

# Informe *Integrar*

**Boletín del Instituto de Integración Latinoamericana  
Universidad Nacional de La Plata (IIL-UNLP)**

Calle 10, N° 1074, (1900) La Plata

República Argentina

Tel/Fax: 54-0221-421-3202414

E-mail [integra@netverk.com.ar](mailto:integra@netverk.com.ar)

[www.jursoc.unlp.edu.ar/infoinstitutos/index.html](http://www.jursoc.unlp.edu.ar/infoinstitutos/index.html)

*N° 8- Agosto 2000*

## *Sumario*

- Pequeñas y medianas empresas y mercados internacionales
- Tercer laudo arbitral del MERCOSUR: Medidas de salvaguardias sobre productos textiles
- IIL-UNLP en el 50° Congreso Internacional de Americanistas
- Publicaciones
- Direcciones electrónicas útiles

## Pequeñas y medianas empresas y mercados internacionales

*Susana Darín (\*)*

La situación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el contexto de la economía nacional y la necesidad de su reconversión para que inserten su producción en el mercado mundial es en estos momentos un tema recurrente. De él se ocupan los más diversos sectores del ámbito público y privado. En el primero la acción gubernamental constituye una ayuda estratégica cuya función será crear el entorno mediante las medidas que faciliten a las pymes la adquisición de ventajas competitivas en los mercados local, regional y global.

Lo cierto es que el avance de las pymes requiere de una tríada especial: el sector público para crear el entorno institucional; el sector privado, en ejecución de sus iniciativas y la universidad, con sus análisis y prospectivas

Se estiman como reglas de oro de una sociedad competitiva para el desarrollo y fortalecimiento de las pymes:

1. crear un entorno legislativo estable y previsible,
2. trabajar sobre una estructura económica versátil y flexible,
3. invertir en infraestructura tecnológica y tradicional,

---

(\*) *Lic. Relaciones Internacionales, Universidad del Salvador; Master en Comercialización y Estrategia de Negocios, Universidad del Museo Social Argentino; docente universitaria*

4. promover el ahorro privado y las inversiones internas,
5. desarrollar políticas agresivas en los mercados internacionales, así como las destinadas a atraer industrias extranjeras de valor agregado,
6. concentrar la atención en la calidad y la velocidad de la conducción de las reformas,
7. mantener una relación entre los niveles de los salarios , la productividad y las cargas fiscales,
8. preservar el tejido social reduciendo la disparidad en los salarios y fortaleciendo la clase media,
9. invertir grandes sumas en educación, especialmente en el nivel secundario, en el entrenamiento permanente y vitalicio, y en el perfeccionamiento de la fuerza de trabajo,
10. asegurar la creación de riqueza, mantener la cohesión social y preservar el sistema de valores que los ciudadanos desean.

La adquisición de ventajas competitivas, determinante para la expansión internacional de las pymes, es un proceso gradual de aprendizaje y en términos generales se suele iniciar con el despertar de la idea al respecto. Esa idea puede surgir del análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la firma, de la necesidad de exportar, de pedidos de empresas extranjeras, o de una política económica gubernamental para mejorar la balanza de pagos y mediante la cual se promocionan las exportaciones.

Asimismo, concurren factores internos de la empresa -iniciativas de sus directivos, descubrimiento de nichos del mercado para explotar- y externos -cámaras de comercio, asociaciones industriales, bancos, agencias gubernamentales, que promueven la apertura al exterior, solicitud de productos, componentes o maquinarias por parte de importadores extranjeros, agentes exportadores, con conocimiento de las oportunidades ofrecidas por mercados del exterior-, que impulsan la internacionalización de una firma. Pero, para poder iniciar ese proceso los factores señalados no son suficientes si además no subyacen motivos de peso que justifiquen emprender la "aventura internacional".

Estudios efectuados en varios países, especialmente España e Italia, a fin de conocer las razones invocadas para internacionalizar a una empresa, dieron el siguiente resultado<sup>1</sup>:

1. para continuar en el sector, dado que el mercado interno ha quedado reducido	19,7%
2. para aprovechar la capacidad ociosa de fabricación	16,4%
3. empresa creada para exportar, por la escasez del producto en el mercado externo de destino	11,5%
4. para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	9,8%
5. para ganar prestigio en el mercado interno	8,2%
6. para compensar una crisis en el mercado interno	6,6%
7. para acceder a un mercado más grande y competir en un sector que permite obtener economías de escala a nivel mundial	6,6%
8. para ganar competitividad respecto de competidores más eficientes	4,9%
9. por la dura competencia del mercado interno	3,3%
10. porque el mercado internacional es más rentable	1,6%
11. empresa creada para ser una compañía trading	1,6%
12. subsidiaria de una multinacional a la que la matriz le encarga suministros para otra subsidiaria	1,6%
13. porque venían a comprarle del exterior aunque se dedicaban al mercado interno	1,6%
14. para avanzar en tecnología	1,6%
15. para aprovechar la desgravación fiscal	1,6%

<sup>1</sup> Jarillo, José y Martínez Exhazarraga Jon; Estrategia internacional, Madrid, Mc Graw Hill, 1991

Amén de las diez primeras razones, que fueron repetidas por todas las empresas, se pueden agregar otras para explicar el porqué de la expansión internacional de una empresa:

- a) cuando las ventas están concentradas en un reducido número de grandes clientes, la decisión de insertarse en el área internacional ocurre cuando uno de los clientes clave entra en otros mercados;
- b) otra razón es la relación con el concepto de "ciclo de vida del producto" que induce a penetrar en otros mercados -por lo general, de países en desarrollo- para prolongarlo;
- c) la salida al exterior es una reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y causa estragos en los ingresos de caja.

Pero cabe reconocer que la inserción en los mercados internacionales no está exenta de dificultades. Los obstáculos son de diversa índole:

- financieros: lo más común suele ser la falta de adecuados créditos a la exportación para cubrir desde la preparación del pedido hasta el cobro final al cliente externo, y la gran fluctuación de las monedas;
- comerciales: desconocimiento de oportunidades de hacer negocios; no saber acceder a los potenciales clientes en el extranjero, poca práctica comercial;
- logísticas: costosos viajes para explorar nuevos mercados, altos fletes, costos de coordinación y control, a lo que se pueden sumar los problemas culturales: idiomas, gustos, costumbres y tradiciones;
- legales: restricciones gubernamentales; barreras arancelarias y no arancelarias; controles a las empresas para impedir la remisión de beneficios por las inversiones extranjeras directas, obligación de fabricar productos con contenido local.

#### Etapas del proceso de internacionalización

El avance de la empresa en el ámbito internacional debe ser gradual y cauteloso para familiarizarse poco a poco con el entorno externo. Es un aprendizaje continuo, con un compromiso creciente de la empresa tanto en recursos humanos como financieros.

Las etapas que por lo general atraviesa una empresa en su proceso de internacionalización son:

- Exportación ocasional. La empresa responde a pedidos esporádicos al exterior, pero no explora activamente la factibilidad de exportar, y sólo lo hace sobre una base no permanente.
- Exportación experimental. Al decidir iniciar el proceso de expansión internacional, la empresa explora deliberadamente la factibilidad de exportar, sin depender de pedidos ocasionales. Normalmente utiliza intermediarios locales, se hace cargo del diseño y contenido del producto y ejerce un control parcial sobre el envase o empaquetado. Asimismo, realiza actividades de promoción entre los importadores del mercado de destino.
- Exportación regular. La empresa reserva capacidad de producción para el mercado internacional. Ya cuenta con un grupo estable de clientes en el exterior y se perfila la necesidad de crear un departamento o división de exportación. Controla en su totalidad el diseño externo del producto, participa en el control de calidad, puede colaborar en la fijación de precios y en la promoción y distribución a los mayoristas.
- Establecimiento de filiales de venta. En esta etapa, la empresa puede asumir funciones comerciales desarrolladas antes por terceros o desde la casa matriz, incorpora más actividades a su cadena de valor internacional, emprende actividades

logísticas y de comercialización en el extranjero y se hace cargo de todas las fases de la política de productos, excepto en la marca, respecto de lo que puede tener alguna injerencia.

- Establecimiento de subsidiarias de producción. Etapa final en la que la empresa asume todas las actividades de la cadena de valor internacional (investigación básica, desarrollo del producto, fabricación de componentes, ensamblado, distribución, ventas, servicio posventa). Además decide competir de igual a igual con las firmas locales y tiene un control casi total de las variables comerciales.

Otras formas alternativas a las que pueden recurrir las pymes para su expansión internacional son:

- Joint ventures. Acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa. En el plano internacional, el caso más usual consiste en una empresa extranjera y una local que deciden emprender juntas una actividad en el mercado de la última compartiendo la propiedad y el control de ella.
- Licencias. Acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países mediante el cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial, a cambio de un pago fijo inicial, una regalía, o ambos.
- Franquicias: Es una variedad de la licencia para la distribución al detalle según la cual la empresa franquiciadora no se limita a autorizar el uso de la marca sino que provee a la empresa franquiciada un producto y un sistema estandarizado de operaciones y comercialización en el punto de venta.
- Contratos de administración. Una empresa internacional, experta en administración de determinados negocios, vende sus servicios a una firma local a cambio de honorarios.
- Contratos de manufacturas. Una empresa internacional paga una cantidad de dinero para que una empresa local fabrique sus productos bajo la marca de la primera.

#### Problemas y ventajas de las pymes en la apertura al exterior

Por cierto que las pymes afrontan problemas específicos en el proceso de internacionalización:

- carencia de espíritu asociativo para su penetración en los mercados externos, lo que origina grandes dificultades debido a que su escasa capacidad de producción les impide satisfacer individualmente a los mercados externos;
- falta de preparación para el comercio exterior;
- desconocimiento de los mercados externos;
- escasa coordinación institucional.

No obstante, es necesario reconocer que gozan de algunas ventajas para procurar su inserción en el mercado mundial:

- tamaño de las pymes, lo que les acuerda la flexibilidad necesaria para enfrentar las exigencias de los mercados internacionales;
- decisiones adoptadas con rapidez (pocas decisiones);
- producción que sin ser de gran escala, llega a los mercados internacionales debido a su especialización;
- estructura pequeña, que facilita la asociación con otras, lo que les confiere mayor fuerza, provoca la disminución de gastos de comercialización, aumenta su poder de

negociar la compra de materias primas o insumos, así como para la venta de sus productos o servicios.

### Algunas consideraciones

El proceso de internacionalización de una empresa es un proceso de aprendizaje, como cualquier otro de mejora. Un proceso mediante el cual se aprende acerca de nuevos mercados, con sus necesidades específicas y sus características competitivas. Es un proceso por el cual se aprende a dirigir una organización cada vez más compleja. Una correcta planificación permitirá a la empresa su crecimiento orgánico y su asentamiento en todos los terrenos, desde la eficiencia productiva hasta la constante capacidad de innovación.

Las nuevas modalidades productivas, inducidas por la creciente informatización y el abaratamiento de las comunicaciones, reducen día a día la significación de la distancia geográfica entre los lugares de producción y los centros de consumo. El hombre vive en una sociedad planetaria y como tal debe pensar globalmente y actuar localmente.

El mundo en que vivimos es "la sociedad del saber", la "sociedad del conocimiento" y la inclusión y la exclusión social están cada vez más determinada por la capacitación en el empleo de nuevas tecnologías derivadas de la revolución de la informática y las telecomunicaciones. El progreso implica adecuar a las pequeñas y medianas empresas a esa nueva realidad, para lograr ser competitivas en el mercado doméstico e internacional.

Los vertiginosos y constantes cambios científico-tecnológicos y su incidencia en los modos de producción, en los hábitos culturales y en la vida cotidiana dejan atrás el concepto de educación concebido como una etapa de la vida. La educación es hoy la clave para el cambio y profesionalización de las pymes y revaloriza el papel de los recursos humanos, sus verdaderos protagonistas.

La capacitación necesaria para el cambio no debe ni puede limitarse tan sólo a la planificación y participación en cursos donde se transfieran conceptos o técnicas, sino también procesos, valores, conductas y nuevos enfoques, capaces de generar una verdadera y sustancial modificación en la marcha de las empresas.

Es importante que tanto el gobierno como el sector de las pequeñas y medianas empresas realicen un análisis cuantitativo y cualitativo del proceso de internacionalización y del potencial mercado internacional para los productos argentinos. La participación del sector gubernamental como guía mediante programas como los que actualmente brinda la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa es el paso inicial para la gran transformación que el país necesita y en especial el sector empresarial argentino, caracterizado por miras de corto plazo y la maximación de ganancias. En el proceso de transformación, las pymes deberían encarar, con pensamiento estratégico, una planificación estratégica y afrontar la toma de decisiones como un aprendizaje. Ello exige flexibilidad para adaptarse a los cambios y poseer capacidad de innovación permanente.

En síntesis, las bases del éxito de una gestión comercial es, sin duda, resultado de una compleja interacción entre diferentes factores: el sociocultural, el de gobierno y empresa, el competitivo y el organizativo.