecer un contacto personal para crear cierta “química”.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

El instrumento principal de la promoción en el mercado latinoamericano es la búsqueda puntual de contactos entre los proveedores más adecuados para el negocio. Este proceso puede adoptar diversas formas y se puede llevar a cabo a través de eventos o plataformas en línea como LinkedIn, pero su objetivo final consiste en encontrar organizaciones con perfiles adecuados que tengan una actividad similar.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

Kaspersky Lab es una proveedora de soluciones en los segmentos B2C y B2B que ofrece ciberseguridad para clientes de todas las categorías, desde hogares comunes hasta grandes empresas y organizaciones gubernamentales. Por lo tanto, las medidas de promoción son bastante integrales: márketing digital, organización de eventos y exposiciones, viajes de trabajo, y publicidad, entre otros. Todo esto forma parte de una estrategia a largo plazo, orientada a mantener el reconocimiento y la relevancia de la marca. Reiteramos nuestra posición de liderazgo en el ámbito de la ciberseguridad.

8. ¿Cuál es la característica general del mercado latinoamericano de las TI?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Podemos nombrar toda una serie de características del mercado de las TI en América Latina. En primer lugar, vemos una alta demanda de nuevas tecnologías, lo que se refleja en el crecimiento anual de las inversiones en el sector de las TI. Sin embargo, en términos de desarrollo tecnológico, la región aún está lejos de los estándares rusos. Precisamente por eso, los empresarios rusos tienen grandes oportunidades para importar sus soluciones digitales a América Latina. Muchos países como Brasil y Colombia están dispuestos a adoptar las tecnologías rusas.

En segundo lugar, cabe destacar el tamaño del mercado latinoamericano: es bastante grande, en la región viven casi 1.000 millones de personas. También se puede caracterizar como un mercado abierto para todos los jugadores competitivos. Podemos concluir que, a pesar de competir con los gigantes internacionales, habrá espacio suficiente para todos.

En tercer lugar, a los emprendedores latinoamericanos los podemos dividir en dos tipos: “familia” e “innovadores”. Los “innovadores” siempre están dispuestos

a adoptar soluciones tecnológicas extranjeras, pero a menudo no tienen los recursos para pagarlas porque ya han comprado otra innovación y la están probando. Esta categoría suele incluir a personas mayores o a jóvenes inspirados por las tendencias que conocieron en las conferencias o ciclos formativos en EE. UU. o Europa, y que, por lo tanto, tienen claro qué innovaciones pueden traer a su país. La categoría “familia” está compuesta por los propietarios de negocios familiares tradicionales; es difícil venderles innovaciones tecnológicas porque aún prefieren usar libros de contabilidad.

En cuarto lugar, siguiendo con el factor familiar, cabe señalar que la sociedad latinoamericana es muy tradicional, los valores y los vínculos familiares son bastante fuertes, y los habitantes locales mantienen la tradición de ir a la iglesia y celebrar cenas familiares los domingos. Por lo tanto, en cualquier negociación es importante el *small talk*, cuando los interlocutores primero comparten cosas sobre sus familias, historias personales y solo después pasan a hablar del negocio.

Por ejemplo, *Go Latam!* trabaja con familiares y conocidos del socio brasileño Filipe Bueno. Esta situación ilustra claramente que en América Latina las relaciones familiares y contactos personales desempeñan un papel crucial en los negocios.

Quinto, para lograr éxito en las negociaciones y la firma de acuerdos hay que contar con un colaborador en la plantilla que domine los idiomas español y portugués a un alto nivel, y que sea capaz de traducir rápidamente los discursos de los colegas latinoamericanos y rusohablantes.

Por último, no podemos olvidar que cada país tiene sus particularidades. Es poco probable que el éxito logrado en Chile se repita en Uruguay si se aplica un enfoque idéntico. Es importante estudiar cuidadosamente los aspectos relacionados con el márketing y los canales de promoción y evaluar la actividad de los competidores locales. Por ejemplo, si una empresa no cuenta con un consultor online en su página web, pero sí tiene un botón para comunicarse por WhatsApp, probablemente no sea un descuido sino una tradición, ya que todos los procesos empresariales giran en torno a esta aplicación de mensajería; incluso se utilizan *chatbots* de manera similar a Telegram en Rusia. Esto puede indicar que ciertos elementos que pueden parecer un retraso tecnológico de los competidores locales son en realidad su distintivo con un impacto significativo en el negocio.

***Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana
de PIX Robotics***

Antes que nada, es importante entender que América Latina es una región neutral, un mercado abierto y prometedor, una especie de cuadrilátero donde se lleva a cabo una lucha ardua. Aquí están presentes empresas de todo el mundo, incluidas las más influyentes de Estados Unidos y Europa. Al mismo tiempo, las principales tecnologías rusas también tienen muchas posibilidades de competir y encontrar su nicho en el mercado latinoamericano.

Además, debemos desmontar el estereotipo de que los países latinoamericanos se encuentran atrasados tecnológicamente respecto al mundo desarrollado. Hoy en día, la región está experimentando un auge en inteligencia artificial e hiperautomatización.

Por ejemplo, en algunos casos la inteligencia artificial opera junto con robots generando soluciones basadas no solo en la lógica previamente establecida por los humanos, sino en una lógica propia, sin instrucciones directas de especialistas. Por eso, es fundamental estar inmersos en estos procesos y desarrollar soluciones correspondientes. La empresa *PIX Robotics*, por ejemplo, está probando tecnologías de robots de voz, *chatbots* basados en inteligencia artificial y *automatización robótica de procesos (RPA)*.

Vemos casi lo mismo en otros aspectos como el idioma o las reuniones personales y apretones de manos como factor clave para generar confianza. Sin embargo, en general, los países difieren considerablemente entre sí prácticamente en todas las áreas, desde los sistemas tributarios y legales hasta la mentalidad y el nivel de desarrollo tecnológico. Por ejemplo, en Brasil y Colombia la carga tributaria es muy alta, mayor incluso que en Rusia. Argentina, por otro lado, está prácticamente cerrada para el retiro de fondos y es muy difícil obtener licencias, lo que hace necesaria la apertura de una representación local independiente.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

Al comenzar el trabajo en los mercados latinoamericanos hay que estar preparado a que todo ocurra a un ritmo muy lento. Nadie tiene prisa, los ciclos empresariales son prolongados. Uno no debe preocuparse si no obtiene un resultado inmediato. En esta región funciona el principio del “mañana”, que consiste en posponer todo para el día siguiente. Pero es importante prepararse hoy para obtener resultados concretos mañana.

Alexander Vólkov, director general de GenIT

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

En primer lugar, hay que tener en cuenta que en América Latina toda la comunicación se desarrolla en español, excepto en Brasil, donde se habla portugués.

En segundo lugar, la cultura corporativa latinoamericana implica la necesidad de una comunicación personal y relaciones de confianza. Uno puede avanzar solo a través de interacciones directas, reuniones presenciales, negociaciones en formato offline y apretones de manos. La clave está en que no son las empresas ni Estados los que trabajan, sino las personas.

En tercer lugar, el proceso de negociación en la región es considerablemente más lento en comparación con cómo se hace en Rusia. Nuestros colegas latinoamericanos pueden llegar con media hora de retraso y comenzar a discutir asuntos personales antes de pasar al tema principal. Esta característica también forma parte de la cultura corporativa regional, y es necesario adaptarse a ella.

A lo anterior hay que añadir que los clientes latinoamericanos suelen ser muy cautelosos y cuidadosos, analizando minuciosamente las propuestas recibidas desde el punto de vista del precio. Además, no siempre disponen de suficientes recursos para adquirir productos y servicios, lo que genera ciclos de ventas muy largos. Sin embargo, es muy importante entender que la región tiene una alta demanda de las tecnologías rusas, y algunas incluso superan las soluciones digitales occidentales. Por lo tanto, a pesar de la lentitud en la aprobación de todos los pormenores, es

fundamental profundizar en estos procesos y trabajar activamente con el mercado latinoamericano.

Denís Gamayúnov, director general de SolidSoft

Me gustaría empezar por las diferencias en las estaciones del año, que influyen considerablemente en la forma de hacer negocios. Cuando en Rusia es invierno, en Brasil es verano, y viceversa; sin embargo, el año fiscal comienza en ambos países en enero, y los presupuestos se preparan durante el otoño. Por lo tanto, durante el invierno ruso en Brasil transcurre la temporada vacacional, lo que implica que todos los contactos obtenidos en noviembre comiencen a ser efectivos solamente en marzo o abril. En julio los brasileños también salen de vacaciones, por lo que una respuesta a cualquier solicitud puede llegar incluso un mes después.

A este factor se suma la filosofía de vida latinoamericana conocida como *mañana*, el no tener prisa nunca, lo que implica que todos los procesos comerciales requieran más tiempo que en Rusia o en muchos países asiáticos.

En cuanto a las particularidades lingüísticas, creo que la necesidad de contar con un empleado que hable portugués en el equipo está bastante exagerada. Lo realmente valioso es la vista presencial y el diálogo directo con el representante de la empresa que se encuentra físicamente en Brasil. Si el empleado no habla portugués, se puede recurrir a un intérprete. Es decir, aunque la comunicación sí debe realizarse en portugués, este problema se resuelve fácilmente en comparación con la necesidad de tener encuentros presenciales.

También es importante tener en cuenta la legislación tributaria brasileña, que es bastante desfavorable para el negocio. Despues de ingresar plenamente en el mercado, una empresa podría verse obligada a desarrollar en papel opciones de operación casi sin ganancias para cumplir con los requisitos legales, poder pagar salarios a los empleados y, a la vez, poder transferir los ingresos obtenidos a Rusia.

***Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG***

El mercado latinoamericano tiene algunas características generales comunes: en todos los países la cultura predominantemente es la cristiana y hablan español o portugués. Sin embargo, es un error pensar que el mercado tecnológico es el mismo en todos los países latinoamericanos. Por ejemplo, en Brasil, el desarrollo del sector de las TI está muy desarrollado, y el volumen del mercado tecnológico posiblemente supera al ruso, con presencia de numerosas empresas estadounidenses, europeas y brasileñas que desarrollan sus propios productos. Por lo tanto, la competencia allí es extremadamente elevada. En México, por otra parte, es notable la influencia de empresas estadounidenses debido a la proximidad geográfica y a las relaciones aduaneras particulares, lo que ha facilitado la penetración profunda de las tecnologías norteamericanas en el mercado mexicano de las TI. En América Central, el nivel de desarrollo tecnológico es relativamente menor, especialmente en la infraestructura de las telecomunicaciones y en la adopción de servicios digitales. En países andinos existen áreas remotas de alta montaña donde aún no se han resuelto problemas de brecha digital, ya sea porque no hay acceso a Internet de banda ancha o porque sus

costos son extremadamente altos y el gobierno no puede subsidiar estas zonas como sucede en algunas regiones rusas. La falta de infraestructura generalmente indica que el mercado aún no está maduro, por lo que algunos de los productos modernos simplemente no encuentran una demanda inmediata.

Para un ingreso exitoso al mercado, es esencial investigar cuidadosamente a los clientes potenciales del producto para determinar si realmente existe demanda. En este sentido, existen al menos dos posibles "trampas". La primera sucede cuando el mercado ya está maduro y la competencia es fuerte; en este escenario, una empresa extranjera que ofrece un producto importado con soporte local aún desconocido por el cliente está en clara desventaja. Para el cliente sería más lógico elegir una solución local ya probada. La segunda "trampa" podría ocurrir si la empresa entra en un mercado que aún no está listo para el producto propuesto, por lo que las expectativas de resultados rápidos podrían no cumplirse. Por ejemplo, si una empresa se dedica al análisis de los grandes datos, para tener éxito es necesario que el mercado ya cuente con otros productos que recopilen datos, una infraestructura para almacenarlos y procesarlos, y una necesidad real del cliente para usarlos estratégicamente. Sin estos elementos será difícil obtener un éxito comercial rápido. Por ello, es crucial evaluar la madurez del mercado para ingresar en él en el momento adecuado.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Entre las particularidades evidentes deberíamos hablar de la gran importancia que tiene el contacto personal con colegas y clientes. El valor de las relaciones personales con socios comerciales es una característica propia también de la cultura corporativa rusa a diferencia, por ejemplo, de las culturas corporativas occidentales. Desde el punto de vista de la barrera inicial para entrar al mercado, esto podría parecer una desventaja, pero para establecer relaciones a largo plazo es, sin duda, una ventaja.

Además, cualquier persona que esté familiarizada mínimamente con América Latina conoce el término "mañana", que implica lentitud e incertidumbre para acordar un plazo.

El resto de matices culturales hay que captarlos con los sentidos, entenderlos desde la experiencia personal. Cualquier intento de definir claramente las fronteras interculturales, ponerlas en marcos rígidos y darles una valoración generalmente lleva a simplificaciones y a una comprensión insuficiente de cómo funcionan realmente las cosas.

En relación con el sector de tecnologías de la información en la región, cabe destacar que América Latina representa un mercado prometedor para las empresas tecnológicas rusas. Aunque en algunos países predominan las empresas estadounidenses y europeas, muchas de las soluciones digitales que estas ofrecen están basadas en arquitecturas tecnológicas obsoletas de las décadas de 1990 y 2000, lo cual genera una creciente demanda de actualizaciones e implementación de tecnologías modernas que permitan un funcionamiento estable.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

El mercado tecnológico varía según el país, pero existen algunas características comunes:

- transformación digital rápida que afecta al trabajo de empresas de cualquier alcance y aumenta la productividad del segmento de pequeñas y medianas empresas (*PyMEs*);
- implementación de computaciones en la nube al ritmo más elevado en el mundo debido al deseo de las empresas locales de evitar la gestión y renovación constante del equipamiento físico;
- una notable escasez de personal calificado, ya que las instituciones académicas no pueden proporcionar suficientes analistas e ingenieros para cubrir las necesidades del mercado;
- desarrollo del “gobierno electrónico” que permite prestar servicios estatales mediante métodos digitales.

9. ¿Qué países de la región son los más prometedores para hacer negocio en la esfera de las altas tecnologías?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

La mayoría de los emprendedores rusos quieren ir a México porque es una gran economía donde existe una alta demanda de tecnologías financieras. De hecho, muchos profesionales del sector *Fintech* ruso consideran esta región como un mercado con perspectivas y están desarrollando proyectos en la región de una forma activa. También existe potencial en las tecnologías médicas, así como en servicios de entrega a domicilio y transporte privado.

El siguiente país en el ranking es Colombia, un país suficientemente desarrollado con una economía estable, a pesar de los estereotipos relacionados con el consumo masivo de drogas y altos índices de criminalidad. Resulta especialmente notable que Medellín, conocida por ser la ciudad natal de Pablo Escobar, actualmente es uno de los principales centros tecnológicos de América Latina. En el departamento de Antioquía se aplican tasas impositivas reducidas para empresas tecnológicas, y la sede central de la mencionada asociación *Fintech* también se encuentra allí. En la actualidad, Colombia está implementando numerosas iniciativas para impulsar el desarrollo tecnológico y atraer inversiones al sector de las TI.

Después podemos mencionar Brasil, país en el que actualmente se está promoviendo activamente el concepto de *nómadas digitales*²¹, creando diversas condiciones e infraestructuras para aumentar el nivel de desarrollo tecnológico. Por tanto, el interés de muchas empresas por este mercado está plenamente justificado.

Chile y Uruguay son países relativamente pequeños y, por ende, no son mercados grandes, pero esto no significa que no valga la pena explorarlos. Chile puede recomendarse especialmente a aquellas empresas capaces de identificar una demanda adecuada para escalar su negocio allí. Curiosamente, Chile probablemente sea el país con el mayor nivel de dominio del inglés en toda la región. Santiago

²¹ *Nómadas digitales* — especialistas que trabajan en remoto usando las tecnologías digitales y a la vez viajando por el mundo.

también es uno de los principales centros tecnológicos de América Latina y un nodo para varias compañías regionales. Uruguay, por su parte, tiene el PIB per cápita más alto entre los países latinoamericanos, siendo el primer país de la región en lanzar un programa especial para nómadas digitales y ofrecer beneficios tributarios, incluyendo zonas económicas francas (FTZ) con una tasa impositiva prácticamente nula. No obstante, estas zonas económicas especiales existen también en otros países, pero según nuestra experiencia, ingresar a estos mercados mediante FTZ puede resultar bastante complicado y potencialmente poco transparente e incluso susceptible a corrupción.

Entre los países en los que no recomendamos ingresar en estos momentos están Argentina, Cuba, Venezuela y Haití. Argentina enfrenta una situación económica difícil e inestable, con dos tipos de cambio del dólar que dificultan enormemente las transacciones internacionales. Cuba es un país cerrado con un marco legal poco desarrollado, que tradicionalmente no ha estado abierto a inversiones externas. En Venezuela y Haití ahora también hay muchas difíciles de superar en las condiciones actuales.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Nuestra empresa ha decidido enfocarse en los países con un nivel más alto de desarrollo tecnológico, dado que ofrece productos de alta tecnología. Estos países son principalmente Colombia, Brasil y México. Después, dentro de la estrategia desarrollada por *PIX Robotics*, Perú, Ecuador y Bolivia están en descendente. La ventaja para estos últimos países consiste en que la mayoría de las compañías tecnológicas locales, e incluso los especialistas en las TI, aún no están familiarizados con las soluciones de *automatización robótica de procesos (RPA)*.

Este segmento de mercado está aún disponible, lo que facilita la tarea de educar a potenciales clientes y promocionar activamente estas tecnologías en los mercados locales.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

En toda la región se lleva a cabo una digitalización activa, creando oportunidades comerciales en todas las áreas relacionadas con las tecnologías de la información.

Alexander Vólkov, director general de GenIT

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

Podemos destacar a cinco países más grandes con la mayor capacidad adquisitiva de los mercados. En primer lugar, se trata de Brasil, con el mercado más grande de la región, donde actualmente existe un auge en startups en la esfera de *Fintech*. En este país, la cooperación se lleva a cabo especialmente a través del Parque Tecnológico de Sorocaba en São Paulo, donde se concentran 40 empresas tecnológicas.

En México donde también se desarrollan activamente las tecnologías financieras, ciudades inteligentes, el Internet de las cosas y gemelos digitales, lo que implica una transformación integral del sector industrial. Los otros países que completan esta lista de mercados prioritarios son Argentina, Chile y Colombia.

El caso de Colombia es bastante interesante: desde el punto de vista de la infraestructura tecnológica, el país presenta ciertos rezagos. Sin embargo, los colombianos encuentran soluciones alternativas reemplazando algunas infraestructuras por alternativas más económicas. Por ejemplo, existe un problema con las cajas registradoras: muchos pequeños comerciantes no pueden permitirse adquirir y mantener estos dispositivos. Como resultado, un negocio que desarrolla una tecnología similar al sistema ruso de pagos rápidos (*СБП*) gana popularidad. Para utilizar este sistema solo es necesario imprimir un código QR, lo que permite a los comerciantes vender productos locales sin necesidad de una caja registradora. De esta manera, algunas soluciones digitales que probablemente no tendrían éxito en los mercados occidentales encuentran clientes en los países latinoamericanos.

Denís Gamayúnov, director general de SolidSoft

El mercado más prometedor es, sin duda, Brasil, y esto se debe a tres factores clave. En primer lugar, hay que tener en cuenta el tamaño del mercado, que es el más grande de América Latina. Brasil cuenta con más clientes potenciales que cualquier otro país de la región.

En segundo lugar, el alto nivel de desarrollo tecnológico del país, especialmente en el ámbito de las tecnologías financieras, brinda grandes oportunidades a empresas que operan en formato *B2B*. En el mercado brasileño, tienen una presencia importante empresas locales que no representan intereses occidentales, sino que han surgido y se han desarrollado específicamente en Brasil. Estas empresas pueden convertirse en clientes de *SolidSoft*, convirtiendo a Brasil en el país más atractivo de la región para desarrollar procesos comerciales.

Por último, uno de los miembros de nuestro equipo habla portugués, lo que también influyó en la decisión de elegir Brasil. Sin embargo, los dos primeros factores fueron decisivos, y aunque ese empleado no hablara portugués, seguramente no habríamos cambiado de opinión.

***Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG***

En mi opinión, las perspectivas comerciales de una región dependen principalmente de dos factores. El primero es el tamaño del mercado. Según este criterio, países como Brasil, México y Colombia tienen economías grandes y estables, con una población considerable. Existen también otros países interesantes con poblaciones relativamente grandes; sin embargo, no todas las economías regionales son estables, ya sea por razones internas, como es el caso de Argentina, o como consecuencia de sanciones internacionales, como es el caso de Cuba o Venezuela. El segundo factor clave es la calidad de las relaciones bilaterales entre países. Por ejemplo, los socios de Rusia en los BRICS como Brasil se muestran más receptivos con las empresas rusas. Al mismo tiempo, es importante señalar que las empresas son completamente neutrales con los emprendedores rusos, sin manifestar ningún tipo de negatividad.

Sin duda, para *ITGLOBAL.COM* el mercado más interesante en este momento es Brasil, el país más grande del hemisferio sur con una gran población y un mercado

amplio. En países así es dónde nuestros productos pueden encontrar la mayor demanda, facilitando un crecimiento rápido de nuestro negocio.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Basándonos en estudio del mercado latinoamericano realizado por una empresa socias y en las opiniones de nuestros colegas exportadores, podemos afirmar que el país más prometedor de la región es Brasil. Las razones son el alto nivel de desarrollo económico, las relaciones amistosas con Rusia que gozan de apoyo gubernamental y un crecimiento dinámico de las soluciones tecnológicas locales. Sin embargo, en Brasil nos encontramos con dos dificultades. Primero, hay una fuerte presencia de empresas estadounidenses en las que seguramente ya trabajan los mejores programadores, y eso se debe a la proximidad geográfica y la conveniencia horaria. Segundo, la necesidad de localizar el producto en portugués y proporcionar el soporte técnico correspondiente podría presentar ciertos desafíos. Brasil es, sin duda, el país más atractivo de la región, pero al elegirlo es necesario contar con un equipo que domine el portugués.

El siguiente país en el ranking desde el punto de vista económico y del nivel de desarrollo tecnológico es México. Comparando con Brasil, su principal ventaja es el idioma español.

Lo hablan muchísimas más personas, y eso facilita la búsqueda de especialistas adecuados. Sin embargo, en México también existe el inconveniente que observamos en Brasil: por la proximidad a los Estados Unidos se mantiene una influencia considerable de los gigantes tecnológicos norteamericanos. Las relaciones rusomexicanas a nivel gubernamental pueden calificarse como neutrales. Otro punto a destacar es que México presenta grandes contrastes tecnológicos. Por ejemplo, en un centro de negocio puede haber una oficina de empresa que hace calculadoras, y al lado de otra que crea soluciones digitales avanzadas y sistemas de inteligencia artificial distribuida.

El mercado cubano merece una mención aparte. Por un lado, los desarrolladores rusos encuentran en Cuba un entorno favorable, ya que el país cuenta con numerosos programadores cualificados que han recibido una buena educación. Cuba ofrece apoyo gubernamental a las empresas rusas al más alto nivel, y el gobierno ruso también favorece las relaciones bilaterales con ese país. Sin embargo, Cuba enfrenta importantes desafíos económicos a causa de las sanciones, por lo que los emprendedores podrían encontrarse con dificultades en el financiamiento y la infraestructura. Por eso, aunque sea atractivo a largo plazo, el mercado cubano probablemente no ofrecerá un rápido retorno financiero.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

Brasil y Chile, por el tamaño del mercado y por el alto nivel de desarrollo respectivamente, son los mercados más atractivos. Les siguen Colombia, Perú, Argentina, y México, que ocupa el último lugar por su cercanía con el mercado estadounidense.

10. ¿Hasta qué punto las empresas rusas son competitivas en América Latina, en su opinión? ¿Qué es lo que les falta?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

En la región se observa una creciente demanda de tecnologías avanzadas, muchas de las cuales ya están disponibles en el mercado ruso. Por ejemplo, los usuarios brasileños descubrieron y quedaron asombrados por una plataforma de reservas de citas en línea para la manicura, similar a YCLIENTS, que es muy común en Rusia. A los países de América Latina hay que verlos como mercados que, en términos tecnológicos, llevan un retraso de entre 8 y 10 años respecto de Rusia. Hay que analizar el mercado y promover los productos teniendo en cuenta esta particularidad.

Uno de los inconvenientes de algunas empresas rusas que afecta a su competitividad en la región es la falta de localización de las soluciones tecnológicas que ofrecen. Es prácticamente imposible desarrollar un producto en Brasil o Colombia en la misma forma en que se presenta en Rusia, ya que las necesidades de los clientes en esos mercados son muy distintas. Por eso, se recomienda hacer una investigación previa y empezar con el *producto viable mínimo (MVP)* o con una funcionalidad específica que resulte útil para los usuarios potenciales. Es sobre todo relevante si se trabaja siguiendo el modelo *B2B*.

Otro problema es un presupuesto insuficiente que se destina a la salida al mercado regional. Algunos emprendedores rusos aún creen que América Latina es una región subdesarrollada donde se puede invertir cien dólares y ganar un millón. Esta idea es totalmente errónea. Uno de los objetivos de *Go Latam!* es precisamente desmontar ese mito, ya que en la mayoría de los casos es prácticamente imposible iniciar una expansión regional con menos de 100.000 dólares en el primer año.

Otro error común que cometan las empresas es intentar entrar al mercado latinoamericano por su cuenta, sin recurrir a expertos, gerentes nacionales, especialistas locales o servicios de asesoría, lo que reduce considerablemente sus posibilidades de éxito. Por ejemplo, una empresa acudió a nosotros después de seis meses de expansión fallida, habiendo gastado ya más del 70% del presupuesto previsto. La falta de estrategia y de comprensión de cómo abordar un mercado local puede llevar al fracaso incluso a compañías con recursos importantes si carecen del conocimiento y contactos necesarios.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Las empresas rusas desarrollan productos muy competitivos y cuentan con ingenieros altamente capacitados. Sin embargo, su punto débil es la falta de localización, lo que les impide generar demanda en el mercado latinoamericano. Como mínimo, deberían traducir sus soluciones al español y portugués. A menudo, incluso contando con equipos experimentados, las empresas no están dispuestas a contratar personal que domine estos idiomas. Las empresas rusas de la esfera de las TI deben adaptar sus productos a las necesidades específicas de los clientes locales y ampliar su red de contactos con colegas de la región.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

Podemos afirmar con seguridad que las empresas rusas del sector de las TI cuentan con varias ventajas que les abren amplias oportunidades y les permiten superar muchas barreras para hacer negocios en América Latina. Las principales son la ausencia o escasa presencia de prejuicios negativos sobre Rusia en la región, la cercanía cultural que facilita las negociaciones y las similitudes en los marcos jurídicos.

Otro factor importante es que el sector de las TI en Rusia está muy desarrollado. Los desarrolladores rusos ofrecen soluciones para todos los segmentos clave: sistemas de análisis empresarial, software de ingeniería, sistemas operativos y herramientas de ciberseguridad. En muchas áreas, los proveedores rusos ocupan posiciones de liderazgo, en especial en lo que respecta a seguridad informática. Las empresas rusas son competitivas en los mercados latinoamericanos, aunque naturalmente se enfrentan a ciertos desafíos.

Hoy en día, el éxito en cualquier mercado no solo depende de la calidad del producto, sino también de su grado de localización y de la calidad del soporte, elementos que en conjunto deberían impulsar el crecimiento del negocio ruso en América Latina. Muchas empresas carecen de experiencia regional y no contratan especialistas en el tema, por lo que parte de sus soluciones no están adaptadas a las necesidades locales.

También es esencial invertir en máquetin, hacer que la marca sea reconocible y comunicar claramente las ventajas del producto al usuario meta. Este trabajo es más efectivo cuando las empresas privadas se ocupan de su negocio, pero a la vez aportan para crear junto con el gobierno la marca "Hecho en Rusia". De hecho, el primer ministro ruso Mijaíl Mishustin subrayó recientemente la importancia de crear una marca familia nacional y mencionó los avances ya logrados en este campo que deben rendir resultados tangibles.

**Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT**

El principal problema de los software rusos en el mercado latinoamericano sigue siendo la falta de localización. Pocas empresas llegan realmente a adaptar sus soluciones a las necesidades del mercado. A diferencia de competidores occidentales como Microsoft u Oracle, las empresas rusas suelen crear productos orientados al mercado interno y luego intentan exportarlos tal como están.

La localización debe formar parte del proceso de desarrollo tecnológico y no limitarse a una simple traducción del producto al español o portugués ni a hacer ajustes en la documentación. Para tener éxito en América Latina, se requiere un enfoque de producción sistemático, porque el desarrollo de software es, ante todo, un proceso industrial, y desde el inicio debe incluir la localización.

Algunas empresas no tienen en cuenta los aspectos previamente mencionados, por ejemplo, el ritmo de trabajo. Si después de una o dos rondas de negociaciones los socios rusos no reciben una respuesta, tienden a abandonar el proceso, y las conversaciones se enfrián. Además, para comenzar a trabajar es necesario firmar

una serie de memorandos y acuerdos que muchos empresarios rusos consideran innecesarios, lo cual también puede retrasar el cierre de los acuerdos.

**Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG**

Si una solución tecnológica tiene éxito en Rusia, también puede ser bienvenida en América Latina. Al fin y al cabo, las tecnologías de la información suelen ser bastante universales. Pero a veces a las empresas rusas que quieren entrar en el mercado regional les falta enfoque y disposición para localizar o adaptar sus soluciones digitales a las necesidades de los usuarios. Es difícil vender un producto sin la traducción al idioma local. Imagínese que una empresa intenta vender en Rusia un software con la interfaz en español o en inglés: difícilmente lograría una buena recepción por parte de los usuarios. Lo mismo ocurre en América Latina. Se necesita una versión en el idioma local junto con documentación, materiales de márketing, soporte de ventas, etc.

Para ser competitivo también es fundamental elegir adecuadamente el stack tecnológico, una estrategia correcta de posicionamiento de la empresa, una planificación eficiente del presupuesto y una estrategia de márketing sólida. En general, las empresas rusas del sector de las TI no presentan deficiencias graves en estos aspectos.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Es difícil poner en duda la alta calidad de las soluciones tecnológicas rusas. Se basa en un alto nivel de formación de sus profesionales en las escuelas de ingeniería y algoritmos que existen desde la época soviética, así como en su capacidad para aprovechar de manera eficiente los recursos informáticos durante el desarrollo del software. Uno de los obstáculos que limita el crecimiento de las empresas desarrolladoras es el tamaño relativamente reducido de sus presupuestos de márketing en comparación con los estándares de los mercados globales. Las empresas rusas no pueden competir en igualdad de condiciones con gigantes como Microsoft o IBM, que promocionan una amplia gama de productos bajo una misma marca.

Una posible solución sería coordinar de manera más estrecha las acciones de las empresas desarrolladoras interesadas. Las compañías rusas podrían certificar la compatibilidad de sus productos y crear soluciones integradas verticalmente, saliendo al mercado con todo un ecosistema. Aunando esfuerzos, sería más fácil alcanzar una alta eficacia en la exportación de tecnologías capaces de competir con los líderes mundiales. Sin embargo, hay que entender que será complicado poner en práctica esta idea, ya que, al haber muchos participantes, es difícil llegar a acuerdos, algo que puede ser crítico para establecer procesos de negocio eficientes y requiere una constante toma de decisiones. Aun así, es necesario avanzar en esta dirección, y el primer paso sería participar juntos en ferias y exposiciones. La marca "Hecho en Rusia", como sinónimo de software confiable y de calidad (similar a lo que representan los relojes suizos), parece prometedora, pero se necesita mucho trabajo para hacerla realidad.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

En las empresas rusas, por lo general, trabajan profesionales altamente capacitados: matemáticos, analistas, ingenieros, especialistas en datos, etc. Además, las empresas rusas están acostumbradas a operar en condiciones de incertidumbre e inestabilidad, algo bastante característico de América Latina. Y esta capacidad de adaptación representa una ventaja importante.

11. ¿Ve alguna perspectiva de ampliación de la cooperación de Rusia con el país en el que ejerce de agregado? De ser así, ¿en qué segmentos de las TI en concreto?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Me gustaría creer que en los próximos años más empresas rusas logren establecerse en el mercado latinoamericano. Sin embargo, de momento no podemos afirmar con certeza que esto va a ocurrir. Comparado con el auge de la actividad empresarial en 2022, en 2024 el número de empresas interesadas en ingresar a este mercado disminuyó considerablemente. Algunas, por ejemplo, se reorientaron hacia el sudeste asiático al no haber podido consolidarse rápidamente en América Latina.

En cuanto a los sectores tecnológicos con mayor potencial, podemos destacar cinco áreas clave: *FinTech*, *MarTech* (tecnologías de márquetin, sistemas de analítica, soluciones de targeting, etc.), *FoodTech* (todo lo relacionado con la entrega de comida a domicilio), *EduTech* (tecnología aplicada a la educación), *MedTech*. Respecto a los productos educativos, en la región se observa mucha demanda de modalidades de enseñanza no tradicionales, por lo que cualquier curso online, debidamente traducido y adaptado, puede ganar popularidad y encontrar usuarios fácilmente.

En cuanto a las soluciones digitales para la medicina, es importante destacar que América Latina enfrenta serios problemas con las citas médicas, especialmente en regiones alejadas donde la infraestructura de transporte está poco desarrollada. Además, en muchos países los servicios de salud privados son extremadamente caros. Por ejemplo, en República Dominicana no existe sanidad pública gratuita, y los servicios médicos privados son costosos. Por ello, los sistemas de citas, de turnos electrónicos y las soluciones de telemedicina de origen ruso son muy demandados tanto en hospitales públicos como privados. Sin embargo, para que estas tecnologías se integren en el sistema estatal de salud, es necesario colaborar con el Ministerio de Sanidad local.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

El mercado latinoamericano está abierto a todos. Los consumidores están dispuestos a adquirir productos de calidad sin importar su procedencia, por eso el éxito depende de si las empresas rusas están dispuestas a salir de su zona de confort y convertirse en integradoras internacionales. Si un emprendedor ruso invierte en la localización de sus productos y en la presencia en el mercado a través de empresas locales, las probabilidades de éxito son muy altas.

En cuanto a la competencia como posible obstáculo, se está observando el surgimiento de una “segunda ola de líderes” que ofrecen propuestas más atractivas

que las de las grandes empresas internacionales que dominan ciertos nichos. Por ejemplo, *UiPath*, una compañía global desarrolladora de plataformas RPA, tiene una fuerte presencia en el sector bancario colombiano, pero eso no significa que sea imposible desplazarla. Actualmente, muchas empresas locales están reevaluando las licencias de software adquirido en busca de alternativas más ventajosas, y algunas ya están migrando a soluciones ofrecidas por desarrolladores más pequeños, como *PIX Robotics*.

Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

A pesar de las sanciones y la situación geopolítica, los países de América Latina demuestran que es posible establecer y desarrollar un negocio juntos a pesar de las numerosas barreras y restricciones. El sector de las TI ofrece un gran potencial para ampliar la cooperación entre Rusia y los países de la región, en especial con Cuba.

El sector prioritario al que hay que prestar atención es la ciberseguridad, ya que sin una protección un cifrado fiable de los datos personales es imposible organizar otros procesos. Sin el compromiso y la financiación adecuada por parte del Estado y las empresas desarrolladoras, no se puede esperar ningún avance real en el desarrollo tecnológico. Es por eso que actualmente los colegas cubanos están trabajando en la creación de un Centro Nacional de Ciberseguridad, en el que también participa la Plataforma Rusia–Cuba.

Al mismo tiempo, hay que entender que al salir al mercado latinoamericano es necesario evaluar el nivel de desarrollo de cada país en concreto y, ante todo, responder a las necesidades básicas de seguridad, conectividad y comunicación. De lo contrario, existe el riesgo de que la solución ofrecida solo empiece a tener demanda al cabo de décadas.

Después, conviene prestar atención a las áreas prometedoras de las tecnologías financieras y de la educación. El sector *Fintech* ruso ha superado en múltiples ocasiones a sus competidores occidentales en términos de calidad, incluidos los grandes bancos que tienen una base de usuarios y depositantes mucho mayor que sus homólogos rusos. Las soluciones digitales desarrolladas por empresas *EdTech* también tienen una alta demanda en la región, ya que cada vez más personas recurren a la educación a distancia en distintos formatos como vía para mejorar su formación y alcanzar un nuevo nivel de ingresos.

Por último, no se debe olvidar la alta calidad del software ruso, cuya principal característica es la simplicidad de sus productos, diseñados de tal modo que sean fáciles de usar. Las soluciones tecnológicas rusas se basan en múltiples estudios realizados de manera durante más de 30 años, sin mirar a los colegas, socios o competidores. Gracias a esto, tienen una gran demanda no solo en América Latina, sino también en otras regiones del mundo.

**Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG**

Históricamente, las empresas rusas siempre han ofrecido soluciones de calidad en la esfera de la ciberseguridad. Muchas compañías en todo el mundo implementan

proyectos basados en el software ruso. También cabe destacar que últimamente las tecnologías rusas de videovigilancia y biometría han alcanzado un nuevo nivel, y por eso son ampliamente utilizadas tanto dentro del país como en el extranjero. No hay nichos imposibles para las soluciones rusas: cuantas más empresas rusas salen a los mercados latinoamericanos, mayor es el número de especialistas experimentados en la región, lo que genera un efecto acumulativo positivo.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

A mi parecer, el desarrollo del BRICS crea nuevas posibilidades de cooperación. Existe la creencia de que ni el gobierno de Brasil ni los de otros países socios aplicarán restricciones contra Rusia. Entre los segmentos de las TI más prometedores están la inteligencia artificial, los servicios médicos y el comercio electrónico.

12. En 2024, el presidente de la asociación “RUSSOFT” Valetín Makárov dijo que el principal problema del mercado de las TI ruso era la ausencia de un apoyo gubernamental de las exportaciones. Sin un apoyo por parte del gobierno las empresas rusas pueden perder mercados de venta que tienen buenas perspectivas, cediéndose los a sus competidores extranjeros. ¿Está de acuerdo con eso? Si es así, ¿de qué manera el apoyo gubernamental podría ayudar a ampliar, por ejemplo, su negocio en la región?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

Para un país tan grande como Rusia, el nivel actual de apoyo estatal puede calificarse como bastante modesto y poco visible. Basándome en la experiencia de nuestra empresa, podría mencionar el aporte de las siguientes entidades: el *Fondo para el Desarrollo de Iniciativas en Internet (FRII)*, que destina inversiones y ayuda en el seguimiento y salida al mercado internacional; la colaboración con el portal “Mi Exportación”, en la que el 70% de los costos de expansión internacional corre por parte del gobierno regional, mientras que el 30% restante corre por cuenta de la empresa; las oficinas de la Cámara de Comercio e Industria de Rusia en Brasil, que organizan webinarios para exportadores.

Estas medidas son muy importantes para el apoyo de las empresas, pero se puede ampliar aún más el volumen y el tipo de ayuda a los emprendedores, algo que podría mejorar la eficacia de las exportaciones tecnológicas rusas. Además, a la hora de divulgar las oportunidades del mercado latinoamericano para las empresas rusas, es necesario adoptar un enfoque integral y hacerlo mediante eventos y anuncios generalizados, no solo mediante webinarios dirigidos a público reducido.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

Podemos valorar como positiva la cooperación con la representación comercial de Rusia en Colombia: el representante habla sobre la empresa en reuniones

con emprendedores locales y transmite a la empresa los contactos obtenidos, contribuyendo así a su integración en la comunidad tecnológica colombiana. Sin embargo, en otros aspectos el apoyo estatal aún no resulta lo suficientemente eficaz.

Por ejemplo, hubo varias rondas de negociaciones con la participación de entidades estatales a las que los representantes de *PIX Robotics* no fueron invitados, ya que jurídicamente es una empresa colombiana y no rusa, a pesar de la exportación abierta de las soluciones tecnológicas desarrolladas en Rusia.

El apoyo gubernamental sería muy útil para facilitar la participación de empresas en las ferias. Por ejemplo, en la última exposición celebrada en Colombia, Japón presentó a unas 20 empresas como invitados especiales. Una iniciativa similar por parte de Rusia sería de gran valor, ya que en las primeras etapas es difícil para una empresa invertir y al mismo tiempo participar en ferias costosas pero fundamentales para el posicionamiento de marca.

Otro formato de apoyo podrían ser créditos estatales con bajas tasas de interés destinados a inversiones. Es importante porque la inversión es clave para el crecimiento de una empresa en el mercado. Sin estos instrumentos, las empresas dependen únicamente de sus propios recursos, operando siempre dentro de un ciclo de reinversión de los ingresos.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

Hoy en día, el apoyo gubernamental es especialmente importante. Sería oportuno que las estructuras gubernamentales invirtieran en la creación de *hubs* rusos, es decir, centros centralizados de representación de la industria tecnológica rusa en los países donde está presente. Estos *hubs* deberían contar con una infraestructura adecuada: oficinas para las empresas, un centro de atención telefónica para contactar con los clientes, salas de reuniones para encuentros de alto nivel. También sería útil la ayuda de los empleados de los órganos gubernamentales para organizar contactos directos: listas de organizaciones, empresas y profesionales que puedan estar interesados en colaborar, así como ayuda para concertar reuniones con las partes interesadas.

Se necesitan esfuerzos conjuntos de las entidades públicas y privadas para desarrollar la marca "Hecho en Rusia", lo que favorecerá el márquetin y las relaciones públicas de la empresa. Rusia tiene soluciones tecnológicas de calidad, pero la falta de reconocimiento de sus marcas frente a sus competidores internacionales reduce las posibilidades de expansión del negocio. Teniendo en cuenta la actitud positiva hacia la marca "Hecho en Rusia", estas medidas deberían tener un impacto real.

Alexander Vólkov, director general de GenIT

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT

No podemos decir que el apoyo estatal esté completamente ausente. Si fuera así, las empresas rusas estarían en clara desventaja frente a sus competidores internacionales, ya que estos siempre cuentan con respaldo estatal, mientras que los exportadores se ven obligados a superar dificultades financieras y logísticas por su cuenta.

En primer lugar, el apoyo estatal se manifiesta en la organización de misiones empresariales bajo el auspicio del *Centro de Exportación de Moscú* y el *Centro Ruso de Exportaciones*. Por ejemplo, la *Feria Internacional de La Habana (FIHAV-2024)* se celebra con el respaldo del Ministerio de Industria y Comercio, encargado de preparar el programa, los stands y otros elementos necesarios para la exposición. Además, representantes gubernamentales también participan directamente en estas misiones, como ocurrió en Vietnam, cuando a todos los emprendedores les pagaron el pasaje a ese país. En conjunto, estas medidas son muy importantes para respaldar a las empresas rusas.

En segundo lugar, la experiencia del evento dedicado a América Latina y organizado por el *Centro Ruso de Exportaciones* en la sede de la organización sin ánimo de lucro “Economía Digital” en 2024, demostró que lo que las empresas necesitan principalmente es apoyo operativo, sobre todo para comprender las particularidades jurídicas del mercado latinoamericano, y en particular, los detalles relacionados con la redacción de contratos. Como resultado, los especialistas del *Centro Ruso de Exportaciones* comenzaron a desarrollar una estrategia de asistencia operativa. También, en el marco de la Plataforma Rusia-Cuba, se brinda apoyo operativo con la participación de estructuras gubernamentales tanto rusas como cubanas. Por ejemplo, si una empresa recibe un contrato estándar para servicios o implementación de sistemas de información, le ahorra hasta dos semanas de trabajo a un empleado, es decir, este tipo de apoyo ayuda a optimizar los procesos empresariales. El mecanismo de interacción y resolución de problemas ya está en marcha y hoy puede considerarse bastante eficaz.

En el contexto de una posible ampliación del volumen y parámetros del apoyo gubernamental, podemos hablar de un aumento de los subsidios y reembolsos de los gastos, algo que siempre beneficia al negocio. Pero entonces surge la cuestión de cuáles son los criterios para distribuir ese apoyo, qué empresas deben recibir los fondos. Hay convocar concursos, seleccionar las soluciones que realmente necesiten el respaldo estatal más que otras y hacer que este proceso sea transparente, lo que exige una considerable inversión de tiempo y recursos.

Es importante entender que el apoyo del Estado es una herramienta complementaria, un refuerzo a procesos empresariales organizados, estrategias claras y productos de calidad. Actualmente, podemos decir que es equilibrado: las empresas tienen acceso a una serie de herramientas proporcionadas por el Estado, pero mantienen total autonomía en sus operaciones.

Denis Gamayúnov, director general de SolidSoft

Para las empresas que operan en formato *B2B*, el mayor apoyo que puede brindar el gobierno es la ayuda con los eventos. Esto incluye cofinanciación (por ejemplo, del costo de los pasajes) y ayuda en la organización de stands en conferencias sobre la ciberseguridad en Brasil. Entre los formatos existentes se pueden mencionar los programas del *Centro de Exportación de Moscú*, en el marco de los cuales los representantes de diferentes empresas rusas participan en conferencias especializadas. Si se selecciona bien la conferencia, este tipo de promoción puede ser muy eficaz.

**Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG**

La corporación *ITG* ha colaborado con el *Centro de Exportación de Moscú*, el Ministerio de Industria y Comercio de la Federación de Rusia y el Ministerio de Desarrollo Digital y Comunicaciones Masivas, que realmente brindan un apoyo valioso: ayudan a organizar eventos, resolver diversos problemas que surgen en el proceso de la salida al mercado y facilitar la promoción a nivel intergubernamental. En comparación con la situación que hubo algunos años atrás, puede decirse que la calidad de este tipo de apoyo no deja de mejorar.

Actualmente, las organizaciones públicas rusas participan en ferias internacionales de gran escala. Sin embargo, a veces necesitamos apoyo para participar en ferias locales más pequeñas. Cuando se trata del apoyo estatal en eventos en el extranjero, por lo general se trata de un stand conjunto para 5–10 empresas, pero para ciertos eventos muy especializados puede ser difícil reunir ese número de compañías.

Sin embargo, hay que decir que no debemos percibir el apoyo estatal como una garantía del éxito. El apoyo por parte del Estado ofrece la posibilidad de presentar una marca y establecer contactos, pero no sustituye el trabajo que cada empresa debe hacer para ingresar al mercado. En algunos casos, esta percepción puede llevar a una actitud pasiva por parte de los emprendedores, dando la sensación de que los organismos estatales van a vender el producto al cliente final. Por supuesto, no es así, su función es otra.

Además de los eventos, el apoyo del gobierno también puede manifestarse en la financiación de proyectos, como ocurre en China con el apoyo de las exportaciones. En países con menos recursos, el financiamiento a veces es un criterio clave para elegir una solución. Si hay financiamiento externo, el cliente está dispuesto a firmar el contrato, incluso si el producto pierde ante sus análogos en algunos parámetros. Es muy común para los organismos públicos en América Latina. Un instituto de apoyo financiero podría ser un instrumento así, permitiendo financiar operaciones no solo a nivel intergubernamental, sino también en Estados, municipios o directamente con los clientes finales de los países meta. Me he visto en situaciones cuando, debido al bajo ranking crediticio de un país, las instituciones rusas se negaban a conceder fondos, pero el proyecto era implementado por la capital de ese país, y el municipio tenía mayor solvencia que el propio estado, por lo que podía ofrecer garantías financieras suficientes.

También creo que sería útil crear un conjunto de soluciones y productos tecnológicos rusos integrados entre sí, una especie de plataforma rusa de ingeniería o un ecosistema nacional. Gracias a eso, la implementación de una solución facilitaría la adopción de otras dentro de una misma estructura. A menudo las empresas no saben con qué otras empresas podrían asociarse o colaboran automáticamente con productos estadounidenses o europeos. Algunos clientes en Latinoamérica que se encuentran bajo presión por sanciones no quieren adquirir soluciones estadounidenses ni europeas y están interesados en soluciones digitales rusas. Por tanto, crear un paquete tecnológico integrado podría ser interesante y rentable.

Otra idea sería formar un instituto para el desarrollo dentro del BRICS para crear proyectos y plataformas multinacionales en la esfera de las TIC coordinadas a nivel estatal, al estilo de lo que se hace en el sector energético. Rusia podría asumir un papel activo en esta iniciativa, promoviendo así sus tecnologías y reforzando la cooperación con los socios.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

Hoy en día existen muchos instrumentos de apoyo gubernamental para las empresas del sector de las TI orientadas a la exportación promovidos por entidades como el *Centro Ruso de Exportación* y el *Centro de Exportaciones de Moscú*. La actividad de los agregados digitales en las representaciones comerciales también está dinamizando los negocios en América Latina. Esta iniciativa, que facilita el establecimiento de nuevos contactos y la negociación, realmente ha demostrado ser eficaz. Las empresas pueden aprovechar todos los recursos disponibles, pero también deben adoptar una postura activa y estar dispuestas a mantener un diálogo constante con los distintos actores en el mercado.

Hablando de cómo mejorar los mecanismos de apoyo gubernamental, es necesario pensar en su “afinación”: mejorar su calidad mediante una adaptación más ágil a los cambios del mercado y una respuesta más rápida a las sugerencias de los actores involucrados. También se podrían establecer unos criterios más claros para seleccionar a las empresas beneficiadas, a los contratistas que trabajan en el marco del programa de apoyo estatal, y exigir informes detallados de los ejecutores sobre los resultados de los eventos celebrados. Estas medidas, junto con una mayor atención a los índices de eficiencia, podrían elevar significativamente la efectividad del apoyo estatal.

Si hablamos de herramientas que se podrían sumar a las ya existentes, conviene mencionar la posibilidad de ofrecer créditos dirigidos, algo que sería útil para implementar proyectos a largo plazo.

13. ¿Qué podría recomendarles a las empresas que están empezando a salir al mercado de las TI en América Latina?

Kirill Sirenko, fundador y director de Go Latam!

En primer lugar, es necesario llevar a cabo una preparación adecuada. Una forma de empezar en el mercado latinoamericano sin grandes inversiones es buscar estudiantes provenientes del país meta que estén estudiando en Rusia y que puedan ayudar en la expansión del negocio. Por ejemplo, en sitios como *HeadHunter.ru* o *LinkedIn*, es posible encontrar un estudiante colombiano de la universidad MGIMO u otra universidad que esté interesado en trabajar en la empresa. La ventaja para la empresa es que esta persona, en primer lugar, domina el español y probablemente también el ruso en cierto grado, y, en segundo lugar, puede explicar en detalle cómo funciona su país, hacer llamadas a futuros socios y llevar a cabo las primeras negociaciones. Además, al residir en Rusia, probablemente acepte recibir su salario en rublos, por eso no habrá que inventar una manera de transferirle el dinero.

La segunda opción es buscar especialistas latinoamericanos en portales de empleo locales para integrarlos al equipo, pero será difícil controlarlos a distancia. En este caso, la empresa tendrá que asignar a alguien para supervisarlos, o el propio directivo deberá dedicar bastante tiempo a esta supervisión, y hay que estar preparado para eso.

La tercera opción consiste en contratar a un especialista en recursos humanos que ayude a encontrar personal local, aunque eso no suele ser barato. *Go Latam!* ofrece servicios de recursos humanos a precios más accesibles. Por ejemplo, una vez nos solicitaron encontrar un desarrollador backend²² en Brasil con conocimientos de ruso y portugués con el fin de localizar un producto ruso para el mercado brasileño. La búsqueda fue exitosa.

También existe la posibilidad de encontrar especialistas en grupos abiertos o chats en redes sociales, como “Rusos en Colombia” o “Rusos en República Dominicana”. Hay muchos grupos similares en distintas aplicaciones para cada país, donde inmigrantes con experiencia y contactos necesarios están dispuestos a colaborar. Por lo tanto, se recomienda a las empresas emergentes que busquen especialistas locales que puedan ayudar a traducir sus productos al idioma correspondiente, realizar estudios de mercado y elaborar presupuestos.

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de PIX Robotics

El principal consejo es estudiar detalladamente el mercado antes de comenzar, incluyendo sus particularidades culturales, barreras legales y condiciones económicas. Luego, hay que adaptar la estrategia y localizar el producto en función de los resultados obtenidos. Sin inversión en asociaciones locales y colaboración con consultores del lugar, será imposible dar esos pasos correctamente. Además, es crucial tener cualidades como la flexibilidad y la disposición para adaptarse a los cambios del mercado.

Una vez que la empresa se haya preparado adecuadamente para ingresar al mercado, deberá acudir al organismo local correspondiente, la Cámara de Comercio, que registra nuevas empresas en cada país de la región, de forma similar al Ministerio de Hacienda en Rusia. Esta institución actúa como plataforma de partida para los emprendedores, ofreciendo apoyo para desarrollar el negocio y cobrando las cuotas anuales.

Serguéi Ozhegov, director general de SearchInform

Primero, se recomienda probar el producto en el mercado nacional antes de salir al extranjero: si el negocio aún no está consolidado en casa, no es el momento de internacionalizarlo. En segundo lugar, si se decide expandir a otro país, es esencial contar con expertos en el mercado, realizar estudios para comprender al cliente meta e identificar las necesidades locales. Se debe buscar socios que conozcan el idioma, la cultura, la sociedad y la legislación del país en cuestión. También es fundamental ofrecer soporte técnico de calidad, adaptar las funciones del producto a nivel local y no olvidar invertir en márketing.

²² Desarrollador backend — especialista que se dedica a crear y mantener la parte de los servidores de las aplicaciones web o del software, incluida la lógica del tratamiento de datos, trabajo con las bases de datos, configuración de los servidores e interacción con los servicios exteriores.

**Alexander Vólkov, director general de GenIT
Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de GenIT**

En primer lugar, las empresas deben desarrollar un enfoque sistémico al crear sus soluciones tecnológicas y estudiar el mercado latinoamericano para estar preparados a la hora expandir su negocio. Para tener éxito, es necesario adoptar una serie de medidas sistemáticas y coherentes que incluyen los siguientes pasos:

- seleccionar uno o varios países de Latinoamérica, ya que es difícil abordar el mercado regional en su totalidad;
- analizar las necesidades del mercado elegido para verificar si el producto ofrecido puede satisfacerlas;
- incorporar gerentes nacionales y otros especialistas al equipo;
- estudiar los aspectos legales de los procesos empresariales;
- evaluar a los competidores del mercado, incluyendo sus estructuras de precios en el segmento tecnológico específico;
- establecer relaciones personales con empresas locales y potenciales clientes, lo cual implica encuentros presenciales constantes;
- localizar y adaptar los productos digitales como las interfaces, documentación, etc. según las necesidades del mercado;
- invertir en máquetin local, especialmente en los canales publicitarios que hayan demostrado ser efectivos en el país seleccionado;
- participar en ferias y eventos organizados por organismos estatales rusos o autoridades del país anfitrión.

En cuanto a Cuba, es importante destacar que, si una empresa está preparada para ingresar al mercado, debe hacerlo cuanto antes. No hay que esperar el momento perfecto, ya que la economía cubana está en transición hacia una economía de mercado. Esto abre muchas oportunidades para las empresas extranjeras, aunque el mercado en sí no sea grande. Las empresas españolas y canadienses ya están consolidando su presencia en Cuba, y quien llegue primero controlará mayor parte del mercado.

La Plataforma Rusia – Cuba para la implementación de tecnologías digitales se está creando precisamente con el objetivo de promover soluciones digitales rusas en el mercado latinoamericano y facilitar la comprensión de todos los pormenores de la región. Acudir a los especialistas de Voltah-Aicros permite recorrer mucho más rápido ese camino lleno de obstáculos que le tocó recorrer a la compañía GenIT.

Denis Gamayúnov, director general de SolidSoft

En primer lugar, hay que entender que cada país es un mercado independiente. Incluso si una empresa ya cuenta con decenas de clientes en Rusia, en cualquier otro mercado tendrá que empezar desde cero: construir relaciones con clientes finales y socios e invertir la misma cantidad de recursos, tiempo y esfuerzo que se invirtió al inicio. Independientemente del éxito en el mercado local, en la práctica ingresar a Brasil o a cualquier otro país será más difícil de lo que parece.

En segundo lugar, en la esfera de la ciberseguridad la estrategia más efectiva consiste en exportar un ecosistema integral, para que la empresa cliente no tenga que adquirir decenas de servicios por separado. En Brasil no existen soluciones digitales locales de este tipo, por lo que trabajar en esta dirección puede traer grandes resultados.

Por último, me gustaría decir que las empresas brasileñas están dispuestas a colaborar, no tienen ningún prejuicio hacia las compañías tecnológicas rusas. Lo más difícil es forjar una reputación sólida como proveedor confiable y establecer los contactos necesarios, porque de otra forma será imposible ocupar una posición sólida en el mercado de las TI.

**Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de ITGLOBAL.COM,
corporación ITG**

Los países latinoamericanos no son homogéneos, son muchos, por lo que el primer paso debe ser definir claramente la geografía. También es crucial comprender en qué consiste el valor y la singularidad del producto ofrecido para los potenciales clientes y socios en el mercado meta, así como desarrollar un posicionamiento y una estrategia de promoción adecuados. A la vez, es importante conocer bien el país y su idioma. Se recomienda centrarse en la localización de las soluciones y contar con un especialista en el equipo que hable español o portugués y pueda realizar entrevistas con expertos, es decir, encargarse de lo que se llama *customer development*. En base a los resultados, se podrán hacer los ajustes necesarios a la estrategia prevista. Luego, esas hipótesis deben validarse en la práctica, ya sea de forma remota, mediante visitas planeadas o a través de una misión completa. Es imprescindible visitar el país al que se pretende expandir el negocio: solo estando allí es posible comprender realmente sus características específicas.

Analizando los nuevos mercados, los expertos de ITGLOBAL.COM partieron de la necesidad de buscar una gran cantidad de consumidores potenciales, por lo que se enfocaron en Brasil y México, países con las mayores poblaciones, economías desarrolladas y un alto grado de madurez del mercado. Sin embargo, esta opción no es válida para todos los emprendedores. Algunos deberían más bien considerar mercados menos desarrollados en países pequeños, donde sí existe una necesidad concreta de soluciones tecnológicas ofrecidas. Por ejemplo, recibimos muchas solicitudes desde Venezuela, donde en el mercado hay buenas oportunidades para empresas rusas. Pero, aun así, es necesario tener en cuenta la capacidad de pago de los clientes locales y sus posibilidades para realizar operaciones financieras.

De este modo, uno de los esquemas más exitosos para ingresar al mercado internacional es buscar empresas potencialmente interesadas que cuenten con empleados de habla rusa o ingenieros formados en la escuela tecnológica rusa. Esto facilita mucho la promoción de soluciones tecnológicas, ya que, una vez obtenidas las primeras referencias en la región, trabajar con otros clientes se vuelve mucho más fácil.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de EOS

En primer lugar, se debe comenzar con una investigación del mercado, evaluar los resultados de empresas tecnológicas con actividades similares que ya operan en América Latina. Es importante señalar que, al estudiar la experiencia de otros, no

se debe percibir un caso aislado de éxito como una regla general, por lo tanto, es fundamental actuar con cautela en esta etapa. También vale la pena considerar alianzas con otras empresas con el fin de promover conjuntamente sus productos en el mercado.

En segundo lugar, se puede prestar atención a los instrumentos de apoyo gubernamental: lo primero es establecer contactos con los agregados digitales o con las oficinas de comercio rusas en aquellos países donde no haya agregados, y solicitar información general sobre el mercado, competidores, eventos con participación rusa y otros datos relevantes.

En tercer lugar, antes de invertir en publicidad y promoción, hay que recurrir al *customer development*, es decir, probar la idea o el prototipo del futuro producto con posibles usuarios a través entrevistas, aunque sean veinte o treinta personas. Lo principal es no hacer planes para este mercado sin saber español y/o portugués, ni esperar resultados financieros inmediatos.

Claudio Martinelli, director general para Américas de Kaspersky

Hay que ser selectivo: no se pueden abarcar todos los países o mercados.

Es fundamental definir las prioridades basándose en evaluaciones fiables e invertir en cada país de forma gradual.

Cuba y Venezuela merecen un enfoque aparte: los emprendedores locales, que llevan décadas bajo sanciones estadounidenses, no tienen miedo de colaborar con empresas rusas, lo que las puede hacer más atractivas para las empresas tecnológicas rusas.

No se deben subestimar las diferencias culturales, las barreras lingüísticas, los husos horarios, ni las dificultades locales.

Consultar con especialistas locales no solo es recomendable sino necesario: el cumplimiento de las leyes y normas debe hacerse con la ayuda de expertos del país.

Conclusiones

El impulso clave para la expansión a Latinoamérica de cinco de las ocho empresas encuestadas fueron los procesos de transformación política y económica global que empezaron en 2022, que motivaron a muchos emprendedores rusos a reducir o abandonar su presencia en los mercados occidentales y centrarse en países amistosos. Tres de las empresas ya habían comenzado su expansión en la región antes de ese punto de inflexión. Cabe destacar que incluso en un tiempo reducido la mayoría ha logrado buenos resultados, a juzgar por su red de clientes y socios y su presencia en un gran número de países de la región. Sin embargo, salvo los grandes nombres como *Kaspersky Lab* o *SearchInform*, todas aún se encuentran en etapas relativamente tempranas de su desarrollo regional que va acompañado de investigaciones y una ampliación gradual de la actividad.

Al salir al mercado latinoamericano, la mayoría de las empresas optó por registrar una entidad jurídica local o establecer socios locales que actuaran como agentes,

ayudando en la interacción con los clientes y asesorando sobre los aspectos del mercado y de la audiencia meta que no son evidentes para un extranjero. Independientemente del modelo elegido, el inicio de operaciones estuvo precedido por reuniones y negociaciones, con participación directa del director de la empresa o del departamento o de su representante.

Podemos identificar tres principales dificultades que enfrentaron las empresas rusas: errores en la estrategia de negocio y temas legales causados por la falta de comprensión del funcionamiento del mercado latinoamericano; obstáculos en los pagos, que requieren crear unas rutas alternativas para transferir ganancias a Rusia; organización de reuniones presenciales en las primeras etapas que requerían importantes recursos financieros y de tiempo.

Las respuestas de los entrevistados sobre el impacto de las sanciones occidentales en sus negocios varían, probablemente en función de la experiencia de cada empresa. Sin embargo, podemos concluir que los emprendedores y clientes latinoamericanos no imponen restricciones ni muestran actitudes negativas hacia Rusia o sus empresas. Aunque exista el temor a sanciones secundarias, al registrar una entidad jurídica local este se disipa y no representa un obstáculo para trabajar.

Cuba y Venezuela son un caso aparte, al haber estado bajo sanciones durante décadas, no muestran ese temor a la cooperación con empresas rusas, lo que incrementa su atractivo para el sector ruso de las TI.

Las respuestas a las preguntas sobre la necesidad de contar con gerentes nacionales demostraron que existe una fuerte necesidad de contar con expertos en la región y sobre todo en el país. Cinco de las ocho empresas cuentan en su equipo con empleados que dominan el idioma, la legislación y las características socioculturales de América Latina o de países concretos. Sin embargo, también existe una escasez de profesionales especializados en el mercado. El resto de las empresas son capaces de cubrir la necesidad de conocimiento experto con otros medios. Entre las alternativas está la formación interna de empleados o la contratación de traductores externos para ocuparse de la barrera lingüística, mientras que los demás aspectos se abordan con el esfuerzo del equipo directivo.

Representantes de cinco empresas compartieron su experiencia en la interacción con las autoridades de países latinoamericanos, destacando que esta comunicación ayuda a mantener el contacto con los negocios locales y actúa como garantía de cumplimiento de compromisos por parte de los socios. Asimismo, las instituciones estatales pueden convertirse en clientes de las empresas rusas del sector de las TI.

La experiencia de los entrevistados confirma que participar en asociaciones locales es una herramienta eficaz para fortalecer la posición en la región latinoamericana, ya que permite aumentar el número de clientes y socios potenciales, y facilita la promoción en el mercado.

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, el enfoque más común es una combinación de herramientas de márketing digital con comunicación presencial. No obstante, una característica clave de la región latinoamericana es la importancia especial que tiene el *networking* y la participación en eventos especializados y en

comunidades profesionales, que en algunos casos supera el valor de las campañas publicitarias en línea. Así, el márquetin digital resulta más adecuado para países con economías más desarrolladas como Brasil, y para el formato *B2C*; mientras que la promoción presencial funciona mejor en economías más pequeñas como Cuba y para empresas *B2B*.

Durante las entrevistas, las características más mencionadas del mercado latinoamericano fueron: la importancia del factor lingüístico, la importancia del trato personal y de las reuniones cara a cara, la costumbre de abordar temas personales o familiares en las negociaciones antes de hablar del asunto en cuestión, y la lentitud de los colegas latinoamericanos en comparación con los rusos para gestionar procesos empresariales y tomar decisiones. En cuanto al nivel de desarrollo tecnológico de los países, las respuestas variaron e indicaron desde atrasos significativos hasta altísimos niveles de digitalización en sectores clave. Esto confirma que la región no es homogénea, pero todas las respuestas confirmaron que existe una demanda real de soluciones digitales rusas.

En la clasificación de países latinoamericanos más atractivos para las empresas del sector de las TI, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que Brasil, México y Colombia eran los líderes. También mencionaron a Chile, Argentina y Perú. Este ranking se basaba en el tamaño del mercado, los altos niveles de digitalización, la existencia de *hubs* tecnológicos, zonas con bajos impuestos para empresas del sector de las TI, la capacidad adquisitiva de la población, y una demanda de tecnologías avanzadas. Respecto de Cuba, las opiniones se dividieron. Algunos de los entrevistados ven en el mercado cubano nuevas oportunidades para cubrir necesidades propias de un país en desarrollo y ocupar nichos vacíos en el sector tecnológico, mientras que ven como una ventaja las buenas relaciones entre Rusia y Cuba a nivel estatal y el alto nivel de formación de los especialistas locales. Para otros, la inestabilidad económica, la legislación comercial ambigua y la prolongada presión por sanciones obstaculizan el trabajo exitoso, clasificando a Cuba junto a Venezuela y Haití como uno de los mercados “difíciles”, debido a factores internos que complican los procesos empresariales.

Prácticamente todos los entrevistados subrayaron la capacidad competitiva de las soluciones tecnológicas rusas y su capacidad para satisfacer las necesidades del mercado latinoamericano. Uno de los activos más valiosos del sector de las TI ruso es la alta cualificación de sus especialistas. Además, en términos de planificación estratégica, las empresas rusas no tienen desventajas frente a sus competidores.

El punto débil más significativo de los productos digitales rusos es la falta de una localización sistemática, es decir, la adaptación real del producto al consumidor latinoamericano, incluyendo la interfaz, los materiales de márquetin y la documentación, teniendo en cuenta el factor lingüístico, sistemas de pago, política regulatoria y normativa legal de cada país. Esto se debe a un pobre estudio del mercado regional. Para tener éxito, la localización debe ser una parte obligatoria del proceso de desarrollo del producto. Otro problema mencionado fue la insuficiencia del presupuesto para el márquetin, lo que hace que las empresas rusas pierdan competitividad frente a gigantes globales que dominan el mercado.

En las condiciones actuales, no existen obstáculos insuperables para la expansión del negocio ruso en América Latina en ningún segmento del sector de las TI. Las empresas y expertos locales están abiertos a adoptar soluciones rusas, pero el éxito de una expansión más amplia dependerá de la preparación de las empresas rusas. Los segmentos de las TI en los que Rusia tiene un alto nivel de desarrollo los más prometedores son *Fintech*, servicios médicos, y la ciberseguridad.

Los distintos instrumentos de apoyo estatal están muy solicitados por las empresas que están iniciando o ya continúan su expansión en la región. Los entrevistados mencionaron una dinámica positiva en la calidad de ese apoyo, aunque los recursos aún son limitados. Las estructuras con las que las empresas cooperaron más fueron el Ministerio de Industria y Comercio de la Federación de Rusia, las representaciones comerciales, el *Centro Ruso de Exportaciones* y el *Centro de Exportación de Moscú*. Podemos hablar tanto de una tendencia favorable como de un amplio margen para aumentar el apoyo estatal.

Muchos entrevistados señalaron la posibilidad de formar un conjunto o ecosistema de soluciones verticalmente integradas, lo que favorecería la creación de una oferta integral unificada y facilitaría la entrada al mercado de varias empresas a la vez, con el objetivo de cubrir simultáneamente diversas necesidades del cliente. En este contexto, también se destacó el potencial de los instrumentos del BRICS como plataforma para la cooperación entre países amistosos.

Recomendaciones a las empresas rusas

Dado que la primera venta suele ser la más difícil, es crucial prepararse bien para salir a un mercado. Si los procesos empresariales ya están bien organizados en Rusia y en países vecinos, es importante seleccionar correctamente el país para ingresar al mercado regional. La elección de los países más adecuados depende de sus particularidades y del desarrollo del segmento de las TI correspondiente en el mercado local.

Es necesario realizar un análisis profundo del mercado del país o países seleccionados, estudiando los aspectos legales, culturales, las demandas del cliente meta y el entorno competitivo en el nicho correspondiente. Es la empresa la que elige el formato de esta investigación. Por ejemplo, puede dirigirse a las representaciones comerciales, en especial al agregado digital, si hay uno en el país meta, o realizar un análisis independiente de las diferencias culturales, utilizando metodologías como la de Geert Hofstede, basada en datos de IBM y que describe cómo funcionan los proyectos TI²³, o la metodología del libro de Erin Meyer “El mapa cultura”, que define ocho parámetros clave para evaluar las diferencias culturales nacionales²⁴.

A continuación, se recomienda formar un equipo incorporando a gerentes nacionales o expertos en la región latinoamericana. La cooperación más prometedora es con los

²³ Tipología de dimensiones culturales, elaborada por Geert Hofstede describe la influencia de la cultura de una sociedad en los valores individuales de sus miembros y la manera de la que esos valores influyen en el comportamiento. Incluyen seis dimensiones clave para comparar las culturas nacionales. Ver: The 6 dimensions of national culture by Geert Hofstede // GeertHofstede. URL: <https://geerthofstede.com/culture/geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

²⁴ The Culture Map // ErinMeyer. URL: <https://erinmeyer.com/books/the-culture-map/>

profesionales de origen ruso que hablen español o portugués que se encargarían del *customer development*. La estrategia empresarial se debe elaborar basándose en los resultados de su trabajo. Si no es posible encontrar a especialistas con este perfil, se puede considerar contratar a un ciudadano latinoamericano residente en Rusia, por ejemplo, un estudiante extranjero.

A medida que el negocio se expande, es mejor involucrar a expertos en los países concretos y no en la región en general para evitar errores derivados de diferencias nacionales que pueden tener un gran impacto en el negocio.

Una vez completada la fase preparatoria, se deben usar todas las herramientas disponibles para encontrar socios y establecer contactos, manteniendo una comunicación activa. Entre las herramientas posibles está la colaboración con las representaciones comerciales y embajadas, la participación en eventos especializados, comunicación en las redes sociales (por ejemplo, los contactos se pueden buscar en el chat "Rusos en Brasil"), y acudir a las asociaciones locales. Eventos, ferias y exposiciones del sector de las TI son el camino más eficaz para crear redes de socios y clientes. Es importante tener en cuenta el papel fundamental de las relaciones personales en la comunicación dentro de la región latinoamericana.

A la hora de preparar el producto para el mercado, se recomienda realizar una localización y adaptación sistemática al público meta basándose en los estudios realizados. Además de ofrecer el producto, hay que proporcionar el soporte técnico a nivel local. Este punto es uno de los más importantes y a menudo se obvia, obstaculizando el desarrollo del negocio.

También se aconseja invertir gradualmente en campañas publicitarias, considerando las particularidades del mercado y del público meta. La inversión en márketing local es necesaria, pero no todas las herramientas populares en Rusia o en otras regiones resultan efectivas en América Latina.

Posibilidades de ampliar el apoyo gubernamental

Es necesario divulgar más ampliamente las oportunidades del mercado de las TI latinoamericano como una región amistosa utilizando plataformas existentes o desarrollando nuevas específicas.

También es necesario continuar con la organización de exposiciones en las que se presenten las empresas rusas en países de la región, ya que es una herramienta clave para establecer contactos. Se recomienda además fomentar la creación de listas de socios potenciales entre empresas y expertos locales. También sería útil para las empresas recibir asistencia para organizar reuniones con las posibles contrapartes.

Es necesario establecer parámetros de créditos subsidiados y de intereses bajos a fin de aliviar los gastos en viajes, participación en eventos e inversiones. La concesión de créditos estatales a empresas tecnológicas rusas y la compensación de sus gastos ayudarían a crear una ventaja competitiva en la región.

La idea de crear la marca "Hecho en Rusia" a través de campañas de márketing coordinadas y financiadas, formación del conjunto de soluciones tecnológicas nacionales y de un *hub* de las TI ruso con infraestructura tiene un gran potencial.

También es esencial crear una base de especialistas cualificados, por ejemplo, estudiantes de universidades tecnológicas con conocimientos de idiomas extranjeros, así como estudiantes de carreras lingüísticas capacitados para familiarizarse rápidamente con la terminología especializada.

Hay que prestar especial atención a las perspectivas de cooperación entre empresas tecnológicas de los países del BRICS en plataformas creadas al efecto. La creación y coordinación de esa plataforma podrían mejorar la comunicación entre círculos empresariales de Rusia y Brasil, o entre Rusia y otros socios latinoamericanos del BRICS, cuyo número aumentó tras la cumbre del BRICS en Kazán en 2024.

Capítulo 2. Proyecto “Agregado digital” como instrumento de apoyo gubernamental al negocio

Resultados de las entrevistas

En 2021, el Ministerio de Industria y Comercio de la Federación de Rusia anunció el lanzamiento del proyecto de agregados digitales, que opera en el marco de las representaciones comerciales rusas en el extranjero²⁵. Su objetivo principal es ampliar la presencia de empresas rusas del sector de las TI en mercados internacionales mediante apoyo metodológico y analítico. En 2023, el proyecto se amplió para cubrir cuatro países latinoamericanos: Argentina, Cuba, Brasil y Perú. El Consejo Russo de Asuntos Internacionales entrevistó al agregado digital en la representación comercial de Rusia en Argentina y al representante comercial de Rusia en Perú. Las entrevistas se centraron en conocer las características del trabajo de los agregados digitales, sus logros y obstáculos, así como su visión sobre el estado del mercado de las TI en América Latina y en países concretos de la región.

1. Háblenos sobre el proyecto “Agregado digital”

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

La misión principal de un agregado digital consiste en promover las empresas tecnológicas rusas, principalmente en Argentina, donde el agregado está físicamente presente, así como en Paraguay y Uruguay como países adicionales.

El objetivo planteado se alcanza a través de la comunicación entre las empresas interesadas en exportar sus tecnologías y los actores locales. El agregado digital actúa como “la persona de confianza en Argentina”: ofrece recomendaciones sobre cómo operar en el país, cómo acortar el tiempo de entrada al mercado, evitar errores graves y reducir los costos, además de explicar las particularidades de los procesos empresariales, el sistema legal y los aspectos culturales del país. Por eso es fundamental que el agregado esté físicamente presente, lo que permite una inmersión en la cultura de la comunicación empresarial sino también conocer en persona a los representantes de sector empresarial e institucional local.

Pável Dorojin, representante comercial de la Federación de Rusia en la República del Perú

El objetivo clave del proyecto de agregados digitales dentro de las representaciones comerciales de Rusia es aumentar la exportación de productos digitales y electrónicos rusos hacia el país anfitrión y los países bajo la jurisdicción de la representación. En el caso de Perú, que alberga la oficina, también se cubren Bolivia y Colombia. Actualmente se está seleccionando al candidato a ocupar este puesto.

²⁵ Oficina de proyectos de “Agregado digital” // Centro federal del desarrollo aplicado de la IA. 2024.
URL: <https://ца.фундими.рф/>

En general, el agregado digital actúa como un puente comunicacional, permitiendo a las empresas conocer a través de un especialista inmerso en el entorno la economía, las leyes, las particularidades culturales, y también obtener recomendaciones sobre cómo actuar en el mercado local. Es decir, obtener conocimientos que permitirán racionalizar los esfuerzos a la hora de salir al mercado, evitar errores, y conocer en persona a los representantes del negocio e instituciones.

2. ¿Cuáles son las funciones de un agregado digital?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

Además de conocer el país y sus particularidades en una primera etapa del trabajo, el agregado digital también está enfocado en buscar a socios potenciales y en actuar como mediador. En la segunda etapa, las empresas listas para exportar sus soluciones digitales comienzan a negociar con las potenciales empresas socias en Argentina.

Una vez finalizada la fase de negociación y discusión de los pormenores con mediación del agregado digital, entra en escena un especialista técnico de la empresa, que se encarga de los aspectos concretos, como por ejemplo recomendar el *stack* tecnológico. El agregado digital solo se ocupa de la parte inicial de las negociaciones, ya que, aunque entienda la lógica general y domine la terminología, no conoce los detalles técnicos específicos de cada producto.

Pável Dorojin, representante comercial de la Federación de Rusia en la República del Perú

Las funciones del agregado digital incluyen el apoyo analítico, informativo y organizativo para empresas rusas del sector de las TI que se dedican a exportar. Para cumplir con éxito sus tareas, el agregado ofrece consultoría primaria a las empresas que acudieron a la representación comercial, identifica nichos prometedores según las particularidades del mercado, encuentra socios, importadores o distribuidores, y organiza reuniones con las empresas interesadas. El éxito de estas tareas siempre es mayor si se participa en ferias sectoriales y se interactúa con asociaciones, gremios profesionales y cámaras de comercio. Todos estos instrumentos facilitan el conocimiento y la salida al mercado.

3. ¿Ha logrado algunos resultados desde que asumió este cargo?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

Si hablamos de las consultas en el país y contrapartes potenciales, el trabajo analítico y negociaciones con los socios locales, más de cien empresas rusas ya han dado sus primeros pasos en el mercado argentino con apoyo de la representación comercial, han obtenido ayuda y han conocido el mercado de su producto. Hemos establecido vínculos con cientos de empresas e integradores locales con los que mantenemos un diálogo constante. Esto ha reducido los tiempos y costos de ingreso al mercado

para las empresas que estaban iniciando el proceso, y hemos ayudado a varias empresas a realizar sus primeras ventas, aunque la mayor parte de su actividad aún se encuentra en la fase de negociación o pruebas piloto. Nuestra eficacia se mide por el volumen de exportaciones facilitadas, y aún hay mucho por hacer, ya que trabajamos en un mercado donde las soluciones tecnológicas rusas se vendían muy poco porque Latinoamérica no era una prioridad para las empresas rusas del sector de las TI hasta 2022.

***Pável Dorojin, representante comercial
de la Federación de Rusia en la República del Perú***

En Perú, varias empresas rusas importantes o empresas de origen ruso ya están desarrollando activamente sus productos, por ejemplo, el servicio de alquiler de patinetes eléctricos Whoosh, el servicio de taxis y delivery Yango (Yandex), el servicio de taxis Maxim, la app de transporte de pasajeros InDriver, y la empresa ruso-peruana Altyn Terus, que promueve tecnologías satelitales rusas para la exploración geológica.

En cuanto a la asistencia inicial, hemos asesorado a decenas de empresas rusas sobre la estructura, volumen, dinámica y oportunidades del mercado de las TIC en Perú, manteniendo contacto con los principales organizadores de ferias tecnológicas, varios de los cuales ya son socios del programa y ayudan a conectar a los emprendedores rusos que acuden a nosotros con los potenciales socios locales.

Actualmente, la mayoría de las empresas con las que estamos en contacto se encuentran en fase de investigación de mercado y de negociaciones con los potenciales socios y clientes, pero buscamos aumentar el volumen de exportaciones digitales y tenemos potencial para hacerlo, ya que muchas empresas rusas se enfocaron en Latinoamérica hace relativamente poco, en 2022.

4. ¿Podría nombrar los factores adversos para la cooperación con las empresas rusas de la esfera de las TI?

***Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial
de la Federación de Rusia en la República Argentina***

En primer lugar, es importante mencionar las consecuencias de la presión por las sanciones impuestas por los países occidentales. Las empresas argentinas temen que se les impongan sanciones secundarias por colaborar con Rusia. Este factor limita seriamente las oportunidades de desarrollo del negocio ruso en Argentina, especialmente en lo que respecta al sector público y las grandes empresas, es decir, instituciones financieras, proveedores de sistemas de telecomunicaciones y algunos integradores de sistemas.

No obstante, esto no implica a las pequeñas y medianas empresas. También existen vías alternativas, es decir, trabajar con soluciones tecnológicas rusas a través de empresas intermediarias, por ejemplo, integradores de sistemas, lo que en cierta

medida mitiga esta dificultad. En definitiva, las posibilidades dependen de la disposición de las empresas a adaptarse a las circunstancias.

Otro factor clave es la competencia global. Por ejemplo, si se comparan las soluciones listas para usar con los desarrollos a medida, las primeras tienen mayor demanda en el mercado argentino, ya que se integran con mayor facilidad en la infraestructura digital de los socios locales. En cambio, el software personalizado de origen ruso en ocasiones pierde frente a los competidores de otros países, que ofrecen o bien servicios de mayor calidad sin problemas de idioma o de husos horarios, o bien una opción más económica, aunque de peor calidad.

***Pável Dorojin, representante comercial
de la Federación de Rusia en la República del Perú***

Hablando de los obstáculos, tengo que mencionar las sanciones contra Rusia que siguen aplicando los países occidentales. Las empresas locales temen ser sancionadas por mantener vínculos con Rusia, lo que representa un freno importante en el desarrollo de relaciones comerciales y dificulta el aprovechamiento del potencial de sectores como el *Fintech* ruso o los productos de banca móvil, que superan ampliamente a sus equivalentes occidentales. A esto se suma la persistente imposibilidad de realizar pagos directos.

Sin embargo, ya existen soluciones comprobadas para sortear estos problemas, y son las empresas las que deciden si las adoptan o no.

Otro problema relevante que enfrentan las empresas rusas es la barrera lingüística. Para ingresar al mercado peruano, es indispensable el dominio del español, que es el idioma principal en los negocios. El inglés, por su parte, tiene un uso muy limitado, lo que en muchas ocasiones se convierte en un verdadero obstáculo para el emprendedor ruso.

Hablando de las dificultades más específicas, es importante destacar el nivel desequilibrado de desarrollo tecnológico en Perú. En el Índice de calidad de vida digital de 2024, Perú ocupó el puesto 54 entre 121 países del mundo, y el quinto entre los países de América Latina²⁶. Es un buen resultado, considerando que en calidad de conexión a internet superó a uno de los líderes regionales, México. Sin embargo, existe un problema evidente: la cobertura del Internet móvil y de banda ancha sigue siendo muy baja, incluso en comparación con otros países latinoamericanos, y la velocidad del Internet móvil permanece por debajo del promedio mundial, sin mejoras significativas en los últimos años. La infraestructura digital necesita un avance considerable. Todos estos factores limitan parcialmente las posibilidades de implementación y difusión exitosa de productos digitales rusos en el país.

En cualquier caso, consideramos estos retos como un estímulo creativo, una motivación adicional para desarrollar y proponer soluciones innovadoras a las empresas.

²⁶ 2024 Digital Quality of Life Index // Surfshark. URL: <https://surfshark.com/research/dql>

5. ¿Hasta qué punto son competitivas las empresas rusas en América Latina en general y en su país de residencia en concreto? ¿Qué es lo que les falta?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

La competitividad de las empresas rusas del sector de las TI en América Latina puede considerarse bastante alta, sobre todo en ciertos sectores. El software desarrollado en Rusia es uno de los mejores del mundo, y las soluciones rusas de ciberseguridad sin duda ocupan los primeros puestos a nivel global. El riesgo de sanciones secundarias ha impedido explotar el potencial de las tecnologías financieras y los productos de banca móvil rusos, que superan ampliamente a sus competidores internacionales. También son prometedores los ámbitos de la seguridad industrial, la automatización y los servicios tecnológicos.

En resumen, hay una amplia gama de segmentos del sector de las TI donde los productos digitales rusos tienen mucha demanda. Sin embargo, fuera de esta lista quedan los sectores dominados por grandes actores globales, como los sistemas operativos, los paquetes de oficina y gráficos tradicionales, *ERP*²⁷, *BI*, y los servicios de almacenamiento en la nube. Competir en estos nichos es bastante difícil, y, además, en la mayoría de los países latinoamericanos, salvo Brasil, el tema de la sustitución de importaciones no es especialmente prioritario.

Pável Dorojin, representante comercial de la Federación de Rusia en la República del Perú

Las áreas más competitivas para las empresas rusas son el desarrollo de software y la ciberseguridad. Si además se toma en cuenta la estructura industrial del Perú, también se consideran relevantes la seguridad industrial, las neurotecnologías y la inteligencia artificial. Esto demuestra que el abanico de oportunidades en la región para empresas rusas de diferentes especializaciones es bastante amplio.

En cuanto a los conocimientos, habilidades y competencias en los que las empresas rusas deberían centrarse, se suele decir que en los negocios no ganan los velocistas, sino los maratonistas. Trabajar con el mercado latinoamericano, y sobre todo con el peruano, confirma esta idea: hay que estar preparados para trabajar a largo plazo e invertir mucho. Para tener éxito, es esencial sumergirse en la mentalidad empresarial local. Uno de sus pilares en Perú y en América Latina en general, como también en las sociedades no occidentales en general, son las relaciones personales. Establecer un vínculo personal con un socio potencial es clave para cerrar un acuerdo, sobre todo en las etapas iniciales. Los peruanos tienden a mantener un contacto más limitado en remoto, es decir, por correo electrónico, mensajería o teléfono, pero durante las reuniones presenciales están más dispuestos a dialogar en profundidad y a formarse una opinión del interlocutor. En definitiva, primero se establecen las relaciones entre personas y después entre empresas. Por eso siempre insistimos en que los representantes del negocio ruso visiten Perú y participen en ferias del sector. Por la

²⁷ *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) — programa complejo para manejar todos los procesos empresariales de una empresa.

misma razón, las asociaciones empresariales y gremiales, integradas por colegas del rubro, desempeñan un papel clave en la difusión de la información sobre empresas extranjeras. Es esencial establecer vínculos con estas organizaciones.

Para evitar problemas relacionados con el idioma, si hay intención seria de explorar el mercado local, recomendamos disponer de recursos para contratar a intérpretes o personal que hable español, además de adaptar el producto al idioma del país.

Además, conviene considerar establecer el negocio no solo en la capital, Lima, sino también otras provincias. Puede ser una estrategia fructífera debido a una menor competencia y menor consolidación del mercado en las provincias.

6. ¿Ve alguna perspectiva de ampliación de la cooperación de Rusia con el país en el que ejerce de agregado? De ser así, ¿en qué segmentos de las TI en concreto?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

Las perspectivas de ampliación de la cooperación son muchas, ya que actualmente existe una demanda creciente de soluciones digitales de todo tipo. Todo indica que esta demanda seguirá en aumento. El reto clave es adaptarse a las particularidades del mercado y a los aspectos mencionados anteriormente. Su combinación nos permite afirmar que el mercado latinoamericano podría orientarse hacia las soluciones tecnológicas rusas. La cuestión es si nuestras empresas del sector de las TI sabrán aprovechar estas oportunidades y si, con el apoyo de otras instituciones que fomentan las exportaciones tecnológicas, seremos capaces de facilitar la logística, el financiamiento, los pagos transfronterizos y otras condiciones para hacer negocios. Para dar el primer paso, pueden dirigirse a los agregados digitales, nosotros les ayudaremos.

Pável Dorojin, representante comercial de la Federación de Rusia en la República del Perú

Aquí es fundamental partir de las necesidades específicas de Perú, que están determinadas tanto por las características de su modelo económico como por sus vulnerabilidades y las demandas del sector empresarial, la sociedad y el Estado.

La base de este modelo es la industria minera, que representa aproximadamente el 10 % del PIB nacional y el 60 % de las exportaciones²⁸. Actualmente, se observan señales claras de una disminución en la rentabilidad de este sector, clave para la economía del país. Durante décadas, una de las principales ventajas competitivas del sector minero peruano frente a otros países fue el bajo costo de extracción de cobre, el principal producto de exportación del país²⁹. Perú ocupa el segundo lugar mundial en reservas de este mineral³⁰. Sin embargo, según un estudio reciente de la consultora internacional *Ernst & Young* y la administración tributaria peruana, los

²⁸ Mining in Peru // Lexology. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1f774464-ebcc-4949-97f4-80d4271ec26e>

²⁹ Peru Exports By Category // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/peru/exports-by-category>

³⁰ Leading countries based on copper reserves worldwide in 2023 // Statista.
URL: <https://www.statista.com/statistics/273637/copper-reserves-by-country/>

costos se han incrementado más de un 30 % desde 2019³¹, lo que en el futuro podría reducir significativamente la competitividad del país en esta industria, desincentivando la inversión extranjera. Ante el riesgo de una menor eficiencia en el sector y la posible pérdida de la ventaja comparativa de Perú en la división internacional del trabajo, las empresas buscan maximizar la eficiencia de todos sus recursos para alcanzar el máximo rendimiento y, en última instancia, mayor rentabilidad.

En este contexto, las soluciones digitales industriales, un punto fuerte de las empresas rusas, adquieren una relevancia especial. Entre ellas, la automatización y la digitalización de los procesos en las empresas. Estas herramientas, con la ayuda de sensores y dispositivos inteligentes, permiten detectar operaciones inefficientes o peligrosas que generan costos innecesarios y pueden provocar la pérdida de recursos y resultados, por ejemplo, el exceso de velocidad de un camión minero o paradas no justificadas en la operación, permitiendo posteriormente redistribuir esos recursos de manera racional. Un ejemplo de implementación exitosa de esa tecnología en Perú es el de la empresa rusa *VIST Group*, del grupo *Tsifra*, cuyo sistema ha sido adoptado por el mayor productor de mineral de hierro del país, *Shougang*.

Ante la creciente necesidad de reducir costos, las tecnologías del Internet industrial de las cosas también están adquiriendo relevancia. Permiten a las empresas predecir con mayor precisión el nivel del uso de ciertos recursos, como el consumo energético, ayudándoles a evitar gastos innecesarios que pueden alcanzar millones de dólares al año.

Otra área importante donde podrían aplicarse las soluciones digitales rusas es la agricultura, que también representa una parte significativa de la actividad económica y comercial del país (7 % del PIB³², y más del 15 % de las exportaciones³³). En este sector, además de la automatización y digitalización, podrían tener demanda las soluciones en seguridad industrial, como también las tecnologías de realidad virtual y realidad aumentada, con las que se desarrollan simuladores y entrenadores virtuales para situaciones de emergencia y respuesta ante accidentes.

Como consecuencia de la situación socioeconómica inestable y la creciente desigualdad social en Perú, se ha agudizado el problema de la seguridad en las calles. Ha aumentado la demanda de sistemas para garantizar el orden público que no solo ayudarían a resolver delitos ya cometidos, sino también a prevenirlos. Crece la necesidad de instalar sistemas de videovigilancia y reconocimiento facial en las calles y edificios públicos. Es un campo muy amplio para la aplicación de las tecnologías de ciudades inteligentes, donde las empresas rusas ya han logrado importantes avances.

Por último, el ámbito de la ciberseguridad merece una mención aparte. En Perú, tanto las instituciones públicas como privadas cuentan con infraestructuras digitales que presentan una gran vulnerabilidad ante las amenazas ciberneticas.

³¹ Peru's Mining & Metals Investment Guide 2024/2025 // Ernst & Young. 09.10.2024.
URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-pe/industries/mining-metals/documents/ey-perus-mining-metals-investment-guide-2024-2025-apec.pdf>

³² Peru: Share of economic sectors in the gross domestic product (GDP) from 2013 to 2023 // Statista.
URL: <https://www.statista.com/statistics/459389/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-peru>

³³ Peru Exports By Category // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/peru/exports-by-category>

En el país el número de ciberataques está en aumento. Las empresas peruanas están invirtiendo cada vez más en seguridad digital. El gobierno también ha comenzado a tomarse en serio este problema, lo que se ve reflejado en su política pública. En particular, en 2019 se aprobó en Perú la Ley de Ciberdefensa, que en 2024 fue ampliada con un reglamento que garantiza la protección de los activos críticos nacionales, la infraestructura, las redes de telecomunicaciones, Internet, los dispositivos electrónicos y, en general, el entorno digital ante ciberataques eventuales. Se supone que las soluciones de las empresas rusas en materia de seguridad de la información y ciberseguridad, consideradas como unas de las más avanzadas del mundo, podrían encontrar demanda en este ámbito.

En cuanto a la digitalización del Estado, la pandemia del coronavirus aceleró los procesos de transformación digital tanto en la región latinoamericana como en Perú en particular. En 2020, el gobierno lanzó la Política Nacional de Transformación Digital y creó la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, destinada a formular y ejecutar de la estrategia nacional en este ámbito. Gracias a la implementación de programas de transformación digital en los organismos estatales y al desarrollo de la legislación en materia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), Perú ha ido mejorado de forma su posición en los rankings internacionales correspondientes: en 2024 ocupó el puesto 58 de 193 países en el Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico de la ONU (E-Government Development Index), lo que representa un avance en 13 posiciones en comparación con 2020³⁴. En el Índice de Participación Electrónica (E-Participation Index), ascendió al puesto 42, también con una mejora de 13 posiciones³⁵. En este contexto, la experiencia rusa en la implementación de infraestructura para ciudades inteligentes podría ser de gran utilidad para Perú.

En cualquier caso, analizamos cada solicitud de forma individual y nos centramos en identificar y generar oportunidades de negocio para las empresas rusas independientemente de su perfil.

7. ¿Cuál es el tema de consulta más popular con el que las empresas acuden a usted? ¿Qué es lo que les responde?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

La pregunta más común que recibimos es: “¿Por dónde empezar?”. Otras empresas se dirigen a la representación comercial con la intención de contactar con determinados representantes del sector empresarial argentino, y nos solicitan que hagamos de intermediarios en las negociaciones. En estos casos, el proceso es completamente transparente: ayudamos a encontrar un socio o distribuidor local y participamos en las negociaciones iniciales. Sin embargo, en la práctica, no todas las empresas están listas para cerrar sus primeras ventas. La mayoría quiere recomendaciones sobre

³⁴ United Nations E-Government Survey 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

³⁵ United Nations E-Participation Index // World Bank Group.
URL: <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+GTMI+l+27>

cómo organizar sus procesos empresariales y evaluar el potencial y la demanda de su producto.

En los primeros contactos con una empresa, analizamos su experiencia previa en el extranjero y sus objetivos. América Latina no es la región más fácil para comenzar a exportar. Lo más habitual es que las compañías empiecen por países de la CEI, luego adquieran experiencia en el Medio Oriente y África del Norte, y más adelante amplíen su presencia al mercado latinoamericano.

Teniendo en cuenta esta tendencia, en algunos casos recomendamos no lanzarse de inmediato al mercado argentino ni al de otros países de la región. Es decir, sugerimos posponer el inicio de operaciones en Argentina u otro país latinoamericano si, por ejemplo, la empresa no está lo suficientemente preparada, el mercado está saturado o existen restricciones aduaneras para la importación de ciertos productos. Este consejo permite ahorrar tiempo y recursos, y redirigir los esfuerzos hacia regiones más accesibles.

8. ¿Cuáles son las particularidades clave del trabajo en el mercado de su país de residencia?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

La primera particularidad a tener en cuenta es el factor geográfico: la distancia entre Argentina y Rusia, la diferencia de husos horarios, las condiciones climáticas y las diferencias culturales generan una situación en la que los argentinos no tienen un conocimiento profundo sobre Rusia ni sobre su sector tecnológico.

Otro aspecto importante es el idioma. Para negociar con empresarios argentinos es necesario hablar español, lo que a menudo representa un obstáculo ya que muchos profesionales están acostumbrados a desenvolverse únicamente con ruso e inglés. Para facilitar el proceso de entrada al mercado y hacerlo más ágil, es imprescindible invertir en servicios de traducción para la preparación de materiales promocionales y la localización de interfaces. Sin duda, esta inversión se compensará con beneficios. Nosotros también ofrecemos apoyo lingüístico a las empresas, aunque durante las videoconferencias la interpretación consecutiva no hará más que dormir al interlocutor.

Una tercera particularidad es el estado específico del mercado tecnológico argentino. Por un lado, la infraestructura digital del país está bastante desarrollada; por otro, la implementación de los servicios de las TI sigue siendo baja en comparación con Rusia, donde ya forman parte de la vida cotidiana.

También conviene prestar atención a aspectos financieros. Debido a las dificultades económicas que afectan al bienestar de la población, los ciudadanos argentinos, al igual que en muchos otros países de América Latina, no están dispuestos a invertir en tecnologías experimentales. Prefieren solucionar problemas concretos y ahorrar implementando las TI a corto plazo. A su vez, las empresas no suelen invertir en proyectos a largo plazo, ya que, dadas las condiciones económicas, no pueden planificar a largo plazo como sí lo hacen empresas de Medio Oriente o Europa.

9 ¿Cómo, en su opinión, influye la mentalidad local en la organización de los procesos empresariales?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

En primer lugar, es importante destacar la relevancia del contacto personal. La comunicación no se establece entre empresas, sino entre personas que prefieren el trato directo antes que las negociaciones a distancia. En América Latina, la intermediación es una práctica habitual y familiar, a diferencia de Rusia, donde el papel del intermediario suele tener una connotación negativa. Por eso, la figura del agregado digital tiene un papel más significativo en América Latina que en Europa o Norteamérica.

Otro aspecto que merece especial atención es el proceso de cierre de acuerdos, que se basa en relaciones de confianza. A modo de comparación, en la tradición rusa un contrato tiene valor únicamente cuando ha sido firmado formalmente, mientras que en la cultura empresarial latinoamericana es fundamental cumplir con los compromisos expresados verbalmente.

Es curioso que la construcción de relaciones de confianza con los socios comerciales en Argentina suele hacerse comiendo un asado, que se asemeja al típico *shashlik* ruso. En Argentina, este encuentro tiene un carácter marcadamente profesional: hay que convertirse en uno de los suyos para obtener reconocimiento y construir relaciones con los colegas argentinos.

Tampoco podemos pasar por alto la existencia de un gran número de asociaciones, sindicatos y cámaras industriales que desempeñan un papel clave en la actividad empresarial y participan activamente en las negociaciones. Cada asociación se especializa en un ámbito concreto, como puede ser la ciberseguridad o el comercio electrónico. Sin llegar a un acuerdo con la asociación correspondiente, puede ser complicado trabajar con empresas finales.

El agregado digital celebra reuniones regulares con representantes de asociaciones, ya sea informando sobre la demanda de productos tecnológicos por parte de empresas, o bien recibiendo demandas de soluciones digitales por parte de las propias asociaciones. Muchas veces, durante el trabajo constante con empresas rusas y argentinas, se va configurando una nueva lógica de interacción: en algunos casos, se logra establecer vínculos personales o laborales, en otros, se produce un intercambio de información mutuamente beneficioso.

10. ¿Cómo caracterizaría las consultas que le solicitan los representantes del país en el que ejerce de agregado?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

Para el sector tecnológico argentino, las empresas rusas son una de las decenas de opciones para satisfacer sus necesidades digitales en el marco de una búsqueda global de soluciones. No existe una demanda específica ni expectativas particulares

respecto de las compañías tecnológicas rusas. La cooperación se produce dentro de un mercado abierto, lo que significa que las empresas rusas compiten en igualdad de condiciones con negocios de todo el mundo.

11. ¿Cómo evaluaría el nivel de desarrollo tecnológico en el país donde ejerce de agregado?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

El nivel de desarrollo tecnológico de Argentina es controvertido. En ciertos ámbitos se observa un retraso de hasta diez años con respecto a Rusia, es decir, se encuentra a un nivel equivalente al año 2014. Esto implica, por ejemplo, la ciberseguridad, los servicios gubernamentales digitales, las tecnologías de ciudades inteligentes y los servicios de las TI en general. Sin embargo, en otras áreas se están implementando soluciones avanzadas, como el 5G o Internet por satélite en el sector de las telecomunicaciones. Cabe destacar que Argentina tiene ventajas en cuanto a la disponibilidad de Internet en regiones remotas, donde se utilizan servicios estadounidenses y europeos.

Esta situación ofrece oportunidades a las empresas rusas en distintas áreas. Primero, pueden exportar tecnologías que aún no han llegado al mercado argentino. Segundo, tienen la posibilidad de implementar sus servicios en zonas alejadas del país, que, aunque presenten un menor nivel de desarrollo en comparación con las grandes ciudades, cuentan con acceso estable a Internet.

12. ¿En qué formato tienen pensado organizar su negocio las empresas que le solicitan consulta? ¿Qué modelo es el más eficaz?

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina

La mayoría de las empresas llega con la intención de organizar sus procesos empresariales de forma remota, pero esto no resulta sencillo debido a las particularidades mencionadas. Para las grandes empresas, una estrategia eficaz puede ser trabajar con un representante local que coordine las operaciones en varios países de América Latina. En cambio, para las pymes, es imprescindible visitar el país meta, ya que uno de los factores clave para el éxito es la presencia física en las negociaciones de aquellos que toman las decisiones.

Conclusiones

El proyecto “Agregado Digital” es una iniciativa relativamente joven, sobre todo en los países de América Latina. No obstante, ya se pueden destacar los primeros resultados clave del trabajo del agregado digital en Argentina y del representante comercial en Perú, quien ejerce temporalmente las funciones de agregado. Ha pasado poco tiempo desde que las empresas rusas del sector de las TI comenzaron a reorientarse hacia América Latina, por eso aún no es posible evaluar la eficacia del

trabajo de los agregados digitales en función de su objetivo principal: aumentar el volumen de exportación de soluciones tecnológicas rusas a la región. Sin embargo, el número de empresas que han recibido asesoramiento en Argentina supera las 100, y en Perú son varias decenas, cifras que pueden considerarse altas dadas las circunstancias: el corto período de funcionamiento del proyecto, la lejanía geográfica y el creciente interés por América Latina en Rusia.

A partir de algunas conclusiones presentadas en el primer capítulo, podemos afirmar que muchas de las funciones de los agregados digitales son necesarias para avanzar en el mercado regional y sirven para reflejar la cobertura de la demanda. Así, los agregados digitales, actuando como vínculo entre las partes, facilitan la inmersión en el entorno cultural del país, ayudan a encontrar socios y clientes, organizan la participación en ferias y gestionan reuniones de negocios. Sin embargo, existe un problema de recursos humanos: un solo especialista no puede brindar asistencia operativa a todos los interesados, especialmente cuando su número es cada vez mayor.

Otros factores que entorpecen la implementación de las soluciones tecnológicas rusas, según los entrevistados, son las consecuencias de las sanciones, el temor a sanciones secundarias, la competencia global y una infraestructura obsoleta.

Al igual que los representantes del sector de negocios, los entrevistados en el segundo capítulo subrayaron el gran potencial que tienen los productos digitales rusos, siempre que se adapten al mercado, se comprenda su especificidad y se diseñe una estrategia a largo plazo. Se reafirmó la competitividad de los productos rusos en segmentos como *Fintech*, ciberseguridad, servicios, inteligencia artificial y sobre todo seguridad industrial. Aun así, el potencial del *Fintech* ruso en la región sigue sin aprovecharse del todo debido a las restricciones derivadas de las sanciones.

Conclusión

El estudio confirmó que América Latina ofrece grandes oportunidades para las empresas rusas del sector de las TI. La activa digitalización de la región, combinada con unos niveles desiguales de desarrollo tecnológico, relaciones amistosas entre los países a nivel gubernamental y un mercado abierto, hacen que la región sea atractiva para las empresas rusas dispuestas a expandir su negocio en el extranjero. Hasta 2022, los casos de salida al mercado latinoamericano eran escasos y protagonizados principalmente por grandes compañías, pero desde entonces la dinámica ha cambiado. Actualmente, cada vez más empresas prestan atención a las oportunidades en esta región y están abriendo oficinas poco a poco. La mediación por parte del gobierno en la organización de ferias y el inicio del trabajo de los agregados digitales reflejan la disposición del gobierno ruso a apoyar a las empresas tecnológicas, aunque este proceso avanza poco a poco. Los entrevistados propusieron algunas ideas para mejorar los mecanismos de apoyo gubernamental tanto a corto como a largo plazo, desde la concesión de créditos subsidiados hasta la creación de la marca “Hecho en Rusia”, basada en un conjunto de soluciones tecnológicas interconectadas desarrolladas por distintas empresas.

Evaluando el estado actual de las empresas tecnológicas rusas en América Latina, podemos concluir que su número aún es reducido y que la mayoría se encuentra en etapas tempranas de desarrollo. Los principales desafíos incluyen un conocimiento insuficiente del contexto regional, la lejanía geográfica, los altos costos de viajes que son necesarios para establecer relaciones en persona con socios y clientes, el temor de los emprendedores locales a las sanciones secundarias, las dificultades para realizar pagos internacionales debido a las restricciones impuestas por los países occidentales, y la escasez de especialistas en la región que puedan diseñar correctamente los procesos empresariales.

Aun así, es bastante relevante la hipótesis de que con una mayor difusión de las oportunidades que Latinoamérica ofrece al negocio ruso y con el fortalecimiento del apoyo gubernamental, la exportación de soluciones tecnológicas rusas a la región aumentará en un futuro próximo, ya que los países latinoamericanos demandan una amplia variedad de productos digitales, y Rusia es capaz de proveérselos. La experiencia de las empresas que ya operan en la región demuestra que todos los obstáculos pueden ser superados.

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas para las entrevistas con las empresas

1. ¿Cómo podría caracterizar la actividad que su empresa desarrolla en América Latina? ¿Hace mucho que salió a ese mercado?
2. ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron organizando los procesos empresariales? ¿Con qué están relacionadas, en su opinión?
3. ¿Es difícil hacer negocio en América Latina en una situación cuando Rusia está bajo presión por sanciones?
4. ¿Cree que es necesario atraer a expertos especializados en los aspectos jurídicos, culturales, sociales étnicos y confesionales de la región para el desarrollo de la estrategia de negocio? ¿Tiene gerentes nacionales en su plantilla?
5. ¿Los representantes de su empresa trabajan con las autoridades locales? De ser así, ¿hasta qué punto esa cooperación es eficaz?
6. ¿Los representantes de las asociaciones locales les ayudan a llevar su empresa?
7. ¿Cuáles son los instrumentos que la empresa usa para promocionar sus productos en la región? ¿Cuál es la particularidad de su estrategia empresarial en esta esfera?
8. ¿Cuál es la característica general del mercado latinoamericano de las TI?
9. ¿Qué países de la región son los más prometedores para hacer negocio en la esfera de las altas tecnologías?
10. ¿Hasta qué punto las empresas rusas son competitivas en América Latina, en su opinión? ¿Qué es lo que les falta?
11. ¿Ve alguna perspectiva de ampliación de la cooperación de Rusia con el país en el que ejerce de agregado? De ser así, ¿en qué segmentos de las TI en concreto?
12. En 2024, el presidente de la asociación “RusSoft” Valetín Makárov dijo que el principal problema del mercado de las TI ruso era la ausencia de un apoyo gubernamental de las exportaciones. Sin un apoyo por parte del gobierno las empresas rusas pueden perder mercados de venta que tienen buenas perspectivas, cediéndoseles a sus competidores extranjeros. ¿Está de acuerdo con eso? Si es así, ¿de qué manera el apoyo gubernamental podría ayudar a ampliar, por ejemplo, su negocio en la región?
13. ¿Qué les recomendaría a las empresas que están empezando a salir al mercado de las TI en América Latina?

Anexo 2

Preguntas para las entrevistas con los agregados digitales de las representaciones comerciales de Rusia

1. Háblenos sobre el proyecto “Agregado digital”.
2. ¿Cuáles son las funciones de un agregado digital?
3. ¿Ha logrado algunos resultados desde que asumió este cargo?
4. ¿Podría nombrar los factores adversos para la cooperación con las empresas rusas de la esfera de las TI?
5. ¿Hasta qué punto son competitivas las empresas rusas en América Latina en general y en su país de residencia en concreto? ¿Qué es lo que les falta?
6. ¿Ve alguna perspectiva de ampliación de la cooperación de Rusia con el país en el que ejerce de agregado? De ser así, ¿en qué segmentos de las TI en concreto?
7. ¿Cuál es el tema de consulta más popular con el que las empresas acuden a usted? ¿Qué es lo que les responde?
8. ¿Cuáles son las particularidades clave del trabajo en el mercado de su país de residencia?
9. ¿Cómo, en su opinión, influye la mentalidad local en la organización de los procesos empresariales?
10. ¿Cómo caracterizaría las consultas que le solicitan los representantes del país en el que ejerce de agregado?
11. ¿Cómo evaluaría el nivel de desarrollo tecnológico en el país donde ejerce de agregado?
12. ¿En qué formato tienen pensado organizar su negocio las empresas que le solicitan consulta? ¿Qué modelo es el más eficaz?

Anexo 3

Lista de empresas cuyos representantes participaron en las entrevistas

Go Latam! — empresa dedicada a la escalada de negocios y asesoría a empresas en el mercado latinoamericano.

PIX Robotics — empresa que desarrolla e implementa software robótico y otros productos de software.

SearchInform — empresa que desarrolla el software en la esfera de la seguridad de la información.

GenIT — empresa integradora de sistemas y creadora de software.

SolidSoft — empresa que desarrolla software en la esfera de la seguridad de la información.

ITGLOBAL.COM — empresa integradora de sistemas y creadora de software.

EOS — empresa que desarrolla soluciones digitales para la gestión automática de documentos.

Kaspersky Lab — empresa que desarrolla software en la esfera de la seguridad de la información.

Sobre la autora

Alexandra Terzi, coordinadora de programas, redactora del sitio web del Consejo Ruso de Asuntos Internacionales.

Agradecimientos de la autora

La autora quiere expresar un agradecimiento especial a los dirigentes y representantes de las empresas y de las representaciones comerciales rusas en los países de Latinoamérica por haber accedido a conceder las entrevistas sobre el tema que abarca el presente informe.

Kirill Sirenko, fundador y director de *Go Latam!*

Stepán Churakov, director general de la subdivisión latinoamericana de *PIX Robotics*.

Serguéi Ozhegov, director general de *SearchInform*.

Alexander Vólkov, director general de *GenIT*.

Lev Lapin, gerente de mercados internacionales de *GenIT*.

Denís Gamayúnov, director general de *SolidSoft*.

Oleg Arséniev, jefe de ventas internacionales de *ITGLOBAL.COM*, corporación *ITG*.

Serguéi Póltev, jefe de soluciones ECM de *EOS*.

Claudio Martinelli, director general para Américas de *Kaspersky*.

Serguéi Zhivulin, agregado digital de la representación comercial de la Federación de Rusia en la República Argentina.

Pável Dorojin, representante comercial de la Federación de Rusia en la República del Perú.

Consejo Russo de Asuntos Internacionales (Russian International Affairs Council)

El Consejo Russo de Asuntos Internacionales (Russian International Affairs Council, RIAC) es una organización sin ánimo de lucro dedicada a realizar estudios en el ámbito de relaciones internacionales, desarrollar recomendaciones prácticas en interés de los órganos gubernamentales, negocio, ONGs y otras organizaciones rusas cuya actividad está relacionada con la política exterior. El Consejo fue creado por decisión de los constituyentes de acuerdo a la disposición Nº 59 del presidente de la Federación de Rusia del 2 de febrero de 2010 “Sobre la creación de la asociación sin ánimo de lucro ‘Consejo Russo de Asuntos Internacionales’”.

El RIAC es uno de los principales centros analíticos del país que abarca más de 20 esferas científicas. La labor de los expertos del Consejo está muy solicitada entre los organismos gubernamentales, comunidad académica y empresas rusas y extranjeras.

Aparte del trabajo analítico, el RIAC colabora activamente para formar una sociedad sólida de profesionales jóvenes de la esfera de la política exterior y diplomacia. Además, interviene como participante activo de la diplomacia experta manteniendo lazos con los centros de investigación, universidades y asociaciones empresariales extranjeras.

El presidente del patronado del RIAC es el ministro de Asuntos Exteriores de Rusia Serguéi Lavrov. El presidente del RIAC, miembro correspondiente de la Academia de Ciencias de Rusia Ígor Ivanov, ejerció como ministro de Asuntos Exteriores de Rusia entre 1998 y 2004 y como secretario del Consejo de Seguridad de Rusia entre 2004 y 2007. El director general del Consejo es Iván Timoféyev.

Para notas

**Consejo Russo de Asuntos Internacionales
(Russian International Affairs Council)**

EXPORTACIÓN DE LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS RUSAS A AMÉRICA LATINA

Informe N° 100 / 2025

Fuente de la foto en la portada: TASS / Serguéi Karpujin

Compaginado por O.V. Ustínkova

Formato 70×100 1/16.

Impresión offset.

Edición 100 ej.



Russian International
Affairs Council

Tel.: +7 (495) 225 6283
Fax: +7 (495) 225 6284
welcome@russiancouncil.ru

119049, Moscow,
8, 4th Dobryninsky pereulok

russiancouncil.ru