



## Artículo

# Mecanismos para la Internacionalización de las PyMES

Zapata, Cristina I.\*

*Las empresas PyMEs son conscientes de la importancia que el proceso exportador tiene para el crecimiento y muchas veces hasta para su supervivencia. El comercio internacional representa un papel cada vez más relevante en el aporte a la actividad extractiva, industrial y de servicios de un país como Argentina. Las motivaciones y el desarrollo de estrategias de Marketing Internacional son la base para el logro del proceso exportación de las empresas PyME de Argentina.*

### MOTIVOS QUE TIENE UNA PYME PARA INTERNACIONALIZAR SU OFERTA

A medida que el proceso de globalización profundiza su inserción en la economía, a las pequeñas y medianas empresas les resulta difícil poder competir con los grandes jugadores del mercado. Para ello, y tal vez considerando que la mejor estrategia es el ataque, emerge como alternativa de supervivencia o de crecimiento, iniciar el proceso de la venta internacional de su producción.

La decisión empresarial de iniciar un proceso exportador es de máxima relevancia estratégica, especialmente si la idea de expansión surge ante un estado de turbulencia del mercado doméstico. Pero si la propuesta emerge cuando la empresa se encuentra en una situación de estabilidad, el proceso de transición de la oferta local a la internacional se presenta naturalmente. Por eso, del proceso de expansión internacional se destacan dos aspectos relevantes: el deseo de crecimiento natural de todo empresario exitoso, y como estrategia defensiva ante el desplazamiento de otras empresas con ofertas estables y precios ajustados. Para un análisis ordenado y secuencial, las fuerzas impulsoras se pueden ordenar en factores proactivos y reactivos.

Los **factores proactivos** son los estímulos propios de la empresa para cambiar la orientación comercial. Son aquellos motivos intrínsecos de la empresa que la impulsan a implementar un proceso exportador. Algunos de estos factores son:

#### *Amplitud de mercados:*

La perspectiva comercial de la empresa incorpora un nuevo mercado para su producción, generando una fuente de ingresos alternativa con una ventaja adicional: el tipo de cambio. Pero para nuestro país, la

ampliación natural del mercado meta se encuentra en el MerCoSur, que si bien es totalmente un proceso de internacionalización, si presenta características similares en cuanto al análisis del perfil de los consumidores y los pasos operativos del cruce de frontera.

#### *Diversificación en riesgos:*

La teoría del portafolio propone diversificar el riesgo comercial para neutralizar en lo posible el riesgo no sistemático. Este mismo concepto se puede utilizar en la PyME y considerar el proceso de exportación como un factor para diversificar el riesgo al actuar en diversos países.

#### *Efecto demostración:*

Aquí se hace referencia al prestigio que logra la PyME exportadora. Al transmitirlo a sus clientes del mercado doméstico, genera un valor de imagen de sus productos.

#### *Gimnasia empresarial:*

Cuando una empresa comienza a operar en diversos países necesita contar con una estructura flexible y dispuesta a solucionar un sin fin de problemas rápidamente, conformando un esquema de trabajo que se proyectará en sus resultados a mediano y largo plazo.

#### *Mayores Ganancias:*

Al implementar el desembarco de sus productos en otros países, la PyME espera generar un margen de ganancias por encima del que obtiene en el mercado local. La experiencia indica que esto se logra en el mediano plazo cuando la empresa mejora los errores típicos de los primeros embarques.

#### *Venta de contra temporada:*

Este punto es un aspecto que varía según el sector económico al que pertenece la PyME. Algunos sectores referentes son la industria textil confeccionista y dentro del agro, los rubros de frutas y verduras de contra estación.

#### *Ciclo de vida:*

Los mercados tienen ciclos de consumo que se maximizan al generar un efecto cascada de renovación en otros países, extendiendo el ciclo de vida de los productos.

(\* Zapata, Cristina I: Profesor de la Escuela de Postgrado en Marketing Internacional - Maestría en Marketing Internacional - de la Universidad Nacional de La Plata. Especialista en Negocios Internacionales. Dr en Cs Económicas. UBA FCE. Miembro del Comité Académico de la UCA. Directora Académica de cursos de posgrados en la UB. Docente en Carreras y Cursos de Postgrado en la UB, UBA, y otras universidades públicas y privadas de Argentina, Paraguay y Brasil. Desempeño en capacitación tradicional y por medios electrónicos. Capacitación in company. Consultora en negocios y comercialización para el mercado doméstico y / o internacional.

*Ventaja tecnológica:*

Los avances tecnológicos, así como la innovación en los procesos, muchas veces termina definiendo la ventaja competitiva de la empresa tanto para el mercado doméstico como el de exportación. Obviamente que esta ventaja debe ser sostenible en el tiempo.

*Economía de Escala:*

El hecho de que una empresa abastezca tanto al mercado doméstico como al de exportación, posibilitará incrementar la producción en serie disminuyendo los costos logre una producción y la consecuente economía de escala.

*Información de mercado:*

Aquí estamos ante el poder de la información sobre el mercado meta, tanto de la demanda como de la competencia puede ser motivo suficiente para comenzar a explorar como diseñar estrategias de desembarco.

*Impulso Administrativo:*

Simple: un empresario exitoso en el mercado doméstico, deseará repetir la experiencia en tantos mercados meta locales como de exportación como sea posible.

*Beneficios tributarios:*

El apoyo oficial a la exportación con beneficios impositivos, tales como diferimientos, desgravaciones, reintegros, etc. también es un factor a tomar en cuenta.

Los **factores reactivos** son las circunstancias contextuales que impulsan al cambio. Emergen a consecuencia de una situación dada por las variables del contexto empresarial. Como su nombre lo indica, ante una acción del ecosistema, la empresa reacciona en consecuencia. Los factores reactivos más comunes son:

*Capacidad ociosa:*

La capacidad de producción excede los requerimientos. Generalmente esta situación se genera con inversiones en momentos de alto consumo que se acotan debido a distintas circunstancias económicas. Una alternativa viable es aplicar esta capacidad productiva para bienes destinados a mercados de exportación.

*Sobreproducción:*

Puede suceder que la decisión de exportación origine que la cuota de producción asumida en un momento previo, supere luego la demanda interna. Una alternativa es colocar el excedente en otros países. Hay empresas que asumen esta posición en forma conciente con la finalidad de bajar costos, mejorar la eficiencia y tener volumen exportable.

*Competencia:*

Aquí la amenaza esta dada por alguna empresa del mismo sector económico cuya estrategia de sobreproducción se proyecta rápidamente al mercado internacional. Aquí la opción de exportar ya, tiene la finalidad de no quedar rezagados en el proceso de expansión sectorial.

*Disminución de ventas en el mercado doméstico:*

En un escenario recesivo la empresa necesita reconstruir su nivel de ingresos mediante las ventas internacionales.

*Saturación del mercado domestico:*

Aquí el nivel de ventas locales ha llegado al límite máximo de expansión posible, por lo que la alternativa de expandirse en otros mercados es una alternativa para continuar con el proceso de crecimiento, a lo que se suma la ventaja de diversificar sus operaciones y riesgo.

*Cercanía geográfica de puertos y mercados en crecimiento:*

La radicación de la empresa en zonas geográficas con facilidades particulares para el desarrollo operativo de la exportación, indudablemente fomenta la visión exportadora.

Compuesto el escenario de análisis, analizaremos las posibles estrategias de crecimiento de las PyMEs en los mercados de exportación.

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PYME**

Tal vez la clave del tema esta en el diseño de un Plan Estratégico de Negocios Internacionales, con una visión a largo plazo que permita desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El hecho de poder llegar a identificar de manera clara las ventajas competitivas, implica poder contar con un análisis previo en cuanto a la situación competitiva y responder a algunas cuestiones muy relevantes las que se comparten a continuación:

¿Cuáles son aquellos aspectos clave que la empresa deberá lograr para alcanzar el éxito en el mercado internacional?

¿Qué puntos son los que proporcionan el éxito en el segmento internacional que la empresa PyME pretende alcanzar con su proceso e internacionalización?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa? ¿Cuáles son los factores claves para lograr el éxito? ¿Cómo se pueden conseguir dichas habilidades y subsanar las debilidades?

Para lograr ventajas competitivas las estrategias de liderazgo empresarial deberían orientarse a:

*Liderazgo en Costos:*

Esta estrategia se desarrolla aplicando el concepto de curva de experiencia: si una empresa produce un bien a gran escala, resulta difícil competir, a menos que se cuente con similar capacidad de producción. Aquí, el mercado será liderado por la empresa que disponga de mayores recursos.

Como la orientación es eminentemente productiva, se desatienden aspectos de investigación y desarrollo ya que la diferenciación no cuenta dentro de esta visión estratégica.

*Liderazgo por diferenciación:*

Este tipo de estrategia empresarial, se refiere al uso de la diferenciación

por medio de un bien que la empresa fabrique o del servicio que preste. La idea es entonces lograr que el cliente llegue a tener una percepción de que lo que está adquiriendo es único, lo que se traducirá en valor para la misma empresa.

Esta diferenciación se puede llegar a alcanzar por medio de diversas metodologías como ser el mismo diseño del producto, una atención personalizada, la imagen corporativa.

*Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación:*

La empresa que opta por esta estrategia, sus esfuerzos estarán puestos en un grupo específico de clientes. Es decir un nicho de mercado con una oferta muy específica de productos o servicios.

*Ventajas Competitivas y Cadena de Valor:*

El hecho de que una empresa logre adquirir ventajas competitivas, requiere que la cadena de valor (aquella que posibilita crear valor para el cliente, contemplando la misma desde la materia prima hasta la puesta del producto final en la mano de cliente), se administre con una visión de sistema y no con una filosofía de compartimientos estancos.

El correcto manejo de la cadena de valor permitirá sostener las ventajas competitivas en el tiempo.

La cadena de valor y las actividades involucradas, son particulares a cada sector económico, y propias de cada empresa. Podrían ser un aspecto tecnológico, un servicio de postventa o aquel factor diferencial que la empresa desee rescatar de su estrategia de marketing.

Dentro de este planteo estratégico, las PyMEs poseen una especial ventaja en su acotado volumen de producción, lo que significa una oferta de manufacturas diferenciadas, que se orientan a un segmento particular del mercado. Con un esquema de focalización, la empresa genera adaptaciones permanentes para lograr la satisfacción y retención del grupo homogéneo de clientes.

En el caso particular de las PyMEs exportadoras, la experiencia muestra que el éxito acompaña a aquellos empresarios orientados a crear y desarrollar cadenas de valor que incluyen un mix de tecnología y servicios. El resultado es un proceso de innovación de alcance internacional. En definitiva, no se trata de ampliar la operatoria comercial en otros países, sino que la visión y la actitud empresarial ante el desafío de traspasar las fronteras dependerá el éxito futuro y el sustento de las mismas empresas y del mejoramiento paulatino del país.

Al lograr ventajas competitivas por medio de una mejor administración en la cadena de valor, la PyME exportadora habrá desarrollado una instancia particular de mejora continua, valor agregado y la continuidad del negocio internacional.

Pero estos conceptos no son fáciles de entender ni aplicar, de allí que muchas empresas todavía consideren como estrategia suficiente contar con ventajas comparativas tradicionales.

La Ventaja Comparativa proviene del escenario favorable en el cual esta inserta la empresa. Países como Argentina y Brasil cuentan con ventajas comparativas en términos de commodities, que con una eficiente

explotación se logran buenos rindes.

Pero la Ventaja Competitiva es un factor intrínseco de cada una de las empresas, ya que estas ventajas se logran alcanzar mediante el esfuerzo individual y no depende de un factor externo como ocurre con las ventajas comparativas. Cuanto más habilidosa sea la empresa en cuanto a poder diferenciarse de sus competidores y crear valor, mayor será su rédito.

El tema es que si bien nuestro país posee amplias ventajas comparativas, no todos los empresarios han logrado generar valor suficiente como para transformar competitivamente su producción. Una muestra de ello es que si bien las exportaciones de commodities se sostienen y crecen en el tiempo, ello se debe a una cuestión de precios del producto genérico y no por la incorporación de valor en los productos que exporta.

Una forma de observar este fenómeno y relacionar los conceptos es considerando el siguiente esquema:



*Ventaja Sostenible.*

Es consecuencia de las ventajas competitivas, pero se afianza en las ventajas comparativas

Es el caso de la prestigiosa empresa Arcor: posee las ventajas comparativas propias de la agroindustria, que se potencian con una gestión mejora continua, logrando ventajas diferenciales: inicialmente se oriento a nichos específicos del mercado doméstico, para avanzar en el mercado ampliado de los países limítrofes, para terminar actuando en países remotos.

*Ventaja Forzada:*

Se alcanza una ventaja competitiva pero que parte del esfuerzo de la propia empresa que no posee un contexto favorable.

Es el caso de la empresa Aluar, que está en franco proceso de expansión de su nivel de producción. Esta empresa no posee ventajas naturales (el hierro o la bauxita, no se encuentran fácilmente y la empresa no está ubicada al pie de un yacimiento de estos). Si bien es más difícil acceder a una ventaja que en el caso de la sostenible, ésta es más valorada por el esfuerzo propio de la empresa.

*Ventaja Inestable:*

Se trata de una ventaja con características particulares y hasta se podría expresar que esta ventaja es temporal, pues cuando otro país logre desarrollar ventajas similares, ésta desaparecerá.

*Ventaja Oportunista:*

Este sería el peor de los escenarios para una empresa, pues no cuenta con ventajas comparativas ni con ventajas competitivas, lo que pone en riesgo las perspectivas en el largo plazo: no tiene sólidos fundamentos

donde basar su operatoria. Aquí las empresas tan sólo aprovechar eventuales oportunidades.

Es la situación habitual del novel exportador que avanza en un negocio internacional teniendo en cuenta solamente un factor diferencial como puede ser el tipo de cambio favorable. Cuando la brecha deje de ser interesante, o el proyecto demande mas atención, la exportación se acaba. Este perfil muy transitoria por lo que hace a esta empresa muy volátil y riesgosa.

## INTELIGENCIA DE MERCADOS INTERNACIONALES

Cualquier intento de internacionalización de una empresa debe considerar esta herramienta de gestión de marketing internacional, pues para poder decidir la posibilidad de explorar nuevos mercados, es necesario conocerlos mediante alguna de las distintas técnicas de investigación de mercado.

Obviamente que la información del nuevo mercado deberá ser efectuada de manera ordenada y metódica. La tarea de recopilación de información tanto cuantitativa como cualitativa acerca de la evolución a lo largo del tiempo, situación actual y perspectivas que posee un mercado.

Dentro de la investigación es preciso definir así también que tipo de investigación es necesario implementar, como ser :

### *Mercado y Producto Indefinido:*

Normalmente este tipo de investigaciones se efectúan para lograr un conocimiento exploratorio o survey. Es muy utilizado con el fin de tomar decisiones estratégicas genéricas.

### *Mercado Indefinido y Producto Definido:*

Aquí la empresa ya tiene en claro su estrategia y el producto que desea exportar. Solo le falta decidir el mercado internacional más conveniente.

La investigación permitirá identificar el mercado que brinde mejores posibilidades y señalar los mercados que poseen mejores perspectivas de futuro. Esto es muy importante al momento de tomar una decisión de colocación de productos en el exterior por parte de una empresa PyME.

### *Mercado definido y producto indefinido.*

Se utiliza cuando por cuestiones estratégicas la empresa ya tiene definido el mercado internacionales que le interesa.

Esta investigación aportará datos acerca de cuales son los productos que posiblemente aporten más éxito en dichos mercados.

### *Mercado y Producto definidos.*

En este caso la investigación esta totalmente, focalizada pues tanto producto como mercado están seleccionados estratégicamente.

La información estará directamente vinculada con la estrategia comercial a seguir en dicho mercado según la dimensión del mismo: el análisis del consumidor y de la competencia.

Generalmente el proyecto exportador planteado postula que la empresa actuará con una estrategia a nivel local.

Si bien la generalidad de la estrategia para afrontar un proceso de internacionalización utiliza herramientas propuestas por la estrategia local, igualmente existen definidas diferencias entre ellas.

Las diferencias normalmente se centran en el alto grado de complejidad. El hecho de querer operar en mercado externos, le impone a la actividad comercial un mayor nivel de dificultad: los problemas que se daban dentro del ámbito local, se multiplican. En consecuencia, las variables que la empresa no puede controlar, riesgo sistemático, se incrementa sustancialmente.

De allí la importancia de contar con herramientas particulares y propias del marketing internacional, pues en el intento de utilizar herramientas clásicas de medición, aparecen distorsiones por:

- la falta de equivalencia entre los conceptos a investigar en el mercado de destino
- el concepto del producto, ya que culturalmente los atributos y funciones pueden diferir según el país;
- la etapa en el ciclo de vida del producto exportable que puede ser distinta según cada cultura.

Finalizada la etapa de inteligencia de mercados internacionales, la PyME deberá definir qué estrategia de inserción internacional seleccionará.

## ESTRATEGIA DE INSERCIÓN EN MERCADOS EXTERNOS

La etapa de inserción internacional es secuencial a la etapa de selección de los mercados y de la de investigación del mismo. Luego continúa la fijación de los objetivos de mercado que se pretenden y recién luego el diagrama de la estrategia de el marketing mix.

La PyME no deberá confundir la estrategia de inserción de mercados con los canales de distribución. En la estrategia de inserción, la empresa decide cómo llegar con sus productos al mercado que desea, mientras que la gestión de los canales de distribución analiza la cadena de comercialización establecida en el país de destino para llegar al consumidor final. Obviamente ambas estrategias están concatenadas.

Entonces, la estrategia de inserción en el mercado de destino definirá entre una alternativa básica o alternativa. Una estrategia básica, implica un proceso de exportación por medio de la inversión y transferencia, mientras que una estrategia alternativa implica que en el país de destino que ha llevado a cabo un subcontrato, una franquicia o una alianza estratégica.

La adopción de una estrategia básica para obtener experiencia y diversificación del riesgo es consecuente con la PyME exportadora, ya que por su propia limitación de recursos económicos y de conocimientos, en general la empresa no esta en condiciones de adoptar una estrategia agresiva.

Los factores a considerar para adoptar una u otra estrategia de inserción se relacionan directamente con la motivación para exportar, pero resulta interesante destacar algunos referentes que afectan directamente a la problemática de las PyMEs exportadoras:

### Tipo de producto y capacidad instalada.

El primer factor de análisis se relaciona con el volumen exportable. En este sentido se deberá no sólo tener muy presente el producto y sus competidores sino también la dificultad en cuanto a su producción teniendo como referente la investigación de mercado de donde se podrá concluir si el producto deberá ser o no modificado para ingresar al mercado externo. También es preciso evaluar el nivel que se alcanzó en cuanto al uso de la capacidad instalada ya que si se encuentra en niveles muy altos de uso de la misma, al empresa requerirá de nuevas inversiones, aspecto que deberá tener presente en la fase de análisis económico, financiero de la empresa.

### Gestión de los Recursos Humanos

Este aspecto es por lo general un tema no muy tratado dentro del ámbito de las PyME, por lo que se suele sugerir un trabajo previo para definir el potencial y las carencias del grupo de personas que llevarán adelante el proceso exportador. A tal fin es necesario desarrollar un grupo humano flexible ya que el mundo actual global requiere de una constante adaptación al medio y de allí que la cultura empresaria es un factor diferencial de la estrategia de internacionalización de la PyME

### Situación Económica-Financiera

De más esta decir que la PyME deberá contar con los medios financieros suficientes para implementar el plan internacional, y que un presupuesto deficiente genera pérdidas y puede hacer fracasar a todo el proyecto.

### Costo de Mano de Obra.

Siempre es útil analizar los costos laborales en relación a los mercados a donde se van a colocar los bienes.

Recordemos que nuestro país cuenta con altos niveles de capacitación en relación a Latinoamérica y los costos laborales medidos en dólares son bajos, lo que representa una ventaja circunstancial (inestable y oportunista) para la PyME exportadora.

La PyME deberá analizar el impacto económico en el caso en que los costos laborales se incrementen en el futuro y efectuar un análisis de sensibilidad a tal fin.

## **MIX DE MARKETING INTERNACIONAL / OFERTA EXPORTABLE**

La relación producto / mercado resulta fundamental para definir la oferta exportable de la empresa. Esta acción de marketing internacional orientada a satisfacer las necesidades del mercado externo de la empresa, significa haber resuelto previamente las etapas comentadas mas arriba:

\*Conocimiento del mercado interno y del mercado externo de la empresa.

\*Adecuación del mercado interno con el mercado externo.

\*Plan de acción de marketing internacional.

La empresa debe pensar el producto de exportación como un satisfactor de necesidades del consumidor. La estrategia de marketing internacional debe estar inspirada en el ofrecimiento de beneficios y servicios más que atributos del producto. Entonces el producto es el conjunto de satisfactores o beneficios que permitirán al consumidor resolver necesidades. El producto está integrado por atributos intrínsecos e intangibles. Forman parte de él determinadas materias primas como percepciones que el consumidor tiene, sean estas generadas por una publicidad como por los efectos del precio fijado o por el canal utilizado.

La visión del producto de exportación debe incluir las posibilidades técnicas de generar un producto nuevo o alguna modificación sobre algún producto existente. La PyME debe cuestionar y replantear permanentemente la estructura y el contenido de la cartera de negocios. Esto implica una constante revisión y toma de decisiones de reposicionamiento, relanzamientos, discontinuidad de productos, lanzamientos de nuevos productos, etc. La tarea no sólo es de Marketing sino que también es del núcleo decisional estratégico de la empresa y comprende decisiones del resto de las áreas funcionales.

Como en todo proceso empresarial, hay riesgos implícitos:

### Riesgo de Mercado:

el costo de cambio para el productor con respecto al impacto en el mercado. Es decir: analizar si el costo que genera colocar el producto en un mercado generará el impacto deseado, y que la fuerza operativa que se utilice sea acorde a los resultados esperados.

### Riesgo Tecnológico:

derivado del grado de innovación de la tecnología, se determinará la viabilidad técnica. Con respecto a la tecnología se deberá evaluar si la disponible sirve para innovar o sería necesario la compra de nuevos equipos, la certificación de ciertas normas de fabricación, la implementación de un sistema de calidad nuevo, etcétera.

### Riesgo Estratégico:

análisis del grado de novedad que significa para la empresa, del grado de familiarización con el mercado y de la tecnología. Para la empresa, la innovación puede generar muchos cambios en la estructura y cultura.

Basados en los cambios las características físicas o perceptuales el producto internacional podrá definirse como:

### Productos originales:

cuando las características físicas y perceptuales se definen como nuevas.

### Productos reformulados:

cuando se cambia alguna característica física sin modificación básica alguna.

### Productos reposicionados:

cuando cambian las características perceptuales sin variar sus características físicas.

En cuanto a la dominancia de las innovaciones sobre el producto internacional, el producto podrá ser de:

Innovación dominante tecnológica:

cuando cambian las características físicas derivadas de cambios de procedimientos de fabricación, nuevas materias primas, etc.

Innovación dominante en Marketing:

estas innovaciones surgen de modificaciones en la comunicación y promoción, distribución, modos de organización y presentación. No se trata de un progreso técnico o científico, sino que se da importancia a la creatividad y a la imaginación.

**LA PYME INTERNACIONALIZADA**

El grado de internacionalización que una PyME posee, definirá el nivel de flexibilidad de gestión para aprovechar situaciones y notar debilidades, lo que se traduce en desventajas o ventajas competitivas frente a otras empresas.

A tal fin se suelen analizar los siguientes referentes:

- \*Cantidad de países a los cuales se exporta.
- \*Porcentaje de productos o servicios de exportación en función del total de la producción.
- \*Cantidad / red de puntos de venta locales y en el exterior.
- \*Alianzas o convenios con terceros.
- \*Porcentaje de insumos, materias primas y capital intelectual del exterior que se utiliza.
- \*Amenazas de empresas que ya se encuentran globalizadas y su capacidad en cuanto a los puntos anteriores.

Este análisis define el nivel de globalización de la PyME, y el horizonte de crecimiento posible.

Si bien el nivel de internacionalización al que muchas PyMEs de nuestro país podrían tener acceso, depende de la voluntad política del gobierno de turno que se refleja en el nivel de apertura de la economía y el fomento a la actividad exportadora, el análisis, desarrollo y aplicación de las alternativas de marketing internacional expuestas, permitirán gestionar con cierto grado de certeza, el contexto dentro del que se desarrolla la actividad en otros mercados.

**CONSIDERACIONES FINALES**

Desde hace algunos años, existe en nuestro país un amplio acuerdo entre empresarios, analistas y académicos respecto de la necesidad de incrementar las ventas internacionales.

Los cambios propios de las condiciones internas de funcionamiento de la economía nacional, van modificando el ambiente para las PyMEs. Esto implica un importante desafío para los responsables de diseñar y ejecutar la visión empresarial.

¿Existe la PyME exportadora estable, o es otro de los mitos argentinos? A nivel personal considero que más allá de las empresas que han realizado su aparición a la luz de alguna prebenda oficial, las PyMEs exportadoras estables tienen peso propio. Son empresas que presentan mucha experiencia en las rutinas exportadoras, con una permanencia asociada a mayores niveles de internacionalización. Pero esta instancia solo es posible con empresarios y profesionales capacitados en las particularidades de los negocios internacionales en general y en marketing internacional en particular.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- Sun Tzu - (1997) - El Arte de la Guerra. Ed. Tempus - Buenos Aires
- Cignacco, Bruno - (2005) - Comercialización Internacional para PyMEs. Ed. Macchi - Buenos Aires.
- Cateora, Philip - (2000) - Marketing Internacional - Ediciones Mc Graw Hill - México.
- Elbaum, Marcelo - (2004) - Administración de Carteras de Inversión - Ed Macchi - Buenos Aires
- Porter, Michael - (1992) - Estrategia Competitiva - Ed Rei - Buenos Aires
- Saporosi, Gerardo - (1999) - Clínica Empresarial - Ed Macchi - Buenos Aires
- Lambin, J - (1995) - Marketing Estratégico - Ed Mc Graw Hill - México.
- Porter, Michael - (1991) - las Ventajas Competitivas de las Naciones - Ed Vergara - Buenos Aires
- Gelmetti, Carlos - (2006) - PyMEs Globales: Estrategias Prácticas para la Internacionalización de pequeñas y medianas empresas - Ed Ugerman Editor - Buenos Aires
- DAndrea, Guillermo y Quelch, John (2001) - Estrategias para PyMEs Latinoamericanas. Ed. Prentice Hall
- Kosacoff, Bernardo - ((2001) - Globalizar desde Latinoamérica: El caso Arcor - Ed Mc Graw Hill - Colombia.
- Avaro, Rubén Daniel - (2001) - Ed La Casa Rosada - Buenos Aires