

## FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)

### La competitividad de las PYMES exportadoras

Dr. Cristina I. Zapata(\*), Buenos Aires, agosto de 2008

Las estadísticas nos muestran que aproximadamente 6.000 PYMES han logrado atravesar las barreras del mercado doméstico y comenzaron a participar en el gran juego del mercado global. Exportan en conjunto US\$ 1.000 millones por año, aproximadamente el 15% del total de las exportaciones industriales argentinas.

Es indudable que la competitividad de las PyMEs industriales requiere un enfoque diferencial en los escenarios donde se presente; porque haya tenido éxito con un determinado producto o servicio en el mercado local necesariamente lo tendrá en el exterior.

Cuando la PyME se enfrenta con el mercado global, debe tomar conciencia de lo que esto significa para la organización en todos sus planos: management, know how, inversión, planes de acción, estrategias, visión, misión. Llegando a tener que superar problemas tales como falta de cultura, estructura rígida (no en red), falta de financiamiento, etc.

Pero en el fondo sabemos que la cuestión central para resolver la globalización de una PyME es la cultura empresaria, pues de una conducta basada en la supervivencia cotidiana en un mercado interno conocido y muchas veces cautivo, debe pasar a aceptar que la única alternativa válida para el futuro es insertarse en el mercado internacional.

Para lograr el éxito en esta nueva etapa de gestión, el empresario PyME debe dejar de pensar en cómo se movió hasta ahora para incorporar nuevos conceptos, pues varios o todos de los ítems mencionados más arriba no permiten consolidar una posición competitiva y productiva en un escenario nuevo de apertura e integración.

Es así como el empresario se verá abocado a tomar decisiones basadas en una experiencia que no tiene o acompañado por un equipo profesional que tal vez le resulte muy difícil controlar por la falta de conocimientos técnicos. Quedando desfasado en la necesidad de reconversión, los cambios en la gestión global del negocio, la actualización tecnológica, el desarrollo de proveedores, la búsqueda de socios y el acceso a los mercados externos.

La PyME se caracteriza por su visión cortoplacista. Por eso debe incorporar el hábito de desarrollar estrategias y concentrarse en el largo plazo, pues las exportaciones tienen un carácter de continuidad y no de acciones esporádicas.

¿Puede una PyME nacional afrontar el desafío de exportar?

Creemos que sí, pero para lograr el éxito deberán desarrollar ciertos cambios fundamentales:

- apertura mental para poder ver a la empresa como generadora de negocios internacionales y no una que vende lo que produce.
- formulación de estrategias a largo plazo.
- acceso y búsqueda permanente de información, de nuevos mercados y nuevos productos.
- análisis profundo y reestructuración interna de la empresa.
- análisis y estudio de la competencia nacional e internacional.
- formación de un espíritu de equipo integrado por especialistas en cada área, pero que actúen en forma integrada en busca de objetivos bien definidos.
- reconocimiento, aplicación y control de las herramientas estratégicas y tácticas que brinda la mercadotecnia y el management.
- capacitación del personal en todos sus niveles.
- desarrollar alianzas estratégicas, joint ventures, etc.

## FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)

En una PyME abrirse al mercado internacional significa hacer grandes cambios y, muchas veces, quienes la manejan no están preparados o les es muy difícil aceptarlos.

(\*)Dr. en Ciencias Económicas, egresada de la UBA. Especialista en Negocios Internacionales.  
Se autoriza la reproducción completa, con mención del autor.

### EL MARKETING TAMBIEN ES PARA LAS PYMES

Dr. Cristina I. Zapata (\*), Buenos Aires, agosto de 2008

Muchos hombres de negocios trabajan utilizando herramientas de marketing sin saberlo, sin profesionalizar su actuación. El marketing no trata de apagar la intuición, ni de acotar la creatividad. Por el contrario, fortalece la primera y da libertad a la segunda, brindando un esquema de pensamiento, una metodología, una “sintonía marketing”.

Introducir este sistema de conducción empresarial al accionar diario implica manejarse con tres ejes de análisis:

- el mercado: donde mas allá de los datos cuantitativos (como crecimiento, pronósticos de ventas y otros), se revisa las características del consumidor, su comportamiento de compra, factores que influyen en la decisión de la misma, motivación, expectativas, necesidades.
- la competencia: como parámetro para medir fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.
- la empresa: en su perfil organizacional, con su filosofía, cultura, hábitos, estilo de decisión, estructura y sistemas de información.

De esta manera, el objetivo de mercado (target) y la postura estratégica a ocupar en relación a la competencia quedan definidos sobre una base sólida de posibilidades organizacionales.

El posicionamiento a lograr en la mente del consumidor es el corazón de la estrategia de marketing. Para ocupar ese espacio debe generarse un vínculo producto – mercado real, donde el consumidor es comprendido en su esencia y la empresa compite desde su estilo de management.

Se produce entonces, una relación dinámica. El consumidor evoluciona, cambia, transforma sus expectativas y la organización se adapta y anticipa a las mismas para mantener su posición, su marca en el mercado.

Operativamente esta metodología se conforma con un plan de acción de marketing que involucra las estrategias de productos, precio, canales de distribución y comunicaciones. El conjunto de estas decisiones permite a la empresa diferenciarse para alcanzar así los objetivos fijados.

El marketing otorga una visión integral y amplia. Ayuda a resolver los conflictos competitivos no desde recetas estáticas ni mágicas, sino desde una filosofía de pensamiento incorporada en los actos cotidianos y dirigida a la toma de decisiones para negocios.

¿Qué herramientas de Marketing deben usar Las PYMES para defenderse de los grandes competidores? Tienen dos recursos principales. Uno, encaminarse hacia la súper especialización: de esta forma los pequeños minoristas pueden ofrecer una mayor combinación de productos y ser expertos en un grupo de clientes más focalizados. El segundo recurso es distinguirse por su servicio al consumidor basado en el contacto estrecho: los pequeños negocios no pueden competir en precio porque las grandes cadenas los superan en excelencia de la operación, pero sí pueden aventajarlos en el conocimiento profundo de los clientes.

## FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)

Lograr un posicionamiento privilegiado en la mente del consumidor, constituye el corazón de la estrategia del marketing. La condición *sine qua non* es manejar correctamente variables tales como mercado, la competencia y la empresa.

Una buena estrategia de marketing puede ser clave para sobrevivir en una etapa recesiva como la que padece la economía argentina en la actualidad. En tiempos de recesión los consumidores quieren ahorrar. Es el momento de las promociones de ofertas, las líneas de productos mas económicas, reducciones de la oferta tanto en precio como en cantidad de producto para ajustarse a las posibilidades de los clientes.

(\*) Dr. en Ciencias Económicas, egresada de la UBA. Especialista en Negocios Internacionales.  
Se autoriza la reproducción completa, con mención del autor.

### BARRERAS NO ARANCELARIAS – 1° parte

Dr. Cristina I. Zapata (\*), Buenos Aires, agosto de 2008

Los tipos de obstáculos no arancelarios difieren según los países. Las barreras más corrientes pueden agruparse en:

- (a) Reglamentos y trámites que influyen en el suministro de productos importados
  - Restricciones cuantitativas
  - Restricciones cambiarias
  - Reglamentos técnicos y administrativos
  - Trámites consulares
- (b) Diferentes formas de comercio oficial
  - Compras oficiales
  - Comercio estatal

El exportador debe informarse previamente de la existencia de tales obstáculos en el mercado al que pretende exportar y asegurarse de que observa los procedimientos y trámites aplicables. A continuación se analizan las distintas medidas antes listadas.

- Restricciones Cuantitativas:  
Pueden adoptar varias formas y por lo general entrañan la fijación de cuotas, la concesión de licencias o ambas medidas a la vez.
  - o Las cuotas suelen ser globales (aplicables a todos los países), bilaterales (solo para determinados países) o históricas (basadas en el total importado un período anterior determinado).  
En cada caso, conviene averiguar la designación exacta del producto y la cantidad o el volumen fijado, el período de validez ( por ej. Un trimestre, un semestre, un año), la dependencia pública que administra el sistema de cuotas, el plazo para la presentación de solicitudes, el criterio con que se distribuyen las cuotas entre los importadores o fabricantes y entre los países proveedores.
  - o Las licencias de importación que según las formalidades exigidas podrán ser de estudio para controlar la importación de productos sensibles o automáticas con fines estadísticos.  
Cuando se exige licencia, el cliente suele indicar al exportador el número de la misma o le envía copia de la licencia original para que forme parte de la documentación de embarque.
- Restricciones Cambiarias:  
Otro medio para limitar las importaciones es el control de cambio, en cuyo caso se restringe la obtención de divisas para el pago de bienes internacionales.

## FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)

Algunos países utilizan tipos de cambio múltiples más o menos favorables según los productos de que se trate y según su utilidad para la economía nacional. Otros países obtienen el mismo resultado mediante impuestos a la liquidación de divisas que varía según la naturaleza de las mercaderías importadas.

- **Formalidades Consulares:**  
En este caso la importación debe estar acompañada por uno o varios documentos de pre embarque avalados por autoridades del país de destino.
- **Compras de organismos oficiales o estatales como importador único en países de economía centralizada** (por ej. la República Popular China), donde el comercio exterior suele ser un monopolio del Estado y la política comercial se determina en gran parte con arreglo a los planes nacionales y los acuerdos bilaterales donde se especifican los productos y las cantidades que han de ser objeto de intercambio.

(\*)Dr. en Cs. Económicas de la UBA. Especialista en Negocios Internacionales.  
Se autoriza la reproducción completa, con mención del autor.

### **BARRERAS NO ARANCELARIAS – Conclusión**

Dr. Cristina I. Zapata (\*), Buenos Aires, agosto de 2008

En forma adicional a las restricciones indicadas en el artículo anterior, hay una larga serie de Reglamentos Técnicos o Administrativos. Recordemos que en algunos países la tramitación de estos documentos es difícil o los procedimientos resultan excesivamente lentos. Entre los más habituales, encontramos los siguientes:

- **Normas Técnicas** - son propias de cada país y se refieren a las características y propiedades que debe presentar el producto importado. El cumplimiento de estas normas técnicas permite garantizar a los consumidores que los productos que adquieren cuentan con la calidad, la seguridad y las especificaciones de fabricación adecuadas para proporcionarles la utilidad buscada. Generalmente estas normas se certifican en una institución reconocida que establece, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para bienes o procesos.
- **Normas Técnicas de Seguridad** - se aplican a productos específicos, de uso doméstico, como los aparatos electrodomésticos, y a productos que se presentan como absolutamente inofensivos, como los juguetes.
- **Normas de Calidad** – establecen estándares desde la producción en sí misma,
  - o Normas ISO de la serie 9000 – Certifica el proceso productivo de la empresa, y en forma adicional, certifica el producto mismo.
  - o Normas de la serie 14000, orientadas a la gestión ambiental, para asegurar el cumplimiento de una política empresarial dirigida a minimizar el impacto en el medio ambiente de las actividades productivas
- **Regulaciones sanitarias:** fitosanitarias, zoonosanitarias, ictosanitarias, salud humana. Se aplican a productos alimenticios y agrícolas en general, y comprenden el proceso de producción, el uso de pesticidas y fertilizantes, los límites de contenido de residuos y metales, la conservación del producto, etc.
- **Propiedad Intelectual en Marcas y Patentes.** Protección de estos atributos diferenciales en el mercado de destino.

## **FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)**

- Etiquetas – Regulaciones sobre la marca del producto, contenido, ingredientes y datos del productor, exportador e importador.
- Envases y Embalajes – Regula las exigencias respecto de tamaños y materiales utilizados en el envase o el embalaje.
- Marcado del embalaje - Estas regulaciones comprenden a los embalajes habituales y también a las referidas al contenedor (container) utilizado.
- Código de Barras – Regula la identificación electrónica a través del código de barras de todos los productos, ofreciendo a importadores, mayoristas y minoristas, un método común para la administración de stocks.
- Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos - son procedimientos que se aplican a todos los procesos de manipulación, elaboración, fraccionamiento, almacenamiento y transporte de alimentos para consumo humano, a través de los cuales asegurar la calidad en la producción de los alimentos
- HACCP ( Hazard Analysis Critical Control Point) - es un sistema a través del cual se identifican posibles peligros relacionados con la producción de alimentos, a lo largo de todo el proceso, y se aplican medidas preventivas para su control.
- Certificado de Origen – es el documento formal en donde se manifiesta que un producto es originario del país o de la región y que -por lo tanto- puede gozar del tratamiento preferencial derivado de acuerdos de integración o bajo el SGP.

(\*) Dr. en Cs. Económicas de la UBA. Especialista en Negocios Internacionales.  
Se autoriza la reproducción completa, con mención del autor.

### **LAS NORMAS INTERNACIONALES DE MARCAS Y RÓTULOS EN LOS EMBALAJES DE EXPORTACIÓN**

Dr. Cristina I. Zapata (\*), Buenos Aires, julio de 2008

Los embalajes internacionales deben tener inscriptos obligatoriamente las marcas y rótulos correspondientes a las normas ISO de la serie 780. También se suelen emplear símbolos uniformes como marcas precautorias, una práctica generalizada en todos las terminales de carga internacional del mundo.

Nuevamente estamos ante normativa internacional QUE NO ES LEGALMENTE EXIGIBLE, pero que forma parte de los usos y costumbres que se han normatizado para evitar equívocos, errores y litigios, así como los costos y sanciones que éstos pudieran acarrear.

Las marcas de precaución como las gráficas de cadenas (eslinga aquí), copas (frágil, manéjese con cuidado), paraguas abiertos (protéjase de la humedad), o las conocidas flechas, indican a cualquier estibador o transportista del mundo la forma de manipular un bulto y las precauciones que requiere su contenido para llegar en condiciones a su destino.

Por otro lado, las marcas de identificación o de embarque, sirven para direccionar la mercadería tanto en origen como en destino. Allí figuran los datos del embarcador, país de origen, del consignatario (destino y número de orden), puerto de entrada, numero de bulto y dimensiones), así como las marcas de peso donde se indica peso bruto y neto.

## **FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)**

En general las marcas se escriben en inglés independientemente de que puedan realizarse en los idiomas empleados en los puntos de origen y de destino.

La Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI – suscribieron un Acuerdo de Alcance Parcial para la Facilitación del Transporte de Mercaderías Peligrosas.

Uno de los aspectos de importancia a destacar es que este Acuerdo reglamenta el transporte de mercaderías de alto riesgo entre los países miembros del MERCOSUR. Allí se establece detalladamente los símbolos y colores que se deben adoptar para facilitar el manipuleo de los embalajes.

En este contexto, debemos considerar la continua evolución de la normativa aplicable a los envases y embalajes de exportación, como son los casos de biodegradabilidad y código de barras, que a partir de la promulgación de leyes específicas al respecto se han transformado en OBLIGATORIAS.

Las normas establecidas para reducir, reutilizar y valorizar ecológicamente los envases y embalajes, donde prima el concepto de biodegradabilidad comenzaron siendo de aplicación voluntaria, hasta que a principios de la década de 1990, Alemania tomó una posición firme al respecto y brindó legislación específica que fue adoptada legalmente por otros países de la UE y USA.

Lo mismo sucede con la actual obligatoriedad de uso del código de barras para la identificación y localización repetitiva de productos a nivel industrial y comercial.

A continuación listamos las instituciones internacionales vinculadas con la temática de este artículo:

### **ORGANISMOS NORMALIZADORES E INSTITUCIONES RELACIONADAS**

ISO – Organización Internacional de Normalización

AENOR – Asociación Española de Normalización

AFNO – Asociación Francesa de Normalización

DIN – Instituto Alemán de Normalización

BSI – Instituto Británico de Normalización

IBN – Instituto Belga de Normalización

UNI – Ente Nacional Italiano de Unificación

IRAM – Instituto de Nacionalización Argentino de Materiales

CEN – Comité Europeo de Normalización

MERCOSUR – Comité MERCOSUR de Normalización

COPANT – Comisión Panamericana de Normas Técnicas

### **FEDERACIONES Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DEL ENVASE Y EL EMBALAJE**

CCI – Centro de Comercio Internacional

## **FedEx PyMEx Business Center – Artículos, Argentina (en español)**

OME – Organización Mundial del Embalaje / WPO World Packaging Organization

FAE – Federación Asiática del Embalaje

FEE – Federación Europea del Embalaje

ULAE – Unión Latinoamericana del Embalaje

IATA – Asociación de Transporte Aéreo Internacional

ICOGRADA – Consejo Internacional de Asociaciones Gráficas

ASSCO – Asociación Europea de Fabricantes de Cajas de Cartón de Fibra Sólida

PMMI – Instituto de Fabricantes de Maquinarias de Envases y Embalajes

FEFCO – Federación Europea de Fabricantes de Cartón Ondulado

OCDE – Organización de Cooperación y Desarrollos Económicos

Finalmente, debemos tener en cuenta que a los organismos listados en estas dos nóminas, están ligadas las mayoría de las instituciones nacionales e internacionales de envases y embalajes.

(\*) Dr. en Cs. Económicas de la UBA. Especialista en Negocios Internacionales. Se autoriza la reproducción completa, con mención del autor.