

# Propuesta de Desarrollo Internacional para Pequeña y Mediana Empresa

MICHEL BERGER\*

---

## RESUMEN

---

*El artículo presenta la primera fase del proceso de crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) a través de la exportación la cual debe basarse en el análisis de las oportunidades y limitaciones específicas de cada PYME.*

*La propuesta parte de la base que la exportación no es reservada a las grandes empresas y que las empresas o grupos mundialmente conocidos se volvieron grandes por haber exportado y no exportaron por haber sido grandes.*

En una economía en crisis se buscan todos los elementos capaces de activar o reactivar la economía. Dos de los elementos a menudo mencionados son el Comercio Internacional (exportación principalmente) y la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) generadora del 60% del empleo empresarial en América Latina, el 38% de la producción y 34% del valor agregado en Colombia<sup>1</sup>.

La PYME presenta varias ventajas que pueden ser enumeradas de la siguiente manera:

- Flexibilidad
- Facilidad de adaptación
- Velocidad de reacción
- Absorción de mano de obra

Estas ventajas indiscutibles frente a las empresas multinacionales permiten no solo intuir sino demostrar que un apoyo académico, tecnológico y económico a la PYME exportadora podría producir resultados muy apreciables a corto y mediano plazo desde el punto de vista económico, social y cultural.

**Concepto de PYME:** Tomaremos como base la definición del Informe Bolton (1971):

- “La PYME dispone de una parte reducida del mercado y su actividad no influye en el país ni en la demanda total.
- La PYME es dirigida personalmente por sus propietarios, no contratando normalmente directivos profesionales.

---

\* Administrador de Empresas U. ESC Nantes - Francia  
Magister en Administración de Empresas U. Autónoma de Madrid (España)  
Especialización en Mercadeo  
Profesor Mercadeo EAN  
Asesor de Empresas

— La PYME es independiente en cuanto a la adopción de decisiones en relación a otras empresas, es decir, está libre de control externo<sup>2</sup>”.

**Concepto de EXPORTACION:** Es conveniente establecer la diferencia entre LA VENTA AL EXTERIOR y la EXPORTACION, siendo la primera representada por el proceso de cumplir con pedidos esporádicos o espontáneos generando un “ingreso extra” para la empresa<sup>3</sup> sin que se presente un proceso voluntarista encaminado a generar un crecimiento o desarrollo a través de una estrategia de exportación, la cual exige planeación a mediano y largo plazo.

Bilkey y Tesar<sup>4</sup> ofrecen una interesante clasificación de las empresas (en relación con la exportación) que ayuda a precisar el concepto.

**VENTA EN EL EXTERIOR:** (Exportación = táctica).

**FASE 1:**

La dirección no está interesada en exportar y a lo mejor ni siquiera cumpliría con los pedidos espontáneos.

**FASE 2:**

La dirección desea cumplir con los pedidos espontáneos pero no hace esfuerzos por investi-

gar la posibilidad de exportar activamente.

**EXPORTACION:** (Exportación = Estrategia).

**FASE 3:**

La dirección investiga activamente la posibilidad de exportar.

**FASE 4:**

La empresa empezó a exportar a un país psicológicamente cerca (desde el punto de vista cultural, geográfico o de idioma).

**FASE 5:**

La empresa tiene experiencia en un determinado país.

**FASE 6:**

La dirección investiga la posibilidad de exportar a nuevos países psicológicamente más alejados.

Paralelamente Kleinsmidt y Cooper<sup>5</sup> proponen otra clasificación de las estrategias y fases de la actividad exportadora en función del mercado exterior elegido (Mercados cercanos Vs. Mundo) y de los esfuerzos realizados en el marketing-mix (Vendedor Vs Casi-exportador Vs Exportador), resumidos en el cuadro siguiente:

	MUNDO	MERCADO CERCANO
EXPORTADOR	Adapta productos y segmentos de mercados y mercado = mundo (188%)	Adapta producto y segmentos del mercado principalmente para mercados cercanos (80%)
CASI-EXPORTADOR	Adapta productos o segmentos del mercado pero no ambos (51%)	Adapta productos o segmentos del mercado pero no ambos (41%)
VENDEDOR AL EXTRANJERO	No adapta el producto, tampoco los segmentos de mercados (28%)	No adapta el producto, tampoco los segmentos y concentra sus ventas sobre mercados vecinos (23%)

Entre paréntesis: Crecimiento de las exportaciones de las empresas de la muestra. (Canadá 1981-1982).

Salvo el caso de bienes de equipo de muy alto valor unitario la PYME difícilmente puede pretender adaptar a la vez sus productos a cada mercado y optar por una estrategia diferenciada para cada segmento.

El potencial de crecimiento es entonces muy grande en cuanto se halle un grado de concientización alto acerca del compromiso representado por la exportación y el deseo de superar los inevitables obstáculos del proceso.

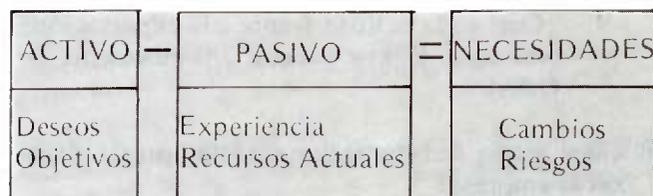
Entre los mayores obstáculos encontramos la aversión al riesgo, el temor a la burocracia y las deficiencias en la formación de sus dirigentes; además de los limitados recursos económicos y tecnológicos. De una lista de factores, una muestra de dirigentes de PYME calificó cada obstáculo obteniendo los más altos puntajes (mayor obstáculo)<sup>6</sup>.

	A*	B**
1. Falta de créditos con tasa competitiva	1	6
2. Altas tarifas aduaneras	2	4
3. Falta de personal especializado en comercio internacional	3	7
4. Personal costoso para comercio internacional	4	10
5. Falta de directivos con conocimiento de idiomas	5	2
6. No tiene el canal de distribución adecuado	6	6
7. Mercado interno impide aumentar la producción	7	11
8. Riesgo. Problema de cobros	8	20
9. Falta consultoría sobre mercados internos	9	3
10. Consultores costosos	10	9
11. Falta de información sobre mercados externos	11	1
12. Falta de personal técnico con conocimiento de idiomas	12	6
13. Falta de recursos para publicidad	13	18
14. Riesgo: Cambio en la demanda y la producción	14	5
15. Costos de transporte	15	16
16. Habría que reestructurar y reorganizar la empresa	16	18

\* Rango por orden de dificultad según PYME de 20 a 50 empleados.

\*\* Rango por orden de dificultad según empresas de más de 500 empleados.

La estrategia de desarrollo internacional de una empresa, cualquiera que sea su tamaño y su sector de actividad, es el resultado de un proceso por etapas que tiene su punto de arranque con el análisis de tres factores:



Una forma rápida, práctica y sencilla mas no superficial está propuesta por Niegel PIERCY<sup>7</sup> para ser diligenciada por la PYME, que se encuentra en la fase de planeación de su desarrollo a mediano y largo plazo, contemplando la posible iniciación o ampliación de su actividad exportadora.

Considerando la trascendencia del proceso se recomienda que todas las áreas funcionales de la PYME representadas por sus niveles de mando altos y medios participen en la elaboración y análisis de las respuestas que se vayan a aportar. La incorporación de un número alto de personas en este proceso de toma de decisión representa un apreciable punto de partida para que la PYME empiece a cumplir con un requisito básico para el éxito de la exportación, la necesidad de involucrar a todo el recurso humano para asegurar el estricto cumplimiento de las obligaciones contraídas en los mercados externos.

### CUESTIONARIO<sup>7</sup>

#### ACTIVO:

#### A. ¿Cuán internacional desea ser la empresa?

1. ¿Qué proporción de la producción se quiere exportar?
2. ¿En qué mercados se quiere penetrar?
3. ¿Se podrán enfrentar las consecuencias de un aumento del esfuerzo para exportar?

“Salvo el caso de bienes de equipo de muy alto valor unitario la PYME difícilmente puede pretender adaptar a la vez sus productos a cada mercado y optar por una estrategia diferenciada para cada segmento”.

(capacidad de producción, servicio post-venta, problemas de liquidez, etc.).

4. ¿Cuál es la actitud frente a la exportación? (ver fases Bilkey y Tesar anteriormente citadas).

**B. ¿Qué grado de internacionalización puede alcanzar la empresa?**

5. ¿En qué mercados se puede desarrollar la actividad?

– Cuota de mercado y tamaño del mercado por país.

– Cuota y tamaño del mercado por producto.

6. ¿Qué barreras de entrada existen para impedir el aprovechamiento de las oportunidades de este mercado? (capacidad, competencia, cuotas, normas, etc.).

7. ¿Qué esfuerzo se precisaría para superar esas barreras de entrada (inversión, nuevos productos, etc.).

**PASIVO:**

**C. ¿Qué grado de internacionalización tiene la empresa?**

8. ¿Cuánto exporta, tendencias?

9. ¿Hacia cuántos mercados se exporta?

– Número de países.

– Número de combinaciones producto/mercado.

10. Grado de concentración de las exportaciones.

– Por mercado.

– Por producto.

11. ¿Cuál es el esfuerzo real para la exportación?

– Personal. ¿Cuántas personas se dedican y cuánto tiempo dedica cada una?

– Promoción. ¿Cuánto se gasta para provocar exportaciones?

– Rentabilidad (= Ingreso por venta-Costos directos).

**Nota:** En el caso de un PYME el número de países y el número de productos exportados son por lo general limitados y se puede desagregar sin mayor dificultad a nivel de cada combinación Producto/Mercado, las preguntas 8 y 11.

12. ¿Qué proporción de las exportaciones proviene de:

– Pedidos espontáneos (por producto y por mercado).

– Pedidos de distribuidores:

– Como consecuencia del esfuerzo de la empresa.

AÑO 19..	TOTAL VENTAS			VENTAS EXPORTACION			VENTAS EXPORTACION VENTAS TOTALES	
	Vol.	Precio	Ing.	Vol.	Precio	Ing.	Vol.	Ing.
Prod. 1								
Prod. 2								

— Como consecuencia del esfuerzo de los propios distribuidores.

— Las propias ventas.

13. ¿Cómo se puede definir la actitud pasada frente a la exportación? (Véase Bilkey y Tesar).

Una vez diligenciado este formulario se plantean dos preguntas que permitirán entrar de lleno en las fases siguientes de la exportación.

14. ¿En qué medida la actitud de la empresa frente a la exportación tiene que cambiar? (preguntas 4 y 13).
15. ¿Qué acciones y recursos serían necesarios para compensar la diferencia entre la situación actual (C) y la situación deseada (A) tomando en cuenta las restricciones (B).

#### DECISION DE DESARROLLO INTERNACIONAL

Realizada la auditoría interna de la empresa, la respuesta a la pregunta 15 determina la capacidad de la empresa para exportar o ampliar sus exportaciones al mismo tiempo que su pertinencia.

Entonces se decide: ¿Seguimos la investigación para exportar o dejamos el proceso? En caso de haber elegido la continuación del proceso se debe proceder a una nueva auditoría paralelamente a unas investigaciones teniendo en cuenta el problema del costo de la información; tema fundamental para PYME.

#### NOTAS

<sup>1</sup> **ARDILA H.** "Pequeña Industria: Empleo y Divisas... en Potencia". *El Tiempo*, Mayo 23 de 1988.

<sup>2</sup> **E. BUENO, I. CRUZ ROCHE y J.J. DURAN.** "Economía de la Empresa", Ed. Pyramide, Madrid, 1982. P.110.

<sup>3</sup> **ENET, Daniel.** "La Empresa y la Exportación", Ed. Ibérico-Europea, Madrid, 1977. P. 13.

<sup>4</sup> **BILKEY y TESAR.** "The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 2, PP. 93-98.

<sup>5</sup> **KLEINSCHMIDT y COOPER.** "A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firms". *International Marketing Congress*, Halifax-Canadá, 1983.

<sup>6</sup> **BLANCO y BALLESTEROS.** "Analysis of Factors Affecting the Expansion of Spanish Exports: A Management Perspective". *Academy of International Business*, 1982.

<sup>7</sup> **PIERCY, Nigel.** "Export Strategy: Markets and Competition". Ed. George Allen & Unwin, Londres, 1982. PP. 22-23.