

EL DESAFÍO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN BOLIVIA

Andrés Saldías Pozo 1

INTRODUCCIÓN

La Pequeña y Mediana Empresa (PyME) se ha constituido en muchos países, en la industria clave para la generación de empleos y exportaciones. Existen diversos ejemplos de proyectos empresariales exitosos en México, Costa Rica, Salvador, Honduras, Perú, Colombia, Europa del Este, Asia, etc.

He podido evidenciar en diversos países, especialmente en Europa del Este (Ucrania, Moldavia) y Asia (Indonesia, Vietnam), el crecimiento de PYMEs desde pequeñas unidades familiares hasta consolidarse en verdaderos colosos productivos con más de 5.000 trabajadores en un solo piso, en las que existe un ciclo de negocio claramente definido con elementos avanzados de competitividad, en los que no solamente compiten los productos de calidad sino también los servicios de calidad.

En el caso del Asia, los países denominados “de reciente industrialización” o también “dragones del oriente” (Indonesia, Malasia, Brunei, Vietnam, Filipinas y Tailandia) realizan esfuerzos para ingresar a mercados extranjeros, a través de productos competitivos y de alta calidad, demostrando que las teorías del proteccionismo quedan al margen de la historia, abriendo paso a la imaginación y al accionar de los emprendedores productores, contando con el apoyo de sus gobiernos en la delineación de políticas estratégicas comerciales y su implementación a través de la negociación y suscripción de Acuerdos Comerciales (eliminación de instrumentos arancelarios y obstáculos al comercio como factores de competitividad) y en el establecimiento de normativas internas, que permitan generar condiciones adecuadas para el desarrollo competitivo de las exportaciones de productos con valor agregado.

FIGURA N° 1
PyME PT. Rama Vista - Indonesia



Fuente: Elaboración propia, 2007

FIGURA N° 2
PyME PT. Ravi. Indonesia



Fuente: Elaboración propia, 2007

- Doctor en Administración de Negocios
- Máster en Comercio Internacional
- Consultor internacional Senior en comercio exterior, desarrollo empresarial y productivo en Bolivia, Estados Unidos, Europa del Este, Asia y Latinoamérica.
- Facultad de Postgrado Universidad del Valle

Por otra parte, en Europa del Este, existe una base ancha de PYMEs que progresivamente y a pasos acelerados vienen mejorando sus niveles de competitividad, fundamentados en la existencia de mercados internos ampliados y pequeños indicios para exportar a Europa Occidental, por sus condiciones de cercanía geográfica y ventajas competitivas en el costo de mano de obra en la manufactura liviana (muebles, confecciones, joyería, construcción, partes y piezas de maquinaria) (1).

FIGURA N° 3
PYME Sensus. Kiev. Ucrania



Fuente: Elaboración propia, 2004

FIGURA N° 4
PYME Kashtan. Laviv. Ucrania



Fuente: Elaboración propia, 2008

En ambos continentes, existe un común denominador para el crecimiento de sus PyMEs: Disciplina en la producción y Visión de mercados ampliados.

Respecto a las condiciones de acceso a mercados internacionales, la paulatina eliminación de los instru-

mentos arancelarios mediante los Acuerdos de Apertura Comercial, permite la competitividad de los productos de los países beneficiarios frente a terceros, ya que el costo de los mismos no se incrementa por el arancel al momento de ingresar a mercados de exportación; precisamente ésa es la aplicación práctica de la integración económica, que debe ser comprendida en su verdadera dimensión, para dejar que el precio sin distorsiones y la calidad de los productos sean los aspectos determinantes para mejorar la posición competitiva de cada empresa.

ENFOQUE

Los elementos establecidos en el presente trabajo son conceptos técnico-empresariales sobre los requerimientos mínimos para mejorar la competitividad al interior de cada PyME, que me han llevado a escribir un análisis objetivo sobre los elementos principales para mejorar la productividad y desarrollar exportaciones, fundamentado en mi experiencia práctica de más de diez y ocho años organizando la producción y realizando ventas efectivas hacia la Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Panamá, México, Estados Unidos, Rusia, Suiza, Japón, entre otros.

El éxito para cualquier PyME del sector productivo boliviano se logra desarrollando e implementando estrictos requerimientos técnicos y de calidad, organizando los recursos humanos y estructura corporativa, mejorando las necesidades tecnológicas y organizando la producción, realizando controles de costos adecuados para finalmente llegar a la ansiada búsqueda y encuentro de clientes interesados en el producto hecho en Bolivia.

FIGURA N° 5
PYME en Cochabamba



Fuente: Elaboración propia, 2003

FIGURA N° 6
PYME en El Alto



Fuente: Elaboración propia, 2003

Esta experiencia práctica empresarial permite plantear acciones específicas de impacto para las PYMEs, cuya evaluación y consideración al público, a docentes y estudiantes de UNIVALLE y a emprendedores bolivianos: PYMEs les ayudará a comprender la realidad de cada una de sus empresas en relación a sus oportunidades y limitaciones para exportar a mercados internacionales, sugiriéndoles adoptar las decisiones estratégicas necesarias para definir planes de acción y proyectos de negocio que les permita llegar al éxito e incrementar sus utilidades de forma inmediata.

PYMES EN BOLIVIA: EJEMPLOS REALES DE ÉXITO

He tenido la fortuna de visitar y trabajar “hombro a hombro” con más de 300 PYMEs manufactureras (muebles de madera, confecciones, artesanías, tejas de cerámica, agroindustria, etc.) en diversas ciudades del país, dialogar con ellos, conocer y coadyuvar en la mejora de sus fábricas, estudiar conjuntamente las capacidades, fortalezas y debilidades a fin de desarrollar un “Plan de Negocios” que refleje su proyecto empresarial, sus necesidades específicas de capacitación, de financiamiento, tecnología, productividad, costos y principalmente de mercados (clientes que puedan comprarles).

Con gran satisfacción, he llegado a la conclusión de que se trata de emprendedores y exitosos empresarios empíricos, que en varios años de arduo trabajo desarrollando el mercado local y ventas menores a la región (Argentina, Perú y Chile), han consolidado fábricas con conceptos altamente avanzados de competitividad y calidad y, sobre todo, niveles de precio que los coloca en una posición expectable para ingresar a cualquier mercado, en la medida en que los factores claves de competitividad se puedan resolver y mejorar.

Existen diversos emprendimientos exitosos en Bolivia, con el fundamento de que toda idea de negocio surge de actitudes imaginativas por encontrar soluciones empresariales prácticas para lograr el éxito. Un ejemplo destacado es la PYME “Nueva Esperanza”, organizada desde el Club de Madres “Nueva Esperanza” del Distrito 4 de la ciudad de El Alto, que nace a la vida empresarial de la necesidad de la principal empresa exportadora de confecciones de Bolivia, AMETEX S.A., de satisfacer un nicho de mercado intensivo en mano de obra calificada, bajo conceptos de subcontratación de servicios de bordado manual.

Esta necesidad se explica debido a que una de las nuevas tendencias en la industria de la moda en los Estados Unidos, principal mercado de exportación de AMETEX S.A., son las poleras, camisas, t-shirts de punto de algodón, para un segmento de consumo juvenil con incorporación de aditamentos de decoración o de “embellecimiento” (lentejuelas, mostacillas, piedras brillosas, canutillos, bordados, etc.). Estas prendas son necesariamente producidas mediante operaciones manuales, proporcionando un valor agregado diferenciado y apreciado en el mercado internacional.

Este ejemplo de PYME exitosa, apoyada por la Cooperación Internacional (USAID), permitió la organización y desarrollo de un proceso de capacitación de 250 mujeres de la ciudad de El Alto, la implementación de toda la infraestructura productiva en cumplimiento de normas de seguridad industrial e higiene ocupacional requerida por la legislación boliviana y clientes de los Estados Unidos (Vendor Compliance o Cumplimiento de Proveedor), así como el diseño tecnológico de una mesa de trabajo y de una estación de bordado industrial, con características ergonómicas para producciones masivas. Esta tecnología hecha en Bolivia y, luego, copiada en fábricas similares en Centro América, permite niveles productivos de máxima eficiencia por cada operario.

FIGURA N° 7. PYME “Nueva Esperanza”
Proceso de capacitación inicial



Fuente: Elaboración propia, 2007

FIGURA N° 8
Producción industrial “Nueva Esperanza”



Fuente: Elaboración propia, 2007

FIGURA N° 9. Tecnología boliviana
Visita de clientes extranjeros a “Nueva Esperanza”



Fuente: Elaboración propia, 2007

Este ejemplo, como muchísimos otros en toda Bolivia, demuestra que existen emprendedores en el sector productivo nacional, con nuevos paradigmas de poder adecuarse a las necesidades que implica un proceso de internacionalización de su producción.

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO E INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN BOLIVIA

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Surge la imperiosa necesidad de desarrollar una estrategia concreta para mejorar la posición competitiva de las PYMEs en Bolivia, a fin de desarrollar mercados internamente con un crecimiento sostenido y, finalmente, lograr el objetivo supremo: Llegar competitivamente al mercado internacional.

Muchos emprendedores y empresarios en diversos países del mundo hacen la siguiente pregunta: ¿Cómo hago para mejorar mi negocio y lograr exportar a mer-

cados desarrollados? Es por ello que he desarrollado un concepto sencillo pero aplicable, denominado: “Las 3 Reglas de Oro (Golden Rules) para convertirse en un empresario exportador exitoso”:

1. **SABER COMPRAR:** Es el inicio en una cadena productiva, comprendiendo a cabalidad que el costo de los insumos es central en el precio de venta (aproximadamente 50% en la mayoría de las industrias manufactureras a nivel mundial), identificar los proveedores bajo el concepto de que un proveedor es tan importante como un cliente, con suministros sostenibles y logística que respondan a las necesidades de volúmenes con entrega justo a fecha (just in time).

2. **SABER PRODUCIR:** Comprender el arte de la micro administración del costo y la productividad del producto con las siguientes herramientas: tecnología adecuada, planificación y control, proyección de costos, capacitación continua, sistemas de productividad, incentivos a los recursos humanos y cambio de actitud en la producción: disciplina, cumplimiento de horarios, eficiencias y calidad del producto.

3. **SABER VENDER:** “Todo negocio exitoso empieza en el mercado y termina en el mercado”. El emprendedor PYME debe entender lo que quiere el cliente, adecuar sus procesos a la demanda, desarrollar estrategias de marketing e imagen corporativa, proporcionar un producto distintivo y un nuevo elemento en la competitividad global: El servicio, que muchas veces es más importante que el propio precio.

La adecuada comprensión de estos elementos concluyen en un “Proyecto de Mejoramiento de Negocios”, justificado por lo que el mercado internacional demanda en el siguiente orden de prioridad: 1) Servicio, 2), Precio, 3) Calidad y 4) Volumen.

En nuestro país, persisten PYMEs que mantienen dudas e incertidumbres sobre sus propias capacidades, principalmente en su percepción respecto a lo que es el acceso al crédito y la tecnología en la producción. Analicemos ambas variables y comprendamos el desafío real de resolver los factores críticos de éxito:

Acceso al crédito

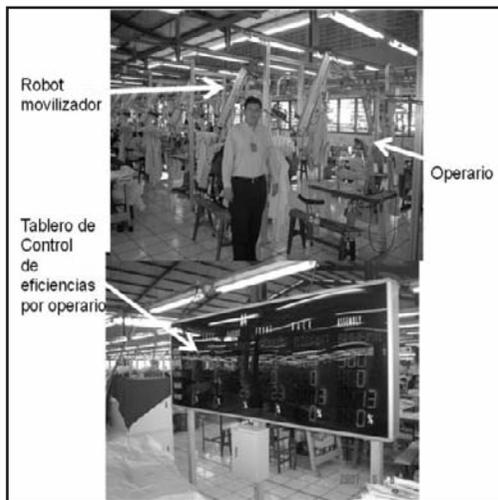
En los últimos 20 años, nunca hubo condiciones tan propicias para otorgar créditos a PYMEs del sector productivo como las que existen actualmente, con tasas de interés del 6% a 8 años plazo y con garantías personales (2). Esto ha generado un proceso competitivo en la banca privada boliviana, ofreciendo la mayoría de los bancos productos crediticios diseñados al servicio de las PYMEs.

Factor Crítico de Éxito: Se hace necesario desarrollar proyectos productivos rentables y con inventiva empresarial, asegurando las condiciones de administración de empresas para el cumplimiento de obligaciones financieras.

Acceso a la tecnología

En Indonesia, que actualmente cuenta con 6 millones de costureros y es el séptimo país productor de confecciones a nivel mundial, tuvo la suerte de asesorar a una empresa que cambió su estructura PYME a empresa de la industria de la confección con 15.000 operarios y ventas de más de 100 millones de dólares anuales, gracias a la tecnología y administración de sus recursos humanos (3). Lograron diseñar robots de manipulación de productos en proceso, asignando un tiempo específico a cada operación (eficiencias productivas), para asegurar la productividad de sus operarios.

FIGURA N° 10
PyME PT. Garment Inc. Indonesia



Fuente: Elaboración propia, 2007

Sin embargo, al otro lado del mundo, Europa del Este - Moldavia, la realidad de las PYMEs tiene características productivas muy similares a las de Bolivia, pequeñas fábricas en las que también se pudo evidenciar esta innovación tecnológica, con herramientas más modestas pero efectivas, como son una cinta transportadora y cajas de refrescos.

Factor Crítico de Éxito: La actitud hacia la inventiva empresarial es el primer paso para el cambio tecnológico.

FIGURA N° 11
Cinta transportadora para lograr eficiencias productivas - Moldavia



Fuente: Elaboración propia, 2007

FIGURA N° 12
Cinta transportadora para lograr eficiencias productivas - Moldavia



Fuente: Elaboración propia, 2007

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por lo expuesto, se puede concluir que la internacionalización de PYMEs en Bolivia es absolutamente factible, tal como ocurre en diversos países con estructuras productivas similares a la boliviana, como Ecuador, Paraguay o Perú.

Considerando que las PYMEs son un elemento estratégico para el desarrollo económico y social del país, deben ser priorizadas en toda agenda de desarrollo educativo en Bolivia, como elemento dinamizador para la profesionalización en la administración de empresas mediante herramientas y conocimiento (know how) de gerencia moderna.

Se establece que el principal elemento para generar empresas PYMEs, con visión exportadora o de

internacionalización de sus operaciones en Bolivia, es la generación de una cultura exportadora y emprendedora, actualmente en etapas primarias de gestación en la mayoría de las PYMEs del país.

La meta principal que debe perseguir toda compañía boliviana (PyME y/o empresa industrial) es desarrollar eficientemente su negocio con las siguientes recomendaciones puntuales:

- Mejorar el ciclo de operaciones del negocio: productividad, controles de calidad y reducción de costos.
- Diseñar e implementar herramientas de marketing e imagen corporativa, estrategias de acceso a mercados, ingeniería de producto, comprensión del mercado meta y sus tendencias.
- Entender con precisión sobre lo que demanda el mercado internacional. Visitar físicamente los mercados para el logro de este objetivo.
- Administrar los recursos humanos mediante control de eficiencias por operario, bonos e incentivos al personal.
- Implementar mejoras tecnológicas para lograr eficiencias en la producción.
- Desarrollar una filosofía de cumplimiento de compromisos: Entregas en fecha.
- Desarrollar proveedores en una relación efectiva de: precio, calidad, volumen y entregas en fecha.
- Identificar y desarrollo de sistemas de logística y distribución física internacional.
- Implementar capacidades de respuesta rápida a las demandas del mercado.
- Promocionar una mentalidad empresarial y liderazgo para exportar a mercados ampliados.
- Aplicar las “Tres Reglas de Oro”.

Los elementos principales para un adecuado proceso de internacionalización se resumen en el siguiente flujo:

GRÁFICO N° 1
Proceso de internacionalización de PYMES



Fuente: Elaboración propia, 2007

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Entrevista a Patrick Raider (2007) Director Business and Productivity. (BIZPRO). Oficina de apoyo a PYMES en UCRANIA.
- (2) BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO (2010). Informe.
- (3) ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES DE INDONESIA (2009). Global challenges for Indonesian manufacturing sector. JAKARTA (INDONESIA) API