

ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA PREPARACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

*Jeannette
Valverde Chaves**

Resumen: El artículo describe el escenario comercial actual en que actúan las pequeñas y medianas empresas y señala los tipos de exportación que pueden utilizar las compañías que deseen insertarse en los mercados externos. Explica las condiciones subjetivas y objetivas que debe considerar las firmas al prepararse para participar en el proceso exportador, tales como los recursos financieros y humanos, las alianzas, la tecnología, la logística, la información, la producción, la gestión de la organización, la capacitación técnica, la experiencia y la infraestructura, entre otros, así como las ventajas y desafíos que enfrentan las empresas en las actividades comerciales internacionales.

Palabras clave: Tipos de exportación, pequeña y mediana empresa, comercio internacional, acceso a mercados, proceso exportador.

Abstract: This article describes the current trade scenario where small and mid enterprises acts and emphasizes on the types of exportations companies can use to be part in international markets. At the same time, this scenario explains the subjective and objective conditions must be taken into account all firms to prepare themselves to participate in export processes, such as financial resources, strategic alliances, technology, information, production, organization process, technical training, expertise and infrastructure, among others as advantages and challenges enterprises faces in all international trade activities.

Key words: Exportation types, small and mid enterprises, international trade, market access, export process.

* Máster en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional. Labora como profesora en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional.

Introducción¹

El actual escenario internacional es consecuencia de la profundización de las tendencias y de los cambios originados después de la Segunda Guerra Mundial y del consecuente proceso de globalización internacional basado en la búsqueda y utilización de las capacidades más competitivas a nivel mundial para generar productos de mejor calidad y precios y así satisfacer las demandas cada vez mayores de los mercados locales y regionales.

Las nuevas tendencias en el desarrollo mundial se caracterizan por la globalización de los mercados y su especialización, la descentralización e integración de sistemas y alianzas empresariales, crecimiento de los flujos de comercio internacional y de capitales; mayor interdependencia de la economía internacional, gestión de la tecnología e innovación organizacional como elementos claves en la dirección de las empresas, e intensificación del factor humano como causa y objeto de desarrollo y la innovación, entre otras.

Por lo anterior, hoy las empresas que deseen mantener un crecimiento sostenido no pueden circunscribir su acción comercial

simplemente a los mercados domésticos, que por lo general, en la región Centroamericana y el Caribe son reducidos en cuanto a tamaño, poder adquisitivo y posibilidades reales de expansión de consumo.

La presión de los rivales comerciales y las duras condiciones competitivas de los diferentes mercados obligan a las pequeñas y medianas empresas a mejorar su desempeño productivo, sus sistemas de calidad, sus diferentes estrategias y su gestión gerencial como condiciones mínimas requeridas para buscar nuevos horizontes donde colocar sus productos y servicios y con ello mejorar su posición financiera y mercantil.

La acción de exportar es una decisión gerencial que implica establecer un compromiso de calidad, servicio al cliente y respeto de las normas y legislación internacionales, implica una actitud de cambio y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, y un espíritu emprendedor que alienta la esperanza de ser cada vez más competitivo en el mercado y a la vez conlleva el honor de representar al país a través de los bienes que son consumidos en otros países.

¹ Solamente con el propósito de la sencillez en el estilo, este artículo utiliza un formato tradicional que no contempla las diferencias de género. La posición es clara y firme respecto a que toda discriminación sobre esta base, o de cualquier otra naturaleza, se considera contraria con los principios que aquí se expresan. El lenguaje que se utiliza en este artículo es incluyente en materia de género y se utiliza de manera general, la categoría gramatical correspondiente al masculino, con el único objetivo de agilizar su lectura. No obedece, por lo tanto, a ningún tipo o intención de discriminación de género.

1. La internacionalización de la actividad comercial

De acuerdo con la investigadora Manuela De Paz, la sucesiva internacionalización-mundialización de la economía surge de la progresiva especialización que se produce en la actividad económica a medida que crece y se hace más compleja. Esta especialización provoca la necesidad del intercambio como medio para mejorar la satisfacción de las necesidades. (De Paz, 1993)

Se puede concluir de lo anterior que la actividad comercial sólo surge cuando existe algo que puede ser intercambiado, es decir, algo poseído con cierto valor económico que constituye un excedente del que se puede prescindir. Entonces, cuando las empresas y en particular las pequeñas y medianas deciden llevar a cabo una estrategia de expansión, deben evaluar tanto el mercado interno como el entorno internacional, y a partir de ahí, tomar decisiones sobre cómo van a desarrollar el proceso productivo y de comercialización y cuáles métodos van a utilizar para tener éxito.

La anterior decisión debe girar al menos en torno a los siguientes cinco elementos: productos, tecnología, mercados, sistemas de organización y gestión y formas de entrada a los mercados exteriores; elementos todos que serán analizados más adelante.

2. La exportación y sus tipos

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de expandir la actividad comercial en el plano internacional resulta indispensable conocer el alcance, las implicaciones y los beneficios de la exportación. Para efectos de este artículo, la definición de exportación utilizada es la proporcionada por el Centro de Comercio Internacional de la Organización de Naciones Unidas explícita que “la exportación es un proceso que consiste en obtener beneficios mediante la venta y posicionamiento de productos y servicios en mercados exteriores” (CCI, 1995:1).

La exportación como proceso dinámico implica entonces un conjunto de actividades que se entrelazan para producir y colocar un bien en los mercados externos, y de esta manera atender y/o satisfacer las necesidades y deseos de un consumidor o usuario en el extranjero. Como consecuencia, la exportación es una actividad comercial que permite a las empresas ampliar su ámbito de competencia, y acceder a un mercado más amplio formado por segmentos de mercado específicos para cada producto.

De acuerdo con el alcance en los mercados extranjeros, y tal y como lo señala el Centro de Comercio Internacional, las exportaciones se clasifican de la siguiente manera:

- Exportación ocasional

Es aquel tipo de exportación que una empresa realiza en forma esporádica, sin ninguna planificación o intención de su parte. Simplemente implica el aprovechamiento circunstancial y casual de exportación, el empresario asume un alto riesgo, pues, en la mayoría de los casos no conoce al importador o distribuidor, ni tampoco las condiciones propias operativas y logísticas de todo el proceso de contratación y comercialización externa. Por ello, en estos casos es frecuente que al exportador muchas veces le incumplan las promesas de pago, contratos, pedidos y opciones de inversión.

- Exportación exploratoria

Se realiza cuando la empresa busca por medio de cierto número de envíos al exterior explorar las condiciones de un mercado, y de paso medir su propio potencial de exportación. Toda la acción es típica de un proceso empírico de prueba y error. El principal problema de este tipo de exportación es que la empresa, en caso de tener éxito, no está preparada para atender pedidos inmediatos de nuevos envíos o cargamentos, lo cual afecta negativamente su credibilidad ante otros distribuidores o importadores. Y en el caso contrario, de no tener éxito, también la empresa se afecta, pues realizó un gasto o inversión sin ningún beneficio o utilidad; subjetivamente también su actitud y motiva-

ción para emprender otra experiencia en mercados externos se verá afectada, ya que posiblemente tampoco querrá asumir más riesgos en el comercio internacional.

- Exportación participativa

En este caso, la empresa emprende la aventura de exportar después de haber llevado a cabo un proceso de planificación de mercados, que ha culminado con un plan de negocios de exportación o un plan de exportaciones. La exportación se ve entonces, como una etapa lógica y madura de una empresa que ya está preparada para emprender la inserción en otros mercados externos.

Como el proceso de exportación es planificado, se asume con mayor seriedad y compromiso la decisión de exportar, por ello las empresas que desarrollan una exportación participativa o planificada, tienen mayores posibilidades y probabilidades de éxito porque cuentan con capacidad de generar una oferta exportable sostenible, y atender las normas de calidad y precio imperantes en el ámbito mundial. Sin embargo, el riesgo de la exportación participativa es la creencia en la empresa, o en quienes la dirigen, de que exportar significa sencillamente vender en el extranjero y obtener una ganancia por ello. En este caso, la actitud conformista de simplemente participar en determinado mercado externo, conlleva cierta indiferencia a

mejorar o explorar nuevas posibilidades en otros mercados, con otros productos o servicios y a otros segmentos de clientes.

En el caso anteriormente mencionado, con regularidad se asume por parte de las empresas un comportamiento meramente defensivo, haciendo un excesivo énfasis en resguardar la participación de mercado que ya se tiene. En suma aquí lo importante es participar, mantener la posición y no arriesgar.

- Exportación competitiva

Este tipo de exportación va más allá de la participativa, porque la empresa busca a través de la penetración planificada de mercados externos alcanzar una posición de más largo plazo y con un mayor sentido estratégico; es decir, no concibe los mercados externos como algo coyuntural o complementario de las actividades que desarrolla en el mercado nacional.

La exportación competitiva busca ir más allá de preocuparse de la participación en el mercado, sino que se empeña en desarrollar una actitud planificadamente agresiva u ofensiva, combinada con estrategias proactivas basadas en la innovación, la mejora continua y el cambio tecnológico. No existen mercados cautivos ni estáticos, sino que se parte de la concepción de que el mercado mundial es dinámico, que la competencia se incrementa más agresivamente y que la tendencia se mueve hacia otorgar un

mayor valor agregado al cliente combinado con un excelente servicio que supere sus propias expectativas.

Tomando como referencia lo anterior, la exportación debe planearse a partir de una exportación participativa con el propósito de avanzar en el mediano y largo plazo hacia la exportación competitiva que le permita a la empresa insertarse exitosamente en el mercado exterior.

3. La preparación de la pequeña y mediana empresa exportadora

La decisión de entrar en el negocio de exportación por parte de una empresa, dependerá en gran medida de su potencial de exportación, definido como “el conjunto de capacidades constituidas por condiciones subjetivas y objetivas que tiene una empresa para penetrar con éxito en los mercados exteriores, y aprovechar las oportunidades de negocios que se ofrecen en dichos mercados”. (Moya, 2001:4-5)

Las condiciones objetivas según Adrián Moya, pueden definirse como las capacidades concretas y medibles en términos de recursos, alianzas, tecnología, logística, información, producción e infraestructura. Estas condiciones son perceptibles y observables y generalmente están asociadas a activos físicos y de infraestructura.

El Centro de Comercio Internacional sostiene que las condiciones objetivas del potencial de exportación

de una empresa están basadas en condiciones competitivas internas, las cuales se relacionan principalmente con la aptitud organizativa para la exportación, la cual incluye los siguientes factores: (CCI, 1995:3-4).

- Capacidad de fabricación

Debe contarse con una planta y equipo suficientes para abastecer el mercado interno junto con la capacidad complementaria que permita satisfacer la demanda exterior.

- Gestión de la organización

La exportación requiere tiempo del personal directivo, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo de los mercados externos. Si quienes dirigen la empresa no asumen una actitud de compromiso, responsabilidad y liderazgo con la exportación, los demás miembros de la empresa pueden ser que no tomen la iniciativa con la seriedad requerida y con ello todo el esfuerzo sea en vano. Del mismo modo, puede ser que la organización actual de las ventas no sea conveniente para atender las exportaciones, y sea imperativo realizar un rediseño de toda la estructura, estrategias y procedimientos que vinculan la empresa con sus clientes y el mercado.

- Recursos financieros

La comercialización en el extranjero requiere un aumento de capital para nuevas inversiones, y para

el financiamiento o sostenibilidad de las actividades de investigación, promoción y mercadeo en general. No sería recomendable que una empresa inicie un proceso de exportación si la base financiera no es lo suficientemente fuerte para apoyar el esfuerzo exportador.

- Conocimientos técnicos

La empresa que cuenta con personal técnico y profesional con las capacidades y preparación necesarias para emprender todo un proceso de exportación tiene mayores probabilidades de tener éxito que aquella empresa que adolece de dicho personal.

- Práctica y conocimientos especializados de comercialización

Si bien la práctica adquirida en materia de comercialización interna (dentro del propio país) no siempre resulta directamente aplicable en los mercados externos, es importante reconocer que dicha experiencia es importante pues sirve de base para el desarrollo de nuevas estrategias de gestión, sobre todo si se cuenta con algunos conocimientos, aunque sean teóricos, especializados en comercialización de exportaciones.

- Experiencia en materia de exportación

Los resultados ya obtenidos por una empresa en los mercados extranjeros y las enseñanzas

obtenidas de sus éxitos y sus fracasos influyen también en sus potencial de exportación, en términos de conocimientos y desarrollo de destrezas para enfrentar la toma de decisiones frente a algún problema que se presente en el mercado de destino, sea con algún cliente, distribuidor o agencia de gobierno.

- **Objetivos y prioridades de la gerencia**

Los planes actuales de la gerencia de la empresa en cuanto a los objetivos y metas en determinado mercado en el extranjero marcan una forma de administrar el proceso de exportación y su potencial. Resulta obvio que una empresa que no planifique le será muy difícil conocer en forma exacta sus objetivos y prioridades en materia de exportación, lo cual la hará más vulnerable a los riesgos que implica la inserción en otro mercado desconocido.

Las condiciones subjetivas son aquellas capacidades intangibles vinculadas a la visión y dirección gerencial, al conocimiento de los mercados y al potencial del recurso humano. Lo subjetivo está estrechamente vinculado con la percepción que la empresa tenga de su propio potencial y capacidades, así como del contexto que rodea sus operaciones comerciales, principalmente las características, condiciones y tendencias del mercado, así como de sus competidores.

En este último nivel, la definición de la empresa a sí misma resulta de gran importancia, pues en muchas ocasiones es el mismo empresario el que sobreestima o subestima su propio potencial de exportación, situación que lo induce a cometer errores tanto por excesiva confianza o temeridad, como por un elevado conservadurismo o poca predisposición a asumir cualquier tipo de riesgos, circunstancia que lo coloca finalmente en una virtual parálisis por análisis.

Otras variables subjetivas que influyen en todo proceso exportador son las siguientes:

- Personalidad y estilos de dirección de quienes dirigen la empresa.
- Habilidades y destrezas de la gerencia y del personal en general.
- Capacidad de aprendizaje del cuerpo directivo y del recurso humano en general para aplicar nuevas técnicas y conocimientos en la empresa.
- Motivación y compromiso del personal con la inserción en nuevos mercados en el extranjero.

Adicionalmente, es importante conocer el proceso de comercialización en el mercado seleccionado, tener a mano datos e información referente a los países y mercados susceptibles a comprar productos y los trámites que se deben realizar para comercializar los bienes en esos mercados y estar

consciente de la inversión que implica el proceso exportador.

Otro aspecto importante a considerar es la experiencia exportadora que la empresa posea al interior del mercado nacional, debido que les proporciona a los empresarios una visión más clara sobre las técnicas y procedimientos que adquieren valor en el mercado extranjero. Sin embargo, es necesario insistir en que el comercio internacional requiere de una serie de conocimientos adicionales sobre las condiciones, regulaciones y tendencias vigentes. Por ello, es recomendable que previo a iniciarse en el proceso de comercialización internacional de los bienes, la empresa realice un autoanálisis de las experiencias positivas y negativas en el ámbito nacional para no trasladar algunos inconvenientes o problemas en el nuevo mercado y realice al menos un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que le permitan visualizar su posición actual y las condiciones generales del entorno.

4. Algunas características de la pequeña y mediana empresa exportadora

Una vez que se ha tomado la decisión de expandir la actividad comercial en el extranjero, resulta menester revisar algunos de los estudios que se han elaborado sobre las características que presentan las pequeñas y medianas em-

presas. A continuación se exponen algunas de esas particularidades.

Una gran mayoría de los trabajadores labora en empresas de pequeña escala, particularmente en industrias familiares, las cuales presentan las siguientes peculiaridades:

- Contribuyen significativamente en la producción total del sector manufacturero, en su mayoría las pequeñas empresas están ubicadas en zonas rurales, donde las industrias artesanales y caseras constituyen una importante fuente de empleos
- Una gran porción de los productos finales de estas empresas están dirigidos a satisfacer las necesidades básicas como la alimentación, el vestido, la vivienda de la mayoría de la población
- Utilizan relativamente menos materiales y equipos importados
- Constituyen generalmente la fuente principal de productos nuevos
- Un porcentaje significativo de micros y pequeñas empresas pertenecen a mujeres o es operado por éstas

Todas las anteriores características les permiten a las pequeñas y medianas empresas tener ventajas para competir y elevar su potencial para crecer y aumentar las oportunidades de empleo, facilitar el desarrollo de las habilidades y destrezas empresariales, asegurar la expansión de oportunidades de

mercado, aumentar las oportunidades de intercambio utilizando materias primas locales y promover la industria de gran intensidad de mano de obra, estimular y ampliar la base económica de los países. (Teware, Bhoedradatt, 1999:64).

5. Importancia de la identificación y evaluación de los mercados de exportación

La decisión de seleccionar un mercado constituye una de las decisiones claves por la importancia e implicaciones futuras que revisite. El grado de compromiso se amplía a medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento sobre el mercado y los resultados que desea obtener, por eso la decisión de seleccionar un mercado, debe estar basada, en un análisis profundo de las características actuales y potenciales de él.

Es así como la decisión de seleccionar el mercado es una tarea estrictamente individual que debe tomarse a partir del análisis de los estudios de mercado previamente elaborados por las instancias competentes y evaluar el producto en función del estudio y no adoptar recetas y tomar al pie de la letra las experiencias de otras empresas.

Para seleccionar un mercado, se requiere establecer con la mayor objetividad posible las metas específicas que se desean alcanzar dentro del nuevo mercado y definir los objetivos de manera operacional para determinar el grado de esfuer-

zo requerido y los recursos que se deben destinar.

La investigación del mercado es necesaria para determinar los mercados más prometedores y establecer la estrategia para la comercialización en ellos y satisfacer las exigencias de los consumidores. A partir de eso, se elabora la mezcla comercial donde se incluyen los siguientes componentes:

- **Producto**

Un producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que contribuye a la satisfacción de un cliente o consumidor, es determinante conocer sus características funcionales y psicológicas, funciones y diseño, atributos referidos: nombre legal, marca registrada, calidad, envase, embalaje estética y precio, componentes de apoyo: reparación, instrucciones, servicios, garantía, entregas y aspectos legales, servicio, modificaciones técnicas o variación de los ingredientes según la legislación del mercado o según los gustos de los consumidores.

- **Precio del producto**

Se deben fijar las políticas para toda la línea, para diferentes zonas, descuentos por cantidad y forma de pago, para diferentes niveles del canal, coste de los fletes internacionales, gastos de seguros, costes de producción, comisiones a

distribuidores o agentes, costes por cambio de divisas, controles gubernamentales de los precios.

- Promoción

Se refiere al tipo de instrumentos, presupuesto, información disponible, sistema de ventas, publicidad, ferias, misiones comerciales, visitas a los compradores.

- Canales de distribución

Es la distribución directa o indirecta, canal exclusivo o no, funciones y tipos de los intermediarios que intervienen en el proceso de comercialización desde que el producto sale de la planta de producción hasta que llega al consumidor final. De manera tal que entre más sea el canal de comercialización, más altos serán los precios finales de los bienes, debido a los costos que se derivan de la intermediación.

- Servicios de apoyo comercial

Los servicios de apoyo comercial son todos los servicios adicionales al producto que los y las empresarias deben considerar al insertarse en el mercado externo, tales como el transporte de los bienes, tener un inventario adecuado de manera que si el cliente requiere de mayor abastecimiento la empresa tenga la disponibilidad de bienes para gestionar el pedido, las condiciones de almacenamiento que requieren las mercancías se-

gún sus características particulares, el cumplimiento de la garantía y los servicios pos venta, solo para citar algunos.

6. Ventajas de las pequeñas y medianas empresas

Entre las ventajas más destacables que tienen los empresarios de las pequeñas y medianas empresas exportadoras, se distinguen las siguientes:

- Tienen la posibilidad de adaptarse más rápidamente a lo que el cliente desea o necesita.
- Tienen la posibilidad de hacer una promoción más dirigida o concentrada.
- Por sus costos fijos más bajos, es posible hacer productos y negocios a costos más bajos que los grandes competidores.
- Logran identificar más fácil y rápidamente aquellas áreas, procesos y procedimientos en donde pueden ahorrar recursos financieros, humanos, materiales y tiempo.
- Tienen facilidad de trato más amplio y directo con los clientes.
- Tienen facilidad para planear y programar más rápido diversas acciones.
- Tienen la oportunidad para subcontratar procesos industriales de manera más fácil y rápida.

No obstante, la base fundamental de cualquier entorno institucional en el sector de la pequeña y

mediana empresa reside en el comportamiento de los dueños-gerentes. Si ellos no están lo suficientemente preparados, conscientes y capacitados para efectuar los cambios, la efectividad de las medidas que se pueden adoptar por otros actores será muy limitada. (Rosales, 1999).

Adicionalmente, la exportación como proceso dinámico puede generar grandes ventajas para las empresas que se traducen en aspectos de producción, comercialización, finanzas y recursos humanos. En la tabla 1 se detallan algunos de ellos.

7. Desafíos para la pequeña y mediana empresa exportadora

Ramón Rosales Poza y Jaime Mariño recomiendan al empresario de la pequeña y mediana empresa exportadora realizar esfuerzos y asumir los siguientes desafíos para enfrentar el reto de la competitividad y obtener beneficios reales: (Rosales y Mariño, 1999:52-102)

- Decidir el posicionamiento estratégico de la empresa.
- Diseñar la estrategia individual que le permita competir.
- Seleccionar la estrategia colectiva más adecuada para su estrategia individual.
- Contribuir a la definición del rol más adecuado de su sector en relación con la estrategia colectiva.

- Participar activamente en la materialización de los esfuerzos para conocer las tendencias a futuro del comportamiento de los mercados locales y foráneos.
- Poseer herramientas adecuadas para una efectiva toma de decisiones en situaciones de alto riesgo.
- Integrarse con las mismas empresas que forman el sector.
- Las empresas gerenciadas por sus fundadores o por la segunda generación de ellos, son las que deben realizar los mayores cambios para sobrevivir, puesto que afrontan problemas de falta de financiamiento, tecnología y controles de calidad, requieren un esfuerzo adicional para la reeducación de los responsables de la toma de decisiones.

Una vez definidos algunos de los desafíos resulta indispensable realizar esfuerzos reales y tomar decisiones acertadas para lograr una eficiente y eficaz internacionalización de la empresa y en consecuencia, alcanzar los beneficios esperados. Como lo plantea Silvia Greco, "las pequeñas y medianas empresas que cuenten con mayor flexibilización productiva tendrán mejores posibilidades de supervivencia, aumentando los encadenamientos productivos". (Greco, 1999:156).

Tabla 1
Ventajas de la exportación

Producción	Comercialización	Finanzas	Recursos Humanos
Utilizar toda la capacidad instalada	Acceso a un mercado más amplio y perspectivas de un volumen mayor de negocios	Diversificación de los riesgos	Aprendizaje y capacitación continua
Producir economías de escala	Estabilidad de las ventas y penetración y posicionamiento en los mercados externos	Compensación de resultados	Traslado de experiencias del mercado internacional al mercado nacional y viceversa
Ventaja competitiva en los factores de producción	Proximidad con el cliente	Acceso a financiamiento	Estimulación de la eficacia personal
Racionalización óptima de la producción	Mejora de la imagen interna y externa y búsqueda de una nueva imagen de proyección empresarial	Planificación fiscal internacional	Crecimiento de la empresa
Ampliación de la gama de productos	Eliminación de las barreras culturales y reacción frente a la competencia	Reparto geográfico de los riesgos	
Extender el ciclo de vida de los productos	Supresión de las barreras proteccionistas	Disminución de los costes fijos de producción	
Realizar innovaciones	Disminución del coste de transporte internacional		

Fuente: Elaboración propia con base en Nieto, Ana (1995) Marketing Internacional. Ediciones Pirámide, España y Wilson, John (1997) Comercio Internacional en la pequeña y mediana empresa, Editorial Pirámide, España.

8. Alcances y cambios que debe realizar la empresa para insertarse en los mercados externos

La exportación implica participar de la actividad comercial de un mercado externo, constituir una parte activa de la capacidad eco-

nómica nacional, obtener utilidades mediante la expansión comercial, y por supuesto, la responsabilidad y el honor de representar al país.

Es importante acotar que previo a la etapa de exportaciones activas, es decir, antes de exportar, los empresarios deben elaborar un plan de

comercialización de exportaciones que les permita como lo plantea el Centro de Comercio Exterior en el texto *Cómo iniciarse en la exportación* “integrar las actividades de comercialización de la empresa pequeña y mediana, protegerlas frente a cambios súbitos y determinar metas, sirve de referencia para las decisiones del personal”. (CCI, 1995:76) No obstante, es importante tener claro que el plan no puede predecir ni evitar errores ni ofrecer garantías.

Con respecto a sus alcances, aunque el plan no disminuye los riesgos por sí mismo, constituye una importante guía para desarrollar el trabajo que implica el proceso de expansión internacional de la empresa, en el tanto se establecen las directrices y condiciones generales sobre las cuales se ejecutará la exportación.

Además, se debe tener claro que la planificación no es un intento de eliminar los riesgos, sino de desarrollar mayores probabilidades de éxito, a través de la generación de datos, información y planes que reduzcan el nivel de incertidumbre. Este tipo de planificación no concibe el futuro deseado como una simple extensión del presente, sino como la consecuencia de las decisiones actuales. (Moya, 2001).

Otro aspecto que incide en las empresas, es su relación con el mercado y concretamente con los segmentos a los cuales ofrece sus bienes, por lo que se requiere una agresiva política de investigación y

monitoreo del mercado, que haga factible conocer con la mayor exactitud posible, lo que los consumidores requieren, y de esta manera mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por otra parte, cuando la empresa mediana y pequeña exportadora decide llevar a cabo una estrategia de expansión tiene que decidir en cuál o cuáles mercados va a participar y tendrá que considerar la posibilidad de expansión mediante una política de diversificación de productos o de entrada a nuevos sectores.

La empresa tendrá que decidir cuáles productos va a ofrecer en cada mercado, el grado de diversificación de su oferta y el servicio que apoye la venta. Los mercados exteriores son muy distintos y si se quiere ser competitivo será necesario llevar a cabo cierta adaptación para el consumidor local y si la empresa decide introducirse en mercados más desarrollados que el suyo, debe acceder a nuevas tecnologías y mejorar sus procesos y técnicas de producción y contar con más recursos humanos y financieros.

Como se indicó en líneas anteriores y tal y como lo señala la investigadora Ana Nieto (1995), al expandir las actividades a través de la exportación, la pequeña y mediana empresa debe tomar decisiones sobre cómo va a desarrollar el proceso y qué métodos va a utilizar para tener éxito. Estas decisiones giran en torno a cinco elementos centrales: productos, tecnología,

mercados, sistemas de organización y gestión y formas de entrada en los mercados exteriores.

- Productos

Resulta indispensable adaptar los productos de acuerdo con los gustos y preferencias de los consumidores del mercado receptor; adaptabilidad que requiere evaluar tanto los atributos intrínsecos como los externos.

- Tecnología

En relación con la tecnología, el concepto actual ha evolucionado y ya no sólo se refiere a máquinas y equipos, sino a todo el conocimiento, es decir, información, datos, decisiones gerenciales necesarias para mantener una empresa competitiva y moderna en el largo plazo, de acuerdo con los patrones internacionales.

Por su parte, Jaime Mariño señala que “para la pequeña y mediana empresa, el dilema de hacer o no gestión estratégica de tecnología es un asunto de supervivencia. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de adquirir tecnología si previamente no hace el análisis donde se justifique la inversión no solamente desde el punto de vista financiero y su rendimiento en el corto plazo, sino lo más importante, la capacidad de la empresa pequeña y mediana para poderse mantener en los niveles tecnológicos de la competencia, para alcanzar los ni-

veles adecuados de competitividad frente a productos similares que entrarían al mercado nacional o al mercado que se pretende ingresar”. (Mariño, 1999:110),

- Formas de entrada a los mercados exteriores

En este apartado se analizan las características del mercado, los canales de comercialización (minoristas, mayoristas, representantes exclusivos, filiales, etcétera) márgenes comerciales, precios en el mercado meta, aranceles e impuestos, sistemas de compras, promoción, publicidad, factores legales que pueden afectar al producto (requerimientos sanitarios, fitosanitarios, normativas) entre otros.

- Gestión y organización

Una de las decisiones fundamentales a resolver es la gestión y organización, especialmente en empresas donde la gerencia-propietaria de la empresa es una misma persona, es decir, se concentran una serie de funciones que precisamente diferencian la empresas pequeñas y medianas de las grandes, donde la capacidad de gerencia operacional está descentralizada y se delega cierto tipo de decisiones a personal calificado. En este sentido, es imperativo que la pequeña y mediana empresa gestione su organización de manera funcional y estructuralmente y mantenga una adecuada disposición

para convertir y mantener a la empresa exportadora en una moderna organización según los estándares internacionales.

- Mercados

Resulta indispensable conocer la demanda o consumo del sector, volumen de las importaciones del país y del sector en particular, porcentaje de la demanda nacional que es cubierta por las importaciones, factores climáticos, culturales, demográficos, legales entre otros que pudiesen incidir en la comercialización. Además, de la estructura de la situación de la industria local, producción local y análisis del producto.

Finalmente, a modo de conclusión, la forma de entrada que la empresa pequeña y mediana decida para insertarse en los mercados externos tendrá efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos países, debido a que los recursos empleados, los riesgos que se asuman y el control de las operaciones serán distintos para cada mercado; por eso estas empresas no deben adoptar las mismas formas de penetración en cada uno de los lugares con los que se mantienen actividades, sino deben utilizar distintas formas de acuerdos con sus capacidades instaladas y en función de las particularidades de cada país.

La presión de los rivales comerciales y las condiciones competi-

vas de los diferentes mercados obligan a las pequeñas y medianas empresas a mejorar su desempeño productivo, sus sistemas de calidad y el diseño de sus diferentes estrategias y gestión empresarial para poder contar con las condiciones mínimas requeridas para una adecuada, eficiente y eficaz inserción internacional, de manera que las compañías deben ser ampliamente flexibles para adaptar sus estrategias a los cambios que el entorno les va presentando a medida que se incrementa su participación en el mercado, de lo contrario, corren el riesgo de quedarse en una exportación ocasional y no avanzar hacia un proceso de exportaciones competitivas.

Bibliografía consultada

- Álvarez, Juan Javier. (2003) Competir hoy. En Revista Alimentaria No. 66 Pp. 40-41. De la Cámara de la Industria Alimentaria. Costa Rica.
- Centro de Comercio Internacional. Bancomext. (1996) La clave del comercio. Libro de respuestas para el exportador. México.
- Centro de Comercio Internacional. UNCTAD/GATT (1995) Cómo iniciarse en la exportación: Manual de capacitación para las PYME. Suiza.
- Centro de Comercio Internacional. UNCTAD/GATT (2005) Manual para instructores en promoción comercial. Suiza.
- De Paz, Manuela (1993) Economía Mundial. Editorial Pirámide, España.
- Greco, Silvia (1999) Cooperación internacional para las pequeñas y medianas empresas. En PYMES: Escenario de oportunidades en el siglo XXI. SELA/AECI, Venezuela.
- Mariño, Jaime. (1999) Estrategias para el desarrollo de capacidades de asistencia técnica para las pequeñas y medianas empresas. En PYMES: Escenario de oportunidades en el siglo XXI. SELA/AECI, Venezuela.
- Minervini, Incola. (2004) La ingeniería de la exportación. Editorial McGraw Hill, México.
- Moya Córdoba, Adrián (2001). Seminario: El proceso exportador: Cómo exportar. Programa Creando Exportadores, Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.
- Moya Córdoba, Adrián (2003) Planificar para construir el futuro. En Revista Alimentaria No. 66, Pp.18 a 20. De la Cámara de la Industria Alimentaria. Costa Rica.
- Nieto Churruca, Ana (1995) Marketing internacional. Editorial Pirámide, España.
- Rosales, Ramón (1999) La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y El Caribe. En PYMES: Escenario de oportunidades en el siglo XXI. SELA/AECI, Venezuela.
- Wilson, John. (1997) Comercio internacional en la pequeña y mediana empresa. Editorial Pirámide, España.