

# L

## AS MIPYMES COLOMBIANAS Y EL MERCADO INTERNACIONAL

67

**David Guillermo Puyana Silva**  
**Gladys Matallana Vergara**

**La estrategia internacional de la empresa debe ser, cada vez más, un aspecto esencial de la estrategia global de la misma.**  
Jarillo y Martínez Echezárraga.

CIVILIZAR

El alto grado de desarrollo económico y social alcanzado por los países del denominado Grupo de los 7 (Estados Unidos, Japón, Canadá, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia) se ha debido, en buena parte, al crecimiento de los sectores de sus micros, pequeñas y medianas empresas, en especial las del sector manufacturero. Hoy se reconoce que todas las grandes organizaciones empresariales de esas naciones, en la gran mayoría de los casos, iniciaron su ruta para alcanzar el desarrollo actual como microempresas unifamiliares.

A este sector empresarial se le ha reconocido mundialmente que es el más importante motor de desarrollo de las economías nacionales, gracias a la gran capacidad que tiene de generar rápidamente nuevas fuentes de trabajo para los sectores socialmente débiles; es también muy versátil para adaptarse a las cambiantes exigencias de la demanda, no requiere grandes inversiones y permite una mejor distribución del ingreso; tiene gran potencial de crecimiento y activa la economía local hasta el punto que son el fundamento del notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y fueron la más firme estrategia de desarrollo y modernización en los países europeos después de la segunda guerra mundial, particularmente en Italia.

A su vez, los empresarios mipymes afrontan serios obstáculos comunes como la falta de financiación adecuada, carencia de capacitación y de gestión gerencial en el área internacional, limitado acceso a tecnologías especialmente en las referentes al comercio exterior y barreras burocráticas, los cuales dificultan el desarrollo de sus empresas y en muchos casos las llevan a su fracaso.

"La economía actual es, intrínsecamente internacional, y cada vez va a ser más. Esto no es una información vacía, sino que procede de un cúmulo de realidades que afectan muy directamente a las empresas de todo el mundo"<sup>1</sup>. Afirmaciones como ésta, deben alertarnos para trabajar hasta obtener en nuestro país la organización del aparato productivo, pues la globalización económica no es una opción electiva de la que los países pequeños puedan entrar y salir a voluntad cuando les disgusten los planteamientos y realidades. El entorno internacional ha evolucionado tanto en los últimos años hasta el punto que, las estrategias de promoción de las exportaciones deben ajustarse también a principios como los que tienen que ver con el creciente interés por el medio ambiente y el desarrollo sostenible, hay que tener en cuenta nuevos ámbitos que imponen incrementar el comercio de los servicios relativos a la tecnología de información, pero, particularmente, tener en cuenta el incremento y potenciación de las exportaciones de los productos de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Si bien es cierto que a Colombia se le reconoce la capacidad que tienen sus gentes para generar ideas y crear empresas, ello no ha alcanzado para lograr un desarrollo empresarial similar al de los países industrializados, pero esto se debe a varias razones. El colombiano es emprendedor y creativo, por imposiciones de la naturaleza, pero por culpa de las difíciles circunstancias sociales, políticas y económicas de los últimos años, no ha habido brújula que sirva para guiarlos por los mejores caminos, de modo que hemos tenido que remitirnos a la intuición, a la experiencia, más que a cualquiera teoría de práctica gerencial y desde luego, este desconocimiento se traduce en falta de capacidad de gestión, que da como resultado el bajo desarrollo de gestión gerencial en las Mipymes nacionales.

El análisis de la economía colombiana en los últimos años arroja resultados que permiten deducir que el país ha vivido difíciles circunstancias, caracterizadas por la dramática disminución de la demanda interna, negativo crecimiento del producto interno bruto y la más alta tasa de desempleo de los últimos años, pero estos factores negativos de inestabilidad económica interna han impulsado a muchas Mipymes a buscar en mercados de otros países compensaciones para subsanar la disminución de las ventas nacionales, como estrategia para aumentar la capacidad productiva, con el resultado alentador de haber crecido en 11,7%<sup>2</sup> en el transcurso del año

<sup>1</sup> Estrategia Internacional. J.C. Jarillo y J.I. Martínez Echezárraga. Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Fuente: DANE

2001, lo que demuestra que existe gran potencial humano y empresarial para multiplicar los montos de las exportaciones de productos no tradicionales.

De un momento a otro el país resultó incrustado en el proceso de globalización<sup>3</sup> en el que el competidor de la Mipyme no es el vecino del barrio ni el empresario colombiano de otra ciudad sino los grandes productores mundiales; esta realidad se puede medir en resultados tales como que sólo el 22% de la producción de las Pymes colombianas se comercializa internacionalmente, lo que se puede contrastar, a manera de ejemplo, con la comercialización del 60% de las Pymes de Taiwán, territorio más reducido que Colombia. Esta comparación indica que de Taiwán a Colombia hay enormes diferencias de cultura, de incentivos, de promociones y de modelo económico que nuestro país debiera considerar para alcanzar un desarrollo paralelo o parecido al de la pequeña isla asiática y tratar de emprender la resolución de los desequilibrios productivos que le han permitido a ese pequeño país conjurar en pocos años el atraso social. Si las Mipymes colombianas iniciaran un desarrollo parecido, grande sería su aporte a la balanza comercial siempre que se pusiera en marcha un sostenido proceso de internacionalización, para llegar con todos nuestros productos a los mercados mundiales y poder aprovechar las oportunidades competitivas, las opciones y ventajas tecnológicas y los incentivos gubernamentales.

Entre los sectores de la economía colombiana que pueden considerarse más promisorios para acceder con éxito a los mercados mundiales, por las razones que a continuación se detallan y que son las mismas que nos han movido para tomar la decisión de adoptar como línea de investigación la internacionalización de las Mipymes, está el subsector de alimentos, en el cual se clasifican los ya procesados de origen vegetal o animal, sean para consumo humano o los procesados para consumo animal, a saber:

- La estacionalidad de los mercados de los países de mayor capacidad de compra (los del Grupo de los 7) abre inmensas posibilidades de exportación a productos agroindustriales y a aquéllos propios del trópico, en los cuales Colombia ofrece ventajas competitivas.

<sup>3</sup> El término globalización se refiere "al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia". NEGOCIOS INTERNACIONALES. Charles W. L. Hill. Mc Graw Hill.

- El auge de las exportaciones de alimentos procesados y no procesados de países como Chile, Brazil, México y otros, son sólo excelentes ejemplos de cómo este subsector puede contribuir a la generación de divisas y de nuevas oportunidades de empleo
- Debe tenerse en cuenta que ha sido el sector agrícola el que tradicionalmente ha generado el mayor volumen de divisas para el país, con productos como la quina, el tabaco, el café, el banano y las flores. Lo que se pretende es desarrollar un proceso de internacionalización para que los productos del sector que muestren un mayor grado de competitividad sean vendidos en el exterior contribuyendo positivamente al desarrollo económico y social del país.
- La tendencia cada día más creciente del consumo mundial, especialmente de los países desarrollados, hacia productos orgánicos, ofrece una excelente oportunidad a los alimentos "limpios" que Colombia puede producir.
- Sí bien la economía mundial vive un momento difícil, debe considerarse que los alimentos, por ser una necesidad básica, será el sector menos afectado por la recesión económica.

Por otra parte, en la década de los años noventa Colombia cambia su modelo de desarrollo al pasar de un modelo proteccionista a otro abierto a la competencia internacional, caracterizado por orientar la economía a la privatización y a la globalización, en donde el marco institucional está a cargo del gobierno; el resultado de este cambio de modelo puso al descubierto las enormes dificultades productivas de los sectores agrícola y pecuario, lo que ha impedido toda posibilidad de que ni en el corto ni en el mediano plazo puedan tener opciones de competir favorablemente en el mercado mundial.

No hay claras concepciones gubernamentales para estos sectores estratégicos del desarrollo, ellos han tenido que afrontar estos intempestivos cambios globales e internos sin políticas que les hubieran permitido algún grado de ordenamientos para buscar la evolución, el fortalecimiento y la consolidación, por el contrario, han tenido que oponerse a la apertura de mercados y en la competencia internacional sin instrumentos para trazar estrategias.

En los últimos años se ha visto en el país un crecimiento más dinámico en las importaciones de alimentos que en las exportaciones del sector agropecuario, lo que ha arrojado una balanza comercial agroalimentaria negativa que tiende a consolidarse, es decir, el país se ha vuelto importador

de alimentos, lo que ha dado la vuelta a la tendencia de superávit tradicional a un déficit preocupante.

La desarticulación productiva y económica de los sectores agropecuario, manufacturero y comercial es creciente, y es aún más grave que para sostener de cualquier manera los procesos productivos internos estos mismos sectores tienen que acudir a importar materias primas y alimentos procesados de los mercados internacionales.

El desempeño de los sectores agrícola y pecuario, en los últimos años, ha sido, inferior al que puede esperarse de un país que tiene todos los recursos para llegar a ser importante proveedor internacional de alimentos. Durante el último quinquenio de los años ochenta estos sectores, juntos, tuvieron un crecimiento del 4.7% anual, que contrasta con el crecimiento del 2% en la década de los años noventa, con tasas negativas de -1.2% en 1996 y -0.4% en 1997, lo que evidencia el abandono del Estado y la sociedad. En el rubro de los alimentos el país ha disminuido la producción durante los dos últimos años, lo que se ha reflejado también en la disminución de las ventas y del empleo. En el año 2000 la producción cayó en -0.3%, en -1.8% en las ventas y en -3.2% en el empleo, de lo que se concluye que no hay esperanzas de crecimiento en estos sectores que producen los alimentos que Colombia y el mundo necesitan, y, por consiguiente, es crítica y grave la pérdida de rentabilidad y el estancamiento general de los ingresos.<sup>4</sup>

En relación con los flujos del comercio internacional las ventas al exterior disminuyeron 12.9% en 1999, lo que contrasta con el crecimiento del 13.6% obtenido en 1998; en los primeros nueve meses del año 2000 en las estadísticas de que dispone el Ministerio de Comercio Exterior, las exportaciones registraron un descenso del 2.0%. Los principales destinos de los productos de este sector son: a Estados Unidos el 26.5%, a Alemania el 13%, a Japón el 9% y a Venezuela el 7.4%; estos cuatro países, en conjunto, concentran el 56.1%<sup>5</sup> del mercado de exportaciones del sector de alimentos, pero la gran mayoría de estas exportaciones han sido ocasionales o experimentales en las dos primeras etapas de su proceso de internacionalización, y muy pocas se han efectuado en el extranjero como exportaciones regulares o mediante el establecimiento de filiales de venta o de subsidiarias de producción, que son las etapas finales de un verdadero proceso de internacionalización.

<sup>4</sup> Revista del Ministerio de Comercio Exterior. Fuente: DANE.

<sup>5</sup> IDEM.

Lo anterior se comprueba al analizar la relación con los mercados externos de cuatro de los principales subsectores. Es así como de su producción, los subsectores de cárnicos, lácteos y concentrados para animales sólo significaron el 0.8%, el 0.9% y el 0.4% respectivamente por un valor total de US\$ 9.5 millones, al tiempo que la pyme del sector de panadería no exporta<sup>6</sup>.

Esto es resultado de la errónea estrategia de mercadeo que han tenido las Mipymes colombianas, que han distribuido sus productos en los mercados externos sin hacer "marketing", es decir, sin mercadearlos adecuadamente, estrategia que debe cambiar cuanto antes para que puedan iniciar el verdadero proceso de internacionalización, y para lograrlo es necesario conocer qué productos demandan los países, en vez de seguir limitadas en su capacidad de producir, que no les permite verdadera expansión como para poder comercializar sus productos en el exterior. Es preciso redimensionar todas estas estrategias, para que lleguen a producirse las condiciones que los potenciales clientes externos necesitan, de modo que puedan llegar a crecimientos óptimos y logren mejores posiciones como exportadores.

Como punto de partida del proceso de internacionalización, para las Mipymes colombianas ¿cuáles serían las razones para exportar?. Una investigación realizada entre las Pymes usuarias del programa Expopyme de Proexport Colombia<sup>7</sup> muestra que en mayoría son razones defensivas, tales como: a) es estrategia para poder crecer en su sector dada la disminución de la demanda y la pequeñez del mercado interno; b) hacen uso de la mayor utilización de su capacidad instalada; c) venden en otros mercados y ganan prestigio como exportadores. A lo que se aspira, con el proceso de internacionalización, es a que esas razones se vuelvan pro-activas y a que las Pymes tengan buenas motivaciones para acceder a mercados que demandan mayores volúmenes de intercambio, lo que tiene mejores significados en las economías de escala y las hace más competitivas, de modo que por la ausencia de tales productos en esos países su mercado natural sea el externo.

Esta realidad es la que nos motiva a investigar en estos aspectos, como la búsqueda para diseñar un modelo que se pueda aplicar a la economía colombiana con el fin de internacionalizar las Mipymes del sector manufacturero, subsector de alimentos; esperamos que cuando empleemos

<sup>6</sup> MERCADOS PYME. Publicación ANIF, Año 2001.

<sup>7</sup> Las razones expuestas por las principales empresas españolas al comenzar su proceso de internacionalización son muy similares a las expuestas por las Pymes colombianas.

estos principios en una muestra representativa logremos la consolidación de procesos de exportación en el mayor número de micros, pequeñas y medianas empresas que lleguemos a asesorar, pero para obtener esto es indispensable que cada Mipyme inicie este proceso con un diseño propio de sus estrategias de mercadeo internacional que les permita a las empresas enclavadas en el interior del país modificar su tradicional conducta mediterránea para poder llegar a desarrollar nuevas formas de cultura exportadora, lo que implica empezar a pensar y actuar internacionalmente.

Pretendemos, también, coadyuvar para que este acceso de las Mipymes al comercio internacional se logre en los términos más favorables, de modo que obtengan mejor rentabilidad, permanencia, mayores rendimientos en procesos internos y externos, y, en especial, que logren apropiarse de buenas zonas del mercado externo. Para ello se hará el diagnóstico de la situación actual a partir del análisis de su organización y gestión que permita llegar a crear formas y mecanismos que las conviertan en modelos empresariales generadores de riqueza colectiva, de tal manera que en el menor tiempo posible lleguen a ser fundamentales en el desarrollo económico del país.

La intención de estos estudios debe indagar cómo las Mipymes han empezado acceder a esos mercados externos con propósitos de conocer sus procedimientos habituales y las circunstancias que indican los mejores métodos de comercialización así como las dificultades de coordinación y control que se les hayan podido presentar al comenzar sus exportaciones. Esta expansión de las Mipymes a los mercados externos debe ser un proceso gradual que tomará varios años y para lograrlo es necesario que esté bajo la responsabilidad, coordinación y apoyo total de la alta gerencia, como metodología para afrontar el reto que significa ingresar a la competencia mundial.

En este momento el Grupo Ipymes de la Escuela de Finanzas de la Universidad Sergio Arboleda, ha comenzado la investigación, por lo que en un próximo futuro podremos presentar avances de los resultados con lo que esperamos hacer buenos aportes teóricos y prácticos a la comunidad científica, pero en especial a los estudiantes, a quienes nuestro trabajo debe servir mejor, de modo que los apoye en sus determinaciones de crear nuevas empresas, pero queremos, de inmediato, servir también a las Mipymes del sub-sector de alimentos para que puedan llegar a crecer como el país lo merece y necesita.