

T.150

T. 150

53012

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**TEMA :INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS  
PYMES**

**COORDINADOR: DR. RAÚL BURONE.**

**DIRECTOR. CR. ALFREDO BARONIO**

**AUTOR: LIC. BRIGIDA GRACIELA BRINGAS**

**NO SE PRESTA**

23013

76

78



## **TEMA : INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES**

### **OBJETIVO:**

**ANALIZAR EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE LAS PYMES DE RIO  
CUARTO A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**RIO CUARTO, MAYO DE 1998.**

MFN:

Clasif.:

El entorno actual está signado por el llamado **proceso de globalización**, que produce una creciente interdependencia de las economías nacionales, un incremento del comercio internacional y un endurecimiento de la competencia.

Este proceso de globalización se acelera en el marco de una verdadera revolución científico-tecnológica, con profundas consecuencias sociales, algunas positivas, como el mejor uso de los recursos y la expansión de los servicios, y otras negativas, como la distribución regresiva del ingreso, la marginación de sectores sociales y el desempleo estructural.

Ante lo expuesto, la economía actual es intrínsecamente internacional y cada vez lo será más.

Continuamente se afirma respecto que si las empresas no crecen y no son competitivas internacionalmente, desaparecerán.

Indudablemente que el impacto global es diferente para cada empresa, de ahí que la adaptación de cada empresa a los negocios internacionales va a depender de sus particularidades: tamaño, sector industrial, producto, organización, tecnología, capacidad gerencial, personal, cultura empresarial, etc.

La competitividad no tiene ahora la dimensión de un mercado local sino que exige la dimensión internacional. La desaparición de las fronteras nacionales no permite pensar en productos con una calidad para el mercado interno y otra calidad para exportación, se debe producir con calidad internacional.

Las Pymes se ven ampliamente afectadas en su productividad por el proceso de globalización, ya que se acrecienta el valor de lo intangible que

23015

11

1 1 1 1 1

11



acompaña al producto físico, dando lugar a un desarrollo reciente de la logística, la investigación de productos, el diseño, la aplicación, el marketing, el packaging y su reciclado, etc., que exige no sólo recursos financieros sino un cambio de mentalidad y una capacitación permanente para identificar la proyección de la demanda global.

Al mismo tiempo, se destaca - como ventaja en esta coyuntura - que las Pymes son más flexibles para su adaptación al cambio que las grandes empresas, cuyas estructuras son más fuertes y más difíciles de incorporar cambios en el corto plazo.

Ante esta situación, se trata de analizar a través de este trabajo el proceso de internacionalización de las Pymes, efectuándose un desarrollo en tres partes:

#### **PARTE I: LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR:**

En esta parte se hace un análisis del concepto de "PYME", con una descripción del marco jurídico vigente en Argentina, terminando con una descripción de la situación mundial de las Pymes.

#### **PARTE II: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES:**

En la segunda parte se realiza un análisis general de los factores externos e internos que determinan las posibilidades de exportación de las Pymes.

#### **PARTE III: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN RIO CUARTO.**

En esta última parte se analiza la capacidad organizativa que poseen las Pymes de Río Cuarto con respecto a los negocios internacionales. Para este análisis se toman datos del Primer Censo Industrial de Río Cuarto, cuyo relevamiento se efectuó en el mes de Enero del corriente año y que fuera

realizado por el equipo de trabajo que dirige el Cr. Alfredo Baronio, dentro del PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN (PIDIE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, a solicitud de la Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico de la Municipalidad de Río Cuarto.

Desarrolladas estas tres partes, se formulan conclusiones y se sugieren propuestas para un tratamiento serio de los negocios internacionales por parte de las Pymes.

**PARTE I: LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR**

# LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR

## 1. DEFINICIÓN DE PYME

Cuando se menciona el concepto "PYME" puede ser interpretado de distintas maneras, existiendo en nuestro país un complejo entramado legal sobre el tema. Algunos autores sostienen que el criterio para definir las debe surgir exclusivamente de elementos objetivos como el patrimonio, niveles de facturación o la dotación de empleados, otros consideran importante incorporar más datos relevantes como la composición societaria o su participación en el mercado.

Se aclara que el concepto de Pequeña y Mediana empresa no implica que ese tipo de emprendimientos sean versiones de menor escala de las grandes empresas, sino que son agentes económicos con especificidad económica, empresarial, tecnológica y cultural propia, otra gran diferencia es que no buscan transformarse en un futuro cercano en grandes empresas, ni formulan estrategias de expansión permanente.

En nuestro país, por lo general se consideran Pymes a las empresas que ocupan en forma estable un promedio de 50 personas, y poseen una facturación anual superior a 0,5 millones de dólares, con niveles máximos de 4,5 millones de dólares.

Se hace necesario distinguir a las Pymes de los microemprendimientos, ya que bajo este concepto se incluyen unidades económicas, que si bien poseen una estructura empresarial definida se caracterizan por ser de propiedad familiar, por su extrema pequeñez y gestión poco profesional, no poseyendo en general un número superior a 10 empleados.

## 2. MARCO JURÍDICO VIGENTE

En Argentina, la Ley Pyme 24.467 da una definición de PYMES (POR SECTORES).

Para el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos rigen las Resoluciones Nros. 401/89, 208/93 y 52/94 que caracteriza la condición de PyME para la ejecución de políticas específicas correspondiente a los Títulos I y II de la Ley mencionada.

La metodología se basa en tres atributos cuantificables de las empresas que resulten de aplicación simultánea, evitando que ninguno de ellos por sí sólo sea determinante de la condición de pertenencia al estrato PyME.

La condición de pertenencia a cierto estrato queda determinado en base a la siguiente fórmula:

$$P = \left( 10 \frac{PO_e}{PO_m} \times 10 \frac{VA_e}{VA_m} \times 10 \frac{AP_e}{AP_m} \right)^{1/3}$$

donde: P = "Puntaje PyME" asignado a la empresa.

PO = personal ocupado

VA = ventas anuales sin IVA ni impuestos internos.

AP = son los activos productivos o patrimonio netos según corresponda.

e = indica el dato real de la empresa.

m = indica un tope máximo para cada atributo a considerar .

Cuando el "Puntaje PyME" calculado arroje un valor inferior o igual a 10 se considerará que dicha unidad productiva es PyME.

Entre 0 y 0,3 puntos      \_\_\_\_\_      Microempresa.

Entre 0,3 y 1,5 p.      \_\_\_\_\_      Pequeña empresa.

Mayor a 1,5 puntos      \_\_\_\_\_      Mediana empresa.

## DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA

*(A los fines del título III de la Ley 24.467 referida a Relaciones Laborales)*

Pequeña Empresa es la que reúne las siguientes condiciones:

- a) Que su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores al 1/01/95.
- b) Que tengan una facturación anual sin IVA para cada actividad inferior a:

Industria: \$ 5.000.000 de facturación anual

Servicios: \$ 4.000.000 de facturación anual

Comercio: \$ 3.000.000 de facturación anual

Rurales: \$ 2.500.000 de facturación anual

### **3. SITUACIÓN MUNDIAL DE LAS PYMES**

En los últimos años, las Pymes han resurgido en la estructura industrial en todo el mundo, la afirmación que imperaba hasta principios de los años '70 que asociaba eficiencia productiva con tamaño de la planta ya no tiene vigencia.

La existencia de las Pymes en España, en la Unión Europea, en Estados Unidos y en Japón, justifican una parte significativa de la riqueza productiva y del empleo nacional, desempeñando además un papel muy importante en los intentos de innovación de estos países desarrollados.

El Ing. Alejandro Cardoso, Responsable del Area Pyme y profesor de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) asegura que a pesar de que las grandes empresas dominan la producción y el empleo en la mayoría de los países industrializados, es evidente que existe una tendencia muy marcada en los últimos años a concentrar la atención en la participación, el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas empresas en diferentes economías. Y señala los siguientes ejemplos:

- Durante los últimos diez años, más de 15 millones de personas iniciaron una nueva empresa en Europa,
- Todos los días más de 1.000 empresas son creadas en EEUU, país en el cual entre 1987 y 1992 las Pymes crearon dos empleos y medio por cada uno que se perdía;
- Se calcula que alrededor del 50% de los productos y servicios existentes dentro de diez años serán ofrecidos por empresas que simplemente hoy no existen.

Reconoce también que la mitad de las empresas creadas desaparecerán antes de los primeros cuatro años de vida por razones tales como falta de

conocimientos en management del empresario, incorrectas decisiones estratégicas o factores financieros.

Entonces, es necesario remarcar que la natalidad de empresas es objeto en todo el mundo de acciones de capacitación y de mecanismos de asistencia desde los sectores público y privado; frente al aumento del desempleo en el mundo, la creación de nuevas empresas puede significar una solución importante.

Actualmente se han reducido las escalas óptimas de producción y la tendencia es particionar los procesos productivos, lo que significa una ventaja para las Pymes como forma de organizar la producción, además con marcos institucionales que la favorecen.

En la actualidad, la distribución de bienes y servicios y la agilidad y cercanía para atender al cliente se muestran como determinantes de la rentabilidad de los negocios, situación que favorece a las Pymes.

Los procesos de integración económica que se han originado en el mundo, al derrumbar las barreras comerciales, aumentan el número de competidores y también incrementan la posibilidad de acceder a nuevos mercados en donde las empresas puedan desarrollar sus estrategias.

La modernización de las sociedades actuales dependerá del acceso que puedan tener a la información permanente y a la adaptación tecnológica, lo que exige una flexibilidad de las estructuras organizativas de las pymes para anticiparse a los cambios.

En América Latina tenemos un escaso número de empresas con la responsabilidad de realizar la mayor parte de las exportaciones del continente, lo que significa que un grupo de grandes empresas son las protagonistas

principales del comercio exterior.

A los gobiernos de los distintos países preocupados por la política de promoción de exportaciones, ya no sólo les interesa que las grandes compañías del país incrementen sus volúmenes exportables, sino fundamentalmente ampliar el universo de exportadores, incorporando a las pequeñas y medianas empresas, por lo general escasamente relacionadas con el comercio exterior.

Los distintos gobiernos están preocupados en inducir a las Pymes a que se interesen en el comercio exterior y en asistirles para que desarrollen la actividad exportadora en forma exitosa y apliquen los conceptos de desarrollo de mercados.

Es probable que aún con el desarrollo de una efectiva política de promoción, el impacto en el volumen global de exportaciones no sea muy significativo en un comienzo, pero interesa la participación de las pequeñas y medianas empresas en la mayor cantidad de mercados internacionales posibles, como una forma de modernizarse y acelerar su crecimiento, variables imprescindibles para el éxito de las economías en general.

**PARTE II: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE  
LAS PYMES**

## PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

A los efectos del desarrollo de esta segunda Parte se ha tomado como base la publicación efectuada por los Dres. Horacio Panero y Carlos E. Boglioli : "Metodología y Criterios Prácticos para Evaluar el Potencial Exportador de las Pymes", - basado en el trabajo del francés S. TAMER CAVUSGIL "EVALUATION DU POTENTIEL D'EXPORTATION DES PME" -, presentado en las V JORNADAS PROVINCIALES DE COMERCIO EXTERIOR (HUERTA GRANDE, CBA, 27 AL 29/11/97).

La capacidad de una empresa de aprovechar las oportunidades de venta fuera del país depende de una serie de características propias, como son sus resultados en el mercado interno, sus recursos y su producto.

El entorno puede facilitar u obstaculizar la iniciativa de exportación y el éxito de una PYME, actualmente el entorno está determinado por el proceso de globalización.

Se puede sintetizar en los siguientes Factores los determinantes del potencial de exportación de las Pyme:



## **FACTORES EXTERNOS**

El medio ambiente es un condicionante muy importante del potencial exportador de cualquier tipo de empresa, por es un determinante de su accionar: ofreciéndole oportunidades y presentándole restricciones en forma permanente.

Entre los principales factores externos citados por los autores mencionados, se pueden caracterizar los siguientes:

### **1) VENTAJA RELATIVA DEL PAÍS:**

Los recursos, el clima y la estructura de costos de la economía, entre otros factores, determinan el marco en que una Pyme podrá aprovechar sus propias ventajas competitivas.

En Argentina, la reforma del Estado ha ocasionado cambios profundos en

las relaciones entre el gobierno y sociedad.

Este proceso ha provocado un incremento de la exclusión social, por vía del desempleo.

La innovación tecnológica expulsiva de mano de obra no calificada, las políticas empresarias de restricción de gastos fijos debido a la competencia existente, las privatizaciones y la reducción de las funciones estatales, han elevado las tasas de desempleo en Argentina.

Paralelo a este proceso, se da - como imperiosa necesidad - la conveniencia de unirse en bloque continental para conservar algún protagonismo en un mundo crecientemente integrado y lograr así la masa crítica necesaria para desarrollar sus economías y sociedad, surgiendo el MERCOSUR.

Toda esta transformación ha traído nuevas oportunidades. En el caso de organizaciones pequeñas como las Pymes les ha permitido que se modernicen y adopten normas de calidad asegurada, para actuar como proveedores de partes o de servicios tercerizados para las grandes organizaciones empresarias - recién arribadas al país - y que poseen alta tecnología de producción y de gestión.

También se ha producido la desaparición de muchos talleres de tecnología anticuada y de nivel de calidad en su producción inferior a los nuevos estándares.

Dentro del sector comercialización, la aparición de los nuevos grandes centros de venta ha provocado la desaparición de muchos pequeños negocios, frecuentemente de gestión familiar, que no pudieron seguir con sus antiguas y poco competitivas modalidades de trabajo. Mientras que otros lograron superar la coyuntura especializándose en determinada línea de productos o en

un determinado nivel de calidad.

Se puede afirmar que la globalización en nuestro país ha producido espacios para actividades que parece pueden ser realizadas por empresas pequeñas. Algunas son de provisión industrial o de servicios para las grandes empresas, otras tienen un carácter marginal o residual y se refieren a todos aquellos sectores que no interesan a las grandes organizaciones, o que éstas no podrían atender de manera eficiente, o que significan la atención de mercados muy localizados o segmentados.

En este contexto, existe la posibilidad de que productos de la naturaleza o de la artesanía puedan acceder a mercados internacionales llevados por las Pymes, para satisfacer las sofisticadas demandas de las economías desarrolladas.

## **2) POLÍTICA OFICIAL DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES:**

El sector público constituye una parte importante de la infraestructura de exportación del país.

Los gobiernos pueden fomentar la exportación mediante una serie de políticas fiscales, planes financieros, y programas de información e incentivos.

También la política oficial puede crear obstáculos como resultado de los procedimientos burocráticos, de restricciones a las importaciones, de una mala imagen del país en el extranjero, etc.

En general, es importante aclarar que las Pymes latinoamericanas están pasando por un momento extremadamente difícil, algunas han sabido sumarse a los procesos de integración y aprovechar sus oportunidades, otras están inmersas en una complicada lucha por sobrevivir. Existen barreras reales que

impiden el crecimiento y que no son exclusivas para las Pymes, y son las características propias de América Latina, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Elevados impuestos y tarifas
- La corrupción
- La burocracia
- La inestabilidad política
- El alto costo laboral
- El bajo nivel de inversión en ciencia y tecnología
- La recesión económica y la inestabilidad macroeconómica
- El control de precios en algunos países
- Las políticas poco claras para la inversión en infraestructura
- El bajo nivel de inversión en la calificación de los recursos humanos
- La falta de reglamentación sobre estándares de productos, propiedad intelectual y protección de la inversión.

En nuestro país, tanto a nivel nacional, - a través de la Fundación Export'Ar-, dependiente de Cancillería, como a nivel provincial - a través de la Subsecretaría de Comercio Exterior de Córdoba - se realizan actividades de promoción de los negocios internacionales.

En Río Cuarto, el Consejo para el Desarrollo Regional - organismo mixto integrado por la Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico, el Consejo Deliberante - por la parte pública - y por el Centro Empresario, Comercial, industrial y de Servicios (CECIS) - desarrolla el Programa de Comercio Exterior con técnicos del equipo del PIDIE de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC, con las siguientes actividades de promoción de los

negocios internacionales:

- Asesoramiento a empresarios: demandas y ofertas internacionales, calendario de ferias y/o exposiciones internacionales, operatoria bancaria y aduanera, adecuación organizacional, etc.
- Contacto con organismos nacionales e internacionales relacionados con la promoción del comercio exterior.
- Organización y dictado de seminarios y cursos de capacitación para empresarios orientados a temas específicos de comercio exterior.
- Organización de misiones comerciales a países limítrofes.
- Difusión de ferias y/o exposiciones internacionales, misiones comerciales oficiales, rondas de negocios. inscripciones y asesoramiento para motivar la participación empresarial.
- Conexión con bases de datos de comercio exterior, nacionales e internacionales.
- Relevamiento anual de oferta exportable regional.
- Publicación anual del Directorio de Oferta Exportable Regional.
- Publicaciones mensuales de la temática relacionada con los negocios internacionales dirigida a empresarios.

### **3) TIPO DE CAMBIO:**

La relación entre la propia moneda y la del cliente extranjero es fundamental al momento de cerrar un negocio para evaluar la ventaja competitiva en el mercado externo, de ahí que puedan existir coyunturas más favorables que otras.

Al decidir sobre el mercado para ubicar un producto, el costo del mismo va a estar determinado en parte por el tipo de cambio extranjero prevaleciente para la moneda corriente del país.

Los tipos de cambio son tan volátiles que en la actualidad hay muchas empresas que siguen estrategias de abastecimiento mundial, como una forma de reducir el riesgo relacionado con el tipo de cambio. En cualquier momento, una oportunidad para la producción puede volverse menos interesante debido a la fluctuación del tipo de cambio.

Las empresas deben estar informadas sobre el tipo de cambio existente, como así también conocer las tendencias de las monedas de los mercados con los que interesa comercializar, para determinar de la manera más acertada posible el resultado monetario de las operaciones internacionales.

#### **4) OPORTUNIDADES EN UN MERCADO DE EXPORTACIÓN CONCRETO:**

Para facilitar la concreción de una exportación, debe existir una correlación adecuada entre el producto y el mercado.

La oportunidad de comercializar un producto surge en un mercado concreto, la empresa debe responder a las oportunidades de exportación con el producto que el cliente desea.

Los empresarios Pymes deben pensar en términos de MERCADOS AMPLIADOS lo que supone ser conscientes de la creciente integración económica y del regionalismo comercial, y orientar la empresa hacia el cliente externo, con sus necesidades y preferencias.

En nuestro país, podemos considerar dos grupos de Pymes, las mejor posicionadas, por lo general engloban las de mayor tamaño, que han realizado

esfuerzos de inversión, poseen una estructura gerencial descentralizada y una mejor inserción externa, debido en parte a disponer de la mejor información relativa a los mercados y a los potenciales consumidores, que se preocupan por obtenerla, además poseen una base tecnológica significativa y producen bienes de escasas posibilidades de ser elaborados en serie a nivel internacional.

Y está el otro grupo de firmas peor posicionadas que se identifica por un tipo de gestión fuertemente centralizada, escasa información sobre los mercados externos, estrategias débiles o inexistentes, bajos niveles de inversión y la comercialización de una gama de productos que podrían ser elaboradas en serie. Este tipo de empresas corre riesgos muy serios de ser desplazadas y/o involucionar hacia actividades de reparación y mantenimiento.

Las ventajas competitivas de las firmas mejor posicionadas se aprecian en la excelencia de elaboración de determinados procesos productivos, la capacidad para diseñar y/o adaptar equipos a las necesidades técnicas del usuario, el ofrecimiento de "sistemas productivos" más que máquinas estandarizadas y el desarrollo de servicios de pre y posventa.

### ***FACTORES INTERNOS:***

Existen factores propios de la empresa que determinan la posibilidad de que la misma pueda acceder a los mercados internacionales. Seguidamente se caracterizan los siguientes:

#### **1. CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:**

Diversos factores internos determinan la capacidad de la organización para

realizar operaciones de exportación.

Concretamente, los siguientes factores contribuyen a la capacidad de exportación de la organización:

### **1.1. CAPACIDAD DE FABRICACIÓN**

Debe disponerse de instalaciones y equipos suficientes para abastecer el mercado interno como "capacidad adicional" para atender la demanda extranjera.

Son numerosos los casos en que las empresas están interesadas en el comercio exterior, pero no cuentan con productos disponibles en la cantidad suficiente para enfrentar nuevos mercados, ya que toda su capacidad productiva es absorbida por el mercado interno.

Las firmas que se encuentran en esta situación, para exportar cuentan con la alternativa de invertir para incrementar la planta y/o equipamiento necesario y así poder incrementar su producción, o reducir la oferta en el mercado interno, o estudiar la posibilidad de incrementar el número de horas de trabajo o la productividad, identificando el nivel y tipo de ociosidad existente, también puede subcontratar la producción adicional necesaria, siempre sin perder de vista si es una situación coyuntural o estructural, y la rentabilidad.

### **1.2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

La exportación exige un esfuerzo administrativo adicional, relacionado con los trámites bancarios y de aduana, y la contratación de seguros y fletes. Por tal razón, si la estructura administrativa existente está muy recargada atendiendo el mercado interno, le será difícil atender los nuevos compromisos



con el exterior.

Además, es posible que la organización existente no sea la adecuada para hacerse cargo de los negocios internacionales.

La falta de recursos humanos necesarios para llevar adelante el proceso de exportación puede presentarse a nivel gerencial como una falta de habilidad para formular una estrategia de exportaciones, o en lo técnico y de procedimientos, al intentar implementar la estrategia de exportaciones diseñada.

Al decidir una estrategia global, indudablemente que la estructura organizacional debe prepararse para impulsarla, a través de un adecuado sistema de información, una planificación estratégica global, para ser ejecutada por las personas de la organización.

Cómo preparar a los gerentes y al resto de los empleados para que piensen y se comporten globalmente?

Los ejecutivos necesitan obtener experiencia no sólo en su propio país sino también en los países, con los que se concretarán conexiones.

Cuáles serían entonces las recomendaciones para que las empresas que pretenden ser globales capaciten a sus empleados ?

- Que nadie ascienda de cierto nivel si no ha trabajado por ejemplo dos años fuera de su propio país. El salir de país predispone mentalmente a una nueva concepción del contexto externo.
- Fomentar carreras multinacionales produce beneficio adicional para ir formando gerentes.
- Los altos jefes deben pasar parte de su tiempo en los países extranjeros que estratégicamente sean considerados como importantes.

- Concientizar de la importancia de la estrategia global adoptada, mediante cursos de capacitación permanente en la temática de los negocios internacionales.
- Fomentar una cultura global, que trascienda la nacionalidad del país de origen y de otros países, basada en la productividad y en la predisposición a los cambios.
- Efectuar contactos con embajadas argentinas en otros países y con organismos nacionales e internacionales relacionados con la promoción del comercio entre países, para recabar información comercial, cultural, política, etc.
- Si la internacionalización se basa en una estrategia de alianzas empresarias, se facilita el conocimiento de otras culturas al compartir actividades.
- Capacitar en el conocimiento de varios idiomas, en especial el inglés y el portugués.
- Incorporar tecnología de comunicaciones tipo Internet y acceso a otras bases de datos internacionales.
- Capacitación en Informática.
- Considerar al mercado como uno sólo: el mercado mundial.
- Asistir a Ferias y/o exposiciones internacionales, participar de misiones comerciales argentinas a otros países, seleccionando las mismas de acuerdo a los intereses respecto a productos, al mercado externo y a la trayectoria y potencialidades del evento.
- Participar de las visitas comerciales realizadas por empresarios extranjeros a nuestro país, relacionadas con el mercado y rubro al que pertenece la

empresa.

Es conveniente que estas recomendaciones formen parte de las políticas de Personal de las empresas, y que se fijen sus pretensiones en los plazos de tiempo acordes a la estrategia global.

Con respecto a la estructura organizacional, es acertado opinar que en las empresas pequeñas o unipersonales, en general, debido a la magnitud de sus operaciones no se justifica una división del trabajo y/o una especialización de las tareas.

En el caso de desarrollarse internacionalmente, a medida que el volumen de operaciones se vaya incrementando se tendrán que ir definiendo funciones específicas y delegando grupos de decisiones y responsabilidades. Con estos procesos de especialización es fundamental formalizar una función de coordinación y control de las distintas tareas.

La función de exportaciones, en un primer momento dependerá de la función comercialización, aún siendo parte de ésta requerirá, si sus operaciones evolucionan demasiado, subdivisiones por zonas geográficas, rubro o líneas de productos.

A medida que la empresa crezca y se diversifique, comenzarán a complicarse los sistemas de coordinación y los canales de comunicación formales.

En las primeras etapas del desarrollo organizacional para comerciar internacionalmente, específicamente la empresa pequeña y mediana, puede optar algunas de las formas asociativas para exportar que existen, por ejemplo, los consorcios de exportación, o delegar la comercialización en otras empresas especializadas en la intermediación; por lo que en estos casos el proceso de

incorporación de la función de exportaciones dentro de la estructura se demora o asume una importancia relativa menor.

En este aspecto, las Pymes tienen dos alternativas de solución: Desarrollar los recursos humanos necesarios en la empresa o transferir la función de comercialización relacionada con las exportaciones a otras firmas (trading companies, consorcios de exportación, u otros intermediarios).

### **1.3. RECURSOS FINANCIEROS:**

La comercialización internacional exige capital operativo adicional, se debe proceder a realizar investigaciones de mercado, promoción, desarrollo de canales, adaptación del producto, pueden surgir necesidades para adquisición de equipos, egresos para insumos y personal, financiación de las ventas, etc.

Las Pymes, por lo general, poseen dificultades financieras muy frecuentes, por lo que la mayoría no tiene los recursos suficientes para desarrollar un programa efectivo de exportaciones.

En algunos países existen líneas de crédito especiales para capital de trabajo para producción con destino a la exportación, es la manera de que la PyME acceda a los mercados internacionales, de no ser que opte contactarse con firmas comercializadoras (trading companies) para colocar su producción, sacrificando parte de sus potenciales ganancias.

En nuestro país existen las siguientes líneas de apoyo a las Pymes en las actividades de Comercio Exterior, según publicación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente de la Presidencia de la Nación:

#### **1.3.1. EXPORTACIONES**

- Régimen de prefinanciación de exportaciones del Banco de la Nación

## Argentina

- Financiación de exportaciones del Banco de la Nación Argentina
- Régimen de financiación para la exportación de bienes de capital del Banco Interamericano de Comercio Exterior a través del Banco de la Nación Argentina
- Régimen del BICE para proyectos de inversión, reconversión y modernización industrial
- Régimen de financiación para exportaciones argentinas
- Prefinanciación de exportaciones
- Línea de crédito para prefinanciación de exportaciones
- Línea de crédito para financiación de exportaciones
- Préstamos para el sector apícola

### 1.3.2. IMPORTACIONES

- Convenios de crédito comprador
- Línea de crédito para financiación de importaciones
- Crédito documentario de importaciones
- Aval de letras
- Línea de crédito INTRAFIN
- Línea de crédito BILBAO-VIZCAYA
- Línea de crédito BANCO CENTRAL HISPANOAMERICANO
- Línea de crédito BAYERISCHE-VEREINSBANK (UE)
- Línea de crédito BAYERISCHE-VEREINSBANK (ALEMANIA)
- Línea de crédito SABADELL
- Línea de crédito CORESTATES BANK N.A.
- Convenio de crédito con el Banco Portugués do Atlántico
- Convenio de crédito comprador con el Banco Santander S.A.
- Línea de crédito BANCO ATLÁNTICO
- Finamex
- Línea de crédito otorgada por la UNIÓN BANK OF SWITZERLAND ZURICH/  
SWITZERLAND
- Línea de crédito otorgada por BANK LEUMI LE-ISRAEL B.M

### **1.3.3. FERIAS Y EXPOSICIONES**

- Régimen de financiación destinado a la promoción comercial y difusión de la Argentina en el exterior
- Préstamos para la participación de expositores en eventos de comercio exterior.
- Línea de crédito para eventos internacionales
- Línea de crédito para expositores participantes en eventos

### **1.4. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

Una característica de las Pymes es que se encuentran administradas por personas que no están especialmente preparadas, y menos aún con conocimientos específicos de comercio exterior, no significando que no posean recursos humanos calificados para ello, sino que dada su ínfima estructura empresarial no pueden destinar recursos exclusivamente a la administración y/o comercialización, y en consecuencia son personas polifuncionales las encargadas de tales funciones.

La empresa que disponga de personal técnico capaz de asumir el desarrollo y adaptación de los productos, tendrá un mayor potencial de exportación.

El personal técnico pyme debe saber manejar la información, acceder a los datos claves respecto a las características del sector en cuanto a las nuevas tecnologías, poseer fuentes de consulta permanente. La revolución en la computación y los sistemas informáticos y el avance de las comunicaciones permiten actualmente poseer información en tiempo real, la que va nutrir los planes estratégicos.

### **1.5. EXPERIENCIA EN COMERCIALIZACIÓN:**

Aunque la experiencia en la comercialización obtenida en el mercado interno no siempre puede aplicarse directamente al extranjero, se ha observado que la trayectoria en el desarrollo de ventas dentro del país, permite a las empresas una mejor adecuación a los requisitos de la exportación.

Se podría decir que el éxito en el mercado interno, prepara a las empresas para el éxito de sus exportaciones. Esto se justifica en que el negocio internacional está directamente relacionado con la función de comercialización y mientras mejores hayan sido los resultados de las ventas nacionales, más posibilidades de ampliar el mercado tendrá la empresa.

#### **1.6. EXPERIENCIA EN LA EXPORTACIÓN:**

El haberse iniciado en los negocios internacionales, más allá que los resultados no hayan sido positivos, es un antecedente determinante en el potencial de exportación de la empresa.

En este ítem es muy importante los programas de promoción de las exportaciones que ejecutan diversas instituciones, entre ellas cámaras de comercio e industria, agencias del gobierno, comercializadoras, consultoras y bancos.

Estos programas incentivan a las Pymes hacia los negocios internacionales, no sólo brindando información de demandas internacionales o de operativa de comercialización con determinados países, sino también organizando la participación en misiones comerciales, motivando la participación en ferias y/o exposiciones internacionales, dictando cursos y seminarios orientados a la problemática de iniciación, y relevando datos de

oferta exportable y potencialmente exportadora regional, necesarios para las decisiones políticas en la materia.

### **1.7. OBJETIVOS Y PRIORIDADES DE LOS DIRECTIVOS:**

Los planes de la administración con respecto a sus actividades internas, por ejemplo inversiones, lanzamiento de nuevos productos, expansión de la fuerza laboral, etc., afectan directamente su potencial de exportación.

Dos factores de gran incidencia en el inicio y desarrollo del proceso de internacionalización de una empresa son el apoyo prestado por la alta dirección y la calidad de ésta.

La falta de apoyo e interés de la dirección por lo general encubre temor y falta de competencia para asumir los riesgos propios de los negocios internacionales.

Las Pymes deben desarrollarse sobre la base de PLANES ESTRATÉGICOS, que requieren definir objetivos del negocio, su perspectiva futura, el proceso o método elegido para darles cumplimiento a través de acciones precisas. La decisión de internacionalización debe estar en el plan estratégico de la Pyme.

Las Pymes, como cualquier empresa, necesitan realizar un diagnóstico de manera objetiva y certera para conocer su realidad interna y el contexto que la condiciona para poder definir sus planes estratégicos. Así podrán aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, estar preparada para enfrentar las amenazas externas y no perder las oportunidades externas.

El plan estratégico debe incluir todos los aspectos de la firma, desarrollado con visión de futuro, y con la especificación de los objetivos cuantificables y los

que no son, como recrear la imagen de la empresa, elevar el nivel de capacidad de los recursos humanos, etc.

Para implementar una estrategia es necesario diseñar una estructura de organización adecuada, un sistema de incentivos y control y un patrón de liderazgo.

Sabemos que implementar una estrategia requiere de un seguimiento permanente a los efectos de verificar el cumplimiento del objetivo o de las metas parciales, e ir realizando cambios oportunamente si así fuera necesario. Una vez que el empresario pyme adopte esta conducta se convertirá en una simple revisión diaria de las variables determinantes del cumplimiento del Plan.

## **2) CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO:**

Las ventajas de un producto se reflejan también en el mercado de exportación. Si los productos de una Pyme tienen éxito en el mercado interno, si sus precios son competitivos, su diseño y técnica actualizados y resultan atractivos para el segmento seleccionado de clientes, aumentaran sus oportunidades de comercialización en el extranjero.

La empresa debe estar en condiciones de ofrecer productos adaptados al cliente extranjero.

Resulta imprescindible clasificar los clientes potenciales mediante métodos de segmentación y si es necesario modificar los productos, o crear nuevos para satisfacer sus demandas, considerando que los ciclos de vida de los productos se están acortando.

Para evaluar la capacidad de exportación de los productos de las Pymes se deberá examinar el producto con espíritu crítico y determinar sus ventajas y debilidades inherentes, sin dejar de efectuar estas consideraciones en el

contexto del presunto mercado de exportación.

Las Pymes deben usar la investigación de mercado internacional para conocer los diversos usuarios finales posibles del producto. La empresa debe identificar y seleccionar mercados, conocer las características intrínsecas de los mismos, tales como hábitos, preferencias y tendencias en el comportamiento de los consumidores, también conocer la competencia, el comportamiento comercial, los canales de distribución habituales, la legislación y las barreras que impiden o dificultan la entrada de ciertos productos.

Se conoce que existe una base de Estudios de Mercados disponibles en las oficinas de Promoción de Exportaciones, cuya utilidad deberá analizarse antes de tomar una decisión frente a la posibilidad de contratar un nuevo Estudio - con empresas privadas -, siempre teniendo en cuenta la magnitud del negocio que se quiere emprender para la consideración de las erogaciones previas y la profundidad de análisis requerida.

Analizando todos los factores descriptos, una PYME puede visualizar un panorama cierto de la capacidad de exportación que posee su organización y su producto.

Cada Pyme se puede clasificar, según un criterio de puntuación o subjetivo, en las categorías de BAJA, MEDIA O ALTA CAPACIDAD, en cada uno de estos dos aspectos - organización y producto -.

Esta valoración considera la capacidad actual de la Pyme y permite a la empresa conocer sus falencias y plantearse las alternativas posibles para alcanzar una capacidad ALTA para poder exportar con éxito.

**PARTE III: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS  
PYMES EN RIO CUARTO.**

## CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN RIO CUARTO

A los fines de analizar la situación local de las Pymes respecto a su capacidad para enfrentar los negocios internacionales, se toman del Censo Industrial de RIO CUARTO - recientemente concluido - aquellos datos relevados que se presumen inciden directamente en la capacidad exportadora empresaria, de acuerdo a los aspectos señalados en las PARTES I Y II.

Han sido considerados únicamente los datos correspondientes a las Pymes, bajo el criterio de clasificación por su tamaño adoptado por el Programa Institucional de Investigación y extensión (PIDIE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC, siendo el mismo que utiliza el Grupo Mercado Común para catalogar a las empresas que ingresan al MERCOSUR. Este criterio consiste en el cálculo de una media geométrica entre ventas y personal ocupado la que permite clasificar a las empresas en Micro, Pequeña, Mediana y Grande.

Para el mencionado Censo se ha utilizado el Formulario de Encuesta que figura en el Anexo I del presente trabajo, diseñado para tal fin.

A los efectos de utilizar en este trabajo los datos relevados en dicho Censo, se ha limitado el análisis a variables que corresponden solamente a los factores internos y dentro de éstos a los que determinan la capacidad de exportación de la organización, considerándose únicamente las Pymes, empresas a las que se ha orientado este estudio.

Por tal razón, serán tenidos en cuenta aspectos inherentes a la estructura, los recursos y las distintas actividades que se realizan en las empresas relacionadas con el compromiso de sus directivos con los negocios internacionales.

A los efectos de su valoración se han seleccionado las siguientes variables:

- ACTIVIDAD INDUSTRIAL. ESTRUCTURA DEL SECTOR
- PERSONAL
- INVERSIONES
- UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA
- FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA
- EXPERIENCIA COMERCIAL INTERNACIONAL
- PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO
- ACTIVIDADES CIENTIFICO-TECNOLOGICAS
- INTERÉS EN EL MEDIO AMBIENTE

Una vez analizados los datos del mencionado Censo, se pueden efectuar las siguientes observaciones:

### **1. ESTRUCTURA DEL SECTOR PYMES:**

En el Gran Río Cuarto, con datos a Noviembre de 1977, existen 43 Pymes que desarrollan actividad industrial, en las cuales trabajan un total de 2.667 personas y cuyo nivel de ventas mensuales era de \$9.800.355,61. Los cuadros 1 y 2 discriminan, en valores absolutos y proporcionalmente, la participación de cada actividad industrial en el total del sector. Alimentos y Bebidas y Productos Metálicos son las actividades más importantes en la estructura pyme del Gran Río Cuarto; en conjunto reúnen el 62,79% de las empresas, el 78,53% de las ventas y el 75,43 del personal ocupado.

<b>Cuadro 1. Estructura Industrial de las Pymes del Gran Río Cuarto en Noviembre de 1997</b>			
<i>Actividad Industrial</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>Ventas (1)</i>	<i>Personas Ocupadas (2)</i>
31. Alimentos y Bebidas	20	6.321.862	937
32. Textiles	5	612.837,60	288
33. Madera y corchos	4	335.814,51	79
34. Papel y subproductos	1	434.540	86
35. Sustancias químicas industriales	4	591.402,41	140
36. Minerales no metálicos	1	100.000	42
37. Industrias básicas de hierro y acero	1	30.000	20
38. Productos metálicos	7	1.373.899,09	1.075
39. Otras manufacturas	0	0	0
<b>Total del sector Industrial</b>	<b>43</b>	<b>9.800.356</b>	<b>2667</b>

Notas: (1) Ventas en pesos corrientes para el mes de Noviembre de 1997.  
 (2) Personas Ocupadas en número de personas para el mes de Noviembre de 1997 comprende a todas las personas ocupadas independientemente de la condición legal al momento del censo.

FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

<b>Cuadro 2. Estructura Industrial de las Pymes del Gran Río Cuarto en Noviembre de 1997</b> Participación proporcional de la actividad Industrial (en %)			
<i>Actividad Industrial</i>	<i>Empresas</i>	<i>Ventas</i>	<i>Personas Ocupadas</i>
31. Alimentos y Bebidas	46,51	64,51	35,13
32. Textiles	11,62	6,25	10,8
33. Madera y corcho	9,3	3,43	2,98
34. Papel y subproductos	2,33	4,43	3,22
35. Sustancias químicas industriales	9,3	6,03	5,25
36. Minerales no metálicos	2,33	1,02	1,57
37. Industrias básicas de hierro y acero	2,33	0,31	0,75
38. Productos metálicos	16,28	14,02	40,3
39. Otras manufacturas	0	0	0
<b>Total del sector Industrial</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Notas: (1) Personas Ocupadas comprende a todas las personas ocupadas independientemente de la condición legal al momento del censo.

FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

## 2. PERSONAL OCUPADO EN LAS PYMES:

En el cuadro 3 se clasifica por actividad industrial y clasificadas por sexos a las Personas ocupadas por el Sector en el Gran Río Cuarto. De las 2667 personas que trabajan en las Pymes, 2037 son hombres (76,38%) y 630 son mujeres (23,62%). Exceptuando la rama de Textiles, donde predomina el sexo femenino, en el resto de las ramas existe una marcada participación del sexo masculino en las Pymes del Gran Río Cuarto.

<b>Cuadro 3. Personas Ocupadas por sexos</b> (en % sobre el total de personas ocupadas)			
<i>Actividad Industrial</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Total</i>
31. Alimentos y Bebidas	25,27	9,86	35,13
32. Textiles	1,46	9,34	10,8
33. Madera y corchos	2,86	0,11	2,97
34. Papel y subproductos	2,32	0,9	3,22
35. Sustancias químicas industriales	4,09	1,16	5,25
36. Minerales no metálicos	1,57	0	1,57
37. Industrias básicas de hierro y acero	0,75	0	0,75
38. Productos metálicos	38,06	2,25	40,31
39. Otras manufacturas	0	0	0
Total del sector Industrial	76,38	23,62	100

FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

En el cuadro 4 se puede apreciar que durante el año 1997 las Pymes del Gran Río Cuarto incorporaron un total de 220 personas, significando un incremento de las actividades industriales, correspondiendo en su gran mayoría al Sector Alimentos y Bebidas, donde se ocuparon a 137 personas (62,27%), siguiendo e importancia el Sector de productos metálicos con 25 (11,36%) y el de Textiles con 23 (10,45%).

Las únicas 2 personas incorporadas en puestos gerenciales corresponden a los sectores de industrias básicas de hierro y acero y de productos metálicos.

<b>Cuadro 4. Personal Ocupado incorporado por las Pymes en1997</b>				
<i>Actividad Industrial</i>	<i>Planta</i>	<i>Administrativo</i>	<i>Gerencial</i>	<i>Total</i>
31. Alimentos y Bebidas	133	4	0	137
32. Textiles	23	0	0	23
33. Madera y corchos	9	1	0	10
34. Papel y subproductos	0	0	0	0
35. Sustancias químicas industriales	8	4	0	12
36. Minerales no metálicos	5	0	0	5
37. Industrias básicas de hierro y acero	7	0	1	8
38. Productos metálicos	21	3	1	25
39. Otras manufacturas *				
Total del sector Industrial	206	12	2	220

FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

En el cuadro 5, se puede observar que de las 220 personas incorporadas por las Pymes del Gran Río Cuarto, 206 personas (93,63%) corresponden a personal de planta, 12 (5,46%) a personal administrativo Y sólo 2 (0,9%) a personal gerencial, lo que nos confirma un incremento en las actividades

industriales.

<b>Cuadro 5. Personal incorporado en las Pymes 1997</b> (en % sobre el total de puestos generados)				
<i>Rama Industrial</i>	<i>Planta</i>	<i>Administrati vo</i>	<i>Gerencial</i>	<i>Total</i>
31. Alimentos y Bebidas	60,45	1,82	0	62,27
32. Textiles	10,45	0	0	10,45
33. Madera y corchos	4,09	0,46	0	4,55
34. Papel y subproductos	0	0	0	0
35. Sustancias químicas industriales	3,64	1,82	0	5,46
36. Minerales no metálicos	2,27	0	0	2,27
37. Industrias básicas de hierro y acero	3,18	0	0,45	3,63
38. Productos metálicos	9,55	1,36	0,45	11,36
39. Otras manufacturas				
Total del sector Industrial	93,63	5,46	0,9	100

Nota: El personal incorporado corresponde a puestos genuinos generados por el sector industrial  
 FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas.  
 Universidad Nacional de Río Cuarto, Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico.  
 Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

### **3. INVERSIONES EFECTUADAS EN LAS PYMES:**

En el período Enero a Noviembre de 1997, 35 Pymes del Gran Río Cuarto realizaron inversiones por la suma de \$4.715.978.- , de éstos \$2.169.154.- (61,60%) se invirtieron en Bienes de Capital, \$1.575.151(26%) en construcciones, \$ 960.173.- ( 11,19%) en Tecnología y 11.500.- (1,21%) en Recursos Humanos.

<b>Cuadro 6. Inversiones efectuadas por las Pymes</b> (en % sobre el total de inversiones realizadas)					
<i>Rama Industrial</i>	<i>Bienes de capital</i>	<i>Construcción</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Total</i>
31. Alimentos y Bebidas	38,14	25,8	14,13	0,11	78,18
32. Textiles	2,28	0	2,43	0	4,71
33. Madera y corchos	0,55	1,56	1,91	0,14	4,16
34. Papel y subproductos	0	0	0	0	0
35. Sustancias químicas industriales	1,7	0,42	1,8	0	3,92
36. Minerales no metálicos	0,85	0	0	0	0,85
37. Industrias básicas de hierro y acero	0,32	0,32	0,08	0	0,72
38. Productos metálicos	2,16	5,3	0	0	7,46
39. Otras manufacturas					
Total del sector Industrial	46	33,4	20,35	0,25	100

FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

#### **4. UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA**

La utilización de la capacidad productiva media de las Pymes del Gran Río Cuarto es, al mes de Noviembre de 1997, del 71,12 % con lo cual la capacidad ociosa resulta un 28,88%.

En el cuadro 7 se puede apreciar que la actividad Madera y corchos posee el mayor uso de capacidad productiva instalada : 83,33%, siguiéndole Sustancias Químicas Industriales con el 81,25%, Alimentos y Bebidas con el 80%.

<b>Cuatro 7. Utilización de la capacidad productiva de las Pymes</b>	
<i>Actividad Industrial</i>	<i>Utilización de la Capacidad Productiva</i>
31. Alimentos y Bebidas	80
32. Textiles	76,67
33. Madera y corchos	83,33
34. Papel y subproductos	70
35. Sustancias químicas industriales	81,25
36. Minerales no metálicos	55
37. Industrias básicas de hierro y acero	50
38. Productos metálicos	72,71
39. Otras manufacturas	
<b>Total del sector Industrial</b>	<b>71,12</b>
FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaria de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.	

## 5. FORMA JURÍDICA:

De las 43 Pymes del Gran Río Cuarto predominan las Sociedades Anónimas con un 34,9%, siguiéndole en igual cantidad las unipersonales y las SRL. con un 25,6 %, dándonos una referencia importante respecto al grado de organización que en su mayoría poseen.

<b>Cuadro 8. Forma Jurídica de las Pymes del Gran Río Cuarto</b> (en % sobre el total de empresas)										
<i>Actividad Industrial</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
31. Alimentos y Bebidas	11,6	4,65	0	9,3	0	20,9	0	0	0	46,5
32. Textiles	0	2,33	0	4,65	0	4,65	0	0	0	11,6
33. Madera y corchos	2,33	0	0	6,98	0	0	0	0	0	9,3
34. Papel y subproductos	0	0	0	0	0	2,33	0	0	0	2,33
35. Sustancias químicas industriales	4,65	0	0	2,33	0	2,33	0	0	0	9,3
36. Minerales no metálicos	0	0	0	0	2,33	0	0	0	0	2,33
37. Industrias básicas de hierro y acero	2,33	0	0	0	0	0	0	0	0	2,33
38. Productos metálicos	4,65	2,33	0	2,33	0	4,65	0	2,33	0	16,3
39. Otras manufacturas										
<b>Total del sector Industrial</b>	<b>25,6</b>	<b>9,31</b>	<b>0</b>	<b>25,6</b>	<b>2,33</b>	<b>34,9</b>	<b>0</b>	<b>2,33</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
Referencias: 1. Empresa Unipersonal; 2. Sociedad de Hecho, 3. Sociedad Colectiva, 4. Sociedad de Responsabilidad Limitada, 5. Sociedad de Encomandita por Acciones, 6. Sociedad Anónima, 7. Cooperativa, 8. Empresas del Estado, 9. Forma Indeterminada.										
Fuente: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. FCE. UNRC. ENERO DE 1998.										

## 6. COMERCIO EXTERIOR :

De las 43 Pymes del Gran Río Cuarto, 20 manifestaron poseer contactos comerciales con los mercados externos ya sea como exportadoras (10) o importadoras (10), además una (1) de las empresas efectúa operaciones tanto de exportación como de importación.

En el cuadro 9 se observa el número de empresas exportadoras, importadoras y las potenciales exportadoras e importadoras, de acuerdo a sus propias declaraciones. La actividad de Alimentos y Bebidas es la que mayor participación posee en los negocios internacionales y también donde existe el mayor número de empresas con potencialidades exportadoras.

Cuadro 9. Pymes en relación con el Comercio Exterior (en número de empresas)				
Actividad Industrial	Exportadoras	Importadoras	Potenciales	
			Exportadoras	Importadoras
31. Alimentos y Bebidas	6	5	6	1
32. Textiles	1	1	1	0
33. Madera y corchos	0	2	2	0
34. Papel y subproductos	0	1	0	0
35. Sustancias químicas industriales	2	0	2	1
36. Minerales no metálicos	0	0	0	0
37. Industrias básicas de hierro y acero	0	0	0	0
38. Productos metálicos	1	1	0	0
39. Otras manufacturas	0	0	0	0
Total del sector Industrial	10	10	11	2

FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto, PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.

Los montos de venta a mercados externos fueron declarados por el 50% de las empresas que manifestaron ser exportadoras, éstas, en conjunto, venden

a mercados externos por un total de \$5.300.000.- anuales, aproximadamente. De las empresas que declararon que realizan importaciones, solamente el 30% informó la valoración en pesos de las operaciones efectuadas, ascendiendo aproximadamente a los \$500.000.- anuales. En el cuadro 10 se muestran en porcentajes los destinos de las exportaciones, el origen de las importaciones y la participación de cada bloque económico en el total de los negocios internacionales realizados por las Pymes de Río Cuarto. Se puede apreciar que las importaciones se encuentran concentradas en los países del MERCOSUR con un 88,32%, mientras que el destino de las exportaciones de las Pymes es la Unión Europea con un 94,38%.

<b>Cuadro 10. Comercio Exterior de las Pymes en el Gran Río Cuarto</b>			
<b>(en % sobre el volumen comercializado en pesos)</b>			
<i>Bloque Económico</i>	<i>Destino de las Exportaciones</i>	<i>Origen de las Importaciones</i>	<i>Total Comercializado</i>
Mercosur	5,62	88,32	24,44
Nafta	0	3,23	0,74
Unión Europea	94,38	0,45	73
Otros	0	8	1,82
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
FUENTE: Censo de Actividad Industrial del Gran Río Cuarto. PIDIE. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Secretaría de Planificación y Desarrollo Económico. Municipalidad de Río Cuarto. Enero de 1998.			

Continuando con el análisis de los negocios internacionales, y de acuerdo con lo declarado por las empresas Pymes censadas, los productos exportados son:

Capelettis (pastas frescas).

Carnes enfiadas y congeladas de equinos.

Carnes enfiadas y congeladas de liebre.

Concentrados salinos para hemodiálisis (material biomédico).

Maquinaria para la industria manisera: separadores, prelimpiadoras y descascaradoras.

Pavos y pollos frescos.

Pechuga, muslo y pata de pavo deshuesada.

Perfiles de goma.

Productos de Panificación.

Por su parte, las empresas que manifestaron realizar importaciones, declararon ingresar al Gran Río Cuarto los siguientes productos: Ananá, Bienes de Uso, Cacao, Café, Coco Rallado, Estufas, Guatambú, Herrajes, Madera Timbó, Maquinarias, Material de Envase (laminado 20-25 micrones), Material Plástico Polietileno, Palmitos, Papel de Diario, Pimienta, Reposeras, Sillas y Mesas Plásticas, Sombrillas, Tilo Flor y Yute.

## ***7. PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO:***

En el relevamiento efectuado con motivo del Censo Industrial se les preguntó a las empresas si poseían participación de capital de origen extranjero. Respecto a las Pymes en un 100% respondieron en forma negativa.

## ***8. ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS:***

Solamente 6 Pymes del total de 43 han realizado durante el año 1997 alguna actividad de carácter científico-tecnológica de investigación y desarrollo. De las mismas, 5 fueron afrontadas con recursos de la propia empresa y sólo 1 utilizó el programa de financiamiento para Pymes a nivel

nacional Pymexporta (con reintegro del 50% del costo presupuestado).

### **9. INTERÉS EN EL MEDIO AMBIENTE:**

A la pregunta efectuada a las Pymes si había realizado durante 1997 acciones para disminuir o eliminar la contaminación del ambiente en el entorno de su influencia, 6 respondieron afirmativamente. Al respecto, se pudo detectar que las acciones al respecto coincidieron en controles periódicos, desinfecciones e inversiones en bienes de uso destinados a disminuir los residuos tóxicos.

## CONCLUSIONES

Existe un interés especial de los gobiernos en que las pequeñas y medianas empresas se desarrollen y orienten su producción a los mercados internacionales.

El desarrollo de las Pymes es determinante de la situación económica de un país o de una región, por dos causas fundamentales: una, relacionada con la posibilidad de éstas de absorber mano de obra y así disminuir el desempleo, y otra, es la de incrementar el volumen de exportaciones mejorando así la situación de las balanzas de pago.

El marco jurídico existente en Argentina, fundamentado en la ley Nro. 24.467 define las Pymes con el objetivo de desarrollar actividades orientadas a darles a estas empresas apoyo oficial para favorecer su modernización.

En nuestro país, podemos apreciar que se han implementado múltiples programas de promoción del comercio exterior en todos los niveles oficiales: nacional, provincial y municipal.

También existen iniciativas privadas de agrupaciones empresarias y en otros casos conjuntas con el sector oficial como en Río Cuarto, a través del Consejo para el Desarrollo Regional, que está desarrollando programas de información y capacitación con excelentes respuestas por parte de las Pymes, no sólo despertando la conciencia exportadora sino con operaciones internacionales realmente efectuadas, tal lo apreciado en los resultados del Censo Industrial, realizado el pasado mes de Enero.

El empresario pyme debe determinar su capacidad para los negocios internacionales, y si la misma es la adecuada formular su estrategia internacional e implementarla. Se han señalado como determinantes de su

posibilidad para ingresar y mantenerse en los mercados externos como factores externos: la ventaja relativa del país, la política oficial de promoción de las exportaciones, el tipo de cambio y las oportunidades en un mercado de exportación concreto, y como factores internos : la organización y los productos.

En Río Cuarto, son 43 las Pymes según el mencionado Censo Industrial y del análisis de los datos se puede afirmar lo siguiente:

- El mayor número de Pymes pertenece al rubro Alimentos y Bebidas (46%), lo que coincide con las características de nuestra economía de mercado perfil agropecuario.
- Las 2667 personas ocupadas por las Pymes representan el 55% del total de personal afectado a la actividad industrial de la Ciudad, significando la importante fuente de trabajo que representan estas empresas.
- Durante 1997 incorporaron un total de 220 personas (8% del total de empleados que poseen las Pymes), lo que demuestra un incremento de las actividades productivas, ya que 206 corresponden a personal de planta y 12 son administrativos. Los 2 cargos gerenciales nos muestran la tendencia de estas empresas a que ingresen también nuevas personas en cargos directivos.
- Las Pymes han efectuado inversiones importantes, especialmente en Bienes de Capital, además lo han hecho en Construcciones y en Tecnología.
- Las Pymes de Río Cuarto poseen aproximadamente un 30% de su capacidad productiva en situación ociosa, lo que permitiría aumentar la oferta en caso de producirse una mayor demanda.

La mayoría de las Pymes están organizadas jurídicamente como S.R.L. o S.A. ( un 60% de las Pymes presenta alguna de estas características), existiendo también un número importante de unipersonales (25%). Esto nos confirma que las Pymes se han interesado en adoptar formas jurídicas de organización y funcionamiento, lo que les determina un marco administrativo que facilita la asignación de responsabilidades y favorece la relación entre los socios. Estas formas jurídicas les permiten expandirse, si lo consideran necesario, incorporando capital, ya sea a través del mercado de capitales, de inversionistas, o de la incorporación de nuevos socios, también relaciones con otras empresas - alianzas, fusiones, uniones transitorias de empresas, consorcios de exportación, etc. - y se facilitan los procesos de disolución o de crisis empresarial, en caso de concurso.

- De las 43 Pymes, 20 manifestaron ser exportadoras o Importadoras, esto nos refleja un importante despegue de estas empresas al haber realizado operaciones internacionales, dándoles una mayor seguridad de la operatoria con los mercados externos y proporcionándoles la experiencia necesaria para enfrentar nuevos negocios.
- Existen 13 Pymes que se identificaron como potenciales exportadoras o importadoras, lo que indica que las empresas están analizando la posibilidad de contactos comerciales con el exterior.
- La mayoría de las importaciones que efectúan las Pymes locales tienen su origen en el MERCOSUR, confirmando los beneficios que ha brindado la liberación de las barreras aduaneras entre los países del bloque a empresas de la región.
- Con respecto al destino de las exportaciones, las mismas se han

concentrado hacia la Unión Europea, correspondiendo a productos de origen agropecuario, en su gran mayoría.

## PROPUESTAS

Una vez realizado el análisis precedente se pueden enunciar las siguientes sugerencias:

- Las Pymes deben estar conscientes del verdadero significado de los procesos de integración y del rol que les corresponde en esta nueva realidad, a los efectos de saber interpretar el comportamiento del mercado global.
- Para lograr la modernización y el crecimiento que la internacionalización le exige, la Pyme debe reconsiderar su estructura, su tecnología decisoria y la percepción del concepto tiempo que posee, todo ésto en forma sincronizada, porque los cambios son cada vez más rápidos y el esfuerzo debe ser permanente.
- Los directivos de las Pymes deben responder a los nuevos desafíos y no descuidar lo inherente al planeamiento estratégico, aprender a dominar la información, analizar la competitividad, mejorar la productividad, y orientar los objetivos hacia el cliente global
- Las Pymes deben saber utilizar los beneficios que en los niveles oficiales están disponibles, para lo cual deben acercarse a los organismos de promoción y consultar la información disponible.
- Los empresarios Pymes deben participar activamente en las asociaciones empresarias sectoriales o regionales, con fines de analizar permanentemente la situación actual y las tendencias del sector, mediante la organización de actividades de actualización y capacitación, o contratando a profesionales para que se realicen estudios con la finalidad de definir estrategias sectoriales. A través de estas asociaciones también pueden

influir en las decisiones políticas de los gobernantes para favorecer el sector.

- Los directivos de estas empresas deben participar en Ferias y/o Exposiciones Internacionales y Misiones Comerciales, a los efectos de conocer mercados externos y aprender de los avances de las empresas de otros países. Para estos casos se debe efectuar un análisis serio de la participación, considerando el aprovechamiento de los viajes a efectuar, la potencialidad del producto para el mercado, los contactos previos y las erogaciones a solventar.

Actualmente, se están realizando misiones comerciales desde Argentina a distintos países, integradas por funcionarios del gobierno y de agrupaciones empresarias, tanto locales, provinciales y nacionales, lo que favorece a los empresarios que viajan, porque se trasladan con otros empresarios, con información del mercado, con posibilidades de negocios, con contactos previos y con el conocimiento previo de los gastos.

- Los empresarios pymes deben considerar la posibilidad de alianzas estratégicas, muy necesarias cuando se trata de negocios internacionales, para ampliar la oferta, para conseguir distribuidores de sus productos afuera, para incorporar tecnología, para distribuir productos del exterior en el canal que posee la empresa, y todo otro tipo de combinación posible que facilite la internacionalización.
- Las Pymes deben tener en cuenta que el factor humano es el eje principal en este tipo de empresas, los directivos deben estar capacitados e identificarse con el proceso de modernización y crecimiento, los empleados deben sentirse motivados en este nuevo contexto internacional, asegurando

de esta manera el éxito deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

- MANUAL DEL EXPORTADOR . Moreno José María. Edic. Macchi, 1993
- COMO EXPORTAR E IMPORTAR, CALCULO DEL COSTO Y DEL PRECIO INTERNACIONAL. Fratalocchi, Aldo. Edit. Macchi, 1994.
- COMERCIO INTERNACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Wilson, John. Edit. Pirámide, 1990.
- NEGOCIOS Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL, COMERCIO EXTERIOR. Ledesma, Carlos A.; Zapata, Cristina y otros. Edic. Macchi, 1993
- Revista MERCADO. Varios Números.
- Semanario GAZETA MERCANTIL LATINOAMERICANA. Varios Números.
- MARKETING INTERNACIONAL. PHILIP R. CATEORA. IRWIN. 8ª Edición, 1995
- PUBLICACION VI JORNADAS DE COMERCIO EXTERIOR PROVINCIALES Y III ENCUENTRO FEDERAL DE COMERCIO EXTERIOR.
- PUBLICACIÓN: LA DIRECCIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO. Autores: Graciela Bringas, Silvia Butigué, Marta Hernández, Ana Marcuzzi y Elida Schvind.
- CENSO INDUSTRIAL RIO CUARTO. PIDIE, 1998.



# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
<b>PARTE I: LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR.....</b>	<b>6</b>
1. DEFINICIÓN DE PYME.....	7
2. MARCO JURÍDICO VIGENTE .....	8
DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA .....	9
3. SITUACIÓN MUNDIAL DE LAS PYMES .....	10
<b>PARTE II: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES.....</b>	<b>13</b>
FACTORES EXTERNOS .....	15
1) VENTAJA RELATIVA DEL PAÍS:.....	15
2) POLÍTICA OFICIAL DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES:.....	17
3) TIPO DE CAMBIO:.....	19
4) OPORTUNIDADES EN UN MERCADO DE EXPORTACIÓN CONCRETO:.....	20
FACTORES INTERNOS:.....	21
1. CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:.....	21
2) CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO:.....	31
<b>PARTE III: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN EL CUARTO. ....</b>	<b>33</b>
1. ESTRUCTURA DEL SECTOR PYMES:.....	35
2. PERSONAL OCUPADO EN LAS PYMES: .....	37
3. INVERSIONES EFECTUADAS EN LAS PYMES: .....	39
4. UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	40
5. FORMA JURÍDICA:.....	41
6. COMERCIO EXTERIOR : .....	42
7. PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO:.....	44
8. ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS:.....	44
9. INTERÉS EN EL MEDIO AMBIENTE:.....	45
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>PROPUESTAS .....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>53</b>

53012