

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA VENTAJA COMPETITIVA

JORGE ANTONIO MURILLO ORTÍZ\*

### RESUMEN

Debido a la creciente globalización de las economías, se hace imperativa la formulación, fijación y estructuración de estrategias de internacionalización. La mayoría de las Pymes (pequeñas y medianas empresas) no han diseñado una estrategia de acceso a los mercados externos, aún cuando cada vez se hace más necesaria, dentro del mercado neoliberal, la internacionalización de la empresa con el fin no solo de no depender de los mercados domésticos, sino de tener participación en ambos mercados, lo cual trae muchas ventajas como la diversificación del portafolio, la presencia en dos mercados, la generación de divisas, el tener mayor competitividad, etc.

El presente artículo tiene como objetivo proporcionar herramientas y elementos a los directivos de las empresas sobre cómo diseñar estrategias de acceso a los mercados internacionales, ya sea en forma directa, indirecta o mixta. Además permitirá a las Pymes identificar las etapas, de desarrollo de la empresa en cuanto a su carácter y dimensión, esto es, desde cuando tiene una perspectiva exclusivamente nacional, hasta cuando se convierte en una empresa global.

---

\* Profesional en Economía en Comercio Exterior, Fundación Universitaria Los Libertadores.  
Especialista en Mercadeo y Ventas, Universidad Autónoma de Manizales.  
Docente Especialización en Gerencia de Mercadeo, Escuela de Administración de Negocios EAN.  
E-Mail: jam@asuhi.com

## INTRODUCCIÓN

La confusión institucional en la que estuvo sumido el país durante el siglo XIX, y los intentos a medias para vincular la economía doméstica al ámbito internacional, se tradujeron en lentos procesos y trabas que no permitieron que se lograran para el país los propósitos económicos previstos, tales como los de crecimiento y desarrollo social, inserción de la economía local en el contexto internacional, desarrollo tecnológico, etc., debido a que frecuentes enfrentamientos internos de toda índole han impedido crear un ambiente propicio para modernizar el país, pues el siglo XIX fue prácticamente un siglo perdido para éste. Es así como a finales del mismo el ingreso per cápita no resultaba mayor, y eso, debido a las exportaciones de materias primas como el café, el cacao y el banano.

En la segunda década del Siglo XX, Colombia registraba en materia de transporte e infraestructura uno de los sistemas más atrasados en todo el continente latinoamericano; sólo hasta la década del sesenta y posteriormente al inicio de la década de los noventa con la Ley Marco de Comercio Exterior (Ley 7 del 16 de enero de 1991) se le dió un viraje al país con la visión puesta en los mercados internacionales y dio origen a la apertura económica bajo la presidencia del Dr. Cesar Gaviria Trujillo. Dicha apertura trajo consigo un nuevo reto para los empresarios y para el Estado porque estableció los criterios y objetivos generales de política y comercio exterior. Transcribimos algunos de los más significativos:

☛ Impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.

☛ Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción nacional, para mejorar su competitividad internacional y para satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor.

☛ Apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de distintos agentes económicos en la operaciones de comercio exterior.

☛ Coordinar las políticas en materia de comercio exterior con las políticas arancelaria, cambiaria y fiscal.

Para llevar a cabo estos objetivos se crearon junto con la Ley Marco: el Consejo Superior de Comercio Exterior, El Ministerio de Comercio Exterior, el Banco de Comercio Exterior y Proexport.

Con las condiciones anteriores Colombia pasó de una economía protegida o economía de producto en la cual veníamos operando, a una economía de mercado o abierta, es decir que el proteccionismo que duró por más de dos décadas en Colombia, llegó a su fin en el año 1991. Una vez iniciada la apertura, entramos en la era de la internacionalización, la globalización y la mundialización. Esto ha conducido a que no haya que pensar sólo en los mercados domésticos, sino también en los mercados internacionales para lograr diversificar el portafolio de productos y/o servicios de la empresa.

En el actual contexto de turbulencias continuas que viven las economías de los países, cada vez es más notoria la dependencia e interdependencia de las naciones, lo cual nos lleva a realizar urgentes reflexiones y a analizar la forma de afrontar en los próximos años la competencia en el ámbito internacional. ¿Que será de los países en vías de desarrollo? ¿Seguiremos siendo más dependientes de los países desarrollados? ¿Nuestros productos serán aceptados en los mercados internacionales de la misma manera en que aceptamos los productos alemanes, americanos, japoneses, coreanos, taiwaneses, etc.,? Un aparte publicado en la revista Dinero dice "Lo cierto es que el comercio internacional es la fuente del dinamismo por excelencia en la economía mundial"<sup>1</sup>. Mientras que en 1980 y 1995 el PIB mundial creció un 2.3% anual, el crecimiento de las exportaciones mundiales se duplicó. En estos mismos años, mientras que en América Latina el PIB creció el 1.8% anual, las exportaciones lo hicieron en 6.2%. Si las exportaciones colombianas no crecen, no es por falta de crecimiento de

<sup>1</sup>A Exportar. En: Revista Dinero, No. 75. Diciembre 14 de 1998. p. 39.

la demanda "y prueba de ello es que existe una gran mayoría de empresarios que aún no saben que existe el SPG (Sistemas de Preferencias Generalizado) y el SPG Andino (Sistema Generalizado de Preferencias Andinas) para exportar sin impuestos sus productos a la Unión Europea que cuenta con más de 370 millones de consumidores potenciales"<sup>2</sup>; y que con el APTA (Andean Trade Preferences Agreement-Ley de Preferencias Andinas) pueden exportar a Estados Unidos más de 6100 productos con excelentes ventajas arancelarias.

La década que finalizó, y el nuevo milenio que se inicia estarán marcados y caracterizados por la consolidación de los bloques económicos y por la mayor integración; las empresas estarán cada vez más orientadas a la reducción de costos y a asociarse internacionalmente con multinacionales, de modo que habrá mayor dependencia de los países subdesarrollados respecto de los desarrollados. Las economías serán más globalizadas, el mercado como tal en un país con visión etnocéntrica ya deja de ser importante. Ahora el mercado (personas) no estará marcado ni representado por fronteras definidas: el nuevo mercado y el nuevo contexto serán reconocidos por la estandarización de productos, y otros en menor instancia por la especialización (nichos de mercados) porque el producto o servicio que se elabore o manufacture y se comercialice debe fabricarse con visión global para que pueda satisfacer las necesidades, gustos, expectativas y deseos de cualquier consumidor en cualquier parte del mundo.

Las fronteras desde hace muchos años dejaron de ser barreras para insertarse en la economía global. Pero en el caso colombiano muchos empresarios aún siguen con la visión del mercado local, de visión etnocéntrica.

No es fácil salir del atajo o trancón en el que estamos. Para salir, es imperativo que cambiemos de

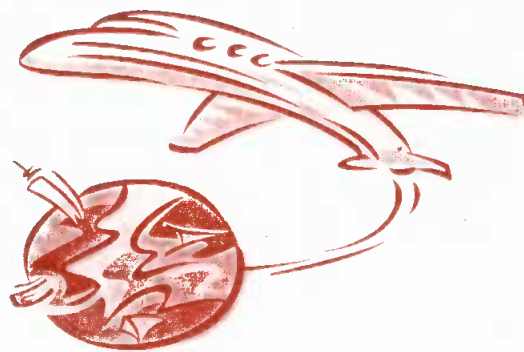
actitud para ir en busca de los mercados internacionales, porque no hay otra salida en materia de internacionalización que la de buscar mercados externos, puesto que el actual motor de desarrollo, la construcción, ya cumplió su ciclo. En el modelo de economía proteccionista se pensaba que la única manera de crear y generar empleo era la construcción y se actuaba en consecuencia. Hoy ese viejo modelo hay que reevaluarlo y el nuevo modelo estará caracterizado por las exportaciones. No hay otra vía, si queremos estar a la par en tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competen-

cia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerenciar. En suma, todo está regido por el imperativo de la internacionalización.

Con frecuencia se escucha decir *empresa que no exporte, está condenada al fracaso*; ya durante el periodo presidencial del Dr. Lleras Restrepo se

hizo énfasis en la frase *exportar o morir*, a la que hoy se agrega: ¿Cómo exportar e internacionalizarse? ¿Cuáles son las etapas por las cuales pasa una empresa para dejar de ser local y convertirse en internacional, multinacional y por último global? ¿Cómo un país puede ser competitivo? ¿Cuáles son los determinantes que lo pueden llevar a ser competitivo?

La próxima década estará caracterizada por un gran dinamismo: continuos y rápidos cambios en los gustos de los consumidores, alianzas y fusiones que darán como resultados fuertes oligopolios, concentración de riquezas, fortalecimiento de las compañías líderes, fortalecimiento de los países miembros del G-7, la Unión Europea, Japón y en menor grado países como China, Malasia, Vietnam, Corea, Taiwan y Singapur. Además por parte de la ASEAN seguirán creciendo, si no a



<sup>2</sup>Ibid.

los ritmos de los años 80 y 90, si aproximadamente con un PIB del 3.5 a 4.0%. Las economías del Mercosur como Brasil y Argentina, mientras no reduzcan su déficit fiscal y su corrupción, seguirán creciendo aproximadamente al 2.0% para el próximo milenio; igual ocurre con México. Para estos países es importante conseguir mayor porcentaje de participación de sus exportaciones en los mercados de las economías de la Unión Europea, Japón y Estados Unidos, con el fin de reducir el déficit de su balanza comercial para que puedan lograr convenios con los que sus productos tengan mayor aceptación en estos mercados. Para ello es importante mayor inversión en tecnología, mayor capacitación y entrenamiento del recurso humano, contar con una amplia visión empresarial, reducir trabas al comercio, diversificar la producción hacia productos con mayor valor agregado tipo exportación, mayor inversión extranjera por medio del joint ventures, franquicias, maquilas que adquieran mayores conocimientos en nuevos procesos de producción, comercialización, logística, distribución física internacional, habilidades de negociación. Todo esto con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad a mediano y largo plazo, para obtener y mejorar ventajas competitivas sostenibles y para lograr incrementar su participación en el comercio mundial, aumentar su riqueza y mejorar el nivel de vida que tanto se anhela.

### La Importancia de los Mercados Globales

El mercado nacional más grande del mundo es el de Estados Unidos, porque cuenta con una de las poblaciones de mayor consumo en el mundo. Actualmente cuenta con más de 260 millones de habitantes, y con uno de los ingresos per cápita mayores: por encima de los U.S. 25.000, además, representa aproximadamente el 25% del mercado mundial para todos los productos y servicios. Así es que los directivos de las empresas americanas o estadounidenses que deseen incrementar su participación de mercado, deberán volcarse hacia otros mercados o regiones como los de Japón, la Unión Europea o América Latina, debido a que el 75% del potencial del mercado mundial se encuentra fuera de los Estados Unidos.

Las empresas de los países como Japón, la Unión Europea, Asia y América Latina tienen un reto y una mayor motivación para buscar mercados po-

tenciales fuera de sus fronteras debido a que se encuentran en un solo mercado muchas oportunidades que no se consiguen en empresas estadounidenses. Por ejemplo, aunque el valor en dólares del mercado interno para las empresas japonesas es el segundo mercado libre más grande del mundo después de Estados Unidos, el mercado fuera del Japón representa el 85% del potencial mundial para las empresas japonesas. Para los países europeos, la situación es aún más importante. Aunque Alemania es el mercado más grande de Europa integrado por un solo país, el 94% del potencial del mercado mundial para las empresas alemanas se encuentra fuera de su país de origen<sup>3</sup>. Además el mundo cada vez se está integrando más en megabloques económicos y comerciales tales como la Unión Europea, el Bloque del Pacífico, el NAFTA, el Mercosur, el ALCA, entre otros.

### Cómo Lograr Ventajas Competitivas y Afrontar el Reto de los Negocios Internacionales

La pregunta es: ¿Qué deben hacer los países si quieren tener ventajas competitivas o comparativas? ¿Si quieren tener posiciones sólidas y estables de inversión y comercio internacional?. La respuesta es: cumplir con los siguientes estándares<sup>4</sup>:

1. Han de mantener la competitividad económica y social.
2. Han de conservar su poder de negociación e influencia en las regulaciones comerciales para que el resto de los países miembros de los bloques económicos-comerciales abran sus fronteras a los bienes y servicios del exterior y estén dispuestos a importar y exportar en el comercio global, ejemplo, Colombia con la CAN y el G-3.
3. Han de desarrollar una orientación estratégica global en la que el gobierno actúe como vehículo y apoyo a los empresarios, adecuando una infraestructura que les permita operar como empresas internacionales y/o multinacionales y no solo

<sup>3</sup>WAREN, Keegan J. y MARK, Green. Fundamentos de Mercadotecnia Internacional. Ed. PHH.

<sup>4</sup>PORTER, Michael. The Competitive Advantage of Latinos. Nueva York, Free Press. 1990. p. 72.

como empresas locales que realizan negocios con los mercados externos. Debe eso sí protegerse un sector muy específico como el agrícola. Si analizamos detalladamente las políticas de los países industrializados, vemos que abren progresiva o gradualmente sus fronteras y el último sector que exponen a la competencia global es el agrícola, porque este sector es estratégico, clave y fundamental para desarrollar la base alimenticia de un país, junto con los otros sectores de productos semi-elaborados y terminados.

Una vez establecidos los parámetros de cómo afrontar el reto de las negociaciones internacionales, vienen los de cómo mantener la competitividad económica.

Durante la década de los 80, Estados Unidos vio debilitarse parte de su competitividad económica a causa de la importaciones provenientes de Japón y Europa. En el caso de la CAN, en especial Venezuela, Ecuador y Colombia en los años 90, las oleadas de productos asiáticos han resentido ciertos sectores de la economía. Volviendo al caso de los Estados Unidos, en los años 70

se consideraba que los autos japoneses eran fabricados con baja calidad; ahora, en cambio, en algunas gamas son mejores los fabricados por la industria japonesa que por la industria americana. Sin duda la competitividad económica se halla en un estado de flujo de constantes cambios (I+D). Analizando el caso americano se observa la pérdida de posicionamiento en algunas industrias aún cuando lo conserva en otras: Entonces viene la reflexión ¿A qué se debe la ventaja competitiva de algunos países?. Muchos expertos sostienen que la ventaja competitiva que gozan algunos países se debe a los siguientes determinantes:

❏ Bajos costos en la mano de obra.

❏ Las tasas de interés y el tipo de cambio.

❏ Las economías de escala. La situación geográfica y los convenios que pueda lograr para insertarse al mercado global, como, también la habilidad de negociación que desarrolle el Estado para que los empresarios se internacionalicen.

El análisis arroja como resultado que la mejor forma en que las empresas pueden obtener la ventaja competitiva, es por medio de la investigación y las innovaciones que mejoran el desarrollo. En Colombia todos queremos ser competitivos de la noche a la mañana, pero si de verdad queremos lograrlo debemos empezar por el análisis de cuánto de nuestro presupuesto invertimos en nuevas formas y desarrollos de producción, logística, comercialización, distribución, etc. ¿Cuánto invertimos en mejorar nuestra forma de vivir? ¿cuánto invertimos en participar en ferias nacionales e internacionales? ¿Cuánto invertimos en capacitar recursos humanos para el próximo siglo?. En este punto la mayoría de empresarios ven la capacitación como un costo, lo cual es un grave error. Esta debe alentarse y verse como una inversión que da frutos a mediano y largo plazo. Después de asumir estos retos, podemos preguntarnos qué tan competitiva puede llegar a ser mi



empresa; de lo contrario no podemos pretender competir con compañías que por filosofía, políticas, convicción, tradición y desarrollo aplican una política de mejoramiento continuo.

La ventaja competitiva se logra bajo la constante de investigación y desarrollo (I+D), mediante un mejoramiento del know how en cualquier área o especialidad de la empresa. Por ejemplo, Volvo, fabricante de autos que en la actualidad pertenecen a FORD, continuamente trata de mejorar la seguridad de sus vehículos; ha aumentado su ventaja competitiva a medida que la seguridad se ha convertido en el factor más importante en las decisiones de compra para un segmento de consumidores. Otra manera de lograr la ventaja competitiva es hacer obsoletas mediante un excelente desarrollo y posicionamiento, las innovaciones de los competidores. Un buen ejemplo de ello es el

caso de Raychem<sup>5</sup> de Estados Unidos, firma que lleva años concentrándose en ofrecer productos de tecnología intensiva a los clientes industriales: uno de los productos de mayor venta era un sistema para sellar los empalmes de los cables telefónicos, pues generaban más de U.S. 125 millones anuales y tenían clientes altamente satisfechos. Sin embargo, Raychem introdujo una nueva tecnología de sellado que mejoraba de modo extraordinario el desempeño. Hoy ha empezado a vender la nueva tecnología y ha dejado de fabricar el anterior producto. De ese modo los competidores que estaban desarrollando un producto para competir con el producto original de Raychem se dieron cuenta de que sus esfuerzos habían sido inútiles. La reflexión nos lleva a pensar que en Colombia muchas empresas entran al mercado con la sola noción y/u objetivo de competir con la empresa líder o viceversa sólo por sacar productos similares y con tal de ser competitivos sacrifican la utilidad fijando precios más bajos. Es allí donde comienza la guerra de precios. ¿En cambio de ser reactivos, por qué no son proactivos?, es decir si he decidido entrar al mercado ¿por qué no mejorar lo que hay?

Si todos pensáramos en entrar al mercado con el ánimo de competir, generar nuevas alternativas de fuentes de trabajo, industrializar al sector al cual pertenecemos, mostrar ante el mundo que sí investigamos y podemos crear nuestras propias tecnologías para mejorar el nivel de vida, estaríamos hoy a la par de países como Japón, Corea, Taiwan y Singapur que en un principio se apoyaron en empresas multinacionales pero no se quedaron allí esperando y dependiendo sino que el gobierno y su clase dirigente se preocuparon por darse a conocer y crear sus propias tecnologías en los mercados externos.

Si actuamos y pensamos así, seguramente mejoraremos nuestra posición en el mundo y estaremos generando ventaja competitiva para nuestro negocio y para nuestro país. El segundo paso es ¿cómo convertir esa ventaja en sostenible? Es sostenible hasta que la competencia la iguale. En ese punto usted debe hacer lo mismo que hizo RAYCHEM de Estados Unidos.

### LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Se ha preguntado usted ¿Por qué algunas empresas pueden innovar constantemente y otras no? ¿Por qué a algunas empresas en el actual contexto de internacionalización-globalización y turbulencia, les va bien en Colombia, mientras en el ambiente sólo se habla de crisis, recesión, concordatos, quiebra y cierre de empresas?

Ocurren casos como el de Proquinal S.A., que a través de su trabajo en I+D y gracias a su fortaleza en la logística de exportación y comercialización internacional más la férrea convicción de internacionalizarse, su actual presidente Alfredo Fronlich, ha logrado a través de los últimos 10 años posicionarse y competir con sus productos en mercados tan exigentes como los de Europa y Estados Unidos. Además de poseer otra ventaja: el poder de negociación con sus proveedores de materias primas y el continuo contacto para investigar y desarrollar nuevos productos con aditivos especializados, que le ha permitido utilizar y tener acceso a materias primas de alta calidad y a tecnología de vanguardia producidas por multinacionales.

Otro caso es el de Baterías Power Pack de Mac, que bajo la dirección de su presidente Diego Mejía, pasó de facturar 800 mil baterías en 1996 a un millón de unidades en 1997, lo que significó un aumento del 2.5%. Así mismo su participación en el mercado se incrementó de un 36% a un 43% en un año, todo esto logrado sobre la base de una alianza estratégica con la multinacional Johnson Control. Esto le ha permitido a esta empresa colombiana tener presencia en mercados externos como los de Perú, Chile, Ecuador, Panamá, Argentina y Venezuela. Ejemplos de que todos podemos si se buscan alianzas, joint ventures o maquilas (como México que genera exportaciones al año por más de us 38.000 millones) y otros tipos de contratos para insertarse en la economía internacional o introducirse por medio de agentes, representantes o distribuidores o de establecer filiales o subsidiarias que en un prin-

<sup>5</sup> CATHEORA, Philip. Marketing Internacional. Ed. Mc Graw Hill, Octava Edición.

cipio son de importación, comercialización y distribución y posteriormente de producción en caso de ser necesario cuando los costos de producción, logística, distribución y comercialización son mejores que en el país de origen. Es decir en este punto se debe hacer un análisis de la cadena de valor con el objetivo de crear una ventaja competitiva en el ámbito internacional sostenible.

Caso Carvajal S.A: Su actual presidente Adolfo Carvajal, que desde hace 20 años empezó el proceso de internacionalización y gracias a ello hoy ha llegado a consolidarse como la primera empresa Colombiana Multinacional en el área de Latinoamérica "en vez de seguir creando nuevas empresas, como se hacía antes de la apertura, ahora nos concentramos en ampliar el mercado en los negocios internacionales en que ya nos ha ido bien. Actualmente está presente en 17 países". Caso PVC GERFOR S.A.: Su actual presidente Dr. Germán Forero y su gerente general Dr. Julián Hurtado, en medio de la crisis, no se han quedado quietos y como resultado tenemos que ya está en los mercados internacionales: acaba de anunciar grandes inversiones en el montaje de plantas para la fabricación de tuberías y accesorios en pvc en Guatemala y en Chile, e inaugurará dentro de poco una nueva planta en Neiva - Huila bajo la Ley Páez. Esto muestra que las empresas con visión de internacionalización se dan a la búsqueda de mercados externos y podrán sobrevivir, competir y estar a la vanguardia de nuevas tecnologías, y nuevas alianzas. Podrán estar compitiendo de tú a tú con las demás compañías multinacionales donde sus directivas nunca se duermen, que es lo que ha pasado con muchos empresarios: nunca se prepararon para la apertura porque siempre consideraron que sus mercados locales seguirían igual de protegidos que antes de la apertura. Error muy grave que hoy se paga con concordatos, cierres, saturación del mercado, baja demanda, cartera a 180 días. Aún cuando existen otras variables que explican la situación económica cierto es que las empresas que han ido en busca de los mercados externos, no están tan golpeadas como las que prefirieron quedarse estáticas. Como consecuencia de esta última actitud han llegado empresas extranjeras y han hecho la situación más difícil: para no ir mas lejos Bimbo llegó al mercado Colombiano y en el lapso de un año la marca ya tenía el 40% del mercado local, con una ventaja adicional muy

fuerte porque ha logrado que el consumo de pan tajado en la región aumente en un 50%. La pregunta para reflexionar es ¿por qué empresas Colombianas en su sector no habían descubierto dicha necesidad? y si existe recesión y hay crisis en el país, etc, etc. ¿Como se puede explicar esto?.

Para terminar y antes de llegar al modelo de la ventaja competitiva propuesto por M. Porter, analicemos otro caso: el de la incursión de hipermercados que afectó considerablemente la rentabilidad de las cadenas nacionales.

El flujo de inversión extranjera en este sector ha venido creciendo con la llegada a Colombia de cadenas como Carrefour y próximamente Walt Mart Stores que según el ranking de la revista Fortune 2000 es la octava corporación más grande del mundo con ventas de U.S.\$ 119.299 millones y la cuarta en Estados Unidos en mercado de valores, pues está en el puesto No. 14 de las de mayor utilidad en Estados Unidos, y como dato más preocupante para nosotros es la octava corporación más grande del mundo, por encima de GE, Toyota Motor Co, IBM, AXA y Daimler -Benz AG

La descripción anterior permite ilustrar un poco sobre la identidad del Walt Mart Stores, ante quien se enfrentarán las cadenas de hipermercados y supermercados. Esto es lo que ha hecho que se pase de una inversión de US\$ 4.400 millones en 1996 a US\$ 47.000 millones en 1997; esta creciente tendencia tiene preocupados a los empresarios de este ramo, quienes ya están sintiendo sus efectos (caso la compra de Éxito a Cadenalco), el cual quedará con participación del 41 % del mercado por ahora. Su gran reto será el de mantenerse o de incrementar ese porcentaje una vez se consolide Carrefour y luego de Walt Mart Stores.

Los casos anteriores los he propuesto como base para entender con mayor profundidad y claridad el modelo de M. Porter sobre la ventaja competitiva internacional de la empresa.

En opinión de M. Porter<sup>6</sup>, la respuesta se encuentra en cuatro atributos generales que individual e

<sup>6</sup>Ibid. The Competitive Advantage of Latinos.

interactivamente rigen la ventaja competitiva a nivel nacional. Estos son:

- ❑ Condiciones de factor.
- ❑ Condiciones de la demanda.
- ❑ Industrias conexas y de soporte.
- ❑ Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.

### Análisis de los Determinantes

*Condiciones de factor:* Según la teoría del comercio internacional, un país exporta los bienes que aprovechen al máximo las condiciones de factor: Tierra, mano de obra y capital; ejemplo de ello es China: es intensiva en mano de obra y tierra, lo que les ha permitido autoexigirse en la búsqueda de lograr cada día mayor inversión extranjera por medio de alianzas estratégicas, joint ventures, maquilas y licencias de fabricación, ya que este país sin capital no podría explotar sus dos mayores fortalezas: tierra y mano de obra competitiva.

*Condiciones de la demanda:* Porter señala que la ventaja competitiva de una empresa y un país se fortalece si sus bienes y servicios tienen una gran demanda local e internacional. Esta circunstancia ofrece varios beneficios que le ayudan al vendedor a saber lo que sus compradores desean adquirir; si el producto es el adecuado o si hay que modificarlo. De hecho, cuanto más eficientes sean sus clientes a mediano y largo plazo, mejores beneficios y ventajas obtendrá frente a sus competidores, ya que si no está en un mercado exigente, o usted no lo hace exigente para sacar ventaja competitiva frente a sus rivales, más tarde que temprano su ventaja será igualada y lo más probable superada. Por ejemplo, un motivo por el cual las empresas Japonesas diseñaron unidades más pequeñas y silenciosas de aires acondicionados, es que muchos de ellos viven en espacios pequeños donde un ruido fuerte es molesto. También desarrollaron unidades que funcionaban con compresores rotatorios que consumen poca energía, porque los usuarios se quejaron continuamente de que la energía era más costosa, y querían una unidad que no consumiera mucha energía. Otro ejemplo es el de Mac Donald's; ¿por qué se creó y por qué hoy son un emporio Glo-

bal?. Nacieron y se convirtieron en un emporio global debido a que los consumidores estadounidenses ayudaron a crear una industria muy eficiente en comidas rápidas; por su afán de aprovechar mejor el tiempo, por el fast food, etc. Al difundirse por todo el mundo el gusto por este tipo de comida se originó una nueva forma de hacer negocios internacionales (las franquicias). Es decir una fuerte demanda ha creado una gran industria y una nueva forma de hacer negocios en el ámbito internacional. En el caso Colombiano tenemos a Kokorico, que a través de franquicia se expande a nivel nacional e internacional hacia Ecuador y Venezuela. Solamente en Canadá existen 400 empresas de este tipo; Argentina y México cuentan con sistemas avanzados de franquicias en Latinoamérica, el rey y líder en este campo a nivel mundial es Estados Unidos.

*Industrias conexas y de soporte:* El tercer determinante de la ventaja competitiva internacional propuesto por M. Porter es la presencia de industrias conexas y de soporte que sean competitivas en el ámbito internacional. Se trata principalmente de las industrias de servicios (outsourcing y maquilas) cuando los proveedores están situados cerca del productor.

Las compañías normalmente ofrecen productos más competitivos a sus proveedores cercanos, lo cual genera mayor entendimiento en cuanto a pronósticos de cambios en la demanda y tendencia del mercado: cambios tecnológicos y cambios en distribución y comercialización. El compartir toda esta información con su proveedor más cercano le ayuda a no perder la competitividad: un ejemplo colombiano de ello es la industria del cuero que no ha sabido aprovechar esta situación tal como lo ha hecho Italia al máximo: en este país los fabricantes de calzado interactúan periódicamente con los fabricantes de pieles, intercambiando información que les sirva para seguir siendo competitivos. Y la interacción beneficia tanto a unos como a otros.

La ventaja de esta información es su flujo e intercambio porque permite ser más agresivo para responder oportunamente ante los competidores. La ventaja de este tipo de interacción nos muestra que los productores no deben crear proveedores (cautivos) que dependan de ellos, a menos que sea una integración hacia atrás, para poder



garantizar el suministro adecuado y oportuno. Si los proveedores le suministran a la competencia, se encontrarán en mejor posición de saber para donde va el nuevo ambiente y los cambios en los negocios.

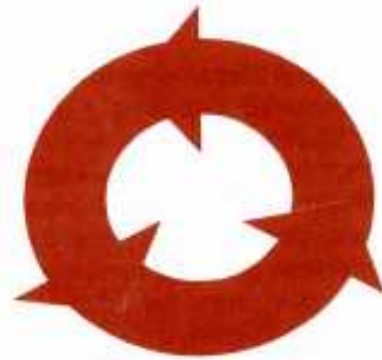
*Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas:* El cuarto determinante de la ventaja competitiva nacional propuesto por M. Porter, en el contexto dentro del cual las compañías se crean, organizan y administran, es la naturaleza de la rivalidad en el ámbito nacional: no hay un sistema gerencial que sea adecuado para todos los lugares y circunstancias. Las naciones tienden por lo general a progresar donde las prácticas gerenciales favorecidas por el ambiente nacional son apropiadas para las fuentes de ventaja competitiva. Así, en Italia, las empresas prósperas suelen ser pequeñas y de tamaño mediano, operan en industrias fragmentadas como las de iluminación, muebles, calzado, maquinaria plástica, moda y vestuario. Estas empresas son manejadas por grandes familias. Por el contrario, Alemania tiende a organizaciones jerárquicas que dan prioridad al contenido técnico o ingenieril. En Japón las empresas más exitosas son administradas por Keiretsus.

Otra área importante de la rivalidad nacional es la ubicación de los competidores. Muchas veces, las compañías competidoras están cerca una de la otra. Ejemplo: en Suiza, las empresas farmacéuticas se encuentran en Basilea, en Japón las empresas de motocicletas están ubicadas en Hamamatsu; en Alemania la industria del acero se encuentran en Solingen, en Estados Unidos las agencias publicitarias se encuentran agrupadas en Madison Avenue en Manhattan —ciudad de New York. En Colombia la industria textil se encuentra establecida en Medellín, la industria farmacéutica en Cali, la industria Petroquímica en Cartagena. En Venezuela la gran industria de Pinturas y Tintas se encuentra en Valencia; la industria petroquímica se encuentra en el Tablazo-Maracaibo.

Una vez analizados los determinantes surge la pregunta de ¿cómo configurar la empresa para la internacionalización?

Existen tres ámbitos que nos definen la capacidad competitiva de la empresa.

### Ámbito de Empresa



Ámbito de Producto

Ámbito Geográfico

En el **Ámbito de Producto** los empresarios y directivos de marketing internacional deben decidir: si quieren ser especialistas o generalistas, tener una producción concentrada o diversificada, es decir poseer amplia gama de productos en varios sectores, una línea de productos reducida, ¿De qué depende esto?.

Depende en todo su porcentaje del logro de la ventaja competitiva: si la línea de productos diversificada en varios sectores nos permite tener consistencia y cobertura entre las líneas, excelente. De lo contrario habría que pensar en la especialización: en buscar nichos de mercados especializados que permitan lograr una ventaja competitiva y, a la cual la competencia no pueda igualar o superar.

**El Ámbito de Empresa:** Significa qué nivel de liderazgo alcanzarán sus directivas para lograr acuerdos con proveedores internos y externos, para hacer alianzas, fusiones, adquisiciones, joint ventures en el campo nacional e internacional, o para insertarse en el comercio mundial mediante modos directos o indirectos. (Agentes representantes, distribuidores, subsidiarias o filiales en importación y comercialización o en producción.) Un ejemplo de ello es lo logrado por PVC Gerfor S.A, después de haber ingresado al mercado de Centroamérica ( Guatemala) y Chile en forma indirecta con representantes; ahora su nueva estrategia de empresa internacional le ha permitido establecer plantas de producción en estos paí-

ses, es decir ha pasado de una etapa local a una etnocéntrica, y luego, según Kegan de una etnocéntrica a una internacional.

Por último, **el Ámbito Geográfico**: me determinará el alcance de lo nacional y la transición de éste a lo internacional, ¿qué cubrimientos y soporte puedo lograr.? para ello es importante conocer las etapas por el cual pasa una empresa de ser regional-global a multinacional o global. A los países asiáticos les tomó aproximadamente 30 años para que empresas como: Samsung, Daewoo Motor Corp, Hyundai se convirtieran en empresas Internacionales, a través de tres determinantes básicos: tecnología, productividad y competitividad para hacer más competitivas sus exportaciones, han tenido que cumplir requisitos básicos como, una mano de obra calificada y capacitada constantemente, un buen ambiente de negocios entre estado y empresarios, adecuación de su infraestructura física para los mercados externos y un buen mercado de capitales. Como políticas fijaron: Política macroeconómica de baja inflación; alta inversión, endeudamiento a largo plazo bajo la filosofía de adquirir tecnología de los países miembros de G-7, educación, capacitación y entrenamiento.

Una vez establecidos los objetivos de la empresa para competir y lograr la ventaja competitiva, aparece el riesgo estratégico básico: que los competidores alcancen a la empresa, y que su ventaja competitiva desaparezca: con lo cual volverían a ser entonces un competidor mas, y estaría volviendo a una estructura de mercado de competencia perfecta: cuando se logra una ventaja competitiva sostenible automáticamente se pasa de una estructura de mercado de competencia perfecta a un mercado con venta especializada y puede monopolizar en cierta forma el mercado, porque si la competencia no logra vencer la ventaja competitiva, se es único en el mercado, y entonces las estrategias de precios, de distribución, comercialización y logística, de comunicación, de internacionalización pueden lograr mayores beneficios y como resultado, son valoradas por los clientes.

### **Análisis del Proceso de Internacionalización de la Empresa**

Hay diversas formas de ir a los mercados externos para internacionalizarse y luego globalizarse,

pero este es un proceso que no se logra de la noche a la mañana, ya que el ingreso al comercio internacional tiene sus etapas, sin embargo ofrece grandes ventajas a las empresas que decidan ir en busca de nuevos potenciales consumidores para convertirlos en reales. Existen una serie de motivos y obstáculos al ingresar, analicemos algunos motivos por los cuales debemos internacionalizarnos:

### **Motivos para internacionalizarse**

Antes de ir en busca de los mercados internacionales, es importante preguntarnos ¿qué vendemos.? ¿Qué es lo que hace la empresa.? ¿Cuál es su enfoque estratégico.? ¿Cuál es su visión internacional.?, ya que el solo hecho de tener o contar con un buen producto ya no es suficiente. Vender productos tangibles o intangibles bonitos, funcionales y partir de la premisa de que si se venden a un precio razonable se venderían solos, no es correcto, quizá que para algunos productos del mercado doméstico, pero no necesariamente en el ámbito internacional. En la gran mayoría de casos no es tan simple como se piensa y se actúa, por lo que puede afirmarse que se viene produciendo un gran cambio al pasar de un mercado de oferta a un mercado de demanda. En la actualidad, existen muchas alternativas y sustitutos, y habrá mas con la internacionalización de las economías y su globalización que hacen que cada día sea más fuerte la competencia por la lucha de un espacio en la mente de los consumidores.

Razones para ir en busca de los mercados externos:

- Entrada de nuevos competidores al mercado doméstico, lo que incentiva la búsqueda de nuevos mercados.
- Saturación del mercado doméstico que exige a la empresa buscar oportunidades en otros países vecinos.
- Necesidad de insertarse en el mercado internacional por la globalización de la economía.
- Diversificación del portafolio de productos y servicios para afrontar la competencia y no depender de un solo mercado.

- Ganar competitividad mediante la adquisición de nuevas formas de hacer los negocios, mediante tecnología, capacidad gerencial y know how.

- Alianzas estratégicas, franquicias, joint ventures, fusiones, maquilas con empresas internacionales para reducir costos, lograr economías de escalas, mejorar en eficiencia, tecnología, productividad y competitividad.

- Disminuir el riesgo de estar presente en un solo mercado.

- Permitir la supervivencia de la empresa en el largo plazo y, extender el ciclo de vida del producto en otros mercados.

- Aprovechar los nuevos mercados, generados por tratados y acuerdos logrados por el gobierno a raíz de la globalización.

- Mayor utilización de la capacidad subutilizada de la empresa.

- Utilización de las zonas francas con el fin de poder importar mercancías para transformación o ensamble y futura exportación.

- Mejorar el nivel de vida tanto de los miembros que laboran en la empresa, como en el país

- Utilización del plan Vallejo como incentivo para importar y luego exportar.

- Estar a la vanguardia en tecnología, en marketing, distribución y logística para ser más competitivos y lograr mayor conocimientos de los mercados.

- Competir en escenarios distintos al doméstico.

- Mejorar la balanza comercial del país.

- Porque la empresa es creada para la exportación, ejemplos trading, broker, consorcios de exportación.

- Ganar mayor posicionamiento en el mercado doméstico.

- Obtener e incrementar divisas vía exportación.

Pero así como encontramos un sinnúmero de razones y/o motivos para internacionalizarnos, encontramos también obstáculos cuando emprendemos la búsqueda de aquellos mercados externos en el comercio mundial: los directivos deben estar preparados y conscientes de que muchos de ellos no se pueden evitar, aún cuando si podemos ajustarnos a ellos.

### Obstáculos a la Internacionalización

- **Financieros:** La falta de créditos adecuados a largo plazo con bajas tasas de interés que permitan adquirir equipos y/o materias primas.

- **Comerciales:** El desconocimiento de los mercados y sus oportunidades de demanda y el difícil acceso a los potenciales compradores externos.

- **Logística:** Dificultades en la logística de exportación, desconocimiento y manejo del transporte hacia los mercados

externos potenciales, los cuales pueden generar altos costos de los productos.

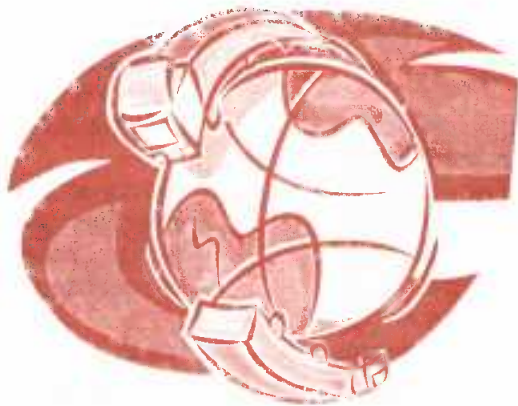
- Viajes y misiones comerciales internacionales para la exploración de los mercados, o nuevos mercados, aunque hoy, vía Internet ya no podemos decir que es un gran obstáculo a vencer.

- Poca visión de internacionalización: actitud mental cortoplacista por parte de sus directivos.

- Cultura hacia los mercados locales y temor al riesgo que enfrenta la empresa en el ámbito internacional sobre los factores no controlables y entornos turbulentos.

- Exceso de trámites y burocracia interna sobre la decisión de ir hacia los mercados externos.

- Dificultades de realizar alianzas estratégicas, fusiones, convenios, acuerdos, joint ventures ge-



nerados por la desconfianza en los potenciales socios.

- Existencia de fuertes monopolios u oligopolios en los mercados a operar.
- Carencia de personal idóneo y calificado.
- Falta de tecnología que permita adaptar los productos a los mercados externos.
- Deficiente infraestructura vial del país.
- Constantes conflictos bélicos .
- Restricciones legales: Las más usuales están impuestas por los gobiernos, especialmente las del país que recibe la exportación. Normalmente son restricciones arancelarias y no arancelarias. (Prácticas Comerciales).

Por política comercial o prácticas comerciales debe entenderse la totalidad de las medidas que regulan el tráfico económico con el exterior, o sea, toda clase de medidas que adopte el Estado tendientes a regular el tráfico o comercio de mercancías o de servicios. Las medidas pueden facilitar como también obstaculizar el comercio internacional y las relaciones económicas internacionales

Las barreras arancelarias son los aranceles o derechos aduaneros que pueden ser iguales o diferenciados para todos los bienes, y adoptan diversas formas, tales como el cobro de un porcentaje sobre el valor de la mercancía(CIF). Por la forma en que se recaudan pueden ser específicos, ad valorem, alternativos o compuestos. Los derechos específicos, se establecen sobre la mercancía que se importa gravándola mediante la aplicación de una suma fija de dinero por cada unidad, ya sea este un kilo, litro o un metro, etc. Se trata de una tarifa fija aplicada sobre la cantidad de unidades importadas.

Los derechos ad valorem, se aplican en términos de porcentaje sobre el valor del producto importado, esto, es un porcentaje sobre el valor declarado en la factura o sobre el establecido por la autoridad aduanera, pero siempre sobre valores.

Los derechos alternativos: se imponen, cuando para el mismo producto se establecen ambos

derechos(específicos y ad valorem ); uno u otro en circunstancias distintas.

Y por último los derechos compuestos, cuando se aplican ambos derechos sobre el mismo producto.

Las políticas arancelarias persiguen dos objetivos básicos:

**Fiscales:** Se imponen para recaudación de fondos al Estado y aumentan los ingresos públicos. Con la tendencia a la globalización este rubro se le disminuye al gobierno en un alto porcentaje.

**Proteccionistas:** Se aplican con el objetivo de dar protección a la industria nacional o a ciertas ramas. Antes de 1992 en nuestra economía predominaba el proteccionismo, lo que causó gran atraso tecnológico en ciertos sectores industriales, poca visión internacional, y conformismo con el mercado doméstico.

Las barreras no arancelarias son cuotas de importación, controles sanitarios, especificaciones técnicas, normas ISO 9000 o ISO 14000, normas de seguridad, etc.

Las situaciones descritas influyen en que el comercio internacional se restrinja. Sin embargo el papel de la OMC: Organización Mundial del Comercio, (antiguamente GATT ) ha promovido la eliminación de muchos de estos obstáculos, impulsando tratamientos de igualdad, y de equidad para todos los países miembros, derechos de propiedad intelectual, etc.

### **Parámetros que Definen el Escenario Internacional.**

Una vez la empresa ha emprendido el camino hacia los mercados externos es importante analizar los parámetros que definen el escenario internacional, ya que las organizaciones están inmersas dentro de varios entornos ( tecnológico, competitivo, socio cultural, político legal, financiero, ético-legal, demográfico-físico y medio ambiental), cada vez mas globalizados y que generan profundos y acelerados cambios.

Antes nadie imaginaba que Rover terminaría en manos de BMW y que actualmente Rover este dejando pérdidas a BMW y esta no pueda desha-

cerse de ella, debido a que el gobierno Británico protestó por el cierre de la planta. Cambios como los que ha generado Internet, Microsoft, y cambios generados por las corporaciones multinacionales japonesas que alguna de ellas vienen dando pérdidas como Toyota Motor Co, Nissan que esta a punto de vender un 35% de sus acciones a Renault, el caso de Volvo adquirida por Ford y en fin muchos cambios en las regiones geográficas, caso la Unión Monetaria compuesta por 11 países que dieron origen al euro, con lo cual las monedas más fuertes como la libra esterlina, el franco suizo, el yen japonés y el euro, se reducen al dólar americano.

### Etapas en el Desarrollo Internacional de la Empresa

En el desarrollo empresarial Kegan, (1996, Pág. 54) enumera cuatro etapas que son: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Aunque en todas las etapas se realizan operaciones comerciales en y entre naciones, el enfoque de marketing internacional que se utiliza en cada una es diferente. En este mismo sentido Kegan, en 1989, considera que una corporación pasa por estas cuatro etapas en su evolución: desde la doméstica hasta cuando llega a ser global. Cada una de ellas es un tipo especial de empresa con enfoque, orientación, estrategia, estructura y estrategia de marketing internacional diferente.

Así, en la primera fase, la empresa es nacional, tanto en su enfoque, como en su orientación, e incluso en la forma como realiza sus operaciones: el análisis del entorno se limita al área nacional; hasta ese momento la idea de ir a los mercados externos es nula. Con frecuencia estas compañías enfrentan el síndrome del titanic: se creen invencibles en su propio terreno (su mercado doméstico); creen que nunca serán atacadas y nunca perderán su mercado doméstico; viven en la era del proteccionismo; no son conscientes de que han estado viviendo desde hace una década la internacionalización.

Cuando a esta misma empresa le han vulnerado su propio terreno, entonces empieza a dejar el Síndrome del Titanic a un lado y se da cuenta de que la tormenta es en su propio terreno el cual debe defender: se ve en la obligación de atacar otros mercados: allí nace la fase etnocéntrica, es

decir empieza a ver el mercado externo, como una extensión de su mercado, piensa en ir a los mercados externos a traspasar las fronteras, para competir en tecnología, en precios, en calidad, en innovación y en know how. Entonces empieza a tener en cuenta muchos ambientes y factores que no domina y desconoce, como el idioma, las costumbres, las legislaciones, los regímenes aduaneros, los transportes, los sistemas de distribución, los tipos de cambios, etc. Hasta la segunda fase su orientación básica sigue siendo hacia el país de origen: su limitada experiencia en los mercados internacionales les llevan a cometer un sin número de errores; pero se dan cuenta de que si su estructura financiera, de capital, de recursos humanos, y de sus estrategias no está bien fundamentada, tendrá como resultado el fracaso en la empresa. En esta etapa es importante aliarse en el país de destino de sus exportaciones y/o de buscar agentes, representantes, distribuidores que le permitan estar presente sin incurrir en altos costos para colocar su producto al consumidor final. Otra dificultad que se presenta es la de si estandarizar su producto o servicio o si lo especializa ya que el producto vendido en el mercado doméstico, no garantiza éxito en el mercado internacional.

Superada la fase internacional, se enfrenta a la tercera fase que es la de convertirse en empresa Multinacional: su orientación en esta etapa es policéntrica: en ésta cada mercado es único, su estrategia es multidoméstica y su estrategia de marketing es la adaptación de su producto o servicio a cada mercado. A diferencia de la fase anterior en cuanto a segmentación caso empresas colombianas que empiezan por mercados muy similares como Ecuador, Venezuela, Perú u otras a mercados de Estados Unidos, la segmentación de la fase etnocéntrica se da hacia los bloques económicos lo cual los integra. Por ejemplo, Colombia con la CAN y G-3, mientras que la segmentación en la fase policéntrica es muy similar con la diferencia de que su estrategia es la de adaptación y de mayor cobertura, ya que su estructura le permite en esta etapa tener subsidiarias o filiales de producción o de comercialización, que le permitan abarcar mayores mercados y estar presentes en Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica

Lograda la etapa anterior la empresa se perfila como Global: es decir, se trata de una empresa que piensa y actúa globalmente; en la cual sus estrategias de producción se dan donde los costes sean más atractivos y competitivos; donde su logística y distribución física internacional sea más competitiva; las adaptaciones de los productos no se realizan tanto en función de las diferencias en las necesidades locales o regionales, sino globales. Normalmente este tipo de empresa adapta sus productos como especialidades, pero, a la vez maneja la estandarización como lo ilustran casos como Coca Cola, Mac Donalds, GMC, Ford, Toyota Motor Co, entre otras.

Sus activos están dispersos: son interdependientes y especializados; el know how se comparte globalmente, sus directivos en los países donde operan normalmente son de cualquier país industrializado y se han desarrollado por largo tiempo en la compañía. Analizadas las etapas del desarrollo internacional de la empresa es importante conocer las estrategias de acceso hacia los mercados internacionales, los cuales pueden ser de forma directa, indirecta, concertada o mixta.

### **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN: Accesos de Forma Directa**

#### ***Empresa Subsidiaria de Propiedad Total con Personal de Venta Directa***

Una empresa subsidiaria de propiedad total es un negocio controlado totalmente por la empresa matriz, ya que esta es propietaria de la totalidad de las acciones o existencias de la empresa subsidiaria. En este caso, el personal de ventas, empleado por la empresa subsidiaria, será responsable de marketing, de la oferta y de la venta a los clientes del país. Todos los beneficios pertenecen a la empresa fabricante / proveedora, que conserva el total control de marketing. La empresa subsidiaria por el hecho de ser una corporación registrada en el mismo país, esta sujeta a los impuestos y regulaciones vigentes en él. Sus beneficios se reparten entre la empresa matriz y la subsidiaria, pero todos los efectos se conservan en la misma empresa.

### **Ventajas de las Empresas Subsidiarias**

1. Control del "know how" y del mercado.
2. Se mantiene contacto con el consumidor.
3. Se conserva la totalidad de los beneficios en la empresa.
4. Presencia directa en el mercado en términos de temporada.
5. Capacidad de aplicar rápidamente decisiones para reajustar la estrategia.
6. Pre-acuerdos potenciales para todos los temas.

### **Inconvenientes de las Empresas Subsidiarias**

1. Requiere mucho tiempo para penetrar en el mercado.
2. Requiere tiempo retirarse.
3. Es costoso penetrar y retirarse.
4. El coste de la operación se calcula en términos de temporada.
5. La retirada de la empresa afecta su imagen.
6. Gastos de personal / reciclaje.
7. Conflictos con nuevos canales.
8. Podría incitar a una competencia agresiva.

### **Asociados o Subsidiarios Bajo el Control del fabricante y con Personal de Venta Directa**

La principal diferencia, en este caso, consiste en el nivel de propiedad sobre la empresa subsidiaria. No es totalmente propiedad de la empresa matriz, por lo que el reparto de los beneficios y el control de la empresa asociada dependen de la proporción que aquella posea.

### **Join Venture**

Dado que no siempre se puede invertir directamente en territorios extranjeros, mediante la creación de una división en el país o de una empresa

subsidiaria, se puede recurrir a un joint venture con otra empresa. Para ello es necesario un compromiso financiero limitado, y tiene la ventaja de tener el respaldo local. Sin embargo, se está en desventaja y se pierde capacidad de control. Por lo general, implica al menos a una empresa comercial. Si ésta es mucho mayor en tamaño, tiene mas experiencia en su mercado y la necesidad inherente de crear la empresa conjunta es menor que en la de usted, evidentemente el control real estará en manos de dicha empresa comercial. Recordemos que un 50/50 es tierra de nadie. Muchos joint ventures de este tipo han acabado fracasando por no coincidir sus objetivos y esfuerzos con la empresa matriz. Por otra parte, esta puede ser la mejor opción para muchas empresas pequeñas, sobre todo para las innovadoras.

En los tres casos expuestos, es posible confiar en el personal de venta directa, dependiente de la empresa subsidiaria o conjunta. La responsabilidad de las ventas a un grupo de grandes cuentas, mientras que otras se dejan en manos de personal de ventas indirecto, a través de uno o más de los medios que se presentarán más adelante.

### Ventajas de un Joint Venture

1. Puede ser el único medio de conseguir acceso.
2. Capacidad para manejar ambas culturas.
3. Potencial de intercambio recíproco tiempo de dirección.
4. Reducción del riesgo compartido y escasa necesidad de recursos.
5. Si el clima es adecuado, completo acceso al mercado, y, tal vez, posibilidad de establecer un subsidiario mas adelante.

### Inconvenientes de un Joint Venture

1. Problema de control sobre las decisiones.
2. Demora en la toma de decisiones por enfrentamiento cultural.
3. Costes de viajes.

4. Tiempos de dirección.
5. Inseguridad sobre logro de clientes.
6. Fuente de inversión en tiempo de dirección.

### Medios Indirectos

Las instituciones distribuidoras se dividen en tres grandes categorías: Detallistas, comerciantes e intermediarios, que a su vez pueden ser mayoristas o agencias expedidoras.

Su objetivo es aumentar la eficacia de la distribución a través de reducir la relación entre el fabricante / productor y el consumidor / cliente final; ofrecer crédito / financiación para el almacenamiento y movimiento de bienes, lo cual permite que el fabricante / productor continúe operando y reduzca los riesgos, mientras se venden los productos; reducción de costes debido a la rutina de las transacciones; despliega una amplia selección de productos para que el consumidor / cliente final elija.

Detallistas: Un detallista es el que vende al usuario final, independientemente de cual sea su función principal o su nombre comercial. Las operaciones que realiza un detallista se llevan a cabo por medio de varios conductos físicos como:

1. Almacenes detallistas que llevan a cabo las funciones de comprar y vender, además de ofrecer ventajas y promoción.
2. Detallistas independientes que no son propiedad del fabricante / productor. Puede tratarse de tiendas especializadas, que manejan un completo surtido de una variedad limitada de productos, o bien tiendas exclusivas, que venden una sola línea de productos.
3. Casas de descuentos, donde se trabaja con márgenes menores de lo usual.
4. Almacenes generales, que venden una gran variedad de productos; suelen ser pequeños y estar en zonas alejadas.
5. Cadenas de tiendas, es decir, cuatro o más tiendas que pertenezcan a un mismo propietario local, nacional o internacional, y que pueden ser

locales enteros o bien departamentos alquilados a grandes almacenes.

6. Cadenas cooperativas, es decir, un grupo de minoristas independientes que se unen para obtener las ventajas de pedidos masivos.

7. Ventas por correo, por medio de catálogos, periódicos o publicidad directa por correo.

8. Máquinas expendedoras, situadas en canales físicos específicos y que dispensan los productos de consumo que hay en su interior, tras depositar en ellas unas monedas a través de ranuras especialmente diseñadas para ello.

9. Venta puerta a puerta; generalmente requiere ejecutivos de ventas muy preparados y, por tanto, es costosa.

10. Alquiler de productos, se suele hacer mediante subsidiarios alquilados, a través de los cuales se hacen las transacciones. En este caso, el fabricante / productor debe hacer un desembolso de capital mayor para poder cubrir inventario, ventas y organización de servicios.

**Intermediarios:** Los intermediarios llevan a cabo un servicio especializado: traspasar las mercancías hasta los minoristas u otros mayoristas, lo cual es muy importante para conseguir una distribución eficiente de los productos y servicios. Pueden ser mayoristas propiedad del fabricante, mayoristas mercantiles o terceros agentes. Estos últimos no son propietarios de la mercancía que venden o traspasan. Los servicios que ofrecen los tres tipos de intermediarios, son el mantenimiento de personal de ventas, almacenamiento, transporte, asistencia al fabricante, crédito al comprador, promoción de ventas, servicio del producto, recopilación y distribución de información sobre el mercado.

### **Agencias Facilitadoras para la Distribución de Servicios**

En este contexto, se definen los servicios como la ejecución de funciones o actividades distintas a la compra o venta de productos. La búsqueda de productos para servicios locales es similar a la distribución detallista. En muchos casos, se contratan empresas con franquicia y otros intermediarios para ampliar la distribución, localizar salie-

das adecuadas, tratar con licencias, etc. La distribución de servicios puede estar restringida a áreas geográficas relativamente limitadas, debido a regulaciones, dispersión o normas del producto y al alto coste de ampliar la distribución. Algunas agencias especialmente seleccionadas pueden realizar dichas funciones.

### **Contrato Industrial y Empresa Distribuidora/ Concesionario**

El contrato industrial es un híbrido entre exportar e importar en la economía local. Cuando hay capacidad de personal y maquinaria disponible en una fábrica podría considerarse la posibilidad de utilizar los servicios de esa empresa extranjera o de otros poseedores de la técnica o conocimientos necesarios para que fabriquen sus productos bajo contrato. Esto se puede aplicar tanto a producción como a distribución. Muchas veces se efectúa bajo acuerdos de licencia, lo cual requiere la protección de la patente. Esta modalidad representa escaso compromiso de recursos financieros y riesgos, una penetración rápida en el mercado y cierto control sobre las estrategias de marketing; pero, por otro lado, aumenta el riesgo de perder el control de la calidad y los derechos de propiedad intelectual.

Aunque la explotación de una licencia parece una forma fácil de obtener ingresos, en realidad es moderadamente arriesgada, si se tienen en cuenta los riesgos a largo plazo. El concesionario se convierte en un competidor potencial, pero se eliminan riesgos de inversión y costes de transporte, y se minimiza el compromiso de los recursos de la empresa con el proyecto. El control se debilita; por tanto, antes de tomar esta decisión es necesario adoptar precauciones.

### **Ventajas de la Explotación de Licencia**

1. Forma más barata de entrar en el mercado.
2. Entrada y acceso rápido a un mercado.
3. Si el concesionario aporta beneficios sustanciales a la ecuación, explotación rápida de oportunidades del mercado.
4. Generación de liquidez, si se eligen correctamente los concesionarios.



5. Acceso a mercados de otro modo inaccesibles.

### Inconvenientes de la Explotación de Licencia

1. No hay control sobre el volumen o mercado cubierto.
2. No hay control sobre la calidad, pero puede recuperarse a través de cláusulas de penalización.
3. Limitada disponibilidad de ingresos.
4. Limitada exposición.
5. Riesgos asociados al copyright y conocimientos (know how).
6. Posible decisión del concesionario de seguir por sí mismo, tras la expiración de la licencia.

### LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

#### Ventajas

1. Buena forma de hacer dinero a partir de vieja tecnología.
2. Mayor capacidad de innovación.

#### Inconvenientes

1. Apoyo constante de vieja tecnología.
2. El país concesionario puede aplicar presiones políticas.
3. Si el concesionario es una empresa notable, de buena reputación, grande o poderosa, y si el concesionario se siente molesto por una buena razón, su nombre e imagen podrían sufrir daño.

### EL DISTRIBUIDOR EN EL EXTRANJERO

Para una penetración más directa, la dirección y exportación utiliza un distribuidor situado en el extranjero, generalmente un mayorista o importador local, como canal de ventas. En este caso, la relación comercial tiende a ser total y a largo plazo por ambas partes.

El fabricante provee las mercancías al contado, a crédito o en depósito. Los distribuidores, quienes gozan de derechos de venta / servicio en exclusiva en un mercado determinado, aceptan el riesgo de marketing y crédito local. Generalmente compran la mercancía por su propia cuenta, mantienen en sus manos existencias, a veces, instalan y ofrecen servicios para los artículos vendidos. Normalmente son independientes y, para todos los efectos, actúan como empresarios. El fabricante obtiene una serie de ventajas, ya que el distribuidor está ya establecido en el mercado, cuenta con los contactos necesarios y ahorra tiempo y coste de instalación al fabricante / proveedor; probablemente tiene la infraestructura de ventas y la capacidad de exposición de las mercancías necesarias; tienen los servicios necesarios para la realización de ventas; compra grandes cantidades, por lo que ahorra en costes de giros bancarios, facturación especial, comercialización y flete; y optimiza los riesgos crediticios, de haberlos, debido a la concentración en lugar de la difusión; tiene fuertes incentivos para aumentar las ventas y así recuperar totalmente su inversión.

Como es lógico, también puede haber una serie de inconvenientes para el fabricante si éste no consigue ningún contacto con los clientes locales; no tiene ningún control sobre la comercialización o selección del mercado objetivo; no es consultado a la hora de decidir políticas comerciales importantes; obtiene solo un limitado control sobre la lista de precios y temas relacionados.

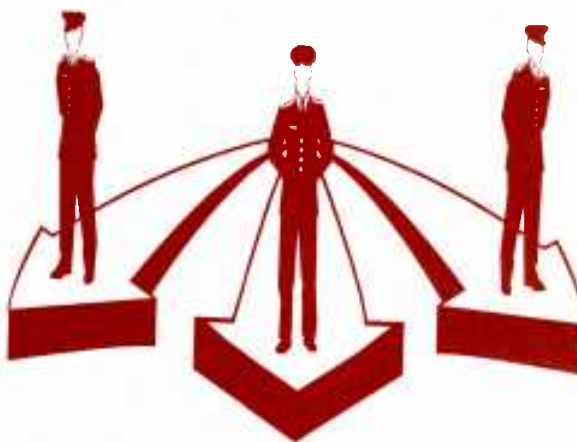
Surgen problemas alternativos si: los distribuidores dictan la política de publicidad y promoción, seleccionan los medios de comunicación y tienen una gran participación en el establecimiento de la consignación presupuestaria, a pesar de que los gastos de publicidad se compartan entre ellos y el fabricante, el nombre de la empresa principal queda subordinado al del distribuidor; se convierte en competidor, se pierde parte del mercado establecido; el "cociente de ventas" disimula el hecho de que una serie de líneas de alta rentabilidad se venden mucho, mientras otras líneas languidecen; es un compromiso de duración más largo de lo normal; el nivel de negocio es alto y los distribuidores tienen dificultad para adaptarse cuando las condiciones del mercado cambian, o

justifican un modelo nuevo que descarte el anterior.

Tras enumerar una serie de posibles inconvenientes, es adecuado tomarse el tiempo y actuar para evitar o minimizar muchos de ellos. Por ejemplo, aunque la base de capital del distribuidor extranjero sea relativamente sustancial, el capital circulante debe ser el adecuado en términos del programa del plan del socio principal y ello debe ser comprobado regularmente. En general, los distribuidores se ocupan de mercancías que necesitan de grandes barcos y que requieren de gran cantidad de existencias en mercados extranjeros, tanto para proveer directamente como para otorgar servicios. Por otra parte, en la escala pequeña, los agentes de venta tienden a ocuparse de operaciones más dispersas.

### Ventajas de un Distribuidor

1. Presencia inmediata en el mercado.
2. Si se ha elegido adecuadamente, capacidad para cubrir las exigencias de servicios del cliente más severo.
3. Menor capital de la empresa invertido en la distribución.
4. Uso flexible del rendimiento de la empresa.
5. Mejor cobertura geográfica.
6. Menor coste de explotación.
7. Dispersión de riesgos.
8. Si se ha elegido adecuadamente, capacidad de ofrecer servicios especializados.
9. Capacidad para reorganizar el tiempo de dirección.
10. Reducción de los riesgos globales.



### Inconvenientes de un Distribuidor

1. Pérdida del control directo sobre el mercado.
2. Posible información inadecuada del mercado.
3. Aumento del coste de existencias debido a niveles más altos de stocks.
4. Falta de consideraciones prioritarias.
5. Incapacidad para responder a demandas especiales.
6. Costes directos más altos.
7. Nivel de daños y de pérdida de existencias más alto.
8. Ausencia de contacto directo con los clientes especializados.

### AGENTES DE VENTAS SITUADOS EN EL EXTRANJERO (Trading Co, Brokers, Comisionistas)

El agente puede ser una persona natural o una empresa, generalmente de origen local, que opera en el extranjero o en todo el mercado. Está dirigida por la empresa matriz para obtener pedidos a comisión o a sueldo, y no asume responsabilidades sobre existencias o créditos. El agente contacta con los mercados locales, pasa directamente los pedidos a la dirección de la fábrica y recibe una comisión tras el pago de la factura. La empresa comprueba y asume todo el marketing y los riesgos de crédito; y, por lo general, los fletes se dirigen directamente al comprador. Un agente de ventas es básicamente un vendedor. Las ventajas de este acuerdo son:

1. Contacto directo con los mercados locales.
2. Control directo de la política de ventas, precio y tipos de cuentas elegidos.
3. Conocimiento inmediato del mercado.

4. Control unilateral de la publicidad.
5. Establecimiento del nombre de la empresa y marca sin que se vean afectadas por un cambio de agentes.
6. El riesgo de crédito se dispersa entre varias cuentas, no se concentra en una sola.

Las desventajas de este acuerdo son:

1. Es necesario manejar varias cuentas de tamaño moderado, junto con sus gastos.
2. La gama y número de llamadas productivas por agente es limitada para cualquier producto, así como el espacio disponible y el tiempo de exposición.
3. Los agentes tienden a llevar varias líneas de productos relacionados entre sí, aunque no en competencia, para optimizar su tiempo y aumentar su comisión por llamada. Asimismo, tienden a vender en las líneas de menor resistencia.
4. Si el agente recibe pedidos del fabricante, surge la cuestión de dónde almacenarlos. Si lo almacena otro importador / distribuidor, tendrá que quedar muy claro el acuerdo legal entre éste y el agente.
5. Si los productos se expiden directamente al comprador, puede que sea necesario contar con un agente expendedor / marítimo en el extranjero. La cuestión no son solo los costes, sino también la propiedad de los bienes, su almacenamiento y transporte.

En resumen, un distribuidor suele ser una empresa de negocios independiente, mientras que un agente actúa como representante de la empresa fabricante / exportadora. En comparación con el exportador, la mayor diferencia estriba en que a través del agente, se conserva mayor control sobre los precios y disposición de los productos. Por otra parte, los distribuidores dependen más del éxito de la empresa, por lo que suelen ser aliados de mayor valor en la exportación.

### **Empresas de Dirección de Exportación**

Las empresas de dirección de exportación son firmas que actúan como agentes o distribuidores,

que pueden ser propietarios de las mercancías o no, y que pueden tener acuerdos totalmente diferentes con distintos fabricantes.

### **Franquiciarios**

Un franquiciario, respaldado por la licencia de un fabricante (el franquiciador) tiene derecho a actuar en determinadas operaciones (en este caso, distribución y servicio de los productos / servicios en cuestión) con un nombre específico, propiedad del franquiciador. Normalmente el franquiciario debe explicar cómo llevará el negocio (el formato de la empresa) y cómo controlará el proceso sobre el cual tiene la franquicia. El franquiciario está obligado a ofrecer asistencia continua durante el período de franquicia, y debe pagar determinadas sumas de dinero dependiendo del concepto de franquicia o de los productos o servicios recibidos del franquiciador. Si el negocio está sujeto a franquicia, evidentemente, el fabricante podrá mantener en el mercado la imagen de la empresa / marca y controlar de cerca el marketing del producto / servicio.

Algunas ventajas de las franquicias son:

1. Los mismos beneficios que con un distribuidor.
2. Especialización en productos por el franquiciador.
3. Ingresos continuados.

Algunos inconvenientes son:

1. El compromiso del fabricante con I+D es vital.
2. Se necesita un formato de empresa ya probado.
3. Se debe asegurar la continuidad del negocio franquiciario.
4. Promoción y publicidad continuada.
5. El negocio debe ser transferible.

### **Agentes Comerciales**

Los agentes comerciales son empresarios independientes o empresas comerciales que venden

productos de un fabricante determinado, a cambio de una comisión, basada en la venta de las mercancías; su función principal es la de promocionar y vender dichos productos, así como aconsejar al fabricante / proveedor sobre el mercado. Es importante que solo vendan líneas de productos que no compitan entre sí, y no suelen comprar ni almacenar los productos principales.

Algunas ventajas son:

1. El agente cobra según resultados.
2. En algunos países, el agente es rentable por que no hay necesidad de mantener existencias.
3. Dispone de acceso al cliente.
4. Puede ser el único medio de acceso.

Y algunos inconvenientes son:

1. Poco sentido de pertenencia.
2. No tiene capacidad de mantener existencias para comercialización local.
3. Conflictos de relaciones.
4. Puede ser el único medio de acceso.

Con respecto a las estrategias de ingreso a los mercados internacionales, no existe en principio una mejor que otra, el que una sea mejor que otra depende en gran parte de los recursos disponibles de la empresa para ingresar y posicionarse en el país donde ha elegido ingresar.

### CONCLUSIONES

Podemos concluir que el proteccionismo nos ha dejado grandes secuelas que hoy estamos pagando en la economía: recesión, saturación del mercado doméstico, ingreso de grandes y fuertes competidores, etc. El problema está en la falta de preparación de las empresas colombianas, excepto algunas pocas que están viendo el mercado internacional como una extensión del mercado local. La internacionalización y globalización de las empresas y de las economías es un hecho irreversible, razón por lo cual tenemos grandes competidores en nuestro terre-

no: caso Carrefour en el sector de hipermercados y próximamente Walt Mart.

Como prioridad, el reto para la clase empresarial será el de prepararse para internacionalizar los negocios y actividades hacia mercados en los que los ingresos per capita sean atractivos; donde exista demanda o se puede crear, ya que el fuerte desarrollo del comercio y de los negocios internacionales estarán marcados dentro de una constante dinámica de cambios y turbulencias económicas y deberá aprender a manejar y a adaptarse a la inestabilidad económica, a la inestabilidad financiera, a los continuos procesos de innovación tecnológica, a los nuevos órdenes políticos, a los cambios en la competitividad relativa y a la ventaja competitiva basada en la cadena del valor desarrollada por M. Porter.

La globalización seguirá acelerando la incursión de multinacionales a los mercados donde no tengan participación, acelerará los procesos integracionistas, generará grandes retos para las economías emergentes, generará mayor dependencia entre las naciones, la integración será un factor que crea mayores bloques económicos, prueba de ello es la unión monetaria, el NAFTA, las uniones que se pretenden gestar entre el MERCOSUR y la CAN y, la anhelada ALCA, con la propuesta de la dolarización de este bloque. La próxima batalla entre la tríada (Estados Unidos - Japón y la UE) se librará en la UE, por ser el mercado más grande. Es decir, el reto para los europeos de defender su terreno será cada vez más difícil con la entrada de otros países asiáticos. Para Japón y Estados Unidos será una batalla en igualdad de condiciones desde el punto de vista de que serán competidores en terreno neutral. Nuestro gran reto en este mercado será el de tomar acciones como un competidor mas en ese gran mercado, porque contamos con ventajas en Estados Unidos con el ATPA, la Ley de Preferencias para los países miembros de la CAN ( Comunidad Andina de Naciones ) y en Europa con el SPG Andino que nos permite exportar a Europa sin impuestos para muchos de nuestros productos. Sin embargo gran sorpresa arrojan los resultados que nos indican la baja participación que poseemos en dicho mercado que tan solo llega a un 0.38%.

También se librará una fuerte batalla en los mercados latinos aunque su poder adquisitivo esté

por debajo de los europeos y asiáticos: su gran demanda potencial lo hará con objetivos de mercado meta a desarrollar. Como resultado de la consolidación y unificación de bloques económicos la actividad laboral se tornará nómada, podrá estar situada en cualquier parte del mundo y por eso el nuevo ejecutivo deberá dominar como mínimo tres idiomas, (según Glem Peter). Postconsumo, las compras dependerán de la calidad y de la ética; será un mundo comprimido, único mundo, único mercado: los salarios serán de era baja y la gerencia será virtual.

Fuertes oligopolios se consolidarán. Ejemplo: en la industria automotriz su reducción es inminente: en los años 60 existían más de 50 fabricantes de automóviles; se espera que para finales de 2000, esta cifra se reduzca a 10 grandes corporaciones encabezadas por GMC y FORD: prueba de ello es la unión gestada entre Nissan de Japón y Renault de Francia.

Para países como él nuestro una de las alternativas es la de reducir la brechas entre los países desarrollados y los países que en vías de desarrollo, hecho que solo puede lograrse a base de una nueva cultura de investigación, de desarrollo, de innovación, de creatividad, y de especialización en áreas que dominemos para generar nuestras propias tecnologías y para aprovechar las ventajas geográficas que poseemos, y las ventajas arancelarias otorgadas por los países industrializados. Todo lo cual podemos lograr vía misiones comerciales y participación en ferias internacionales es decir vía marketing internacional; sin olvidar reestructurar nuestro Estado en todas sus líneas que debe crear una estrategia de inserción hacia los mercados internacionales, apoyar a la microempresa como lo hizo Taiwán y generar mayor inversión extranjera.

La clase directiva gerencial debe entender que el mundo es un solo mercado, que la producción, comercialización, distribución, logística, etc, deberá estar encaminada hacia mercados atractivos, potenciales, con ingresos per cápita altos. Debe proporcionar mayor capacitación y formación para sus nuevas generaciones de modo que les permita mejorar mucho más que las generaciones anteriores para lograr la supervivencia, crecimiento sostenible y desarrollo de las empresas en el nuevo ámbito internacional. Una alternativa

que la nueva clase directiva debe poner en práctica, es dejar de pensar y actuar en forma local y no global, es decir, seguir pensando que nuestras formas y prácticas gerenciales no deben ser modificadas y/o adaptadas a los nuevos y estilos gerenciales internacionales. De seguir actuando etnocéntricamente de seguro nuestra economía seguirá en declive, dado que el etnocentrismo genera una exclusiva adición a lo conocido, a lo familiar, a su cultura y forma de hacer los negocios, y normalmente no se tiende a valorar la importancia y necesidad de estar en los mercados externos y en otras culturas desconocidas. El diálogo con el etnocentrismo produce mayor complicación al proceso de internacionalización, al considerar que los nichos o el alto porcentaje de participación en los mercados domésticos son suficientes para sobrevivir, pero esto ya no es cierto, porque estamos viviendo una era de alianzas, fusiones, franquicias, joint ventures, outsourcing, maquilas, bechnmarking. Debemos entonces utilizar más el Plan Vallejo (Colombia) y las zonas francas para proponer una nueva cultura como herramienta gerencial competitiva que nos impulse a afrontar con éxito el reto de los negocios internacionales en la próxima década.

La visión y adopción del etnocentrismo genera el síndrome del titanic, que no es otra cosa que las empresas locales se consideran invencibles en los mercados domésticos donde operan y pierden el norte o el timón que los conduce a gestionar la entrada a mercados externos. Con esta perspectiva las empresas creen que sus productos no necesitan adaptaciones para ser aceptados en los mercados internacionales, porque consideran que los consumidores globales deben adaptarse a su producto y no viceversa. En éstas épocas es fundamental tener la mente abierta al cambio para cumplir con las exigencias del mercado contemporáneo.

Otro factor importante que debe tenerse en cuenta durante el proceso de internacionalización en países en vías de desarrollo es lograr políticas coherentes y consistentes para posicionarse en los mercados externos. En esta área el reto de mantenerse dentro del desarrollo sostenible será costoso y de largo tiempo, en países en los cuales no se ha dado la suficiente importancia a la dimensión de medio-ambiental y ecológica para el desarrollo de los procesos productivos. En efec-

to, la política, antes de la década de los noventa era crecer, hacer y acumular ganancias a costa de un medio que lo proveía y lo provee todo (la naturaleza). Ahora, el objetivo es el de generar, crear y desarrollar estrategias de crecimiento, y desarrollo sostenible que comprometan a las empresas y los gobiernos para que garanticen un mejor bienestar socio-económico en beneficios de todos.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

CATHEORA, Philip R. Marketing Internacional. Octava Edición, Mc Graw Hill - IRWIN.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Prentice Hall.

GARCÍA CRUZ, Rosario. Marketing Internacional. Colección Empresa, ESIC Editorial. 1998

Guía como Exportar en Colombia. Incomex, 1996.

HERMIDA, Jorge. SERRA, Roberto. KASTIKA, Eduardo. Administración y Estrategia ( Teoría y Práctica ). Ediciones Machi

LEDESMA, Carlos. Principios Básicos del Comercio Internacional, "Rutinas Estratégico-Operativa de la Exportación e Importación". Ediciones Machi.

LYER, Vito. Dirección y Motivación de las Redes de Distribución Comercial. Biblioteca de Empresa-Folio. Ediciones Folio, S.A, Muntaner, Barcelona. Financial Times, 1992.

RUGMAN, Alan M. HODGETTS, Richard M. Negocios Internacionales, Mc Graw Hill.

TAGGARTY / Mc DERMOTT. La Esencia de Los Negocios Internacionales, Editorial PHH.