

"Sin industria no hay Nación" Carlos Pellegrini

El MERCOSUR obliga a quienes dirigen el sector PYMES a profundizar el conocimiento de los factores considerados críticos, con el objetivo de permitir asumir exitosamente el desafío exportador de la próxima década, comprendiendo que estas unidades económicas ya no podrán actuar en el mercado por sí solas, sino desarrollando capacidades críticas en cooperación con otras

empresas: ventas directas, oficinas de representantes, diferentes formas de cooperación mutua tales como acuerdos sobre licencias, entidades de producción y empresas conjuntas de riesgo. Analizar las facilidades de negocios en el ámbito subregional es uno de los primeros pasos en la fase de internacionalización de una PYME.

Al respecto hay dos enfoques posibles: mostrar todas las dificultades o mostrar todas las oportunidades.

Aunque en este contexto es importante considerar que aún el factor de producción más importante es el ser humano, en consecuencia existe una clara ventaja de diferenciación para la PYME que cuida la formación de este recurso.

CALIDAD Y DISEÑO COMPONENTES IMPORTANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Es importante conocer:

- Cuáles son las capacidades que una PYME puede desarrollar por sí misma y cuáles son sus dependencias o complementación respecto de otras empresas.
- Cuál es el desarrollo de calidad a-

corde con los patrones tecnológicos y comerciales internacionales.

Respecto a este último interrogante vale la pena recordar el concepto del "Desarrollo de Proveedores", que está en marcha en la Argentina.

Involucra en su responsabilidad tanto a la función pública como a las grandes empresas.

Este programa deberá dar respuestas a las PYMES respecto a los conocimientos necesarios que satisfagan los requerimientos de los mercados interno e internacional vinculados con algunos de los siguientes objetivos por cada uno de los diferentes módulos:

Calidad

Promover la incorporación de los conceptos y técnicas de gestión de la calidad en las estructuras organizacionales empresarias.

Ofrecer asistencia técnica a las empresas que decidan instrumentar sistemas de aseguramiento de calidad. Difundir entre los empresarios la necesidad de mejorar el perfil exportador por medio de una reducción de los originados por la ausencia de calidad.

Diseño industrial

Sensibilizar a las empresas en relación a las ventajas de la gestión del diseño para su operatoria.

Integrar sinérgicamente las actividades que promueven la utilización del diseño con la política de calidad de las empresas.

Reconversión tecnológica

Promover la mejora de la productividad a través de la incorporación de nuevas tecnologías y de la actualización de los conceptos y prácticas de la gestión empresarial y laboral.

Promover la transferencia de tecnología desde ámbitos privados y público a las empresas que inicien procesos de adaptación tecnológica.

Continúa en página 10



Lic. José A. Borotti (UADE)
Asesor Comercial PYMES.
Prof. Titular Universidad
Católica de La Plata.

INTERNACIONALIZACIÓN

Un nuevo desafío para las PYMES

"Integración regional: un importante componente de diálogo para las PYMES en el MERCOSUR"

CUADRO 1
EXPORTACIONES ARGENTINAS POR
GRANDES RUBROS (miles de dólares)

RUBROS	1989	% 1989	1990	% 1990	1991	% 1991	1992	% 1992	1993	% 1993
TOT. EXPORTAC.	9.579,3	100	12.352,5	100	11.977,8	100	12.234,9	100	13.090,4	100
PRODUCTOS PRIMARIOS	2.091,5	21,8	3.339,1	27,0	3.301,2	27,6	3.474,7	28,4	3.271,9	25,0
Cereales	1.374,1	14,3	1.374,1	11,1	1.066,7	8,9	1.542,7	12,6	1.453,3	11,1
Semillas y frutos oleaginosos	211,4	2,2	827,7	6,7	1.081,2	9,0	786,2	6,4	696,5	5,3
MANUFACTURAS DE ORIGEN AGROPECUARIO	4.005,6	41,8	4.663,9	37,8	4.927,4	41,1	4.822,7	39,4	4.928,8	37,7
Resid. Alimenticios y preparados para animales	1.334,8	13,9	1.199,8	9,7	1.270,0	10,6	1.455,8	11,9	1.456,0	11,1
Grasas y aceites	875,9	9,1	1.151,3	9,3	1.221,1	10,2	1.130,8	9,2	1.078,5	8,2
Carnes	716,3	7,5	873,2	7,1	891,9	7,4	772,3	6,3	747,9	5,7
MANUFACTURAS ORIGEN INDUSTRIAL	3.185,9	33,3	3.364,3	27,2	2.983,5	24,9	2.743,1	22,4	3.665,5	28,0
Metales comunes y sus manufacturas	1.238,6	12,9	1.163,3	9,4	912,4	7,6	626,2	5,1	696,8	5,3
Productos químicos y conexos	487,4	5,1	522,5	4,2	503,7	4,2	518,9	4,2	558,5	4,3
Maquinaria y aparat. material eléctrico	429,9	4,5	485,7	3,9	561,9	4,7	501,8	4,1	752,7	5,8
Material de Transporte	190,1	2,0	223,1	1,8	266,3	2,2	389,6	3,2	718,2	5,5
COMBUSTIBLES Y ENERGIA	296,3	3,1	985,2	8,0	765,7	6,4	924,0	7,6	1.224,1	9,4

FUENTE: CIDIE. Centro Internacional de Información Económica -IDEA-

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE PAISES DE AMERICA LATINA - 1990
(millones de U\$S y %)

	ARGENTINA.	BRASIL	BOLIVIA	BRASIL	CHILE	COLOM	ECUADOR	MEXICO
E.E.U.U.	1.780,0 14,4	8.284,0 25,7	196,1 18,4	8.284,0 25,7	1.517,0 17,8	3.129,0 47,2	1.299,3 47,1	22.647,0 75,5
C.E.E.	3.769,0 30,5	9.971,0 30,9	374,0 35,1	9.971,0 30,9	2.960,0 34,7	1.734,0 26,2	262,8 9,5	3.047,0 10,2
JAPON/ S.A.	592,0 4,8	4.193,0 13,0	11,2 1,1	4.193,0 13,0	1.850,0 21,7	306,0 4,6	130,5 4,7	1.780,0 5,9
AMERICA L.	3.184,0 25,8	3.455,0 10,7	368,8 34,7	3.455,0 10,7	1.079,0 12,6	789,0 11,9	423,9 15,4	1.219,0 4,1
RESTO	3.027,0 24,5	6.363,0 19,7	114,0 10,7	6.363,0 19,7	1.132,0 13,3	666,0 10,1	644,0 23,3	1.289,0 4,3
TOTAL	12.352	32.266	1.064,1	32.266	8.538	6.624	2.760,5	29.982

**SIGNIFICADO DEL MERCADO
AMPLIADO PARA LAS PYMES**

Este mercado ampliado -MERCOSUR- significa: más economías de escala, reducciones de precios, mayor competencia, pero también... ¡más clientes!

Una importante cantidad de PYMES, no sólo en la Argentina, sino en toda la subregión, saldrán de su actual mercado reconvirtiendo su actividad.

Las fusiones y adquisiciones irán creciendo por razones de integración vertical. En breve mayores estrategias de cooperación deberán ser promovidas por los gobiernos integrantes de la subregión.

**ESTRATEGIAS
CAPACIDADES Y RECURSOS
DE LAS PYMES**

En consecuencia será responsabilidad de los PYMES vincular la

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES
DE PAISES DE AMERICA LATINA - 1990**
(millones de U\$S y %)

	PARAGUAY	PERU	URUGUAY	VENEZUELA
E.E.U.U.	39,4 4,1	809,0 24,2	178,2 10,5	9.488,0 57,8
C.E.E.	269,4 28,1	951,0 28,5	408,0 24,1	2.022,0 12,3
JAPON S.A.	31,5 3,3	568,0 17,0	51,5 3,0	652,0 4,0
AMERICA L.	376,6 39,3	476,0 14,2	664,9 39,3	1.516,0 9,2
RESTO	242,0 25,2	537,0 16,1	391,0 23,1	2.736,0 16,7
TOTAL	958,9	3.341	1.693,6	16.414

EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS	CRECIMIENTO ANUAL EXPORT. % *			EXPORTACIONES/ PGB % *			EXPORT. US\$ MILL.	EXP. PER CAP. (US\$/pers)
	1960-70	1970-80	1980-90	1970	1980	1990	1990	1990
ARGENTINA	6,1	2,1	5,4	9,9	9,4	18,5	12.354	382
BOLIVIA	9,1	-1,7	0,7	37,3	21,5	23,4	831	116
BRASIL	8,9	8,2	5,9	8,6	8,3	12,5	31.414	209
CHILE	3,5	7,4	6,4	11,5	18,2	26,2	8.310	631
COLOMBIA	4,3	3,7	7,2	14,5	12,3	17,3	7.105	215
ECUADOR	-1,8	15,1	1,1	15,5	25,1	22,4	2.705	249
MEXICO	3,0	10,2	9,5	6,3	8,8	18,6	26.773	315
PARAGUAY	5,7	7,3	11,9	15,8	13,9	31,4	1.275	298
PERU	1,5	19,9	-1,1	22,1	19,0	18,9	3.276	152
URUGUAY	3,1	5,9	3,3	16,5	21,7	30,3	1.635	528
VENEZUELA	2,6	-5,1	2,2	64,5	37,5	42,7	17.278	876
AMERICA LATINA	3,9	2,6	5,4	17,1	12,8	19	121.747	288

FUENTE: CEPAL. (*): Bienes y Servicios en dólares de 1980

estrategia con las capacidades de su empresa, relacionando este último concepto al de los distintos tipos de recursos que posee la PYME:

- **Recursos humanos** (cantidad y calidad de personal).
- **Recursos físicos** (ubicación, tipo de planta, maquinarias, acceso a las materias primas, fuentes de energía, transportes, etc.).
- **Recursos en conocimiento** (conocimiento interno técnico y de mercado, vínculos con universidades e institutos de investigación, investigación de mercado y bases de datos).
- **Recursos de capital** (cantidad y forma).
- **Recursos institucionales** (los factores sociales, legales y culturales que

son relevantes para la operaciones de una empresa).

■ **Recursos empresarios** (marcas registradas, contactos empresarios, lealtad de los clientes).

Los recursos que posee una PYME que por su naturaleza son pasivos y fragmentados, a través de estos procesos de transformación, complementación y transferencia se activarán e integrarán en capacidades permitiéndole competir regionalmente. Mayor productividad y beneficios competitivos se incrementarán a través de esta colaboración que se irá constituyendo a través de la red de cooperación empresarial, permitiendo a las organizaciones ir encontrando su complementación en los negocios.

La necesidad de productos y servicios adecuados a este mercado regional irá aumentando junto a la necesidad de combinar los enfoques empresarios de los distintos países que conforman el bloque.

La reciprocidad, complementariedad, proyectos binacionales, radicación de inversiones, armonización legislativa y negociaciones directas serán algunas de las pautas que permitirán transitar el camino de la integración subregional, por el cual la Argentina en su conjunto ya comenzó a definir su perfil integrador acelerando los procesos de regionalización económica.

El Cuadro 1 muestra las exportaciones argentinas entre 1989 y 1993 en miles de dólares. □