

**Las PyMEs y el Comercio Exterior:
¿Por qué es necesario un plan de exportación?**

Paloma Ochoa
Coordinadora CEDEX

Es ya indiscutible la importancia que reviste la participación creciente de empresas pymes en el comercio internacional por diversos motivos que van desde la diversificación de la canasta exportadora y el creciente agregado de valor a la generación de empleo productivo y la mejora en la distribución.

También es conocido que gran parte de las incursiones de las pymes en mercados externos terminan en fracasos. Justamente por su tamaño y la falta adecuada de una red de apoyo que permita subsanar los principales obstáculos o dificultades que enfrentan las empresas de menor porte a la hora de exportar (que van desde las dificultades de financiamiento hasta las asimetrías de información) muchas pymes son exportadoras esporádicas o por oportunidad, pero no logran desarrollar un plan de desarrollo de largo plazo que se asiente, aunque sea en parte, en las ventas al mercado externo.

La decisión de internacionalización debe ser vista como una alternativa estratégica dentro de la gestión de una compañía, grande, mediana o pequeña. Es precisamente por este motivo que el desarrollo de una planificación cuidadosa y conciente, previa a iniciar acciones en mercados externos, es tan fundamental para las pymes.

El desarrollo dentro de la empresa de un plan de exportación permite:

- Analizar la situación interna de la empresa, su producto, su situación sectorial y frente a la competencia.
- Detectar sus principales fortalezas y debilidades.
- Reflexionar acerca de las nuevas realidades del comercio internacional y cómo se plantean esos nuevos escenarios en relación a la oferta exportable de la empresa.
- En función de esto identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno competitivo externo.
- Determinar en forma previa los esfuerzos de adaptación que la empresa deberá hacer y delinear un plan de acciones en etapas que permitan manejar los costos que implica trabajar en la apertura de un mercado. Estas adaptaciones pueden incluir desde aspectos netamente productivos a

temas vinculados al uso de tecnologías, comunicaciones, packaging, certificaciones, etc.

- Seleccionar los mercados a incursionar y analizar sus potencialidades y sus barreras u obstáculos.
- Evaluar y preparar los medios logísticos y de distribución.
- Analizar los aspectos formales del proceso exportador (requerimientos de envío, despachos, etc) así como los aspectos financieros del negocio (formas de pago disponibles, costos, financiamiento, etc.).
- Definir el posicionamiento de la empresa e identificar socios o aliados estratégicos que puedan actuar como facilitadores. Establecer los costos asociados a la tarea de apertura de mercados.
- Diseñar el plan de acciones a llevar a cabo, permitiendo optimizar los recursos disponibles.

Por otra parte, y más allá de los aspectos netamente comerciales, la elaboración de un plan de exportación es un proceso que permite a la empresa evaluarse a sí misma y generar un proceso interno de participación, involucramiento y compromiso de los actores dentro de la organización con los nuevos desafíos a enfrentar, alineándolos estratégicamente con la nueva dinámica comercial internacionalizada que tendrá efectos sobre la estructura productiva y el funcionamiento de la compañía.

La tarea de salir a conquistar mercados y hacerlo de una forma eficiente y exitosa, que no genere efectos adversos o fracasos que hagan mella en la cultura organizacional de la compañía, es posible. Sin embargo, cuanto más pequeña es la compañía, más racional es el uso que debe hacer de sus recursos para que la aventura de ganar mercados no se convierta de una inversión en un gasto.

El plan de exportación es una herramienta estratégica que permite enfrentar el proceso de internacionalización desde una plataforma de solidez, racionalizando el proceso y reduciendo el nivel de exposición y riesgo de la empresa, y permite desarrollar las acciones de una forma concatenada con una visión de largo plazo.

Por último, el plan de exportación, como todo instrumento de gestión, debe ser flexible y adaptable, permitiendo su revisión a medida que se avanza en las acciones así como la incorporación de nuevos elementos de mayor complejidad. Su adopción como herramienta estratégica de gestión debe ir desarrollándose y evolucionando con el crecimiento del negocio.