COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

UNIDAD I

COMERCIO INTERNACIONAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Semana 1

INTRODUCCIÓN DE LA UNIDAD

Hoy, es fundamental entender cómo se maneja el comercio internacional y todas las condiciones o requisitos que se deben cumplir para entrar en nuevos mercados. Es decir, aquellas empresas que desean ingresar a mercados internacionales deben, como primer paso, analizar el entorno económico, político-legal, cultural y de mercadotecnia de los posibles países en donde pretende comercializar sus productos.

En respuesta a lo anterior, el presente material de estudio se centra en la importancia del comercio internacional y de la mercadotecnia internacional. Bajo esta premisa, es necesario definir los conceptos básicos y que conforman el lenguaje técnico que se utiliza en materia de comercialización internacional.

Como también, conocer y analizar el panorama actual del comercio exterior en Chile, los productos exportables y los principales mercados de destino, como base del conocimiento para la toma de decisión de la empresa exportadora o la que desea iniciar actividades de comercio exterior.

La gestión empresarial de la empresa, es también, una variable de análisis en el contexto del comercio exterior. La gestión de la empresa exportadora debe ser capaz de realizar la mejor negociación comercial, en los términos que le permitan consolidar una posición e incrementar la participación en un mercado determinado.

FUNDAMENTACIÓN DE LA UNIDAD

En la actualidad, los países tienen diversos grados de apertura al comercio internacional. La autarquía absoluta, suponía negarse a cualquier importación; un pequeño grado de apertura implicaría permitir la importación de productos que no pudieran ser fabricados en el interior del país; si finalmente se diera libertad total de comercio, sería lógico esperar que sólo se importasen los productos que pudieran ser fabricados en el país a un costo excesivamente alto.

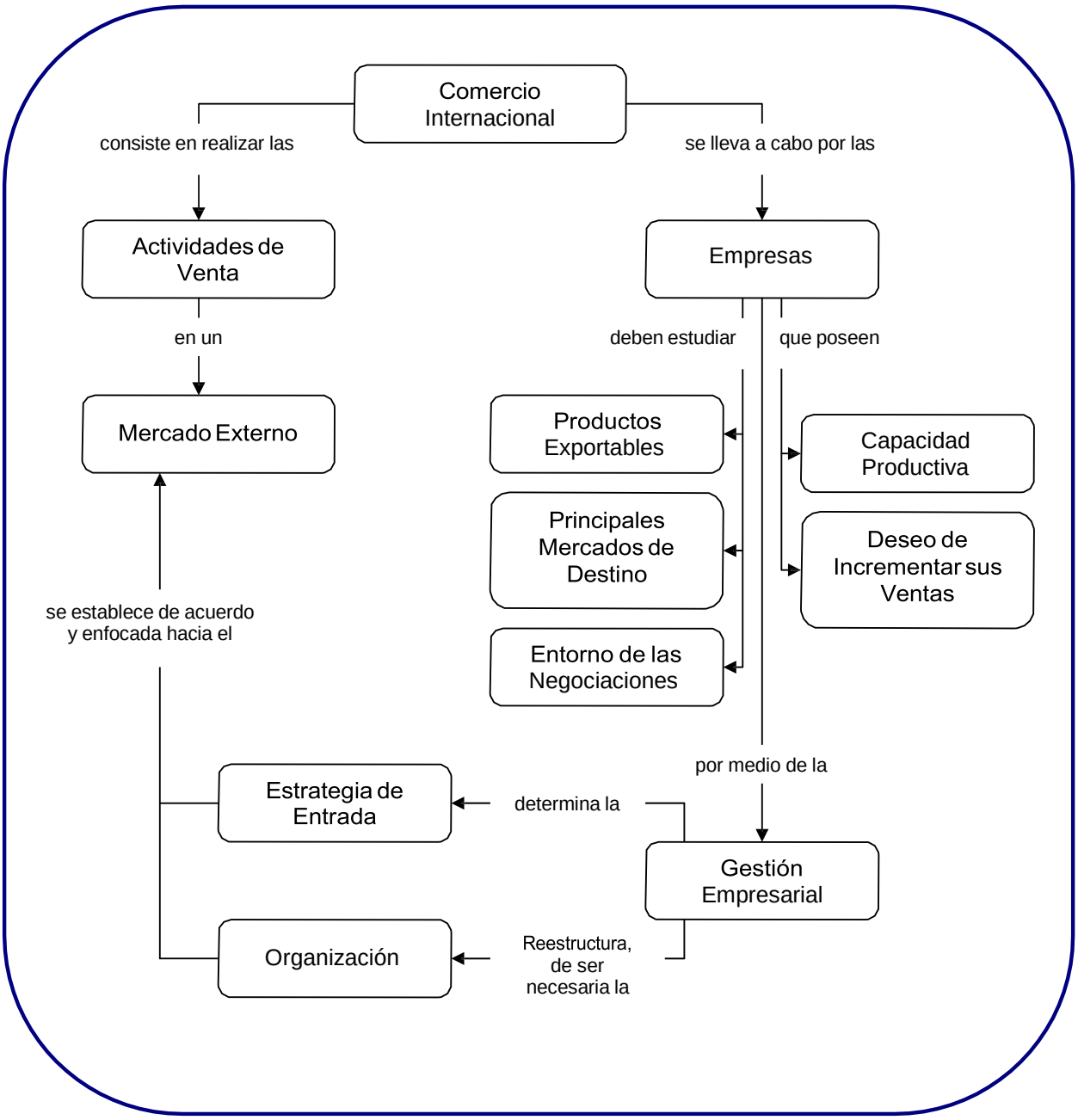
Sin embargo, lo que se observa en el mundo real es algo más avanzado, que se interpreta como las fases de la internacionalización de las empresas. Con mucha frecuencia, las empresas comienzan por realizar operaciones de comercio con productos que podrían ser aceptados fácilmente por el país importador.

En los años noventa, la agenda comercial chilena incluía algunas líneas de acción complementarias de la estrategia de apertura implementada en el país desde mediados de la década de 1970. Resaltaba entre estas nuevas orientaciones el énfasis otorgado a la celebración de acuerdos comerciales, en primera instancia con países de América Latina, en el contexto de la creciente regionalización internacional que ya se observaba a comienzos de la década, pero avanzados los noventa también aparecen negociaciones y acuerdos con países de fuera de la región.

En base a lo anterior, se concluía que la política comercial chilena había comenzado a mostrar preocupación por la sostenibilidad de los resultados de esta estrategia y, en particular, de la especialización comercial que se había ido configurando. La relativa concentración de las exportaciones en productos basados en recursos naturales incrementa la vulnerabilidad de una economía caracterizada por un alto grado de apertura.

Para responder a tales desafíos se han implementado nuevas tareas que demanda la reorientación de la estrategia comercial. La promoción de exportaciones y las negociaciones comerciales han posibilitado un aprendizaje importante en este sentido, ya que en ese marco las diversas empresas y actores estatales, han tenido que reestructurar su esquema de organización.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD



IDEAS FUERZA

- Entender cómo se maneja el comercio internacional y todas las condiciones o requisitos que se deben cumplir para entrar en nuevos mercados, es fundamental en la actualidad para las empresas exportadoras o con vocación internacional.

- La comercialización se entiende como la actividad de tener para la venta o exhibir para este fin, ofrecer para la venta, vender, entregar o introducir un producto en el mercado. Es posible simplificar este concepto, definiéndolo como "el conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de un producto o mercancía".

- El concepto de productos exportables hace referencia a aquellos productos "con mercado" o "potencialmente exportables" y que pueden conformar la canasta de exportación chilena.

- Se consideran no tradicionales todos los productos exportables excepto: cobre, harina de pescado, celulosa, hierro, salitre, plata metálica, óxido molibdeno y ferromolibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada, y metanol; los que representan mayor importancia en la estructura de exportaciones del país.

- Los productos entrantes se definen como aquellos productos no tradicionales que se exportan en un año en particular, pero que no fueron exportados el año anterior, por lo que se consideran como productos entrantes en la estructura de exportación anual del país.

- Los productos salientes hacen referencia a aquellos productos no tradicionales que no presentan exportación para el año en estudio, pero que formaron parte de la estructura de exportación del país, del año anterior.

- Los productos novedosos o exóticos son aquellos productos exportables que son adaptados o cuyos procesos son mejorados o innovados constantemente para ser competitivos en los mercados internacionales, y de esta forma ser parte de la estructura exportadora al acceder a estos mercados.

- Se entenderá por mercado al conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto, que comparten una necesidad, la cual se satisface mediante una relación de intercambio.

- El objetivo de la comercialización es lograr que aquellos clientes que desean y que conforman el mercado potencial, lleven a cabo la transacción comercial. Bajo esta premisa, se puede entender la comercialización como el conjunto de actividades realizadas por organizaciones para lograr intercambiar sus bienes.

- Los mercados emergentes son aquellos mercados que se incorporan por primera vez como destino de las exportaciones de un país, en este caso chilenas, o se reincorporan (han exportado anteriormente al año de estudio).

- Los mercados dinámicos dicen relación con la tasa de crecimiento que experimentan los mercados internacionales. Es decir, se entiende por mercados dinámicos aquellos destinos de las exportaciones que registran fuertes crecimientos en el valor exportado, de un año a otro.

- El análisis del mercado internacional, desde el punto de vista del exportador, es esencial. La empresa exportadora debe conocer ciertos antecedentes sobre el comercio internacional del producto a exportar, tales como: volúmenes transados; países importadores, países productores y exportadores; evolución de los precios; la evolución y tasas de crecimiento de los mercados de destino; tendencias del mercado internacional; canales de distribución en los mercados elegidos, etc.

- La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Esta decisión, frecuentemente, responde a la necesidad de crecer y ser más competitiva, de alcanzar nuevos mercados y de esta forma aumentar sus ganancias.

- Las empresas crecientes son aquellas empresas exportadoras que han presentado mayores tasas de crecimiento, con respecto al valor de las exportaciones realizadas en un año en comparación con el año anterior.

- Las empresas entrantes son aquellas empresas que por primera vez realizan transacciones comerciales, o aquellas que han exportado anteriormente, pero no realizan exportaciones en forma constante, año a año.

- Las empresas salientes son aquellas empresas exportadoras que no registran exportaciones para el año en estudio, pero que realizaron exportaciones los años anteriores.

- La gestión empresarial de la empresa exportadora debe ser capaz de realizar la mejor negociación comercial, en los términos que le permitan consolidar una posición e incrementar la participación en un mercado determinado.

- Las diferencias que existen entre la gestión empresarial entre el comercio interno y externo, son contingencias generales que surgen por la idiosincrasia de los países, de su evolución, de la competencia propia, el desarrollo tecnológico, etc., y que se dan de manera distinta en cada uno de ellos.

- La falta de conocimiento de los mercados externos es uno de los principales obstáculos para una rápida expansión internacional. La manera más segura de adquirir tal conocimiento es a través de la práctica misma de las operaciones en el extranjero.
- Se entiende como empresa multinacional aquella que tiene su base en un país (padre o nativo) y produce bienes y/o brinda sus servicios en uno o más países extranjeros (los que se conocen como países anfitriones).

1. COMERCIO INTERNACIONAL

En la actualidad, es fundamental entender cómo se maneja el comercio internacional y todas las condiciones o requisitos que se deben cumplir para entrar en nuevos mercados. Es decir, aquellas empresas que desean ingresar a mercados internacionales deben, como primer paso, analizar el entorno económico, político-legal, cultural y de mercadotecnia[1] de los posibles países en donde pretende comercializar sus productos.

El presente material de estudio se centra en la importancia del comercio internacional y de la mercadotecnia internacional. Bajo esta premisa, es necesario definir los conceptos básicos y que conforman el lenguaje técnico que se utiliza en materia de comercialización internacional.

Definiciones:

Comercio Internacional o Comercio Exterior: se entiende como el intercambio de bienes y servicios entre dos o más economías. Es decir, hace referencia *al movimiento de bienes y servicios* a través de las fronteras nacionales -las importaciones y exportaciones de los países-.

Comercialización: se entiende como la actividad de tener para la venta o exhibir para este fin, ofrecer para la venta, vender, entregar o introducir un producto en el mercado. Es posible simplificar este concepto, definiéndolo como "el conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de un producto o mercancía".

Mercadotecnia: se entiende como el conjunto de actividades de negocios dirigidas para concebir y producir productos que satisfagan necesidades (producto), fijar precios (precio), promover el producto (promoción) y distribuir el producto en el o los mercados meta (plaza), a fin de lograr los objetivos de la organización.

Es importante señalar que, en base a la definición entregada de Comercio Internacional, los movimientos internacionales de factores productivos y del capital no forman parte del comercio internacional.

Como bien sabemos, la teoría de la ventaja comparativa ayuda a explicar el por qué comercializan los países; la cual postula que cada país debería especializarse en la

[1] Philip Kotler, autor del libro Dirección de Mercadotecnia, define el término como: "un proceso social y administrativo, mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

fabricación de productos sobre los que tiene mayor ventaja comparativa, y exportar parte de la producción, e importar aquéllos en que tiene la desventaja comparativa más grande. No obstante, no todas las economías se guían por esta teoría.

Para una mayor comprensión de los alcances del término "comercio internacional" es necesario analizar algunas bases teóricas que lo sustentan.

- El comercio internacional y la teoría de la localización; esta teoría parte de la premisa básica de que los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual en el mundo, lo que determina las condiciones diferentes entre las regiones para la producción de ciertos artículos.

- El comercio interregional; como concepto forma parte de la teoría de la localización, no obstante merece un análisis individual. La diferencia de oferta de factores[2] entre las regiones geográfico-económicas determina la localización de las actividades productivas.

- El mercantilismo, movimiento de ideas que se sustenta en tres principios básicos: 1) la formación de la unidad económica nacional, 2) fortalecimiento de la capacidad productiva de esta unidad, y 3) fortalecimiento de esta unidad en el campo internacional.

- El valor de la moneda, en un principio prevalece la tesis de que su valor depende del contenido de cada moneda, lo que trae consigo la reprobación a las fraudulentas manipulaciones monetarias; por lo que la discusión gira en torno a que la tasa de interés no afecte a la economía nacional.

- Los principios esenciales del mercantilismo en su aspecto proteccionista (de la economía nacional) son: 1) producir bienes y deshacerse de parte de ellos a través de la exportación, lo que se considera como estimuladora de las fuerzas productivas del país, 2) crear nuevas oportunidades de trabajo, y 3) mantener bajo el costo de mano de obra, a fin de que las exportaciones puedan realizarse a un buen precio y de esta forma reforzar la posición del país en el mercado mundial.

En base al marco teórico que sustenta al comercio internacional, y de manera tal de simplificar el análisis posterior del alumno, se entenderá por comercio internacional a:

La introducción de productos extranjeros a un país y la salida de éstos (productos) hacia otros países.

[2] Factores productivos: se entienden como los elementos básicos que intervienen en el proceso de producción y son la causa o condición de la transformación de los recursos productivos en productos. Trabajo, tierra y capital son factores productivos.

La definición anterior, permite descubrir la importancia del comercio internacional para las empresas, la cual se extrae desde diferentes puntos de vista:

- Desde una perspectiva simple, las exportaciones permiten compensar las importaciones y equilibrar la balanza comercial de un país.

- Por otro lado, para las industrias el comercio exterior es un factor muy importante como estabilizador de los precios de mercado internos, además de ser un agente regulador de mercados.

- Como también, para los exportadores que entablan una relación, comunicación, visitan o participan en exposiciones, de manera regular con empresas de mercados externos, adquieren conocimientos que les permiten ofrecer productos con la mejor calidad y precios para situarlos en los mercados extranjeros; lo que repercute favorablemente en las ventas dentro del país exportador y como consecuencia en la balanza comercial.

- Por último, el comercio es uno de los sectores de la economía cuya dinámica y funcionamiento está en estrecha relación con el desarrollo de todas las ramas de la producción, es decir, de las empresas que son el conducto mediante el cual llegan los productos y/o servicios al consumidor.

Dado que, tanto la importación como la exportación son indispensables para la industria, en la actualidad las empresas requieren ajustar sus operaciones de manera de poder llevar a cabo estas actividades, tema que será abordado más adelante en este material de estudio.

El concepto de comercialización internacional, en Chile, suena fuerte a partir del año 2000; cuando, la estrategia de "apertura comercial orientada a las exportaciones[3]" -implementada por más de tres décadas en Chile- comenzaba a limitar los resultados obtenidos por ésta, frente a los nuevos desafíos de la economía. Es así como, las actuales estrategias y políticas comerciales están orientadas al "nuevo esfuerzo exportador[4]", que actúa bajo la premisa de un contexto de competencia externa creciente y, con el objetivo de ampliar el ámbito de los bienes que caracterizan la especialización comercial chilena.

Las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones juegan un rol fundamental en el nuevo esfuerzo exportador, que sumado a la configuración de una nueva economía, suponen un esfuerzo adicional de quienes desean alcanzar la comercialización internacional, en cuanto a los requerimientos de modernización y exploración de nuevas ventajas competitivas.

[3] Extraído del Informe "Estrategia y agenda comercial chilena en los años noventa", CEPAL Santiago de Chile, junio de 2001.
[4] Extraído del Informe "Estrategia y agenda comercial chilena en los años noventa", CEPAL Santiago de Chile, junio de 2001.

Esta política de competitividad de Chile, que surge en un contexto de crecimiento de la economía y profundización de la inserción internacional, se centra en:

- Instrumentos dirigidos desde la oferta hacia la demanda,
- Promover la asociatividad entre agentes,
- Promover el co-financiamiento público-privado, y
- La exclusión gradual de la participación pública.

En el contexto económico: los procesos de apertura, globalización y articulación en bloques regionales; provocan un cambio en las condiciones de competencia que enfrentan los países, lo que se da tanto a nivel de los mercados internacionales como el de los mercados internos.

Lo anterior, repercute sobre las ventajas comparativas de la economía nacional y la posición relativa de sus empresas; en donde, el efecto dependerá de la especialización y diversificación productivo-exportadora, la competitividad de las empresas, el grado de apertura y la regulación a nivel nacional.

Como se puede observar en el cuadro nº 1, diversificación productivo-exportadora de Chile, las estadísticas presentadas por Díaz y Ramos (1998) y que se complementan con las estadísticas informadas por PROCHILE; la estructura exportadora de Chile ha logrado una importante transformación en el largo plazo, tanto en términos de la cantidad de productos exportados como en el acceso a nuevos mercados.

Cuadro Nº 1: Diversificación Productivo-Exportadora de Chile

	1970	1985	1990	1995	2000	2003	2006
Nº de Productos	200	1.437	2.796	3.647	3.749	5.231	5.215
Mercados	31	120	122	167	175	165	181
Empresas Exportadoras	150	2.345	4.125	5.586	5.666	6.437	6.968

Fuente: Díaz y Ramos
ProChile

No obstante, a lo que pudieran significar estos números, es necesario señalar que la mayor parte -en participación porcentual del valor de las exportaciones- sigue dependiendo de unos pocos productos, siendo el cobre el más representativo de las exportaciones chilenas.

Algo parecido ocurre con el número de empresas exportadoras, que aunque éstas han experimentado un crecimiento de 4.546%, en realidad son pocas empresas exportadoras las que concentran el grueso de las exportaciones.

En términos cuantitativos de la diversificación productivo-exportadora de Chile, es posible contrastar los datos del año 1970 y los del año 2006, como:

- En 1970 se exportaron 200 productos a 31 mercados internacionales, por medio de 150 empresas exportadoras.

- Durante el 2006, se exportaron 5.215 productos a 181 mercados, a través de 6.969 empresas exportadoras.

La estructura exportadora de Chile, entre los años 70´ y mediados de los 90`, que se caracterizaba por el proceso de inserción a nuevos mercados y, en particular, por la dinámica y orientación de las exportaciones, comienza a presentar su estancamiento en el crecimiento hacia fines de los noventa.

Bajo este contexto, el desafío que presenta la dinámica exportadora de Chile es su persistente concentración en recursos naturales y productos derivados, lo que determina una mayor vulnerabilidad en la demanda. Es decir, la concentración en pocos rubros y la presencia de ciclos en sus precios, limitaban las posibilidades de crecimiento del comercio internacional.

Cuando la década del 90` terminaba, el comportamiento del comercio chileno presenta una importante reestructuración, la que dice relación con los términos de especialización y los mercados. En cuanto a los mercados, los productos chilenos comienzan a favorecer los destinos de América Latina y de países asiáticos (como destino diferente al de Japón).

La estructuración que experimenta el comercio internacional también se asocia al cambio en los componentes de la canasta exportadora, en la que si bien persiste la participación del “cobre”, además se consolida la especialización en otros productos como: frutas, harina de pescado y forestales.

1.1. Productos Exportables

El concepto de productos exportables hace referencia a aquellos productos “con mercado” o “potencialmente exportables” y que pueden conformar la canasta de exportación de nuestro país.

Es posible definir el término “productos exportables” como aquellos productos que:

- El país ha exportado anteriormente y que actualmente no está exportando;

- Se exportan en la actualidad y conforman la canasta exportadora actual; y

- Actualmente no se exportan, pero son susceptibles de ser exportados dada la existencia de mercados internacionales y la posibilidad de ser adaptados en cuanto a los requerimientos de calidad, patrones y necesidades del mercado internacional identificado.

Por ejemplo:

Según información entregada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del Departamento de Estudios e Informaciones, en su Informe de Comercio Exterior de Chile Primer Trimestre del 2007, la canasta exportadora chilena está compuesta por 6.680 productos, los cuales son exportados a través de 5.303 empresas.

Por lo que, si sólo se consideran los productos que se exportan en la actualidad como "productos exportables" y que conforman la canasta exportadora actual, hablamos como mínimo de 6.680 productos.

En base a los productos exportables que componen la canasta exportadora de Chile, es posible analizar la participación sectorial en las exportaciones en los últimos seis años, ver cuadro nº 2.

Cuadro Nº 2: Participación Sectorial Canasta Exportadora

Sector	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Industria	47%	48,2%	46,2%	38,3%	35,5%	29%
Minería	42,8%	41,5%	43,3%	54,1%	58,1%	66,1%
Silvoagropecuario y pesca extractiva	10,2%	10,3%	10,5%	7,6%	6,3%	4,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: ProChile
Depto. Desarrollo Estratégico

Como se puede observar, los sectores "Industria y Silvoagropecuario y pesca extractiva" presentan una caída en la participación sectorial de las exportaciones, caída que se hace más sostenida a partir del año 2004. En contraste, el sector Minería presenta una tendencia positiva en la participación sectorial de las exportaciones chilenas, que se demuestra en el crecimiento porcentual año a año.

Es importante rescatar que, de la participación sectorial de las exportaciones del sector Minería el cobre es el producto con mayor participación porcentual, tanto para el propio sector como también respecto a las exportaciones a nivel nacional.

Cuadro Nº 3: Participación Porcentual del “Cobre” en la Canasta Exportadora

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cobre (% participación nacional)	38,5%	36,8%	38,5%	47%	47,1%	58,7%
% representativo del SECTOR	90,6%	88,7%	88,9%	86,9%	81,1%	88,8%

Fuente: ProChile
Depto. Desarrollo Estratégico

De 5.215 productos exportados en el año 2006, cantidad informada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y ProChile, los principales son:

Los 10 principales productos exportables

- Cobre
- Concentrado de Molibdeno
- Salmón
- Celulosa
- Vinos
- Madera Aserrada
- Uvas
- Metanol
- Las demás placas, hojas, bandas, láminas, de plástico
- Ferromolibdeno

En base a la información entregada por las autoridades, es posible elaborar un cuadro con el valor (en US$ millones) de las exportaciones de los principales productos exportables, a través del tiempo.

Cuadro Nº 4: Valor Exportado de los Principales Productos Exportables

Producto	2002	2003	2004	2005	2006
Cobre	6.083,3*	7.421,6	14.341,6	17.776,2	32.372,1
Concentrado de Molibdeno	-	1.012,4	1.251,3	2.804,5	2.223,0
Salmón	-	301,6	1.213,5	1.664,9	2.146
Celulosa	497,9**	881,9	1.211,5	1.204,6	1.339,9
Vinos	471,8***	680,0	845,3	884,5	967,9
Uvas	543,6	571,6	592,3	660,3	772,6
Metanol	300,4	438,0	505,4	610,9	769,9
Madera Aserrada	-	428,3	613,7	714,3	751,5
Las demás placas, hojas, bandas, láminas, de plástico	-	-	-	397,2	589,9
Ferromolibdeno		-	-	456,8	547,8
Harina de pescado	318,3	370,3	338,2	-	-
Manzanas frescas	-	262,8	337,9	-	-
Las demás tablas aserradas de pino insigne	382,8	427,9	-	-	-
Filetes y demás carnes de salmón, frescos o refrigerados	300,8	368,1	-	-	-

Fuente: ProChile
Depto. Desarrollo Estratégico

* El valor representa la exportación de tres productos derivados del cobre (cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado, minerales de cobre y sus concentrados, cobre para el afino).

** El valor representa la exportación del producto celulosa de coníferas semi-blanqueadas o blanqueadas.

*** El valor representa la exportación del producto vino con destinación de origen.

En la estructura presentada, que muestra los valores de los principales productos exportados entre los años 2002 y 2006, la falta de datos no significa -necesariamente- que no se hubiera exportado dicho producto en ese año en particular; sino que da cuenta de la variación en la participación -en valor exportado- de los principales productos exportables.

Por ejemplo:

En consecuencia, al analizar el cuadro nº 4 se puede apreciar que algunos productos han aumentado sus exportaciones, a través del tiempo, es el caso del Ferromolibdeno que aparece entre los principales productos exportados desde el año 2005 en adelante.

En contraste a este ejemplo, se tiene el caso de la Harina de pescado que observa una caída en sus exportaciones en el año 2004, que la hacen desaparecer de la lista de los principales productos exportables.

Una vez que se ha comprendido el término de “productos exportables”, se puede identificar o ayudar a la empresa a identificar si su(s) producto(s) puede(n) ser exportado(s), para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:

- Si se cuenta con uno o más mercados internacionales a los que se destinará el producto;

- Si el producto cuenta con ventajas comparativas en el mercado internacional identificado;

- Determinar si se va a producir y vender en el mercado interno, y exportar; o si producirá exclusivamente para exportar.

Cuando se han definido estos aspectos, se deben analizar las características propias del producto que se desea exportar, en cuanto a:

- Determinar las ventajas relativas en el abastecimiento del producto a exportar o en las materias primas o insumos necesarios para producirlo.

- Analizar si el producto final, o las materias primas que se necesitan para producirlo, se obtendrán en condiciones de precio, confiabilidad y calidad, equivalentes a las de la competencia internacional.

- Analizar si la calidad del producto es la requerida por los mercados externos y a lo menos, similar a la ofrecida por la competencia en estos mercados.

En cuanto a la capacidad productiva para exportación que tenga la empresa, se deben analizar aspectos tales como:

- Se debe ofrecer: 1) solamente lo que sé esta capacitado para producir en forma estable y continua, de tal forma de cumplir con una demanda externa, sin tener que postergar el mercado nacional, o 2) una cantidad mayor a la capacidad de producción y que se destinaba solo al mercado nacional, con perspectiva de aumentar nuestra producción a futuro.

- Analizar si se cuentan con los medios para movilizar internamente, almacenar y embarcar el producto a exportar.

- Analizar si el producto cumple con las especificaciones requeridas por el o los mercados de destino para su ingreso.

- Analizar que el producto no se encuentre protegido por barreras arancelarias muy elevadas, o que el producto ofrecido por la competencia se encuentre favorecido por un tratamiento preferencial en el mercado internacional.

- Analizar que el recargo sobre el valor FOB, por concepto de transporte hasta el mercado elegido (es decir, por concepto de flete), no represente una desventaja frente a proveedores de otros países.

- Analizar que el producto no esté demasiado expuesto, en el mercado internacional, a ser desplazado por productos similares o de uso alternativo ofrecido por la competencia.

El concepto de productos exportables, que se ha estudiado, implica la comprensión de otros términos asociados y que permiten profundizar en el análisis del comercio internacional, como son:

Oferta exportable: hace referencia a la descripción completa del producto que se desea exportar, con todas sus características. Existen dos enfoques, que permiten interpretar la oferta exportable; el primero, la traduce como la capacidad ociosa o los excedentes nacionales que pueden ser exportados, y la segunda, mucho más aceptada, dice que la oferta está constituida por los productos para los cuales hay mercado internacional.

Exportación no tradicional: para los fines de nuestro estudio se entenderá como no tradicional la definida por el Banco Central (*), en donde se consideran no tradicionales todos los productos exportables excepto: cobre, harina de pescado, celulosa, hierro, salitre, plata metálica, óxido molibdeno y ferromolibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada, y metanol; los que representan mayor importancia en la estructura de exportaciones del país.

Productos entrantes: se definen como aquellos productos no tradicionales que se exportan en un año en particular, pero que no fueron exportados el año anterior, por lo que se consideran como productos entrantes en la estructura de exportación anual del país.

Productos salientes: hacen referencia a aquellos productos no tradicionales que no presentan exportación para el año en estudio, pero que formaron parte de la estructura de exportación del país, del año anterior.

Productos novedosos o exóticos: son aquellos productos exportables que son adaptados o cuyos procesos son mejorados o innovados constantemente para ser competitivos en los mercados internacionales, y de esta forma ser parte de la estructura exportadora al acceder a estos mercados.

(*) Para el año 2005.

Para una mayor comprensión del concepto “no tradicional”, se puede agregar que éstos se conciben como aquellos productos nuevos de comportamiento muy dinámico que, ocasionalmente, aparecen en las exportaciones de un país, o bien, las ventas externas de algún producto exportable que crece a altas tasas y, por ende, cambia su importancia en la economía respectiva, e incluso modifica la estructura de exportaciones del país.

Cabe señalar que, estas ventas externas han sido denominadas como “exportaciones no tradicionales”, pero existen variadas interpretaciones del concepto mismo de exportación no tradicional, en el diferente material bibliográfico de estudio, las cuales, a veces, no son comparables.

Es así como, algunos autores, definen los bienes exportables tradicionales y no tradicionales, en base a que "el concepto de exportación tradicional ha estado asociado en Latinoamérica a aquellos productos que concentraban un alto porcentaje de los ingresos de divisas por exportaciones de los países". Por contraste, los productos no tradicionales se han determinado como el complemento de esa lista.

Por ejemplo:

Los principales productos no tradicionales exportados por Chile son:

- Salmón y truchas
- Uvas
- Vino
- Manzanas frescas
- Carne de porcino, congeladas
- Exportaciones de servicios

Aunque, se debe rescatar el gran dinamismo observado por las exportaciones de vino, entre los años 1990 y 1998, que han modificado notablemente la estructura de exportaciones de Chile, con una tasa de crecimiento 90-98 del 34,1%.

Según la estadística informada por ProChile, en el año 2006 fueron exportados 560 productos entrantes -no tradicionales-, es decir, productos que no fueron exportados durante el año 2005. La mayoría, más del 95%, de estos productos entrantes no tradicionales presentan cifras de exportación inferiores a los cien mil dólares.

Por ejemplo:

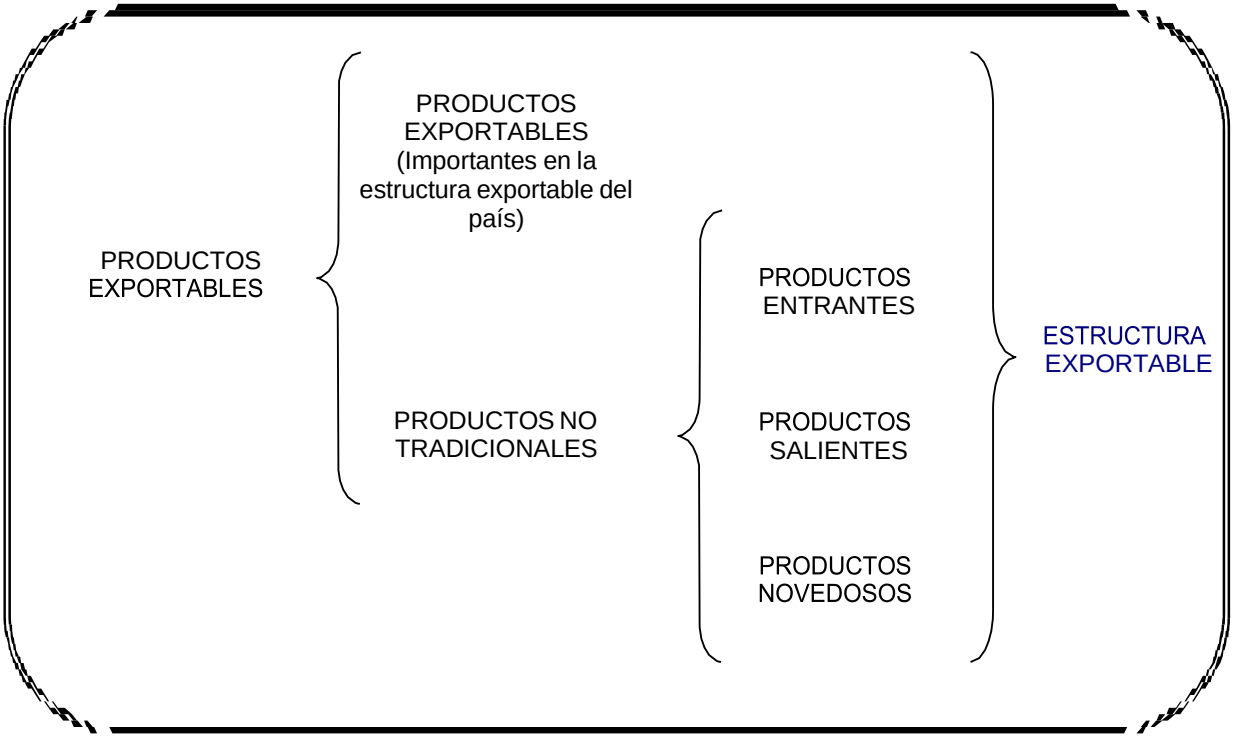
Algunos de los principales productos entrantes no tradicionales, según información entregada por ProChile para el año 2006, son:

- Moneda sin curso legal, excepto las de Oro
- Los demás tubos de sección circular, de Hierro
- Los demás aceites livianos y preparaciones
- Generadores de gas pobre (gas de aire) o gas de agua
- Alambrón de hierro o de acero sin alear
- Truchas enteras, frescas o refrigeradas, excepto los hígados, huevas y lechas.

Entre los productos novedosos o exóticos, que forman parte de la estructura exportable de Chile, se encuentran: cascarilla de mosqueta fresca o seca, semillas de nabo o de colza, tapas de cierre plásticas, achicoria tostada y carmín de cochinilla (materias colorantes).

En base a lo anterior, es posible clasificar el concepto de productos exportables para una economía en particular, y utilizando los significados simplistas de estos términos, como se muestra en la siguiente figura.

Figura Nº 1: Clasificación Productos Exportables



Por ejemplo:

En el año 2005, se registró la exportación de un producto exótico o novedoso por un valor de US$ 975.945 FOB, a los mercados de Perú, México y Jamaica; se trata de los "Palitos para Fósforos".

Para finalizar con este punto de análisis, productos exportables, no se puede dejar de mencionar el efecto de los servicios en la comercialización internacional. Es decir, los servicios en conjunto con la globalización, inciden en la naturaleza del actual movimiento de internacionalización de las economías de tres maneras principales:

- El aumento de las actividades de servicios públicos y privados de un país, incrementan la proporción de la producción interna de los bienes de un país.

- El cambio en las características de la producción de un bien, en la que los elementos expresan conocimiento (marcas, patentes, derechos de autor), también aumentan la proporción de los servicios en el bien final y en las inversiones.

- Las innovaciones en información, comunicación y transporte facilita la internacionalización por medio de la reducción de los costos de la globalización. Lo que facilita la coordinación de las transacciones económicas, internas a las empresas.

En suma, es posible concluir que el papel de los servicios ha sido fundamental para explicar el éxito de algunos países en el proceso de incorporación de innovaciones, propias o adaptadas, a la producción de productos o servicios exportables. Estas incorporaciones se traducen, a su vez, en nuevas oportunidades de entrada a los flujos dinámicos del comercio con productos de calidad.

Además de estos efectos indirectos en el desarrollo del comercio internacional, los servicios han adquirido relevancia en la estructura de comercio internacional a través del tiempo. Antes, los servicios eran considerados no transables, bajo el supuesto de que el suministro del servicio necesitaba la presencia física simultanea del productor y del consumidor en el mismo territorio. Sin embargo, a partir de los años 1980, con la promoción de la liberación de las transacciones internacionales de los servicios, éstos se incorporan al comercio internacional con sus distintos modos de suministro.

El comercio de servicios incluye transacciones entre residentes de diferentes países, al igual que el comercio de bienes, pero las modalidades de suministro son más amplias. Es decir, los residentes de los países que intervienen en la transacción internacional pueden desplazarse temporalmente, ya sea para adquirir el servicio o para prestarlo.

Por ejemplo:

El turista internacional debe desplazarse desde su país de origen para efectuar la transacción de adquirir servicios en otro país.

En contraste, un cantante también se desplazará desde su país de origen a otro país, pero para brindar el servicio de entretención.

De acuerdo a la información entregada por la División de Comercio Internacional e Integración, de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en el año 2001 las partidas más representativas de los servicios exportados por los países de América Latina y el Caribe son los "transportes", "viajes" y "otros servicios[5]".

1.2. Mercados Internacionales

El concepto mercado tiene variadas interpretaciones, dependiendo en el contexto que se utilice la palabra y/o el significado que se le de a la misma; no obstante, desde el punto de vista económico se pueden rescatar las siguientes:

1. Mercado se entiende como el área geográfica a la cual concurren compradores y vendedores de mercancías para realizar transacciones comerciales[6].

2. Bajo otro contexto, la palabra mercado se interpreta como el grupo de personas -más o menos- organizado que se relacionan entre sí para realizar transacciones comerciales. Por ende, también se entiende como la serie de transacciones comerciales que llevan a cabo los productores, intermediarios y consumidores, cuya dinámica concluye con la fijación del precio de las mercancías.

3. Se define como la relación -basada en las transacciones comerciales- que existe entre oferentes y demandantes de bienes y servicios. Es decir, es el lugar donde concurren las fuerzas de la oferta y la demanda, para la fijación de un precio de mercado.

En la actualidad, es necesario ampliar el concepto de mercado, en respuesta a los conceptos asociados que éste involucra y que han evolucionado con el tiempo, como producto, competitividad, globalización y marketing.

[5] La partida "otros servicios" engloba la categoría de "servicios a la empresa".
[6] Se entenderá por transacciones comerciales, para fines de nuestro estudio, el comprar y vender a un precio determinado.

Definición de Mercado:

Se entenderá por mercado al conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un *producto*, que comparten una necesidad, la cual se satisface mediante una relación de intercambio.

Bajo el concepto actual de mercado, sólo participan aquellos oferentes que logren posicionarse con su producto bajo ciertas condiciones de calidad, exigencias de los compradores y de desempeño de sus estrategias empresariales, dadas la globalización y la competitividad de los mercados.

De la definición anterior, se puede extraer que en la actualidad los mercados constituyen una institución a través de la cual operan las fuerzas determinantes de los precios, oferta y demanda, lugar en donde se lleva a cabo la actividad económica.

Los mercados pueden ser clasificados:

A. De acuerdo al área geográfica que convocan

- Mercado local: son aquellos que operan en un ámbito geográfico restringido a lo local.

- Mercado regional: son los mercados que cubren una región geográfica o económica. Desde el punto de vista internacional, estos mercados se reconocen como aquellos que forman bloques, como por ejemplo: Mercado Común Europeo.

- Mercado nacional: integran la totalidad de las transacciones comerciales internas, es decir, las que se realizan dentro de las fronteras de un país. A éstos también se les reconoce como mercados internos.

- Mercado internacional: en éstos se integran la totalidad de las transacciones comerciales internacionales, es decir, las que se realizan entre países y que forman el mercado mundial.

B. De acuerdo a la totalidad de compradores -que tienen la necesidad o deseo del producto o servicio- que la empresa oferente desea cubrir.

- Mercado total: se conforma por la totalidad de personas que tienen la necesidad de un producto o servicio, y que pueden ser satisfechas con la oferta de una empresa.

- Mercado potencial: conformado por la totalidad de personas que tienen la necesidad de un producto o servicio y, que además, están en condiciones de adquirir y realizar la transacción comercial con la(s) empresa(s) oferente(s).

- Mercado meta: conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados específicamente por el oferente, como los destinatarios de la gestión de marketing. Es decir, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

- Mercado real: se constituye por las personas -que conforman el mercado meta- a las cuales se ha logrado llegar. En otras palabras, son los consumidores de los segmentos del mercado meta que la empresa ha logrado captar.

C. De acuerdo a la cantidad de mercancía por transacción comercial.

- Mercado mayorista: como su nombre lo indica son aquellos mercados en los cuales se venden grandes cantidades de mercancía o la comercialización de los productos es al por mayor. Los compradores de estos mercados, son generalmente, distribuidores o intermediarios, que luego de comprar los productos se dirigen a otros mercados para su reventa.

- Mercado minorista: en estos mercados, las transacciones comerciales son en pequeñas cantidades de producto o directamente se vende al consumidor final.

Antes de retomar el eje de nuestro estudio, los mercados internacionales, es necesario introducir al alumno en temas asociados y de importancia para la compresión del material de estudio.

El objetivo de la comercialización es lograr que aquellos clientes que desean y que conforman el mercado potencial, lleven a cabo la transacción comercial. Bajo esta premisa, se puede entender la comercialización como el conjunto de actividades realizadas por organizaciones para lograr intercambiar sus bienes.

Sin embargo, la visión anteriormente expuesta corresponde al enfoque micro del concepto de comercialización. El enfoque macro del concepto de comercialización considera, ampliamente, todo el sistema de producción y distribución de la organización.

Marketing - Mercado - Comercialización:

Si se desea comprender la relación entre comercialización y mercado, se debe analizar la procedencia del término Marketing, que se define como "la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio[7]".

Este término proviene del vocablo inglés "Market" que significa mercado y que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor. La palabra marketing en su sentido más amplio y económico, se traduce al español como Comercialización, de aquí su asociación con el término de mercado.

Retomando nuestro análisis, en Chile la participación en mercados internacionales no es algo reciente; sino más bien, como país se han realizado aportes y respaldado iniciativas en el ámbito del comercio internacional y de la integración regional desde los años 50. Es así como, se puede destacar la participación de Chile, en el año 1948, en la formación del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (GATT) junto a otros 23 países.

El Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (GATT) tenía como propósito central el incremento del comercio mediante la reducción de los aranceles y las restricciones no arancelarias, para la promoción del desarrollo económico de las naciones. Acuerdo que se sustenta bajo la premisa de que los gobiernos reconocen que "sus relaciones comerciales y económicas deben tender al logro de niveles de vida más altos, a la consecución del pleno empleo, a un nivel elevado del ingreso y de la demanda efectiva, a
la utilización completa de los recursos mundiales y al crecimiento de la producción y de los intercambios de productos[8]".

La firma de este acuerdo, deja de manifiesto el deseo de los países participantes de lograr el propósito expuesto, por medio de la celebración de diversos acuerdos comerciales orientados a obtener, a partir de reciprocidad y de mutuas ventajas, la reducción sustancial de los aranceles aduaneros, barreras comerciales y la eliminación del trato discriminatorio en materia de comercio internacional.

En conjunto con estas iniciativas, el desarrollo económico nacional se sustenta a través del tiempo por medio de diversas fórmulas; es así como:

- Antes de los años setenta, el quehacer económico se apegó a lo que se ha conocido como modalidad de desarrollo hacia adentro o, también reconocido como el proceso

Marketing - Mercado - Comercialización:

Si se desea comprender la relación entre comercialización y mercado, se debe analizar la procedencia del término Marketing, que se define como "la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio[7]".

Este término proviene del vocablo inglés "Market" que significa mercado y que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor. La palabra marketing en su sentido más amplio y económico, se traduce al español como Comercialización, de aquí su asociación con el término de mercado.

[7] Definición entregada por el autor Philip Kolter, en su libro "Dirección de Marketing".
[8] Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (GATT), 1948.

COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD I

COMERCIO INTERNACIONAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Semana 2

En Chile la participación en mercados internacionales no es algo reciente; sino más bien, como país se han realizado aportes y respaldado iniciativas en el ámbito del comercio internacional y de la integración regional desde los años 50. Es así como, se puede destacar la participación de Chile, en el año 1948, en la formación del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (GATT) junto a otros 23 países.

El Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (GATT) tenía como propósito central el incremento del comercio mediante la reducción de los aranceles y las restricciones no arancelarias, para la promoción del desarrollo económico de las naciones. Acuerdo que se sustenta bajo la premisa de que los gobiernos reconocen que "sus relaciones comerciales y económicas deben tender al logro de niveles de vida más altos, a la consecución del pleno empleo, a un nivel elevado del ingreso y de la demanda efectiva, a la utilización completa de los recursos mundiales y al crecimiento de la producción y de los intercambios de productos[8]".

La firma de este acuerdo, deja de manifiesto el deseo de los países participantes de lograr el propósito expuesto, por medio de la celebración de diversos acuerdos comerciales orientados a obtener, a partir de reciprocidad y de mutuas ventajas, la reducción sustancial de los aranceles aduaneros, barreras comerciales y la eliminación del trato discriminatorio en materia de comercio internacional.

En conjunto con estas iniciativas, el desarrollo económico nacional se sustenta a través del tiempo por medio de diversas fórmulas; es así como:

- Antes de los años setenta, el quehacer económico se apegó a lo que se ha conocido como modalidad de desarrollo hacia adentro o, también reconocido como el proceso

[7] Definición entregada por el autor Philip Kolter, en su libro "Dirección de Marketing".
[8] Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (GATT), 1948.

de industrialización forzada. Lo anterior, se sustentaba en la idea que los términos de intercambio eran impuestos por el mundo desarrollado y eran desfavorables a los países en desarrollo.

- Durante los años setenta, se adoptó una nueva estrategia de desarrollo, la cual se ha mantenido de manera consistente y continúa siendo la base de la realidad actual en materia de comercio exterior. Esta estrategia se sustenta en dos principios fundamentales: el primero, dice relación con el principio económico que establece que es mejor dedicarse a producir aquellos bienes en cuya obtención somos más eficientes (ventajas comparativas o ventajas competitivas), y adquirir los demás bienes que se requieran de aquellos países que los producen mejor y más barato; el segundo, se refiere al deseo de aumentar el mercado de los productos nacionales, es decir, en relación con el reducido tamaño de nuestra economía, si no se amplía el mercado para los productos chilenos el desarrollo será escaso y lento; en consecuencia, el mercado externo debe ocupar un lugar central en la estrategia de desarrollo nacional.

Según las estadísticas extraídas de ProChile, en el año 2006 los principales mercados internacionales fueron Estados Unidos, Japón y China, tanto en términos de cantidad de productos exportados como en el valor de la exportación.

Al replicar el cuadro nº 1, diversificación productivo-exportadora de Chile, es posible observar que la evolución de los mercados internacionales ha mostrado importantes alzas, en comparación con las experimentadas en los años 70.

Cuadro Nº 1: Diversificación Productivo-Exportadora de Chile

	1970	1985	1990	1995	2000	2003	2006
Nº de Productos	200	1.437	2.796	3.647	3.749	5.231	5.215
Mercados	31	120	122	167	175	165	181
Empresas Exportadoras	150	2.345	4.125	5.586	5.666	6.437	6.968

Fuente: Díaz y Ramos
ProChile

A continuación se presenta el ranking de los 10 principales mercados internacionales, destinos de las exportaciones chilenas, y su evolución entre el año 2000 y 2006.

Cuadro Nº 5: Ranking de los 10 Principales Mercados Internacionales (valor US$)

Ranking	Mercado Internacional	2000
1	Estados Unidos	3.183,7
2	Japón	2.548,5
3	Inglaterra	1.075,9
4	Brasil	961,6
5	China	907,2
6	Italia	825,5
7	México	818,1
8	Corea del Sur	806,3
9	Argentina	638,6
10	Francia	633,1

Ranking	Mercado Internacional	2001
1	Estados Unidos	3.214,5
2	Japón	2.166,7
3	Inglaterra	1.233,7
4	China	1.026,8
5	Brasil	862,0
6	México	831,8
7	Italia	815,2
8	Francia	618,1
9	Corea del Sur	578,2
10	Argentina	556,0

Ranking	Mercado Internacional	2002
1	Estados Unidos	3.483,0
2	Japón	1.927,9
3	China	1.224,8
4	México	909,4
5	Italia	856,2
6	Inglaterra	797,6
7	Corea del Sur	714,4
8	Brasil	694,1
9	Francia	630,9
10	Holanda	534,4

Ranking	Mercado Internacional	2003
1	Estados Unidos	3.467,9
2	Japón	2.237,2
3	China	1.836,1
4	Corea del Sur	1.014,0
5	México	920,9
6	Italia	904,7
7	Brasil	839,0
8	Holanda	770,4
9	Francia	733,2
10	Inglaterra	690,4

Ranking	Mercado Internacional	2004
1	Estados Unidos	4.568,8
2	Japón	3.696,6
3	China	3.212,2
4	Corea del Sur	1.804,2
5	Holanda	1.653,9
6	Brasil	1.402,6
7	Italia	1.338,8
8	México	1.304,2
9	Francia	1.286,5
10	Taiwán	957,4

Ranking	Mercado Internacional	2005
1	Estados Unidos	6.248,0
2	Japón	4.535,8
3	China	4.389,8
4	Holanda	2.300,8
5	Corea del Sur	2.210,9
6	Brasil	1.729,0
7	Italia	1.658,2
8	México	1.582,1
9	Francia	1.387,3
10	Taiwán	1.282,1

Ranking	Mercado Internacional	2006
1	Estados Unidos	8.940,3
2	Japón	6.038,1
3	China	4.934,2
4	Holanda	3.814,6
5	Corea del Sur	3.405,2
6	Italia	2.812,4
7	Brasil	2.758,4
8	Francia	2.411,6
9	México	2.287,9
10	Alemania	1.758,7

Al analizar los 10 primeros destinos de las exportaciones chilenas, se puede observar que países como Argentina, México e Inglaterra, han descendido en el ranking a través del tiempo, incluso dejando de ser uno de los 10 principales mercados internacionales, año 2006, como es el caso de Argentina e Inglaterra.

En contraste, países como Francia y Alemania, entre el año 2000 y el 2006 han avanzado lugares en el ranking, al registrar importantes alzas, 73,8% y 89%, respectivamente, variación valor exportación entre el año 2006 y el 2005.

Cabe señalar, el caso del mercado brasileño, que continúa a la cabeza de los mercados latinoamericanos que son destinos de las exportaciones chilenas. Además, Brasil registró un crecimiento del 59,5%, respecto al año 2005.

En cuanto a las variaciones en la participación de los mercados internacionales, aislando los destinos internacionales de Estados Unidos, Japón, China, Holanda y Corea del Sur; es posible intuir una alta variación en la participación de las exportaciones chilenas y una gran movilidad en el ranking.

Al analizar los mercados, con los que Chile ha firmado acuerdos de libre comercio, se ha observado un buen comportamiento de las exportaciones chilenas (valor en US$) en éstos, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 6: Mercados Internacionales - Exportaciones con TLC y Otros Acuerdos (vigentes al año 2006)

Tipo de Acuerdo	Mercado Internacional	2002	2003	2004	2005	2006	Porc. Variac. 06/05	Porc. Variac. 06/02 (serie)
Acuerdos de Asociación	Unión Europea*	4.234,9	4.887,3	7.715,2	9.069,5	14.918,1	64,49%	252,27%
	P4**	-	-	-	99,3	76,7	-22,76%	-
TLC	Canadá	262,6	414,1	777,6	1.068,0	1.288,7	20,66%	390,75%
	Corea del Sur	714,4	1.014,0	1.804,2	2.210,9	3.405,2	54,02%	376,65%
	Estados Unidos	3.483,0	3.467,4	4.568,8	6.248,0	8.940,3	43,09%	156,68%
	México	909,4	920,4	1.304,2	1.582,1	2.287,9	44,61%	151,58%
	Costa Rica	64,5	73,3	97,0	115,9	187,8	62,04%	191,16%
	El Salvador	20,6	30,9	56,4	85,4	98,1	14,87%	376,21%
	Honduras	19,6	24,0	57,2	52,4	48,3	-7,82%	146,43%
	EFTA***	-	113,0	187,9	100,6	167,8	66,80%	48,50%
	Panamá	-	-	-	111,5	178,4	60,00%	-
	Colombia	274,5	284,0	284,1	347,5	491,6	41,47%	79,09%
	Perú	465,7	425,0	425,6	724,8	931,7	28,55%	100,06%
	China	-	-	-	4.389,8	4.934,2	12,40%	-
Acuerdos de Complementación Económica	Bolivia	138,8	140,5	139,1	210,7	286,2	35,83%	106,20%
	Ecuador	251,0	293,5	322,7	341,4	421,9	23,58%	68,09%
	MERCOSUR ****	-	1.225,8	1.951,0	2.468,2	3.679,5	49,08%	200,17%
	Venezuela	206,7	147,5	273,2	358,4	492,0	37,28%	138,03%

Datos: ProChile

* Los países que participan como miembros de la Unión Europea son: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia y desde el 1º de Mayo de 2004, los 10 nuevos países miembros: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y República Checa.
** P4 es el grupo de países constituido por Brunei Darussalam, Singapur, Nueva Zelanda y Chile.
*** La Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) está integrada por: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.
**** MERCOSUR está compuesto por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile.

En el cuadro se presentan dos variaciones porcentuales o tasas de crecimiento, la primera representa la variación porcentual del valor exportado, por el mercado internacional, entre el año 2006 y 2005. La segunda variación, representa la variación que ha experimentado el mercado internacional comparando el valor exportado del año 2006 y el valor exportado del año 2002, de no existir datos para el año 2002, el porcentaje se calcula en base al año que inicia la serie.

Como se puede observar, de este grupo de mercados internacionales el líder sin lugar a duda es la Unión Europea, la cual se convierte en el principal destino de las exportaciones chilenas.

Entre los mercados internacionales que presentan un mayor crecimiento, variación 2006 – 2005, se encuentran: EFTA, Unión Europea, Costa Rica y Corea del Sur, con el 66,8%, 64,49%, 62,04% y 54,02%, respectivamente.

Analizando el grupo de mercados de destino que, actualmente, cuentan con acuerdos de complementación económica, sobresale el desempeño del mercado internacional MERCOSUR, que ha experimentado una tasa de crecimiento del 49,08% el 2006, en base al año 2005.

Cabe señalar, según las estadísticas entregadas por ProChile, de los mercados que componen el MERCOSUR el que ha mostrado la mayor tasa de crecimiento es Brasil, con un alza de 59,5% durante el año 2006, respecto al año anterior.

De la evolución en la participación de las exportaciones en los diversos mercados de destino, es posible extraer dos conceptos asociados al término de mercado internacional, los cuales son: Mercados Emergentes y Mercados Dinámicos.

Definiciones:

Mercados Emergentes: son aquellos mercados que se incorporan por primera vez como destino de las exportaciones de un país, en este caso chilenas, o se reincorporan (han exportado anteriormente al año de estudio).

Mercados Dinámicos: esta denotación dice relación con la tasa de crecimiento que experimentan los mercados internacionales. Es decir, se entiende por mercados dinámicos aquellos destinos de las exportaciones que registran fuertes crecimientos en el valor exportado, de un año a otro.

En base a los datos informados por el Departamento de Desarrollo Estratégico, ProChile, los mercados de más alto crecimiento en el último tiempo, son: Antillas Neerlandesas, Filipinas, Polonia, Camerún, Croacia, Tailandia, India, Belice, Ucrania, Suiza, Alemania, Finlandia y Bélgica.

El análisis del mercado internacional, desde el punto de vista del exportador, es esencial. La empresa exportadora debe conocer ciertos antecedentes sobre el comercio internacional del producto a exportar, tales como: los volúmenes transados; los países importadores, los países productores y los exportadores; la evolución de los precios; la evolución y tasas de crecimiento de los mercados de destino; las tendencias del mercado internacional; los canales de distribución en los mercados elegidos, etc. Lo anterior, sustenta la importancia de analizar los mercados internacionales y la variación porcentual de los valores exportados por mercado.

1.3. Las Empresas Exportadoras

Hoy en día, la decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Esta decisión, frecuentemente, responde a la necesidad de crecer y ser más competitiva, de alcanzar nuevos mercados y de esta forma aumentar sus ganancias.

Efectivamente, llega un momento en la vida de toda empresa con éxito en donde le es difícil seguir creciendo en su limitado mercado habitual. Lo anterior, debido a que todos los mercados -antes o después- alcanzan el punto de saturación. En consecuencia, las empresas deben optar por una de dos grandes opciones:

- Seguir creciendo dentro de su país, por medio de la diversificación de productos o integración vertical, lo que les permite acceder a nuevos mercados, pero con otros productos.

- Crecer siguiendo con su línea de producción, pero alcanzando nuevos mercados. Es decir, la empresa decide convertirse en una empresa exportadora.

La segunda opción, debido a la falta de conocimiento y la inexperiencia de la empresa, tiene sus riesgos, dado que el acceder a mercados internacionales sin experiencia y conocimiento va acompañado a una gran incertidumbre sobre los resultados de esta aventura empresarial.

Una vez que la empresa ha iniciado el proceso de internacionalización, es importante que se informe de las empresas exportadoras actuales, los mercados de destino y los productos que se exportan.

En Chile, las 10 principales empresas exportadoras "concentran el 45,7% del total del valor exportado durante el año 2006"[9]. En donde resalta el hecho de que, de estas 10 empresas exportadoras 9 pertenecen al sector minero.

En cuanto a la concentración en la participación de las empresas exportadoras, se puede señalar que del total de empresas (6.968), sólo 25 contribuyen con dos tercios del total del valor de exportaciones, según información entregada por ProChile para el año 2006.

Como se puede extraer del siguiente cuadro, el principal mercado de destino de las empresas exportadoras chilenas, en cuanto a la cantidad de empresas que dirigen sus productos a éstos, es el grupo de mercados internacionales que componen el continente americano. Es importante señalar que, las empresas exportadoras pueden dirigir sus productos a más un mercado internacional, por lo que, si se suma el total de empresas para el año 2006, es evidente que este número será mayor a 6.968 empresas exportadoras.

Cuadro Nº 7: Expresas Exportadoras Chilenas y sus Mercados de Destinos

Año	Nº Empresas Exportadoras por Mercado de Destino - Continente				
	América	Europa	Asia	Oceanía	África
2003	5.320	2.094	1.134	305	189
2004	5.468	2.253	1.202	316	211
2005	5.658	2.250	1.238	318	217
2006	5.792	2.267	1.328	337	383

Fuente: Recopilación de datos de ProChile

El segundo mercado de destino de las exportaciones chilenas es el compuesto por los países europeos. Con respecto a los mercados internacionales ubicados en el continente africano, se puede apreciar que han experimentado un gran crecimiento entre los años 2006 y 2005, con una tasa del 76%.

En cuanto al tamaño de las empresas exportadoras chilenas, se puede declarar que del total de empresas exportadoras (6.968): el 56% realiza exportaciones valoradas entre 0 y 100 mil dólares, es decir, son transacciones comerciales realizadas por pequeñas empresas chilenas; el 25% realiza exportaciones por un monto mayor a 100 mil dólares, pero menor al millón de dólares, transacciones de la mediana empresa; y tan sólo el 0,8% y el 18%, realiza exportaciones por un monto mayor a los 100 millones de dólares y entre 1 millón a 100 millones de dólares, respectivamente, operaciones comerciales realizadas por las grandes empresas; según información entregada por el Departamento de Desarrollo Estratégico de ProChile, para el año 2006.

[9] Información entregada por ProChile, "Análisis de las Exportaciones Chilenas 2006".

Para concluir, se debe explicar qué se entiende por empresas crecientes, entrantes y salientes, en el ámbito de las exportaciones y de la interpretación de la información entregada por las organizaciones o autoridades asociadas al tema.

Definiciones:

Empresas crecientes: son aquellas empresas exportadoras que han presentado mayores tasas de crecimiento, con respecto al valor de las exportaciones realizadas en un año en comparación con el año anterior.

Empresas entrantes: son aquellas empresas que por primera vez realizan transacciones comerciales, o aquellas que han exportado anteriormente, pero no realizan exportaciones en forma constante, año a año.

Empresas salientes: son aquellas empresas exportadoras que no registran exportaciones para el año en estudio, pero que realizaron exportaciones los años anteriores.

Para una mayor comprensión de los conceptos, antes definidos, a continuación se presenta el movimiento experimentado por las empresas exportadoras durante los años 2001 al 2006, ver cuadro número 8.

Cuadro Nº 8: Movimiento de Expresas Exportadoras (2001-2006)

Año	Nº Empresas Exportadoras					
	Entrantes	Salientes	Constantes	Total	Tasa de entrada	Tasa de salida
2001	2.174	1.831	3.83	6.009	36,18%	30,47%
2002	2.164	2.055	3.95	6.118	35,37%	33,59%
2003	2.331	2.012	4.10	6.437	36,21%	31,26%
2004	2.290	2.088	4.35	6.640	34,49%	31,45%
2005	2.442	2.199	4.43	6.879	35,50%	31,97%
2006	2.412	2.323	4.55	6.968	34,62%	33,34%

Fuente: ProChile

Al analizar los datos, que representan los movimientos o la rotación de las empresas exportadoras, se puede observar que:

- La tasa de entrada de las empresas ha disminuido, para el año 2006 fue de un 34,62% del total de las empresas exportadoras y, para el año 2001, la misma representaba el 36,18% del total de empresas.

- La tasa de salida de las empresas ha aumentado, para el año 2006 fue de un 33,34% del total de las empresas exportadoras y, para el año 2001, la misma representaba el 30,47% del total de empresas.

- El número de empresas exportadoras constante ha aumentado con el tiempo, registrando una tasa de crecimiento del 18,8% en el año 2006, en base al año 2001.

Lo anterior nos permite concluir que, para el período analizado, el número de empresas entrantes ha disminuido y el de empresas salientes ha aumentado, no obstante la base de empresas exportadoras constantes ha experimentado crecimiento.

1.4. Entorno de los Negocios Internacionales

Cuando se comprende y se acepta que "la empresa requiere con urgencia incrementar sus ventas", las negociaciones internacionales parecen ser el mejor camino para lograr ese objetivo. Desde un enfoque empresarial, el objetivo de la exportación es "obtener beneficios adicionales".

El mercado internacional presenta una demanda mayor que el mercado interno, por ende, ofrece: un número mayor de consumidores potenciales; mayores posibilidades para que las empresas realicen buenos negocios internacionales; e incrementen sustancialmente las ventas.

Para comprender el entorno económico de los negocios internacionales, es necesario distinguir que existen Economías de Exportación y Economías Exportadoras. Las economías de exportación se dedican a extraer materias primas, tales como: minerales, agrícolas o ganaderas; que son exportadas y luego se importan del exterior los productos procesados de estas materias primas. Las economías exportadoras, por el contrario, son aquellas que se dedican a la fabricación de productos, con materias primas nacionales o importadas, luego una parte de estos productos se venden en el mercado nacional y otra en los mercados internacionales.

Consecuentemente, es posible referirse a Empresas Exportadoras y Empresas de Exportación. Las empresas de exportación son aquellas a las que los extranjeros les compran sus productos sin tener necesidad de salir a venderlos a mercados internacionales.

Por ejemplo:

Un claro ejemplo de empresas de exportación son las que brinda el sector económico de Turismo, tales como: agencias de viajes, hoteles, operadores de turismo, etc.

A este tipo de empresas, son los consumidores los que acuden donde éstas se encuentran ubicadas a fin de comprar sus servicios o paquetes de turismo. Es así como algunas agencias de turismo compran los servicios de alojamiento a los hoteles nacionales, para vender el paquete de turismo a personas extranjeras.

Las empresas exportadoras son aquellas que fabrican productos nacionales que venden en el mercado interno y/o en el mercado internacional. Las cuales han sido extensamente abordadas en el punto anterior.

Distintos autores, expertos en la materia de comercialización internacional, definen la actividad de exportadora como un negocio en el que es necesario tener "muy buenas relaciones", o bien, como una actividad en la que es preciso dominar una serie de conocimientos jurídicos internacionales. No obstante, todos concuerdan con que la exportación es:

"Una venta que se realiza más allá de las fronteras arancelarias en las que está situada la empresa, por lo tanto, exportar es vender internacionalmente".

Bajo esta premisa, se entiende que la misma tecnología, estrategias y herramientas que se utilizan para vender los productos en el mercado interno se deben utilizar para exportar. Es decir, ante una exportación determinada, la empresa exportadora debe tener en cuenta todos los factores que utilizaría para vender en su propio mercado, naturalmente, adicionando otros factores como: las barreras arancelarias, los incentivos a las exportaciones, estudiar el mercado y los consumidores potenciales, las posibles represalias que tomen los competidores, etc.; aspectos que son diferentes en el comercio internacional.

En la actualidad, a la motivación de incrementar las ventas que poseen las empresas y que dan paso a las negociaciones internacionales en busca de nuevos mercados, se le adiciona la amenaza constante de obsolescencia. Esta característica dice relación con la necesidad de alcanzar la competencia necesaria, por parte de las empresas, que les permita defenderse en su propio mercado contra las importaciones extranjeras, que cuentan con productos y procesos más competitivos.

La globalización, el rápido avance tecnológico y el desarrollo económico, como tendencia mundial, llevan a una situación de total independencia y liberación del comercio.

El saber cómo se generan negociaciones internacionales exitosas, siendo entendidas como la exportación o venta que se realizará en un mercado extranjero, éstas deben comprender las siguientes características:

- Debe ser planeada.
- Ser un proceso continuo.
- Un negocio rentable.

En base a estas características, surge el verdadero know-How (saber cómo) de las exportaciones, ya que al igual que en las ventas nacionales la empresa está inmersa en el mercado local, en las exportaciones la empresa debe conocer, analizar y/o instalarse en el exterior, para desde allí promover y controlar las negociaciones internacionales.

Esta visión del comercio exterior, es fuertemente apoyada por aquellos que piensan que "el negocio del comercio exterior está tanto en las importaciones como en las exportaciones", por lo que incentivan a aquellas empresas que desean exportar a que se instalen en los mercados internacionales como nuevos centros de producción, desde donde cambien las exportaciones por las importaciones.

Antes de comenzar las negociaciones internacionales, se deben confirmar tres aspectos esenciales y que dicen relación a:

- Que el producto sea exportable.
- Que la empresa tenga capacidad exportadora.
- Que el mercado de destino esté bien elegido[10].

Las empresas que hacen esfuerzos de comercio internacional dirigido a más de un país deben hacer un trabajo completo de observación de las variables del entorno en los mercados meta, internos y extranjeros. En base a este esfuerzo, se deben tomar las decisiones acerca de la selección de mercados extranjeros y del desarrollo de estrategias de entrada a éstos.

Las variables del entorno siempre deben ser observadas, incluso cuando la empresa decide dirigir sus operaciones al mercado local, pues en esta situación deberá al menos estar consciente de los competidores extranjeros potenciales. Estos últimos pueden ingresar al mercado local, utilizar estrategias para ganar mercado y, si las empresas locales no están conscientes de eso, pueden perder porción de mercado muy rápido.

Las empresas deben analizar los diferentes entornos de las negociaciones comerciales, permanentemente, tanto las que desarrolla en el mercado nacional como las

[10] Tema que será abordado más adelante en este material de estudio.

que decide desarrollar en el mercado internacional. A continuación se describen los entornos en los que, la empresa exportadora debe prestar atención.

A) Entorno Económico

En cuanto al entorno económico del mercado de destino, lo primero es identificar la etapa de desarrollo económico en la que se encuentra el país, destino potencial de los productos de la empresa exportadora.

Por ejemplo:

La etapa de desarrollo económico de un país, se pueden identificar como:

- Países subdesarrollados,
- Naciones del Tercer Mundo,
- Países menos desarrollados,
- Países emergentes,
- Países industrializados,
- Entre otras.

Los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos nacionales o extranjeros. Bajo esta premisa, los mercados potenciales (internacionales para el caso de la empresa exportadora) presentan diferentes etapas de desarrollo económico y deben ser evaluados en términos de su atractivo económico como mercado potencial.

Comúnmente, se evalúan los entornos económicos de los diferentes mercados potenciales de destino, comparando “la calidad de vida” de cada economía. Cabe señalar que el producto nacional bruto (PNB) y los ingresos personales disponibles, generalmente, son usados para evaluar las condiciones de vida o el bienestar económico de los habitantes de un país. No obstante, en países con grandes desigualdades en los ingresos, estos indicadores no son adecuados para medir la calidad de vida.

El nivel de desarrollo económico del país -posible destino de las exportaciones- también afecta a la mezcla de mercadotecnia que desea implementar la empresa exportadora.

Por ejemplo:

En un país desarrollado, la forma de distribución o entrega del producto es más "autoservicio" que con personal de soporte; como es el caso de los países en vías de desarrollo.

La tecnología utilizada en la publicidad, también difiere entre los niveles de desarrollo de los países, tales como: las tecnologías de información y los medios de comunicación.

B. Entorno Competitivo

Hoy en día la "competitividad" es un factor relevante a la hora de evaluar los mercados internacionales como potenciales destinos de nuestros productos. El entorno competitivo de los países es diferente dependiendo de múltiples factores, los que dicen relación con su nivel de desarrollo económico, las tecnologías de información, las barreras de entrada[11], administración político-legal, entre otros.

Por ejemplo:

En Europa, es común que un grupo de empresas -de diferentes naciones- convengan compartir el mercado meta de sus productos, de esta forma las empresas participantes no compiten entre sí. En caso contrario, la competitividad y la rivalidad entre empresas las sometería en una intensa guerra de precios o de estrategias de marketing.

Las empresas nacionales que operan en el mercado, en donde se desea entrar como empresa exportadora, no son las únicas competidoras. Sino también, en el extranjero los comerciantes internacionales compiten con empresas estatales, que pueden estar protegidas por el gobierno.

A parte del nivel de competitividad existente en el mercado internacional, se debe colocar especial énfasis en las prácticas comerciales aceptables, las cuales pueden variar considerablemente entre países.

[11] Las barreras de entrada son todos aquellos obstáculos que no permiten ingresar al mercado de forma fácil, como por ejemplo: costo de la maquinaria a implementar, permisos, patentes, etc.

Por ejemplo:

En algunos países la práctica del espionaje industrial es aceptada por los participantes del mercado y la administración del gobierno no coloca objeción algunas a dichas prácticas.

En base a la competencia internacional, surgen dos formas de comercio que aunque poco usuales, en la actualidad se practican:

a) El Contracomercio: que se define como aquellas transacciones comerciales en donde las compras se pagan con algún otro elemento que no sea dinero, y el crédito es el medio de intercambio. La expresión más común de esta forma de comercio es el trueque simple, en donde el comprador y el vendedor intercambian productos directamente entre sí.

b) La Contracompra: nace del contracomercio, pero por ser más refinado es más utilizado. En una contracompra, el proveedor vende una planta o producto en efectivo, pero conviene como condición de la venta realizar otro contrato con ese cliente para comprar una cantidad especificada de productos no relacionados del cliente, en efectivo, para compensar el costo de lo que incurrió el comprador.

Por ejemplo:

Una empresa internacional decide comprar los productos ofrecidos por la empresa exportadora, a cambio de que ésta le compre parte de su producción.

Estas dos formas de comercio son claras expresiones del grado de competitividad actual que existe en los mercados internacionales y, de no ser analizado por la empresa exportadora, el entorno competitivo puede convertirse en el principal elemento para el fracaso de sus operaciones internacionales.

C. Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico del mercado internacional, también debe ser analizado por la empresa exportadora, debido a su impacto en la productividad de las empresas locales y que les confieran ventajas competitivas en comparación con los comerciantes internacionales. En otras palabras, el costo de elaborar el mismo producto puede variar enormemente entre países, dependiendo del nivel de tecnología presente en la economía.

El nivel de desarrollo tecnológico de un país afecta asimismo el atractivo que tiene hacer negocios en ese mercado y en el tipo de operaciones que se pueden realizar. Lo

anterior se traduce como: un pobre desarrollo tecnológico del país en el que se encuentra inserto el mercado de destino de la empresa exportadora, puede aumentar sus costos operacionales y de comercialización, que pueden mermar considerablemente su atractivo.

Por ejemplo:

Es así como, algunos comerciantes internacionales que provienen de países desarrollados dan por hecho que existen las instalaciones de transporte, comunicaciones y tecnologías de información adecuadas en el mercado meta, al cual desean ingresar, pero quizás éste no las tenga.

La ausencia de tecnología de información en el mercado internacional, dificulta la planeación, coordinación y control de las operaciones; ya sea de una subsidiaria extranjera[12] o de las operaciones de la empresa exportadora.

D. Entorno Sociocultural y Ético

Las empresas que deciden exportar o iniciar sus operaciones internacionales deben conocer los entornos culturales de sus mercados extranjeros, dado que las diferencias culturales entre países afectan el comportamiento del mercado y la forma de realizar las negaciones internacionales.

Las principales diferencias entre los mercados internacionales y extranjeros son aquellas que dicen relación con el lenguaje, la estética, la religión, los valores y las actitudes culturales, las estructuras sociales, y las costumbres y preceptos ya concebidos en el mercado de destino. Estas diferencias culturales deben tomarse en cuenta en el desarrollo de las estrategias de mercado, que va implementar la empresa exportadora.

Por ejemplo:

Las diferencias culturales pueden jugar en contra o a favor de la empresa exportadora. Es posible que se ingrese al mercado internacional con un producto que para el mercado local no represente valor alguno, por ejemplo: piñas de pino como adornos de navidad, que son muy valoradas en mercados donde no existe este producto y cuya cultura valora lo natural y sencillo del adorno navideño; y que se convierte en una buena oportunidad para dar a conocer a la empresa exportadora.

[12] Concepto que será abordado más adelante, en el presente material de estudio.

E. Entorno Político Legal

Cada país adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo se desarrollarán las transacciones comerciales con otros países, estableciendo acuerdos y normas comerciales internacionales. Estas leyes pueden afectar el margen de utilidad de la empresa exportadora, por medio de políticas de contratación, políticas de adquisición, etc.

Los gobiernos que creen en el libre comercio dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las importaciones y las inversiones extranjeras, y están en contra de las empresas con base en el extranjero que están haciendo negocios en sus países.

De acuerdo a lo anterior, el entorno político legal en un país anfitrión potencial puede afectar la decisión de una empresa exportadora para entrar al país y la manera en que operará en ese mercado. Por lo que se debe analizar con profundidad el entorno político legal antes de decidir penetrar a un mercado.

2. GESTIÓN EMPRESARIAL

Como se ha estudiado anteriormente, la exportación es una actividad de venta, en donde los principios de la exportación son los mismos que los de la venta en el mercado interno. La diferencia en la gestión empresarial de esta actividad de venta, “la exportación”, son las implicaciones del tráfico de mercancías y los diferentes entornos en donde se desenvuelve el cliente y el proveedor.

La gestión empresarial de la empresa exportadora debe ser capaz de realizar la mejor negociación comercial, en los términos que le permitan consolidar una posición e incrementar la participación en un mercado determinado.

Las diferencias que existen entre la gestión empresarial entre el comercio interno y externo, son contingencias generales que surgen por la idiosincrasia de los países, de su evolución, de la competencia propia, el desarrollo tecnológico, etc., y que se dan de manera distinta en cada uno de ellos.

A continuación se abordarán brevemente algunas de estas consideraciones, que son de importancia en la gestión empresarial de la empresa exportadora y que pueden marcar la diferencia en su desempeño.

La situación geográfica del mercado de destino, resulta estratégica para la planeación de operaciones internacionales, dado que determina los periodos de compra de productos temporales o de mayor consumo, relacionada con las estaciones del año.

Por ejemplo:

Cuando los productos de la empresa exportadora son de venta temporal, la gestión empresarial de ésta debe planear su actividad de exportación a mercados internacionales situados en distintas latitudes, de manera de lograr una continuidad en las ventas durante todo el año y evitar la caída de las ventas internas, en aquellos periodos en donde los productos no sean demandados.

Es el caso de artículos de camping o implementos para trabajar o decorar el jardín, cuya demanda se concentra durante las temporadas de primavera y verano.

Un aspecto interesante relacionado con la situación geográfica es el clima, que influye en la forma de vida, carácter, gustos y características de los productos que se demandan en ese mercado.

Otros aspectos, que derivan de la situación geográfica del mercado de destino, son el idioma, la religión y tradición, y la raza; que en la actualidad puede ser disminuida su trascendencia, debido a las tecnologías de comunicación (que han acortado las distancias y unificado los gustos y preferencias), y a la globalización de los mercados (que han permitido el intercambio cultural y la integración de las culturas).

No obstante, la empresa exportadora debe analizar estas diferencias que derivan de la situación geográfica y que modifican su gestión empresarial.

Por ejemplo:

Es mundialmente conocido el estilo de realizar negociaciones que tienen los norteamericanos, con ellos sólo se debe hablar de negocios, pues su premisa "Tiempo es Dinero" deriva en una gestión empresarial sin preludios o invitaciones de carácter distendido.

En cambio, el empresario mexicano es gentil, pero titubeante a la hora de realizar una transacción comercial; por lo que, la gestión empresarial deberá incluir reuniones de conversación que tengan que ver con los gustos o hábitos mexicanos, de forma tal de crear lazos de confianza.

En cuanto a los hábitos comerciales, se debe observar el número de habitantes, conocimiento indispensable para evaluar el consumo potencial del mercado. Además, es conveniente tomar en cuenta -antes de realizar cualquier operación internacional- conocer las especificaciones en valores y medidas del importador, es decir, la cantidad requerida y el valor en moneda que se transa a cambio.

El no considerar la legislación y financiamiento del país extranjero, que tiene relación con las diferencias en normas mercantiles, laborales y fiscales que existe entre los países, es peligroso. La gestión empresarial debe analizar estos aspectos si desea establecer relaciones comerciales duraderas.

Por ejemplo:

Una empresa exportadora entrante, que por primera vez realiza operaciones internacionales, no está capacitada para conceder créditos, por lo que la gestión empresarial de ésta debe orientarse a mercados de pago al contado y bajo certidumbre de sus acciones.

La gestión empresarial debe considerar, antes de planificar las operaciones en el mercado de destino, las características de la relación comercial que existe entre los países. Son comunes las relaciones comerciales entre países vecinos y menos comunes las relaciones que se dan entre países muy distantes.

Otra consideración, relevante a la gestión empresarial, es la competencia interna que existe en el país de destino. La producción industrial de cada país, requiere de un análisis de los competidores existentes de acuerdo a los productos que se desean introducir, dada las condiciones favorables o desfavorables con que operan.

Por ejemplo:

Tratar de exportar chocolate a Suiza, Alemania o Austria, es algo infructuoso para la gestión de una empresa exportadora; por su producción masiva y utilización de modernos equipos industriales.

Las personas a cargo de la dirección o gestión empresarial deben tener claro que el proceso de internacionalización es de largo aliento; es más, la consecución del éxito no llevará semanas ni meses, sino años. Algunos autores, en el ámbito de la comercialización internacional, señalan que se requiere entre tres a cinco años para echar cimientos sólidos en los mercados extranjeros.

En base a lo anterior, se requiere una disposición especial y una actitud decidida hacia la internacionalización, a pesar de los sacrificios que deberán hacerse antes de ver los frutos de las operaciones internacionales. En otras palabras, la dirección ha de estar convencida de los beneficios que la expansión internacional reportará a la empresa y ser consciente de sus costos.

Dos de los factores más decisivos en el inicio y desarrollo del proceso de exportación de una empresa son:

- La disposición, convicción, compromiso y apoyo de la alta dirección; que entrega una actitud especial a la gestión empresarial de la empresa exportadora.

- La calidad en la gestión empresarial, que realice la alta dirección de la empresa exportadora.

Por ejemplo:

La gestión empresarial de empresas exportadoras es, generalmente, de mayor calidad que la gestión que realizan las empresas que sólo compiten en un sector delimitado, a nivel nacional.

Es importante señalar que ambos factores están relacionados, pues la falta de compromiso o convicción de la dirección de la empresa exportadora, en el proceso exportador, es sólo una excusa que esconde el miedo y la falta de competencia para desarrollar un proceso que involucra riesgos y que exige las máximas capacidades gerenciales.

Para finalizar las consideraciones, a las cuales debe poner énfasis la gestión empresarial, se debe desmitificar que el tamaño de la empresa no es un impedimento para la expansión internacional; al contrario, la expansión es la forma más adecuada de crecer en sectores que exigen la integración de la empresa en mercados mundiales.

En este sentido, no se debe pensar que la exportación está reservada a las grandes empresas, y que las pequeñas y medianas empresas deben concentrar sus esfuerzos en el mercado interno para crecer; y posteriormente, cuando alcancen un tamaño adecuado realizar actividades internacionales. Es posible interpretar que las empresas pequeñas no realizan exportaciones porque están preocupadas por su supervivencia en el mercado local, no obstante, en algunos sectores económicos de determinados países dicha supervivencia depende precisamente de actividades internacionales, como la exportación.

Una explicación más razonable del por qué las empresas pequeñas no realizan actividades de ventas internacionales, es porque carecen de medios financieros para explorar las oportunidades en el extranjero y de recursos humanos capacitados para emprender actividades internacionales.

Como ya ha sido señalado, las empresas suelen iniciar su expansión internacional por los países vecinos, debido a la cercanía física y el ahorro en costos logísticos, o por

los países que ofrecen un mayor mercado potencial. A continuación, se describe el proceso de internacionalización que atraviesan las empresas que deciden realizar negociaciones comerciales internacionales.

Dado que el proceso de internacionalización entraña riesgos para la empresa, que surgen de la incertidumbre que rodea a los mercados externos que le son desconocidos en términos de idioma, cultura, prácticas de negocios, etc. Esta falta de conocimiento de los mercados externos es uno de los principales obstáculos para una rápida expansión internacional. La manera más segura de adquirir tal conocimiento es a través de la práctica misma de las operaciones en el extranjero.

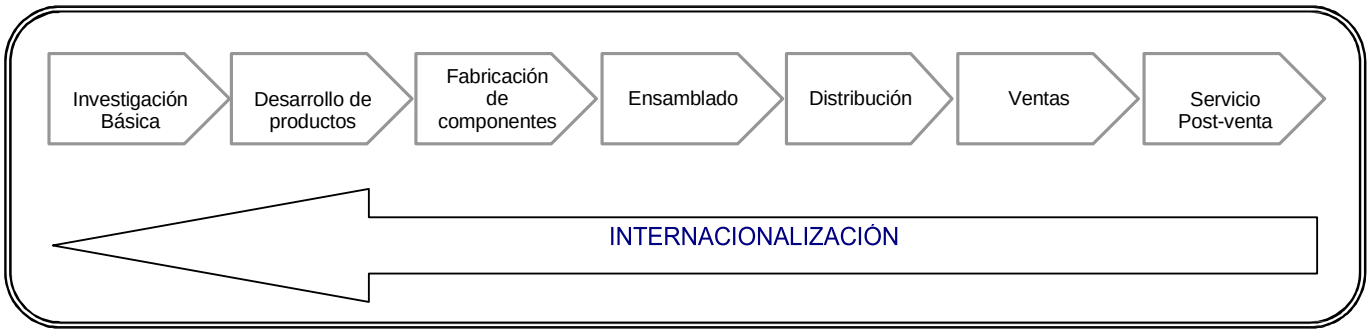
Por ejemplo:

Si una empresa desea iniciar sus actividades comerciales en el mercado europeo, la mejor manera de conocer este mercado es vendiendo los productos de la empresa en ese mercado de destino.

El avance de la empresa en el terreno internacional debe ser gradual y cauteloso, familiarizándose poco a poco con el entorno externo, reduciendo de esta forma los costos de información; lo que traduce a este proceso como un aprendizaje continuo de la empresa y que exige compromiso creciente, tanto de recursos humanos como financieros.

En consecuencia, la expansión internacional de una empresa es producto de un proceso de decisiones incrementales de ajuste a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno del mercado externo. El proceso internacional de una empresa, desde las actividades de la cadena de valor que están más cerca del cliente hasta las actividades menos percibidas por el mercado, se visualiza en la siguiente figura.

Figura Nº 2: Actividades de Internacionalización



En la figura se puede observar la internacionalización progresiva de las distintas actividades de la empresa, que componen la cadena de valor de sus operaciones.

La empresa, en su proceso de internacionalización, suele seguir etapas que van desde la exportación ocasional al establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero, como se indica a continuación.

A) Exportación Ocasional: es la primera etapa del proceso de internacionalización, en ésta la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior, generalmente estos pedidos no son fruto de negociaciones internacionales realizadas por la empresa. Es decir, en esta etapa la empresa no explora activamente la factibilidad de exportar.

La exportación ocasional se da frecuentemente cuando un importador o comprador extranjero, que visita el país, está en búsqueda de aumentar su capacidad de producción, para atender un mayor número de clientes del mercado (cubrir una mayor proporción del mercado interno, del comprador).

Bajo estas características la exportación ocasional no es más que una venta en el "mercado interno" para la empresa exportadora, puesto que es el comprador extranjero quien toma todas las decisiones con respecto a la producción, control de calidad del producto, aspectos logísticos de la exportación, etc.

B) Exportación Experimental: esta etapa es más avanzada que la anterior; por lo que, es la evolución lógica de las empresas que realizan exportaciones ocasionales; como también, es la primera etapa para aquellas empresas que deciden iniciar el proceso de expansión internacional.

En esta etapa la empresa exporta de manera experimental a uno o pocos mercados, destinando la producción sobrante al mercado externo, dado que no tiene un compromiso adquirido de largo plazo con el mercado internacional.

Cabe señalar que, en esta etapa, es frecuente que la empresa exportadora se apoye en intermediarios locales para llevar a cabo las operaciones en mercados internacionales. No obstante, la empresa exportadora se hace cargo del diseño interno o contenido del producto, del diseño externo parcial, e incluso inicia actividades de promoción a diferentes importadores del mercado internacional.

C) Exportación Regular: cuando la empresa obtiene resultados satisfactorios en la etapa de experimentación, da comienzo a una etapa de exportación regular que conlleva un mayor compromiso de recursos y destina parte de la producción al mercado internacional.

En esta etapa, la empresa exportadora cuenta con un número estable de clientes en el extranjero, por lo que destina recursos humanos a la coordinación, control y comunicación con los compradores externos e incluso es probable que se cree un departamento o división de exportación.

Es menos probable, pero es posible que la empresa exportadora decida instalarse con oficinas en los mercados internacionales donde está realizando exportación; cuya función no es realizar ventas, sino constituyen un medio de comunicación, control y apoyo para

los agentes o intermediarios, tanto en aspectos logísticos como promocionales. Además de recolectar información acerca de los productos potenciales y captar las oportunidades de nuevos clientes.

En esta etapa la empresa maneja variables como el diseño interno o contenido del producto, el diseño externo del producto, actividades de promoción a diferentes importadores del mercado internacional, participa del control de calidad y colabora con la fijación de precios de los detallistas.

D) Establecimiento de Filiales de Venta en el Extranjero: esta etapa se da cuando la empresa exportadora ha consolidado un mercado de exportación, con lo que debe decidir si seguir vendiendo desde el país de origen, por medio de intermediarios en el mercado internacional, o bien, establecer una filial comercial en el extranjero.

Este paso implica un cambio importante para la empresa exportadora y una inversión considerable en recursos humanos y financieros; como también, asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros o desde casa matriz en el país de origen.

Es en esta etapa donde se produce un cambio en la estrategia internacional de la empresa exportadora, pasando de una simple oferta de capacidad de producción a la comercialización internacional de productos.

En otras palabras, la empresa emprende actividades logísticas y de marketing en el extranjero. Por lo que, la empresa controla casi todas las variables comerciales a excepción de la marca, en donde el cliente puede tener injerencia, y comienza actividades promocionales a nivel de importadores mayoristas o distribuidores, y también a nivel de detallistas.

Aunque en esta etapa, la empresa, todavía no llega en forma directa con sus productos al cliente detallista, pretende a futuro constituir una fuerza de ventas propia que actúe en el mercado internacional. Para concluir, la estrategia comercial de la empresa es “PUSH”, la cual consiste en empujar los productos a través de los canales comerciales, lo que requiere una estrecha colaboración de éstos.

E) Establecimiento de Subsidiarias de Producción en el Extranjero: algunos autores consideran a esta etapa como la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa y el comienzo de la empresa multinacional.

Empresa Multinacional:

Se entiende como empresa multinacional aquella que tiene su base en un país (padre o nativo) y produce bienes y/o brinda sus servicios en uno o más países extranjeros (los que se conocen como países anfitriones).

Mientras mayor sea el número de países, a los cuales la empresa dirige sus operaciones, más "multinacional" será la empresa. Por lo que existen empresas con operaciones a nivel mundial, dado que realizan operaciones de producción en diferentes partes del planeta.

La empresa exportadora que cuente con una filial en mercados internacionales, es posible que desee invertir en instalaciones productivas en el mercado internacional en el cual ya está presente, cuando se de una de las siguientes situaciones:

- Existe un importante mercado potencial, que permitirá recuperar en un plazo razonable la inversión.
- La existencia de aranceles o tipos de cambio muy altos, que hacen inviable la exportación de productos a ese mercado internacional.
- Los costos logísticos, distribución y transporte, representan una proporción relevante del precio final del producto, el cual se hace menos competitivo en el mercado.
- Existen recursos productivos disponibles, abundantes y a bajo precio, tales como trabajo y tecnología; ventaja comparativa que la empresa exportadora debiera aprovechar.
- El gobierno local ofrece incentivos a las empresas extranjeras para invertir en el país.

En esta etapa, dado que la empresa ha decidido competir de igual a igual en el mercado internacional con las empresas locales, el grado de control sobre las variables comerciales debe ser total. En conclusión, su estrategia de distribución y promoción consiste en llegar lo más cerca del consumidor final, lo que se conoce como estrategia “PULL” y se traduce en tirar a los clientes hacia los puntos donde se exhiben y venden sus productos.

Por ejemplo:

Empresas como IBM, Coca-Cola y 3M, son multinacionales que poseen subsidiarias de producción repartidas en los más alejados lugares geográficos. La operación de estas empresas ha contribuido enormemente al crecimiento del comercio y de la inversión extranjera en países en vías de desarrollo.

Una vez que la empresa ha decidido comenzar un proceso de internacionalización, es necesario que organice los recursos que destinará a estas actividades; tema que será abordado a continuación.

2.1. Organización de la Empresa Exportadora

Lo primero, es introducir al alumno al concepto de organizar, que consiste en el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los diferentes recursos o medios, con el fin de obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos.

De lo anterior, se extrae que la organización es un medio y no un fin, es un instrumento al servicio de los objetivos de la empresa. También se concibe como un proceso continuo y que trae como resultado una estructura, es decir, determina las funciones de todos los miembros de la organización.

Las formas de organización no es materia de estudio del presente texto; no obstante, a continuación se presenta una breve descripción de los principales sistemas de organización:

Organización Lineal o Militar:

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una misma línea a los diferentes miembros o grupos de la organización. Bajo este sistema la autoridad se deposita en una única persona por área o departamento.

Organizacional Funcional:

Sistema que surge de las teorías de la administración científica de TAYLOR y señala que la autoridad sea ejercida por especialistas en materia administrativa organizacional. Es decir, cada nombramiento en la empresa debe ir acompañado de la especificación

detallada de sus responsabilidades y funciones en el puesto, dependiendo de la especialización de la persona.

Organización Lineal y Staff:

Es una mezcla entre la organización lineal y la funcional, en donde la autoridad y responsabilidad es transmitida a través de un solo jefe por cada función; ahora bien, esta responsabilidad recibe asesoramiento especializado por funciones.

Para una mejor comprensión, se presenta un cuadro resumen de las ventajas y desventajas de los sistemas de organización, ya definidos.

Cuadro Nº 9: Ventajas y Desventajas de los Sistemas de Organización

Organización	Ventajas	Desventajas
Lineal	- Sencilla y clara. - No presenta conflicto de autoridad o responsabilidad, para los subordinados. - Permite la rapidez en la acción. - Más adecuada para pequeñas empresas.	- Carece de flexibilidad y de reacción rápida. - Un jefe no puede especializarse en todos los temas que debe coordinar. - Dado que cada jefe tiene arraigado su sentido de propiedad del puesto, se dan más fácilmente las contradicciones entre jefes de área o departamentos. - La organización depende mucho de jefes, para la retroalimentación.
Funcional	- Da mayor capacidad a los jefes por la especialización que éstos tienen. - Mayor eficiencia, que deriva de la especialización de funciones. - Flexibilidad para adaptarse a nuevos cambios.	- Es difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de los jefes, en aspectos comunes de la coordinación. - Existe duplicidad de mando, lo que trae conflictos con los subordinados. - Se reduce la iniciativa.
Lineal y Staff	- Es sencilla y clara. - Tiene los beneficios de la especialización, por medio de la asesoría que se realiza a las diferentes funciones. - No existen conflictos de autoridad y responsabilidad.	- Como es una mezcla de las formas de organización anteriores, este sistema trata de evitar las desventajas que presentan la organización Lineal y la Funcional.

La organización de la comercialización internacional sigue el proceso lógico de todo tipo de organización; en donde se debe i) fijar objetivos, que son el fin que persigue la empresa, ii) realizar un listado de las actividades que deberá desarrollar la empresa, iii)

formar unidades orgánicas, iv) contratar el personal adecuado, y v) delegar la autoridad y responsabilidad, constituyendo de esta forma la organización y estructura de la empresa.

Las decisiones sobre organización, que debe tomar la empresa que inicia operaciones de comercio internacional, van desde:

- El lugar que tomará la comercialización internacional en la estructura de la empresa.
- La asignación de recursos, tanto humanos como financieros, destinados a la coordinación de las actividades internacionales.
- Hasta, la delegación de autoridad y responsabilidad, que va acompañada por las funciones que deberá desempeñar la unidad, área o departamento de comercialización.

Entre las decisiones que no se mencionan, una de las más importantes dice relación con determinar la relación que tendrá la "comercialización internacional" con las otras funciones que componen la organización, tales como: producción, administración, finanzas, etc.

Antes de analizar los métodos tradicionales de organización para el comercio exterior, que se ha desarrollado conforme ha evolucionado el contexto internacional, se deben distinguir los conceptos de exportación y distribución.

Exportación y Distribución:

Exportación: actividad de venta en mercados internacionales.

Distribución: es el cómo hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

Ambos conceptos están estrechamente ligados, dado que la exportación no es posible si no se han establecido canales de distribución en el mercado internacional, ya sean propios o no.

Del mismo modo, la distribución no existe si no se cuenta con los proveedores necesarios, que vendan y despachen las mercancías.

Generalmente, existen dos tipos de exportación tradicional: directo e indirecto; lo mismo ocurre con los métodos de distribución que pueden ser directos e indirectos. Los segundos, se distinguen dependiendo si son propios o no.

2.1.1. Métodos Directos de Exportación

Los métodos directos de exportación se enfocan en el sistema de ventas que elegirá la empresa para ingresar al mercado internacional. Existen dos métodos directos:

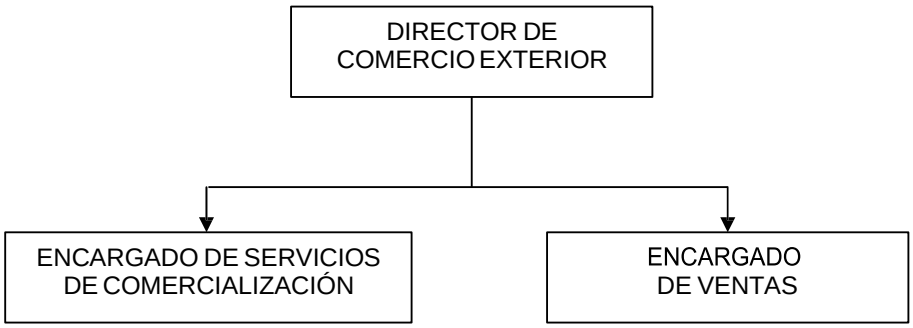
A) Mecanismos internos de comercialización en el extranjero, que implica una coordinación en conjunto con los diferentes departamentos que son parte de la estructura organizacional, dada la responsabilidad que ha tomado toda la empresa por aumentar el comercio de exportaciones y que se ve reflejado en sus políticas y objetivos de venta. En este método, se da mayor énfasis al estudio de mercado, planificación de las actividades comerciales y el desarrollo de las ventas en el comercio internacional.

B) Formación de un departamento de comercio exterior: decisión que se justifica cuando las negociaciones internacionales han alcanzado una importancia (tanto por la cantidad o el valor de la transacción comercial) que exige la presencia formal de las funciones en la estructura organizacional. Este departamento será el responsable de todo el proceso de exportación, es decir, la movilización y transferencia de los productos hacia los mercados internacionales de consumo. La empresa exportadora debe dar autonomía a este departamento y, de esta forma, evitar los retrasos administrativos típicos de una organización centralizada.

A continuación, se abordará el segundo método directo de organizar las exportaciones, la creación de un departamento de comercio exterior.

Cuando recién se crea un departamento de comercio exterior en la empresa exportadora, la división de autoridad más adecuada para coordinar las actividades es la organización Lineal.

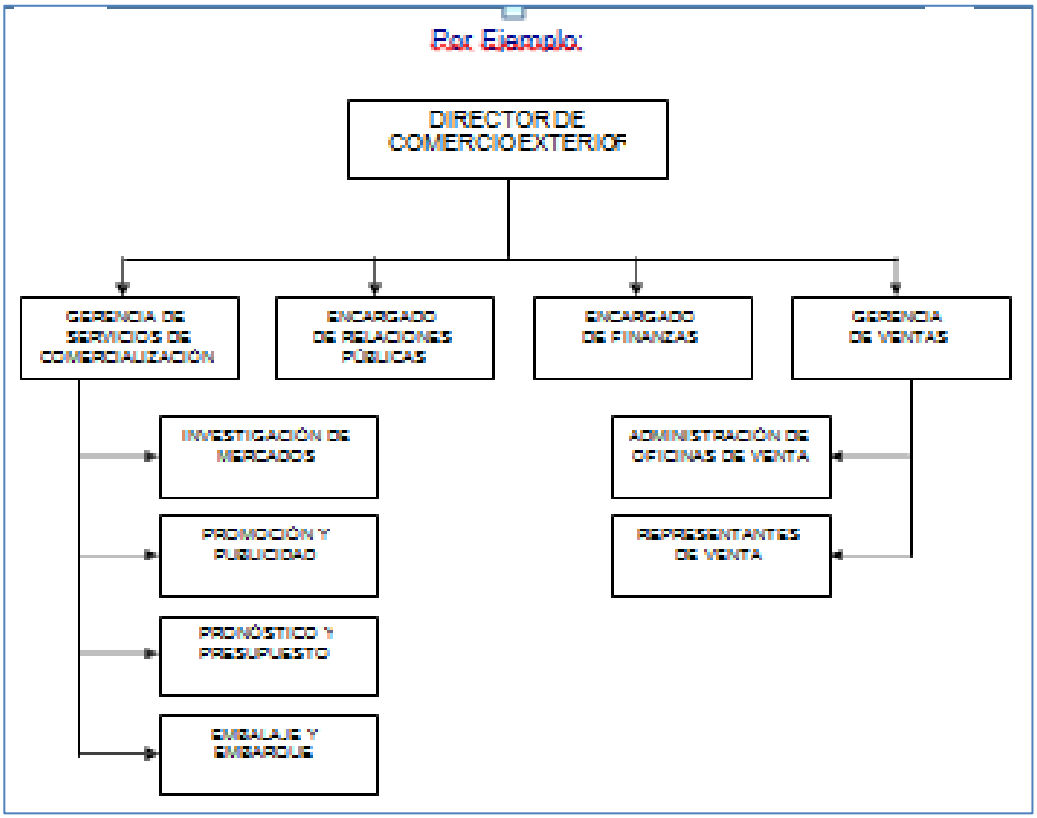
Por Ejemplo:



Una organización lineal, para el departamento de comercio exterior, en forma sencilla puede estar compuesta por un director o jefe de departamento, un encargado de

servicios de comercialización y un encargado de ventas. No obstante, la cantidad de recursos humanos que se designen al departamento dependerá del crecimiento de las actividades de exportación.

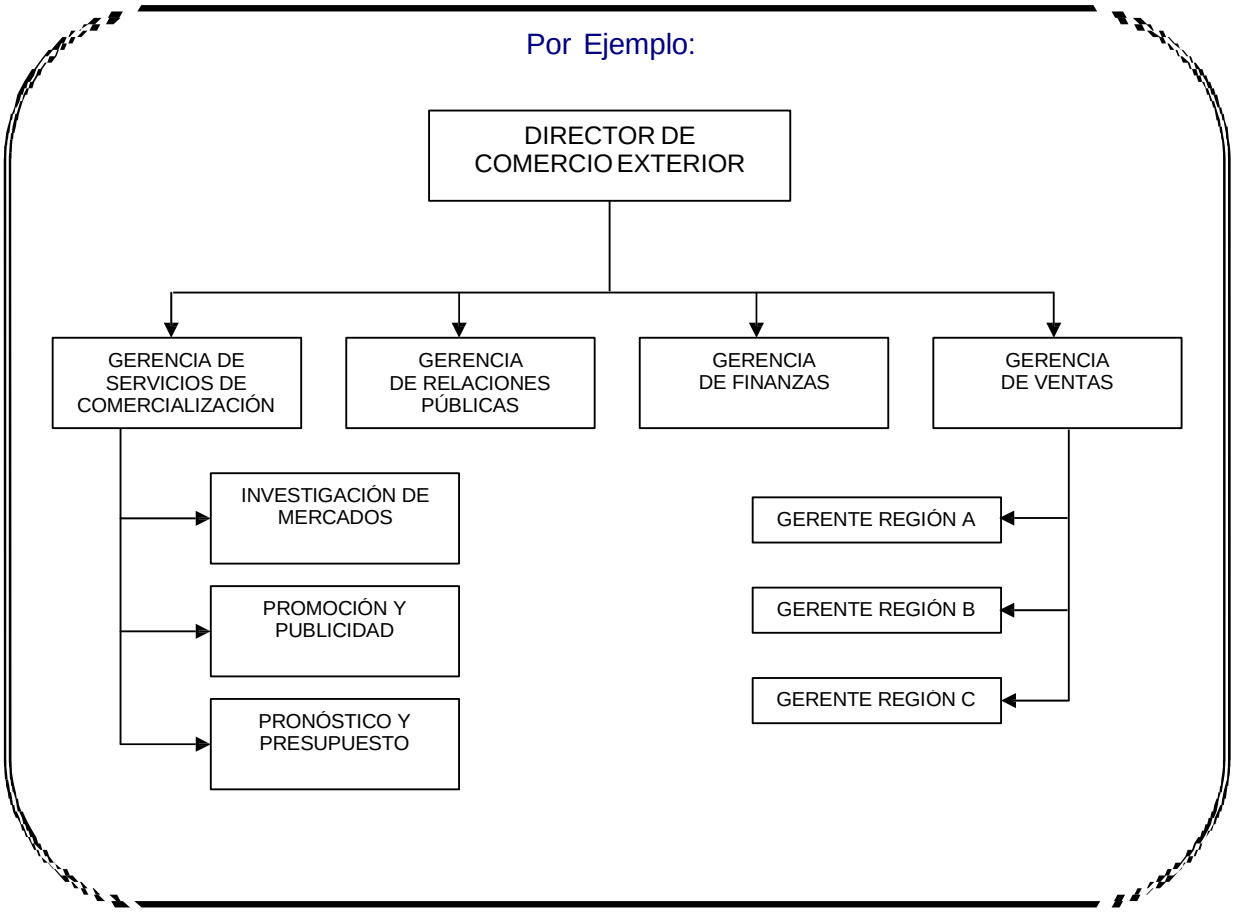
Conforme se expandan las actividades de comercio exterior para la empresa, el departamento creado puede adquirir una organización funcional de sus actividades. Esta forma es la más usual para aquellas empresas de volumen mediano de sus exportaciones.



Como se puede observar en el ejemplo, la organización presenta una red de divisiones especializadas, en las que se delegan actividades y sub-actividades específicas, que además de facilitar su realización traen como consecuencia un aumento en la comercialización.

La evolución lógica de esta forma de organizar el departamento de comercio exterior es algo más compleja; sin embargo, los cambios más frecuentes se realizan en el nivel de ventas, en donde se requerirá la utilización de nuevos elementos que asistan a la gerencia de ventas.

En esta situación, la fuerza de ventas se extiende ampliamente en los mercados exteriores, por lo cual el control se dificulta y surge la necesidad de reestructurar la organización del departamento de comercio exterior, segregando las actividades por área geográfica.



Otra variable que implica la reestructuración del departamento de comercio exterior es una ampliación en la gama de productos exportables de la empresa. Cuando se amplia la gama de productos es posible que éstos difieran en los sistemas de ventas, por lo que se requerirá de una reestructuración por división de productos.

En síntesis, existen diversas variables que detonan la reestructuración de la empresa exportadora, que afectan al departamento de comercio exterior y requieren de una organización más compleja.

Por Ejemplo:

Entre las diversas variables que cambian la estructura organizacional del departamento de comercio exterior, están: los diferentes tipos de clientes o mercados meta en el país extranjero, diferentes canales de distribución, entre otros. En el primer caso se debe organizar el departamento en divisiones por clientes; en el segundo, divisiones por canales de distribución.

Las principales funciones a ejecutar por el departamento de comercio exterior son:

- Recibir pedidos, calcular costos, presupuestar y cotizar precios.
- Estudiar y analizar las formas de transporte, tramitar las cuestiones relacionadas con el embalaje, el seguro de transporte y organizarse con los agentes aduaneros.
- Establecer los métodos de pago apropiados a los productos exportados.
- Hacer efectivos los pagos realizados por los clientes.

De acuerdo al tamaño de las actividades de exportación y la experiencia de la empresa exportadora, la empresa conformará un departamento de comercio exterior con una estructura de menor a mayor complejidad. En base a esta premisa, se pueden definir las funciones de los distintos cargos que pudieran constituir este departamento.

Estructura simple

Jefe Departamento de Exportación: se encarga de las solicitudes de información, de la fijación de precio, de las ofertas, de los pedidos y de las condiciones de entrega del producto. Es responsable de la relación con los clientes, vendedores, agentes y distribuidores. Además, vela por las condiciones de producción de las mercancías exportables que influyen en la calidad, por lo que mantiene contacto con la fábrica o proveedores de materia prima.

Encargado de la operación de exportación: desempeña dos funciones principales, la primera es el transporte y el cobro de las exportaciones. Lo que incluye la preparación de la documentación requerida.

Secretaria del departamento de exportación: lleva los registros de ventas y realiza los trabajos más operativos, de carácter administrativo y documental, de las actividades de exportación.

Estructura más compleja

Director de Exportación: responsable del buen funcionamiento del departamento de comercio exterior en su conjunto, y probablemente, de los gastos, desarrollo y personal del mismo.

Gerente de Ventas: se encarga de las necesidades de los clientes y cuida de las relaciones con los representantes del extranjero. En algunos casos, está a cargo de agentes de ventas a los que deberá coordinar y supervisar.

Gerente de Investigación de Mercados: está a cargo de llevar a cabo los estudios de mercado, recabar la información de los mercados de exportación y analizar la factibilidad de entrada.

Gerente de Publicidad: cuida de todos los aspectos de la publicidad que se da en los mercados de exportación.

Gerente de Transporte: responsable del transporte de las mercancías de exportación, tramitar la documentación de transporte, seguros, aduana y de agentes comerciales.

Gerente de Finanzas: responsable de los aspectos contables y financieros de las actividades comerciales externas, control de créditos, de los pagos de los clientes y de los cálculos de los costos que se utilizarán para fijar los precios de exportación.

Más todos los cargos de carácter operativo y de apoyo a cada una de las gerencias establecidas, además de alguna otra subdivisión específica, como de clientes, de tipos de productos, por canal de distribución establecido en los mercados internacionales, etc.

2.1.2. Métodos Indirectos de Exportación

La organización de los consorcios de exportación constituyen los métodos indirectos de exportación, de los que dispone la empresa para acceder a los mercados internacionales sin riesgos financieros.

Los métodos indirectos de exportación no exigen a la empresa gastar en establecer un departamento de comercio exterior, tanto en recursos económicos como humanos, como parte de su estructura organizacional; pues sustituyen este departamento con la operación de un consorcio de exportación, que actúa como un prestador de servicios.

Definición de Consorcios de Exportación:

Los Consorcios son personas jurídicas independientes integradas por productores de productos similares y/o complementarios, interesados en promover y vender en el exterior.

La suma de las empresas que componen el consorcio logra una fuerza de venta unificada, realizan investigaciones de mercado en beneficio del grupo, promocionan los productos en conjunto, logran una marca internacional, se distribuyen equitativamente los pedidos del exterior, etc.

Definición extraída de PROCHILE

Las principales funciones que poseen este tipo de organizaciones, consorcios de exportación, son:

- Promover las ventas de los asociados al consorcio, es decir, promover la venta de los productos ofrecidos por las empresas asociadas. Esta promoción se realiza por medio de personal especializado en todas las áreas de comercialización.

- Ser el nexo entre las empresas exportadoras y sus clientes en el mercado internacional.

- Realizar viajes de promoción de las ventas de las empresas asociadas y participar, como representante de éstas, en ferias y exposiciones internacionales.

- Unificar y disponer de información actualizada de los mercados en el exterior, para los productos de las empresas asociados, constituyendo así un órgano de consulta.

Este tipo de organizaciones permiten administrar las mercancías de exportación y trasportarlas a su destino, de manera más eficiente y con menores costos que los métodos directos de exportación, que implican recursos propios e individuales de la empresa exportadora. Lo anterior, debido a que los consorcios pueden manejar mayores volúmenes -por la asociación de empresas exportadoras- y negociar con mayor poder con los transportistas y agentes aduanales.

Las Joint – Ventures, Licencias y Otros Acuerdos Contractuales son parte de los métodos indirectos de exportación, que también se conocen como formas de expansión internacional que tiene la empresa. Las cuales son, en esencia, acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas.

A. Joint – Ventures: acuerdo de cooperación entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, Know-How, maquinarias, etc.). Es decir, consiste en una inversión conjunta o co-inversión.

Por Ejemplo:

En el ámbito del comercio internacional, es usual que una empresa extranjera y una empresa local decidan emprender actividades asociadas en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Lo anterior, se reconoce como una Joint – Ventures, pues es una aventura que se emprende con la unión dos empresas.

En cuanto al comercio internacional, esta aventura en conjunto beneficia tanto a la empresa extranjera como a la local. La empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que su socio local aporta capital, conocimiento del mercado y acceso al mismo. Este acuerdo de cooperación es fomentado por los gobiernos de los países en desarrollo, estableciendo acuerdos comerciales que exigen a grandes empresas internacionales realizar operaciones en conjunto con empresas locales, desarrollando la industria local.

Por Ejemplo:

El gobierno de la India exige a las empresas internacionales formar joint – venture con empresas locales; por lo que empresas como IBM y Coca-Cola abandonaron el mercado de India, tras tres décadas de operaciones rentables.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los aportes que realizan las empresas que emprenden una Joint - Venture.

Cuadro Nº 10: Aportes de los Socios de la Joint – Ventures

Empresa	Aporte	Importancia del aporte
Empresa Local	Conocimiento del mercado	La empresa extranjera puede haber realizado un estudio de mercado, pero el conocimiento que aporta una empresa local sobre cómo opera el mercado es invalorable.
	Acceso al mercado	Con la marca de la empresa local la empresa extranjera puede acceder a un mercado más amplio para sus productos sin invertir grandes cantidades en publicidad.
Empresa Extranjera	Tecnología	Es posible que el socio local no haya podido desarrollar este tipo de tecnología, por falta de dimensión internacional y que proporciona una ventaja competitiva en el mercado local.
	Recursos Financieros	Que para el socio local son de gran importancia para iniciar un negocio de gran envergadura.
	Red Comercial	El socio local tendrá a su disposición una red comercial en otros países, por la cual es posible canalizar futuras exportaciones.

No obstante, las ventajas que representa esta asociación entre empresas, no deja de tener sus problemas, derivados principalmente de la necesidad de unir dos culturas o filosofías de negocios diferentes. Lo anterior, complica el llegar a acuerdo entre las políticas y estrategias ha adoptar en el mercado.

B. Licencias: en el contexto internacional, es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio de la cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial o periódico, este último conocido como royalty[13].

[13] Royalty es un pago que efectúa periódicamente la empresa licenciataria a la empresa licenciadora, y que puede consistir en un monto fijo por unidad vendida, o un porcentaje sobre las ventas o beneficios.

Por Ejemplo:

Un ejemplo emblemático de licencias son los locales de Mc Donald`s, que se encuentran distribuidos en diferentes puntos del continente Europeo y Americano. Ahora bien, se ha informado que esta empresa ha decidido empezar a vender algunas licencias en América y el Caribe, debido a la baja rentabilidad de estos locales.

LACOSTE, fabricante francés de camisas deportivas, cuya venta se encuentra muy extendida por todo el mundo gracias a las licencias otorgada por la empresa. En cada uno de los países en que se venden, éstas son fabricadas por empresas independientes, pero con el diseño y control de calidad de la empresa matriz.

La concesión de una licencia es una alternativa válida a la exportación, cuando los excesivos costos de transporte encarecen demasiado el precio del producto en el mercado de destino y lo hacen no competitivo. Como también, cuando existen altas barreras de entrada al mercado externo o altas restricciones de divisas.

Los inconvenientes de este acuerdo de cooperación, la licencia, son:

- Reducir el potencial de beneficios al comprometer menos recursos en penetrar el mercado de destino.
- Se pierde el control de las operaciones, al dejarlo en manos del licenciatario.
- Se corre el riesgo de perder la reputación alcanzada, en cuanto a la calidad con la que produce el licenciatario.
- Se pone en riego el prestigio de la marca, dado que las políticas y estrategias serán implementadas por el licenciatario.
- Cuando el licenciatario desarrolla la tecnología requerida o el Know-How, es muy probable que se convierta en el competidor de quién otorga la licencia.

C. Otras Acuerdos Contractuales: básicamente estos otros acuerdos contractuales son variaciones del concepto de licencia. Es así, como se pueden mencionar conceptos como: las franquicias, los contratos de administración y los contratos de manufactura.

Para una mayor compresión de estos conceptos se presenta el cuadro número 11, en donde se describen brevemente estos acuerdos contractuales entre empresas, en el contexto de comercio internacional.

Cuadro Nº 11: Otros Acuerdos Contractuales

Acuerdo Contractual	Descripción
Franquicias	Consiste en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, en la cual la empresa licenciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, sino que también se provee del producto y/o un sistema estandarizado de operaciones y marketing en el punto de venta.
Contratos de Administración	En donde la empresa internacional vende sus servicios de administración a una empresa local a cambio de ciertos honorarios. Cabe señalar que, en este caso la empresa es exportadora de servicios y no de productos. Las ventajas de este tipo de acuerdos para la empresa internacional son permitirle controlar mejor la divulgación de su Know-How, asegurar el control de calidad, dotar de experiencia a sus ejecutivos y facilitar la expansión sin necesidad de invertir en calidad.
Contratos de Manufactura	Consiste en la situación inversa a una licencia, dado que la empresa internacional paga una cantidad de dinero para que la empresa local fabrique sus productos bajo la marca de la primera. La empresa internacional tiene menos control del proceso productivo, por lo que el control de calidad se vuelve fundamental para mantener el prestigio de la marca; pero, a cambio, accede más rápido al mercado de destino, con menos riegos y mayor flexibilidad.

2.2. Estrategias de Entradas para la Empresa

Las estrategias de entrada o de operación en mercados externos, utilizadas por las empresas exportadoras, constituyen una importante decisión empresarial, dado que puede significar debut o despedida de la empresa en el mercado de destino.

Básicamente, existen dos formas para entrar al mercado externo, las que se definen como Exportando y Produciendo en el país de destino; cada una de estas formas se dividen en una serie de estrategias de entrada y operación inicial en el mercado externo.

A. “Exportando”: Estrategias de Entrada

La exportación implica la producción de los productos en el país de origen y, su envío -por algún medio de transporte- para ser comercializados en el país de destino. Es decir, es una venta externa. Las estrategias de entrada para esta forma son:

- Exportación Indirecta o Pasiva: bajo esta modalidad la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, por lo que la empresa sólo se limita a producir y vender, como lo hace en su mercado original. Algunos de estos intermediarios son Comprador Extranjero, Comerciante, Broker, Agente, Casa Exportadora, Trading Company, Consorcio de Exportación.

- Exportación Directa o Activa: bajo esta modalidad la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conllevan una exportación. Para lo cual, la empresa debe contar con un departamento de exportación y el personal experto en comercio exterior. Estos intermediarios más cercanos al mercado de destino son: Importador, Agente, Distribuidor, Socios Locales por medio de una Joint-Venture.

B. Producción en el País de Destino

La empresa exportadora puede producir en el país de destino por medios propios:

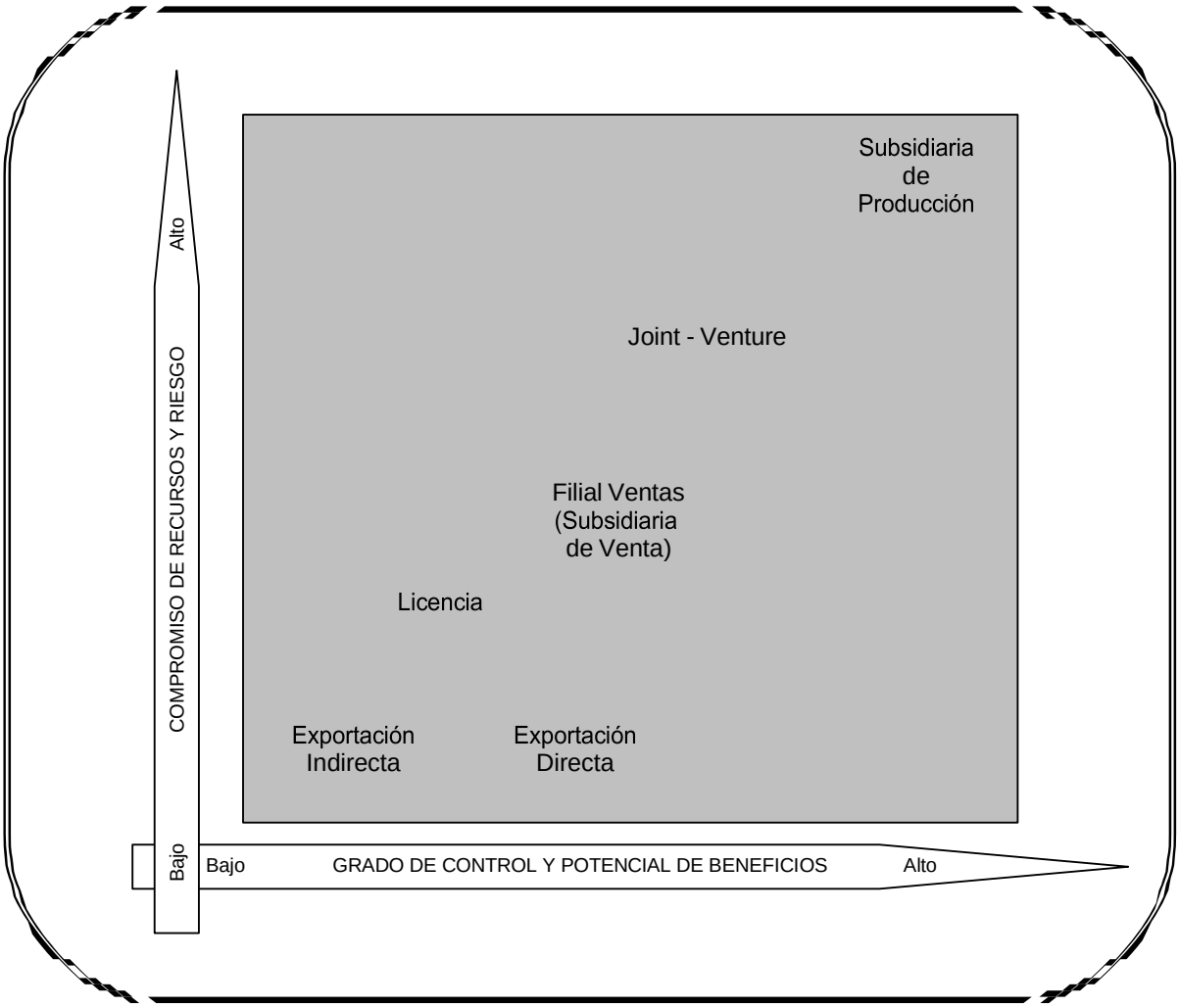
- Estableciendo una subsidiaria de producción, la subsidiaria puede realizar una serie de actividades de la cadena de valor de la empresa exportadora que comienza a operar en el país de destino, que van desde las más sencillas (acabado final del producto, embalaje y empaquetado), hasta las más complejas (producción de partes y piezas, control de calidad, fabricación total). Este tipo de estrategia se conoce comúnmente como inversión directa en el extranjero.

- Con una Joint-Venture, es decir, la empresa puede producir en el extranjero creando una asociación estratégica con una empresa local.

- Licencia u Otro Acuerdo Contractual, la empresa puede producir en el país de destino a través de terceros.

Una vez que se ha analizado brevemente las estrategias de entrada y operación inicial con la que cuenta la empresa en el proceso de internacionalización, es posible comparar unas con otras para decidir cuál es la más conveniente, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Figura Nº 3: Estrategia de Entrada y Operación Inicial en Mercados Externos



Como se puede observar en la figura, el máximo de todos los factores se alcanza cuando la empresa produce y vende en el mercado externo con una subsidiaria de producción; en donde la empresa compromete al máximo sus recursos a cambio de un alto grado de control y potencial de beneficios, pero en consecuencia arriesga más que cualquier otra estrategia de entrada.

En cambio, cuando la empresa extranjera penetra y opera en el mercado por medio de Brokers, Agentes de comisión, Trading Company, etc., lo que se ha definido como la forma de Exportación Indirecta, se alcanza el nivel mínimo de los factores. Por lo que, se compromete el mínimo de los recursos a cambio del mínimo riesgo, pero se obtiene un bajo nivel de control y de beneficios.

Entre las dos estrategias extremas, subsidiaria de producción y exportación indirecta, se ubican las estrategias definidas para la forma de Exportación Directa. A través del departamento de exportación, con el que debe contar la empresa, se coordinarán todas las actividades de comercialización internacional. Estas estrategias

suponen un compromiso de recursos y riesgo mínimos, un nivel medio de control y potencial de beneficios. Se debe destacar que, la gran ventaja de la exportación directa es que representa el mejor procedimiento para aprender sobre los mercados extranjeros, lo que es ideal para seguir avanzando en la internacionalización de la empresa.

Luego, avanzando hacia el extremo superior, las Licencias presentan un compromiso de recursos casi nulo pero, en contrapartida, el grado de control sobre las operaciones es bastante bajo y el potencial de beneficios es menor que en otras alternativas.

Las Filiales de Venta en el exterior constituyen una alternativa intermedia en todos los factores señalados. A pesar de que hay una inversión en recursos en el extranjero, ésta es significativamente menor a la que representa la Joint – Venture y la Subsidiaria de Producción; dado que en éstas hay inversión en instalaciones productivas.

Por último, cercana a la subsidiaria de producción en la figura número 3, se ubican las Joint – Venture, las cuales requieren de un compromiso menor -de recursos humanos y financieros- que la subsidiaria de producción, por lo que esta estrategia de entrada y operación inicial ofrece un riesgo menor. Sin embargo, existe una pérdida de control importante al compartir la administración con un socio local, pero a cambio puede recibir un nivel de beneficios muy atractivo, en comparación con las estrategias ubicadas más abajo en el cuadrado.

COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

UNIDAD II

LA GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA LOCAL

Semana 3

INTRODUCCIÓN DE LA UNIDAD

La globalización es un fenómeno que ha sido impulsado por diversos factores que han influido en las operaciones de la empresa local, ya que ésta ahora no se ve restringida a un único mercado local, sino que tiene la oportunidad de operar a escala global, cuya decisión implica importantes desafíos para sus directivos, quienes deben adecuarse a las prácticas y costumbres de sus clientes —ubicados geográficamente dispersos—, a fin de mantener relaciones duraderas y armónicas.

De acuerdo a lo anterior, en el presente material de estudio se abordará la globalización, fenómeno que no sólo permite la unificación de mercados, sino que también se orienta hacia la integración de la producción; en donde se analizarán sus principales características, así como los factores que impulsan la aparición de dicho fenómeno.

Posteriormente, se examinará el proceso de internacionalización de la empresa local, visto desde el punto de vista del proceso exportador, en donde se estudiarán los motivos que impulsan a la empresa a iniciar su operación a escala global, así como los agentes de cambio que fomentan la implementación de los cambios estratégicos para adecuar los recursos y estructura de la empresa hacia las operaciones internacionales.

Junto con lo anterior, se analizarán las diversas etapas que constituyen el proceso de internacionalización y que implican un distinto grado de involucramiento de la empresa con la exportación, identificándose sus principales características y estrategias a implementar en cada una de ellas.

A continuación, se estudiará la comunicación y las negociaciones internacionales, procesos que están íntimamente relacionados, y cuya eficacia y eficiencia puede conducir al éxito de la relación.

Finalmente, se abordará la ética empresarial, en donde se abordarán las diferencias que pueden existir entre una cultura y otra respecto a los juicios morales y de valor emitidos por las personas, así como las prácticas de soborno que pueden surgir en los negocios internacionales, con el fin de conseguir tratos preferenciales.

FUNDAMENTACIÓN DE LA UNIDAD

La globalización ha permitido la unificación de las economías, esto ha traído consigo un mayor intercambio cultural, social y económico entre las naciones. Debido a ello, su estudio es fundamental en el comercio internacional, ya que ha partir de éste las empresas están cada vez más interesadas en operar a nivel global.

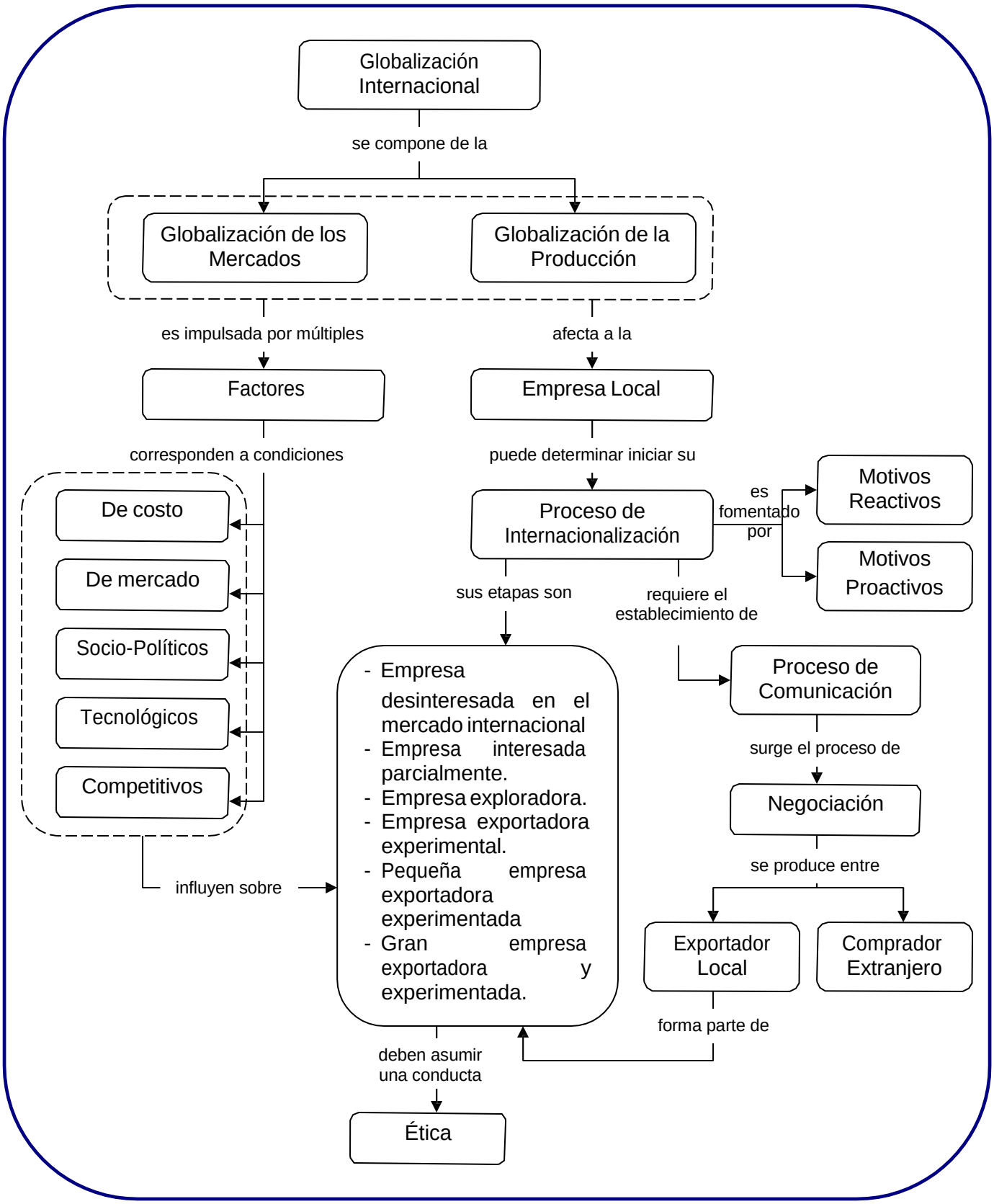
La operación de las empresas a escala mundial, no sólo trae beneficios para sí mismas, sino que también para los países que participan de las transacciones comerciales; la expansión a mercados extranjeros provoca que las empresas puedan ver incrementadas sus ventas, sobre todo cuando en el mercado local el producto se encuentra en una etapa de declive o existe mucha saturación, debido al exceso de competencia. El incremento de las ventas afecta directamente las utilidades de la empresa, mejorando la rentabilidad sobre aquéllas.

Al pensar que el incremento de las ventas requiere de una mayor cantidad de producción, el empleo se ve afectado. De este modo, es aquí cuando las empresas aportan al crecimiento económico del país, puesto que los mayores niveles de producción incrementarían los ingresos del país, medidos en términos del producto interno bruto, así como los niveles de empleo.

Junto con lo anterior, las empresas para poder concretar negocios con el exterior, es preciso que realicen negociaciones comerciales, lo cual implica un proceso de comunicación entre comprador y proveedor. En este aspecto, es importante considerar las diferencias culturales que existen entre los países, pues las prácticas empresariales generalmente difieren entre éstos.

Finalmente, la importancia del estudio de la ética empresarial, es que ésta debe ser una conducta básica que debe estar presente en las relaciones de negocios que se mantengan entre las partes, puesto que permite mantener relaciones de confianza de largo plazo, mutuamente beneficiosas.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD



IDEAS FUERZA

- La globalización es un fenómeno a partir del cual se han unificado las economías domésticas, a fin de construir un único mercado; y se compone de la globalización de mercados y globalización de la producción.

- La globalización de mercados consiste en la unificación de los mercados nacionales en un único mercado global; por lo tanto, se relaciona con el sector comprador.

- La globalización de la producción se genera cuando las empresas producen un bien final mediante el abastecimiento de las materias primas o materiales provenientes de diversos países, siendo a su vez ensamblados y exportado el bien final a otros; esto con el fin de que cada componente del producto final sea fabricado en aquel país que reúna las mejores condiciones.

- Existen diversos factores que detonaron el surgimiento de la globalización, siendo éstos los factores de mercado, de costo, socio-políticos, tecnológicos, y competitivos.

- Las empresas locales generalmente inician su proceso de internacionalización mediante la exportación; sin embargo, también existen otros mecanismos para penetrar en mercados extranjeros, tal es el caso de los joint ventures, subsidiarias de producción, filiales de venta, etc.

- La exportación se puede definir como un proceso que permite la salida legal de mercancías, nacionales o nacionalizadas, desde el territorio nacional hacia el extranjero.

- La empresa local para determinar su inicio al proceso de internacionalización puede basarse en motivos proactivos o reactivos. Los motivos proactivos son aquellos estímulos que incitan a la administración a iniciar el cambio que permitirá orientar la empresa a escala internacional. Los motivos reactivos son respuestas emprendidas por la dirección frente a los cambios que se producen a nivel ambiental.

- Los agentes de cambio son aquellas personas o factores que inician el cambio estratégico de la empresa para orientar su operación a nivel internacional, pudiendo ser externos o internos a la empresa.

- La empresa local atraviesa por diversas fases mediante las cuales se desarrolla su interés de operar a escala internacional a través de la exportación, ellas son: empresa desinteresada en el mercado internacional, empresa interesada parcialmente, empresa

exploradora, empresa exportadora experimental, pequeña empresa exportadora experimentada, y gran empresa exportadora y experimentada.

- La comunicación es un proceso mediante el cual existe una transmisión de ideas o mensajes desde el emisor hacia el receptor. En una transacción internacional, el emisor y receptor vendría dado por comprador y exportador, cuyo rol dependerá de quien inicie el proceso de comunicación.

- La negociación internacional es un proceso de comunicación mediante el cual se puede concretar un negocio mutuamente beneficioso para las partes; compuesto por cinco fases: la oferta, reuniones informales, formulación de la estrategia, negociación, y aplicación.

- Los estilos de negociación varían entre un país y otro, debido a las diferencias culturales existentes. Por lo tanto, para negociar en mercados extranjeros, la empresa local deberá adecuar su estilo de negociación con aquél que se utiliza en el país anfitrión.

- La ética se define como un conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. En los negocios internacionales, las normas morales tienden a diferir entre un país y otro, debido a las diferencias sociales y culturales.

- El soborno corresponde a un pago realizado a alguien para obtener una ventaja ilegal.

- Existen diversas formas que puede adoptar el soborno, y que pueden no serlo, a saber: la extorsión, la lubricación, el cohecho, y la cuota de agente.

1. LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

El término globalización está referido al cambio que existe hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia; es decir, la globalización es un fenómeno de carácter económico, basado en la creciente unificación de las economías locales con el fin de construir un mercado global.

De acuerdo a lo anterior, la globalización requiere de un proceso de apertura de las economías, así como de un conjunto de transformaciones sociales, económicas y políticas mediante las cuales se genere una creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo.

Hoy en día la globalización tiene dos componentes principales: la globalización de mercados y la globalización de la producción.

Por una parte, la globalización de mercados se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un sólo e inmenso mercado global. Por algún tiempo, se ha discutido que los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes naciones empiezan a converger en algún patrón global que ayuda a crear un mercado global. Así, la aceptación mundial de productos para el consumidor, como tarjetas de crédito Citicorp, Coca-Cola, Jeans Lewis, Walkmans Sony, juegos Nintendo y hamburguesas Mc Donald's, regularmente se consideran ejemplos prototipos de esta particular tendencia. Las empresas como Citicorp, Coca-Cola, Mc Donald's y Levis Strauss no solamente reciben los beneficios de esta tendencia, sino que también se convierten en instrumentos para facilitarla, ya que al ofrecer un producto estandarizado a escala mundial, estas empresas ayudan a crear un mercado global. No obstante, una compañía no necesita tener el tamaño de estos gigantes multinacionales para posibilitar y beneficiarse de la globalización de los mercados.

En muchos mercados globales, y país tras país, las mismas firmas frecuentemente se enfrentan como competidores.

Por Ejemplo

La rivalidad que existe entre Coca-Cola y Pepsi toma una dimensión global, así como también las rivalidades entre Ford y Toyota, Boeing y Airbus, Caterpillar y Komatsu, Nintendo y Sega, entre otras.

Si una empresa se desplaza hacia una nación en la que aún no se han establecido sus rivales, estos con seguridad seguirán el camino de penetración, por miedo de que su competidor obtenga una ventaja. Al penetrar a un nuevo mercado, estas firmas llevan consigo muchos de los activos que les han dado un buen resultado en otros mercados

nacionales —incluyendo productos, estrategias operativas y de comercialización, nombres de marca, etc.—, creando un cierto grado de homogeneidad a través de los mercados. Así, la diversidad se ve sustituida por la uniformidad. En esta persecución mundial de rivales, estas empresas multinacionales emergen como un importante factor de la convergencia de distintos mercados nacionales en un solo y cada vez más homogéneo mercado global. Debido a tales tendencias, en un gran número de industrias, ya no tiene sentido hablar del "mercado alemán", el "mercado estadounidense" o el "mercado japonés"; para muchas firmas sólo existe el mercado global.

El siguiente ejemplo, describe la manera en que una pequeña empresa británica, con ventas anuales en el año 1997 de 10 millones de dólares, intenta construir un mercado global para la alimentación británica tradicional (pescado y papas fritas).

Ejemplo: Seducir al Mundo con Pescado y Papas Fritas (*)

El pescado y las papas fritas constituyen un platillo popular en Inglaterra. Harry Ramsden ha sido considerado durante largo tiempo una de las tiendas de pescado y papas fritas de primera calidad en Inglaterra, y es de las pocas que tienen múltiples sucursales.

A principios de los noventa, la compañía contaba con una serie de restaurantes muy rentables en Gran Bretaña. Su sucursal más concurrida en el Reino Unido generaba ventas anuales de 2,8 millones de dólares. Sin embargo, los administradores no estaban satisfechos con este éxito; querían hacer de Harry Ramsdens una empresa global.

En 1992 la compañía abrió su primera sucursal internacional en Hong Kong. El restaurante que tenía un cupo de 200 personas y también ofrecía comida para llevar, fue hecho de manera muy similar al local original en Guiseley, Yorkshire, con la mayoría de los platillos del menú británico, incluyendo la merluza, exportada de la gran bretaña. En menos de dos años, la sucursal Hong Kong generaba ventas anuales equivalentes a las de la operación en Blackpool. Mientras la mitad de los clientes iniciales en Hong Kong eran expatriados británicos, actualmente más del 80% está constituido por chinos. Harry Ramsden's parece ir por muy buen camino hacia la expansión de gustos de los ciudadanos de Hong Kong.

(*) P. Abrahams, *"Getting Hooked on Fish and Chips in Japan".* Finacial Times, 17 de Mayo 1994.

Como se puede observar en el ejemplo, la globalización de los mercados provoca que las empresas locales internacionalicen sus operaciones, penetrando en mercados desconocidos o no explorados, a través de la entrega de productos únicos. En el ámbito

económico empresarial, la globalización se relaciona estrechamente con el comercio internacional y los flujos de capital, y especialmente, con las consecuencias de la liberalización y desregulación del comercio.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la globalización consiste en la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales"[1].

Los mercados de mayor alcance mundial no son en la actualidad mercados orientados a satisfacer las necesidades del consumidor —en donde las diferencias nacionales en gustos y preferencias siguen siendo lo suficientemente importante como para frenar la globalización—, sino mercados para bienes y materiales industriales que atienden una necesidad universal. Estos incluyen mercados para mercancías como aluminio, aceite y trigo; mercados para productos industriales como microprocesadores, chips de memoria para computadoras, aviones comerciales, y mercados para activos financieros, desde certificados de la tesorería estadounidense a eurobonos y artículos para entrega futura en el índice de Nikkei o en pesos mexicanos.

Por otra parte, la globalización de la producción es un término que se refiere a la tendencia, entre empresas, de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción (como mano de obra, energía, tierra y capital). Al hacerlo, las compañías esperan reducir la estructura general de costos y mejorar la calidad o la funcionalidad de sus productos, facilitando, de esta manera una competencia más efectiva.

Por Ejemplo

El modelo de avión más reciente de la compañía Boeing, el 777, contiene 132.500 componentes principales producidos por 545 proveedores ubicados alrededor del mundo. Ocho proveedores japoneses fabrican las partes para el fuselaje, las puertas y las alas; un proveedor en Singapur fabrica las puertas para el tren de aterrizaje; tres proveedores en Italia fabrican los alerones, y así sucesivamente.

Una de las razones de Boeing para designar tal nivel de producción a diversos proveedores extranjeros consiste en que dichos proveedores son mundialmente reconocidos como los mejores en el desempeño de su actividad particular.

[1] Diccionario de la Real Academia Española Online, 23ava. edición, 2006.

Continuación Ejemplo

Considerando lo anterior, el resultado de contar con una red global de proveedores, al final se refleja en un mejor producto, lo que incrementa las posibilidades de que Boeing reciba más pedidos de compra de aviones que su rival global, Airbus.

Además de lo mencionado, Boeing también designa parte de la producción a otros países extranjeros para aumentar la posibilidad de obtener pedidos significativos de las líneas aéreas con sede en ese país. Por lo tanto, esta estrategia de producción la emplea con el fin de aumentar sus ventas en el país donde residen los proveedores extranjeros.

La dispersión global de actividades productivas no se limita a gigantes empresariales como Boeing. Muchas empresas más pequeñas también han empezado a actuar de la misma manera.

Por Ejemplo

La compañía Swan Optical, fabricante y distribuidora de artículos ópticos, establecida en Estados Unidos, con ventas de 20 a 30 millones de dólares, también emplea plantas de producción ubicadas en otros países.

Swan es difícilmente un gigante y sin embargo fabrica sus artículos en plantas productivas de bajo costo, ubicadas en Hong Kong y China, cuya propiedad comparte con un socio con sede en Hong Kong. Swan también cuenta con intereses minoritarios en casas de diseño de artículos ópticos en Japón, Francia, e Italia.

Como se puede observar, para sacar provecho tanto de las habilidades como de los costos favorables de países extranjeros, Swan ha dispersado sus procesos de manufactura y diseño en distintos lugares alrededor del mundo. Las inversiones en Hong Kong —y más tarde en China— han ayudado a Swan a reducir su estructura de costos, mientras que las inversiones en Japón, Francia e Italia le han ayudado a producir artículos de diseño para los cuales se puede cobrar un precio elevado.

De acuerdo al ejemplo anterior, al disgregar sus actividades de manufactura y diseño, Swan ha establecido una ventaja competitiva en el mercado global de artículos ópticos, de la

misma manera en que Boeing lo ha hecho mediante la dispersión de algunas de sus actividades por el mundo.

Robert Reich, ex secretario del trabajo estadounidense, bajo la administración Clinton, ha afirmado que como consecuencia de la tendencia que Boeing y Swan Optical ejemplifican, en muchas industrias se vuelve irrelevante hablar de productos estadounidenses, japoneses, alemanes o coreanos. De manera creciente, de acuerdo con Reich, la asignación de actividades productivas a distintos proveedores trae como resultado la creación de productos que, por su naturaleza, deben llamarse "productos globales". Pero, a diferencia de la globalización de mercados, se debe tener cuidado en no llevar tan lejos la globalización de la producción. Esto se debe a que las empresas todavía padecen de obstáculos sustanciales para la óptima distribución de sus actividades productivas alrededor del mundo. Estos obstáculos incluyen barreras formales e informales para el comercio entre países, barreras para la inversión extranjera directa, costos de transporte y cuestiones relacionadas con los riesgos económicos y políticos.

1.1 Factores Detonantes de la Globalización

Los principales impulsores del fenómeno de la globalización fueron el progreso tecnológico y la liberalización de las economías —dado por la reducción de las barreras comerciales que permiten el libre flujo de bienes, servicios y capital—; factores que han posibilitado la reducción de los costos provenientes del movimiento internacional de mercancías, servicios, dinero, personas e información. En efecto, el progreso tecnológico ha permitido el desarrollo de las comunicaciones, el transporte, y el procesamiento de la información; mientras que la liberalización de las economías ha generado el desplome de las barreras de carácter comercial —como lo son las barreras arancelarias—, todo lo cual permite a las empresas aprovechar las oportunidades que surgen en los mercados de bienes, servicios y factores a nivel internacional.

No obstante lo anterior, la aparición y desarrollo de la globalización ha sido impulsada por "múltiples" factores, provenientes tanto del medio ambiente interno como externo de las empresas, a través de los cuales se han creado condiciones favorables para el desarrollo de la estrategia y la asignación de los recursos de la empresa de una manera global, los cuales se agrupan en: factores de mercado, de costo, socio-políticos, tecnológicos y competitivos.

A continuación, se darán a conocer los aspectos que involucran cada uno de los factores mencionados anteriormente.

- Factores de Mercado

El cliente mundial, identificado por Ernst Dichter[2] hace más de 30 años, ha adquirido un nuevo significado en la actualidad. Por ejemplo, Kenichi Ohmae ha identificado a un nuevo grupo de consumidores que surge en la triada de América del Norte, Europa, y el Lejano Oriente, a quienes los marketeros pueden considerar como un solo mercado con los mismos hábitos de gasto: casi 600 millones de consumidores con antecedentes educativos, niveles de ingreso, estilos de vida, uso del tiempo libre y aspiraciones similares.

Una razón para las similitudes en su demanda es su nivel de poder adquisitivo (diez veces mayor que el de los países menos desarrollados o los recién industrializados) que se traduce en tasas de difusión más altas para ciertos productos. Otra razón es que las infraestructuras desarrolladas —propiedad de teléfonos y una abundancia de carreteras pavimentadas— conducen a mercados atractivos para otros productos. Los productos pueden ser diseñados para satisfacer condiciones de demanda similares en toda la triada. Dichas similitudes también pueden mejorar la transferencia de otros elementos de marketing.

Al mismo tiempo, los canales de distribución se vuelven más globales; es decir, un número creciente de detallistas muestran actualmente mayor flexibilidad en sus estrategias para entrar a los nuevos mercados geográficos. Algunos detallistas ya son potencias mundiales (por ejemplo, Benetton y Mc Donald's) mientras que otros buscan un crecimiento agresivo. También son dignas de mención las alianzas estratégicas que cruzan las fronteras, y que permiten una rápida expansión de los detallistas a nuevos mercados. En este aspecto, la presencia de canales globales y regionales hace necesario que el encargado de marketing racionalice los esfuerzos dedicados a dicha área.

- Factores de Costo

Evitar las ineficiencias del costo y la duplicación de esfuerzos[3] son dos de los impulsores más poderosos de la globalización. Mantener un enfoque de país único no es suficiente para que el negocio local logre todas las economías de escala y sus alcances, así como las sinergias, en especial dado los cambios drásticos en el mercado.

---

[2] Famoso psicólogo de Viena conocido como el padre de la investigación sobre la motivación del consumidor; y autor de los libros Las Motivaciones del Consumidor, Estrategia del Deseo, entre otros.

[3] La duplicación de esfuerzos surge cuando la empresa efectúa las mismas actividades en dos o más unidades de la misma; en el caso de la empresa global, sería por ejemplo, tener plantas de producción para el mismo producto o materia prima en dos lugares distintos, lo cual haría incrementar los costos de infraestructura, equipamiento, personal, administración, etc.

Por Ejemplo

En la década de los setenta, los farmacéuticos elaboraron un nuevo medicamento que costaba alrededor de 16 millones de dólares y requería cuatro años desarrollarlo. El medicamento podía producirse en Gran Bretaña o Estados Unidos, y finalmente exportarse. En la actualidad, desarrollar un medicamento cuesta de 250 a 500 millones de dólares y requiere de hasta 12 años, con los esfuerzos de la competencia muy de cerca. Solo un producto global para un mercado global puede respaldar todo ese riesgo. El tamaño ha llegado a ser un activo importante, lo cual explica en parte las diversas fusiones y adquisiciones (Bristol Myers y Squibb, así como Smtih kline y Beechman) de los últimos años.

En los sectores de bienes de consumo —un mercado altamente competitivo y en fuerte disputa—, el lanzamiento de una nueva marca cuesta tanto como 100 millones de dólares, lo cual significa que compañías como Unilever y Procter & Gamble, no necesariamente van a gastar recursos preciosos en proyectos de un solo país.

En muchos casos, una mayor participación de mercado y concentración de la actividad aceleran la acumulación de aprendizaje y experiencia, lo cual permitiría reducir los costos de producción de la empresa. Esto se debe a que al incrementarse los niveles de venta —producto de la mayor participación de mercado[4]—, los costos de producción se distribuyen en un mayor número de unidades, lo cual genera que los costos unitarios de producción se reduzcan. Además de lo anterior, la experiencia obtenida al incrementarse los niveles de producción también genera una reducción en los costos, al hacer más eficiente la realización de las actividades —como efecto de la mayor productividad generada por la experiencia adquirida—; sin embargo, se debe considerar que esta reducción de costos producida por el incremento de la experiencia se dará siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Cumplimiento de metas de producción.
- Adopción de nuevas tecnologías, que permitan incrementar la productividad.
- Eliminación de gastos innecesarios.

El fenómeno de la globalización de los mercados ha generado la reducción y eliminación de las barreras arancelarias, otorgando la posibilidad a las empresas de incrementar sus niveles de venta y acumular mayor experiencia. De acuerdo a ello, el factor costos juega un papel fundamental en la comercialización internacional, ya que permite a las empresas detentar una ventaja competitiva.

---

[4] La participación de mercado es un indicador que permite conocer la porción de mercado que tiene la empresa respecto a la industria o sector industrial en la cual desarrolla su actividad. De acuerdo a ello, la participación de mercado corresponde al volumen total de ventas de la compañía respecto al volumen total de ventas de la industria, medido en términos de volumen o unidades.

Definición Ventaja Competitiva

Es un término relativo a través del cual se compara la posición que tienen los competidores de un determinado mercado o sector industrial para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas presentes en el sector. De acuerdo a ello, la ventaja competitiva la detentará aquel país o empresa que tenga una mejor posición que sus rivales. Para crear una ventaja competitiva, los países o empresas deben tratar de proporcionar al mercado aquello que los competidores consideren como *"valor supremo".* Es decir, el valor adicional que se está aportando a la industria y que deja al país o empresa en una mejor posición.

Por lo tanto, las ventajas competitivas estarían constituidas por aquellas habilidades, recursos, conocimientos o atributos que posee un país o empresa; y que son equivalentes a aquéllos de los cuales carecen sus rivales, o bien, que los presenta en menor proporción, lo cual posibilita al país o empresa a detentar rendimientos superiores a los de aquéllos.

- Factores Socio – Políticos

El principal aspecto socio-político que impulsa la globalización se orienta hacia las políticas de apertura comercial adoptadas por los gobiernos, que tienen como fin la liberalización de los mercados y la integración económica. Lo anterior surgió como respuesta a todas aquellas barreras comerciales y a la inversión que fueron instauradas por diversos gobiernos del mundo entre las décadas de 1920 – 1930, y cuyo fin era proteger la producción nacional de la competencia extranjera —lo que contribuyó a la caída de la demanda mundial, y sobre todo, al fenómeno conocido históricamente como la gran depresión[5], 1930—.

A partir de este suceso, después de la segunda guerra mundial, los países desarrollados de occidente —bajo el liderazgo de Estados Unidos—, firmaron el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), a través del cual se comprometieron a eliminar las barreras con el fin de permitir la libre circulación de bienes, servicios y capital entre los países.

Asimismo, muchos países han contribuido en la liberalización del comercio internacional, mediante la suscripción de acuerdos bilaterales y multilaterales, mediante los

[5] La Gran Depresión fue una crisis mundial que surgió en el año 1929, y que se extendió durante toda la década de 1930. Se caracterizó por la existencia de un largo período de deflación; así como por el colapso del sistema de pagos internacionales, la caída de la producción, la acumulación de stocks, el desempleo masivo, y la contracción del comercio mundial.

cuales han ido retirando progresivamente las trabas al comercio y a la inversión extranjera directa.

Por Ejemplo

Los países han formado grandes bloques económicos —como la Unión Europea, el MERCOSUR, etc.—, que buscan crear mercados interiores libres de barreras al comercio y la inversión extranjera, lo cual implica a los países miembros la creación y establecimiento de requisitos técnicos, reglamentarios, monetarios, fiscales y sociales unificados.

La liberalización comercial y la promoción de la inversión entre los países, facilitan tanto la globalización de los mercados como la globalización de la producción. La desaparición de las barreras para el comercio internacional permite a las empresas contemplar no a un solo país como su mercado, sino a la totalidad del mundo. La desaparición de barreras de comercio e inversión también permite a las empresas establecer su producción en el sitio óptimo para tal actividad, atendiendo al mercado mundial desde esa ubicación específica. De esta manera, una empresa puede diseñar un producto en un país, producir las partes componentes en otros países, ensamblar el producto en otro mas y, entonces, exportar el producto acabado alrededor del mundo.

- Factores Tecnológicos

La rápida evolución tecnológica contribuye al proceso de globalización; es así como el rol de las tecnologías de la información, comunicación y transporte han permitido aproximar las relaciones comerciales y humanas.

Por Ejemplo

Ford Motor Company es capaz de realizar sus esfuerzos de globalización mediante nuevos métodos de comunicación, como la teleconferencia y los enlaces CAD/CAM, asimismo, los viajes efectuados en medios de transporte más rápidos le permite administrar, entrelazar y coordinar la compleja red de compañías automotrices ubicadas en los diferentes continentes.

Junto con lo anterior, es preciso señalar que un nuevo grupo de participantes globales aprovecha las regiones de comercio abierto y tecnologías más nuevas de la actualidad: las “mininacionales” o compañías más nuevas —con ventas entre 200 y 1.000 millones de dólares—, quienes son capaces de abastecer al mundo desde un puñado de bases de fabricación. Estas compañías no tienen que construir una planta en cada país como lo hicieron alguna vez las corporaciones multinacionales. Sus burocracias más pequeñas

también les han permitido moverse con rapidez para capturar nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.

Por Ejemplo

Symbol Technologies Inc. inventó el campo de los scanners laser manuales y es el número uno en su nicho en Europa, y Cisco Systems Inc. reclama 50% del mercado mundial para dispositivos que conectan redes de computadoras.

Finalmente, otro factor que impulsa el progreso tecnológico y por ende, presiona a favor de la globalización es la investigación y desarrollo; actividad que permite a los países estar en el centro de las innovaciones. Este factor es fundamental para el desarrollo tecnológico puesto que a través de él se puede alterar el orden competitivo de los sectores industriales.

- Factores Competitivos

El principal detonante de la globalización ha sido la necesidad de obtener mayores niveles de competitividad internacional, lo cual ha impulsado a las empresas a incursionar y operar en mercados más amplios, participando y compitiendo en un juego que se percibe mutuamente beneficioso. En efecto, la integración de los mercados, el desarrollo de acuerdos comerciales y de cooperación entre los países, y la desaparición de algunos tipos de control ha influido positivamente sobre el comercio mundial, motivando a las empresas locales a participar de una creciente internacionalización de sus actividades, lo que implica que éstas se vean enfrentadas tanto a competidores nacionales como extranjeros, así como a múltiples competidores multinacionales; cuya consecuencia ha sido que las empresas deban defenderse de sus rivales buscando para ello la obtención de una mayor competitividad internacional.

Definición Competitividad

Corresponde a todas aquellas capacidades o competencias que presentan los países o empresas para desarrollar o mantener las ventajas competitivas que les permitirán obtener, sostener o mejorar una posición determinada en el mercado económico o social en el cual operan.

En resumen, los factores competitivos que influyen sobre la globalización surgen de la necesidad de las empresas de operar en mercados globales, a fin de poder ganar competitividad —desarrollando la tecnología, mejorando la calidad y el precio de los productos, etc.—, lo cual les permitiría soportar y enfrentar las acciones emprendidas por la competencia, la que está compuesta por rivales nacionales y extranjeros.

Como se ha podido observar, las empresas en busca de mayores oportunidades, han comenzado ha internacionalizar sus operaciones, debiendo para ello ajustar sus actividades para lograr enfrentar la creciente globalización de los mercados; lo cual es realizado mediante el proceso de exportación, tema que será abordado a continuación.

2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA LOCAL: LA TRAVESÍA EXPORTADORA

El proceso de exportación permite a la empresa local su ingreso a mercados extranjeros a través de una venta internacional, mediante la cual se genera una relación comercial entre proveedor (exportador) y comprador, ambos ubicados en países distintos. Aún cuando este mecanismo no es el único que pueden utilizar las empresas para participar del comercio internacional —recuerde que también se puede hacer uso de joint ventures, subsidiarias de producción, filiales de venta, etc.—, generalmente se emplea para dar inicio al involucramiento internacional.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de exportación se puede definir como "un conjunto de etapas que permiten concretar la salida legal de mercancías, nacionales o nacionalizadas, desde el territorio nacional, para su uso y/o consumo en el exterior".

Existen diversas razones que influyen sobre la decisión de internacionalización de la empresa local, siendo uno de los factores claves: las competencias de la alta dirección de la empresa. Es así como diversas investigaciones han evidenciado que la fuerza dinámica de la dirección es fundamental durante las fases iniciales del proceso de internacionalización de las compañías. Junto con lo anterior, estas investigaciones también han demostrado que el éxito de la exportación en el largo plazo depende del nivel de compromiso, y las percepciones y actitudes asumidas por la dirección; y que las empresas exportadoras se distinguen de aquellas que no lo son por medio de los niveles de educación formal recibidos por los directivos —las empresas exportadoras poseen una dirección compuesta por personas cuyos niveles de educación formal son mayores, con dominio de idiomas extranjeros; a diferencia de las empresas no exportadoras—.

Otros estudios realizados del proceso de internacionalización han generado como resultado la clasificación de las empresas en dos grandes grupos: agresivas y no agresivas, siendo las primeras aquellas que se orientan al largo plazo y presentan mayor actividad en una cantidad de mercados más amplia.

En conclusión, las principales diferencias que presentan las empresas exportadoras de aquellas que no lo son se relacionan con las capacidades, expectativas y compromiso de la dirección respecto a la dedicación entregada al marketing internacional. Esta conclusión ha sido deducida de su opuesto: los directivos de empresas que no tienen éxito en el comercio internacional o que no tienen presencia en los mercados mundiales presentan una falta de determinación al marketing internacional.

Definición Marketing Internacional

Corresponde al conjunto de actividades de negocio que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores ubicados en diversos países del mundo a través de la entrega de un determinado producto o servicio, y cuyo fin es la obtención de beneficios.

Por lo tanto, el compromiso a largo plazo y la calificación de la dirección es fundamental en el proceso de internacionalización, debido a que éste es un proceso lento que requiere de la realización de diversas actividades de desarrollo de mercados, estudios de mercado y sensibilidad a los factores ambientales del mercado extranjero que podrían influir sobre las operaciones de la empresa —económicos, competitivos, sociales y políticos, legislativos, etc.—. En efecto, la empresa que se internacionaliza no sólo puede estar acompañada de éxitos, sino que también estará expuesta a fracasos o etapas de estancamiento, riesgos a los que se somete en su proceso de internacionalización y que debe ser abordado por la dirección con un compromiso a largo plazo, de modo tal de superar las adversidades que surjan.

Además de lo anterior, es preciso que en la empresa que se internacionaliza se establezca una estructura exportadora, mediante la cual se asignen responsabilidades y funciones, ya que sin una estructura formal, la empresa puede perder el rumbo para el logro del éxito del proceso exportador.

Anteriormente, se ha señalado que un factor clave en el proceso de internacionalización de la empresa está relacionado con las capacidades, compromiso y aspiraciones de la dirección. Sin embargo, rara vez, un solo factor es determinante para tomar la decisión de internacionalizarse; en este proceso influyen múltiples factores que motivan a la empresa a insertarse en el comercio internacional mediante el desarrollo del proceso exportador. A continuación, se estudiarán los motivos básicos para la internacionalización de la empresa, mediana y pequeña, y que se clasifican en proactivos y reactivos.

- Motivos Proactivos

Estos motivos son acciones emprendidas por la dirección de la empresa; es decir, corresponden a aquellos estímulos que fomentan el inicio del cambio estratégico de la empresa para orientar su operación a escala internacional.

Entre los motivos proactivos que atiende la empresa para iniciar el proceso exportador se encuentran: las utilidades percibidas, los productos únicos, las ventajas tecnológicas, la información exclusiva, el impulso administrativo, los beneficios fiscales y las economías de escala.

Respecto a las utilidades; en este aspecto, la dirección empresarial puede ver en el mercado mundial una fuente potencial de ventas que pueden impactar positivamente las utilidades de la empresa. Pese a ello, se debe considerar que estudios recientes han demostrado que durante el inicio del proceso de exportación, la empresa logra obtener márgenes de rentabilidad muy bajos; lo cual significa que la distancia entre la percepción y la realidad es muy grande cuando la empresa no ha incursionado con anterioridad en los mercados mundiales.

Respecto a los productos únicos y las ventajas tecnológicas; cuando las empresas fabrican productos únicos en el mercado, estos no estarán disponibles para los competidores internacionales, lo cual les traerá consigo la obtención de una ventaja competitiva. Es decir, la empresa no tendrá competencia directa, puesto que ninguno de los rivales será capaz de elaborar un producto con las mismas características, especificaciones y calidad que el de aquélla, dando como resultado el éxito de los negocios en el extranjero. Lo mismo sucede cuando las empresas desarrollan avances tecnológicos en un área particular.

Pese a lo anterior, muchas empresas pueden considerar que sus productos y tecnología son únicos en el mercado internacional, lo cual puede no ser real. Sin embargo, de ser así, éstas deberán estar atentas al período durante el cual podrán detentar la ventaja competitiva; es decir, deberán determinar por cuánto tiempo continuará la ventaja tecnológica o el producto único. Se debe considerar que la falta de protección internacional a las patentes, ha generado que las empresas puedan conservar este tipo de ventajas competitivas por menos años.

Respecto a la información exclusiva; ésta corresponde a todos aquellos conocimientos que presenta la empresa respecto al mercado extranjero, y que no la tienen otras empresas; lo cual les permite tener una mayor certidumbre del mercado en el cual ingresan. El conocimiento del mercado es consecuencia de visiones particulares que se encuentran respaldados en estudios de mercado internacionales, contactos específicos, o bien, por estar en el lugar indicado en el momento oportuno; por ejemplo, un alto ejecutivo durante sus viajes de placer puede reconocer una oportunidad de negocios.

Es importante señalar que la información exclusiva es importante sólo en las fases iniciales del proceso exportador, pues es de esperar que la competencia, en el mediano plazo, logre obtener los conocimientos sobre el mercado extranjero, igualando a la empresa que la tenía originariamente.

Respecto al impulso administrativo; corresponde a las aspiraciones y deseos que presenta la dirección de la empresa en relación a las actividades de marketing internacional. Este impulso administrativo puede estar representado simplemente por el gusto que tiene la gerencia de pertenecer a una empresa que opera a nivel internacional, o bien, por los deseos de mantener a la organización en un proceso de crecimiento y expansión continua.

Respecto a los beneficios fiscales; diversos países para fomentar la capacidad exportadora del país establecen incentivos tributarios que promueven a las empresas a iniciar su carrera exportadora, permitiéndoles hacer sus operaciones de marketing internacional más rentable.

Por Ejemplo

En Chile la ley 18.708 establece un sistema de reintegro de derechos y demás gravámenes aduaneros a favor de los exportadores. Este sistema consiste en que los exportadores tendrán derecho a recibir el reintegro de los derechos y gravámenes aduaneros pagados en la importación (por el propio exportador o por terceros) de materias primas, artículos a media elaboración, partes o piezas, cuando tales insumos se hayan incorporado o consumido en la producción del producto exportado.

Estos incentivos tributarios permiten a la empresa ofrecer sus productos en los mercados extranjeros a un costo menor, o bien, obtener una utilidad mayor.

Respecto a las economías de escala[6]; la compañía al internacionalizarse deberá hacer frente a una mayor demanda, dada por la suma de la demanda doméstica y la demanda extranjera, lo cual significa que sus niveles de venta serán superiores; por lo tanto, para poder satisfacer la nueva demanda la empresa deberá incrementar sus niveles de producción, lo que le permitirá el desarrollo más rápido de la curva de aprendizaje, mecanismo que fomenta la eficiencia de la empresa y la reducción de los costos.

Por lo tanto, el incremento de la producción para satisfacer el mercado internacional, ayuda a reducir los costos de producción de las ventas generadas a nivel doméstico, haciendo a la empresa más competitiva a este nivel.

- Motivos Reactivos

Estos motivos son las respuestas o reacciones, a los cambios ambientales o presiones, emprendidas por la dirección; por lo tanto, se tratan de cambios implementados

[6] Las economías de escala corresponde a aquel proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen a medida que se incrementa la cantidad de unidades producidas.

en las actividades de la empresa por la dirección para adaptarse a los cambios que surgen en el ambiente de los negocios.

Los motivos básicos que fomentan a la empresa a internacionalizarse involucran a las presiones competitivas, sobreproducción, disminución de las ventas locales, exceso de capacidad, mercados nacionales saturados, y la cercanía con clientes y puertos.

Respecto a las presiones competitivas; cuando los rivales ganan participación en el mercado nacional producto de las economías de escala alcanzadas por las actividades de marketing internacional implementadas, la empresa reaccionará para no seguir perdiendo su posición. Además, se ve influida por las presiones que los competidores nacionales ejercen cuando deciden concentrarse en los mercados extranjeros, lo cual puede tener como consecuencia para la empresa la pérdida permanente de dichos mercados. En efecto, cuando la empresa observa que sus rivales nacionales se internacionalizan —y sabiendo que la participación de mercado es retenida por aquél que la obtiene al principio—, deberá penetrar a los mercados extranjeros con un cambio absoluto. En este aspecto, se debe señalar que una penetración rápida puede tener como efecto una rápida salida, debido a la falta de preparación.

Respecto a la sobreproducción; cuando existen caídas en la demanda interna producto de crisis económicas en el mercado doméstico, las empresas comienzan a acumular mucho stock de productos, lo cual las obliga a plantearse la idea de internacionalizar las operaciones, de modo tal que la sobreproducción sea absorbida por la demanda externa.

Este motivo generalmente representa una vía de escape de corto plazo, en vez de constituirse en un compromiso real de parte de la dirección en relación al marketing internacional de la empresa. Esto se debe a que la empresa no adapta su mezcla de marketing a las necesidades del cliente extranjero, sino que sigue utilizando las mismas estrategias empleadas en el mercado interno, haciéndose sólo reducciones de precio para fomentar las ventas de exportación; pero, una vez que retornan los niveles de venta en el mercado local, las actividades realizadas en el mercado internacional se reducen, o incluso, terminan.

Definición Mezcla de Marketing

Corresponde a todos aquellos elementos o herramientas que utiliza la empresa para responder a las necesidades de su mercado objetivo y lograr el alcance de sus objetivos; y que incluye el producto, precio, plaza y promoción.

Respecto a la disminución de las ventas nacionales; este motivo de presión tiene el mismo efecto que la sobreproducción; ya que la caída de las ventas locales[7] —medidas en términos de volumen de ventas o en participación de mercado—, genera que las empresas busquen nuevas oportunidades en los mercados internacionales a fin de poder mantener sus ingresos.

Cuando la caída de las ventas nacionales se origina porque el producto se encuentra en la etapa de declive de su ciclo de vida, las empresas en vez de tratar de implementar estrategias de recuperación en el mercado doméstico, pueden además penetrar en nuevos mercados externos, en donde el producto se encuentre en etapas anteriores de su ciclo de vida, por ejemplo, crecimiento o madurez; de esta forma, al expandir los mercados se busca prolongar la vida del producto en el mercado.

Por Ejemplo

En Chile, actualmente las radio-caseteras se encuentran en su etapa de declive; suponiendo que existieran fabricantes de estos aparatos en el país, estos para prolongar la vida del producto podrían mediante la exportación penetrar en países subdesarrollados, en donde este producto aún sea una novedad o sus ventas estén en alza.

Respecto al exceso de capacidad; cuando las empresas no utilizan su capacidad máxima de producción pueden ver al proceso de internacionalización como una forma de aumentar su eficiencia, mediante la distribución de los costos fijos en una mayor cantidad de unidades producidas.

En este aspecto, si la alternativa es asignar los costos fijos al mercado local, la empresa podrá introducir sus productos en mercados extranjeros mediante una fijación de precios basado en los costos variables. Es importante señalar que esta estrategia sólo se utiliza en el corto plazo, pudiendo la empresa estar sometida a demandas legales por dumping, por ofrecer los productos a un precio más bajo que los costos de producción. Sin embargo, en el largo plazo no es viable la fijación del precio en base a los costos variables, pues se deberán considerar los costos por reemplazo de las maquinarias y equipos de producción, debido al uso exigido por las actividades de internacionalización, lo cual obliga a la empresa a su recuperación mediante un esquema de fijación de precios basado en los costos totales.

Respecto a los mercados nacionales saturados; esta situación se origina cuando la etapa del ciclo de vida del producto se encuentra en su etapa de madurez o declive, lo cual ocasiona que existan muchos competidores en el mercado que pelean por obtener una

[7] La caída en las ventas internas puede ser producida por múltiples razones; por ejemplo, crisis económicas, etapa del ciclo de vida del producto en declive, cambio en los gustos del consumidor, etc.

mayor participación de mercado; sin embargo, ésta sólo es posible quitándole una porción a los rivales, lo cual puede tener como consecuencia guerras de precios entre rivales que no son favorables para las empresas, debido a que requerirán de un mayor volumen de ventas para obtener los mismos ingresos. Por lo tanto, para poder prolongar la vida del producto —y de la empresa— en el mercado, la empresa visualiza la posibilidad de penetrar en mercados menos desarrollados en los que el producto puede ser atractivo.

Como se puede observar, este motivo reactivo genera los mismos efectos que la disminución de las ventas nacionales.

Respecto a la cercanía con clientes y puertos; en las actividades de exportación es fundamental considerar la distancia física y psicológica que tiene la empresa respecto al mercado internacional.

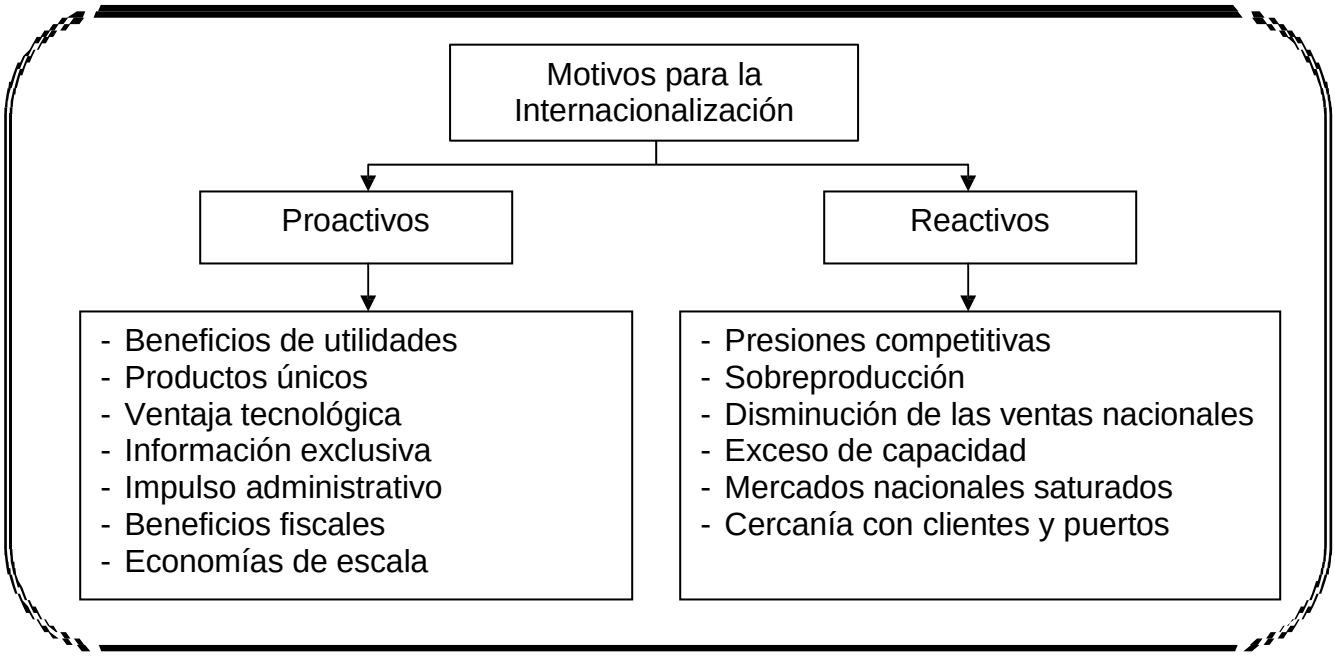
La distancia física corresponde a aquella distancia geográfica —real— que existe entre la empresa y sus clientes; mientras que la distancia psicológica es aquella distancia percibida que se encuentra influida por factores sociales, políticos, legales, culturales, etc., que provocan que aún cuando geográficamente la empresa se encuentre cerca de sus clientes extranjeros, dichos factores la hacen lejana.

Por Ejemplo

Si se piensa en Chile se puede observar que geográficamente se encuentra distante de prácticamente todos los mercados extranjeros; sin embargo en las fronteras con Perú las empresas prestan poca atención a que sus productos se dirigen hacia el extranjero. Por lo tanto, en este caso la distancia psicológica y geográfica sería similar. En contraste, los países europeos aún cuando presentan una proximidad geográfica, los factores políticos, socio-culturales, etc., influyen sobre la distancia psicológica, siendo la distancia percibida como lejana.

En la siguiente figura, se resumen los principales motivos reactivos y proactivos que influyen sobre la decisión de internacionalización de la mediana y pequeña empresa.

Cuadro Nº 1: Motivos para la Internacionalización de la MYPE



En conclusión, las empresas que penetran en los mercados mundiales impulsadas por motivos proactivos tendrán más probabilidad de ingresar de manera agresiva y exitosa. En el siguiente cuadro, se muestran las principales diferencias que surgen de este proceso entre aquellas empresas guiadas por motivos proactivos y reactivos.

Cuadro Nº 2: Empresas Proactivas v/s Empresas Reactivas

Empresas Proactivas	Empresas Reactivas
- Están orientadas hacia el marketing y la estrategia.	- Están orientadas a los aspectos operacionales.
- Comienzan sus actividades de marketing internacional a través de una solicitud de pedido. Es decir, ellas se contactan con clientes extranjeros para ofrecer sus productos y realizar el negocio.	- Comienzan sus actividades de marketing internacional después de recibir una solicitud de pedido. Es decir, el cliente extranjero es quien se contacta con la empresa para realizar una orden de compra.

Finalmente, es importante señalar que, a pesar de las condiciones desfavorables de riesgo y utilidad que se originan durante el proceso de internacionalización, la dirección debe comprender que las operaciones de exportación se desarrollan de manera gradual, mediante las etapas de internacionalización (las que serán analizadas más adelante), y cuyo

desempeño dependerá del crecimiento de las ventas y participación de mercado, de la rentabilidad y de la posición competitiva de la empresa.

2.1 Agentes de Cambio

Para que una empresa se decida a operar en los mercados mundiales, debe existir "alguien o algo" que inicie y proteja el cambio organizacional, de modo tal de adecuar la estructura y recursos de ésta hacia el proceso de internacionalización. Las personas o los factores que intervienen en este proceso de cambio se denominan "agentes de cambio", y están constituidos por agentes internos y externos a la empresa. En el siguiente cuadro se visualizan cada uno de ellos.

Cuadro Nº 3: Agentes de Cambio de la Empresa Exportadora

Agentes Internos	Agentes Externos
- Dirección informada - Dirección nueva - Acontecimientos internos trascendentes	- Demanda externa - Competidores - Distribuidores - Bancos - Cámaras de comercio - Agentes de exportación - Actividades de gobierno

A continuación, se analizarán cada uno de los agentes internos y externos a la empresa.

- Agentes de Cambio Internos

Como su nombre lo indica, éstos agentes de cambio corresponden a aquellas personas que pertenecen a la empresa o situaciones internas significativas que se producen en ésta, que impulsan el inicio del cambio y velan por mantener su buen desarrollo durante todo el proceso de internacionalización.

Respecto a la dirección informada; los directivos actuales saben que los mercados internacionales son una fuente de oportunidades para el desarrollo y crecimiento de la empresa. La detección de oportunidades de negocio apropiadas para la empresa puede

surgir de viajes al extranjero o de estadías permanentes en el extranjero que les ha dado la oportunidad de aprender idiomas extranjeros.

Estudios han demostrado que, las características fundamentales de los directivos que influyen sobre el involucramiento de la empresa en las actividades de exportación, son: los niveles de formación educativa, el grado de exposición internacional, la capacidad, la orientación internacional y el compromiso.

Respecto a la dirección nueva; cuando a la empresa ingresa personal directivo nuevo que tiene experiencia en marketing internacional, éstos utilizarán dicha experiencia para fomentar las actividades de negocios internacionales en su nueva empresa. Asimismo, cuando los nuevos empleados establecen metas respecto a su empleo, una de ellas será la actividad de marketing internacional.

Respecto a los acontecimientos internos significativos; bajo esta categoría se encuentran las situaciones de sobreproducción o la reducción del tamaño del mercado local. Junto con lo anterior, cuando los empleados creen que la empresa debe emprender sus operaciones a nivel internacional, pueden a través de argumentos sólidos convencer a la dirección sobre la factibilidad de su idea.

- Agentes de Cambio Externos

Estos agentes de cambio corresponden a aquellas influencias provenientes del medio ambiente externo que impulsan a la empresa a iniciar su proceso de internacionalización.

Respecto a la demanda extranjera; la demanda está dada por el conjunto de consumidores que están dispuestos a comprar el producto de la empresa a un precio determinado; considerando lo anterior, si a través de estudios de mercado realizados por la empresa en mercados extranjeros se detectaran oportunidades de negocio, la demanda será un poderoso factor para iniciar la internacionalización de las actividades de aquélla.

No obstante lo anterior, en la actualidad muchas empresas reconocen que es preciso tomar la iniciativa para dar inicio al proceso exportador; es decir, creen que no deben esperar a recibir una orden de compra desde el exterior, sino que éstos deben ser impulsados por la propia empresa mediante solicitudes de pedido.

Respecto a los competidores; las acciones competitivas de los rivales que participan en un determinado sector industrial ejercen influencia sobre el proceso de internacionalización de la empresa. Cuando los ejecutivos de empresas competidoras anuncian que los mercados internacionales son atractivos para ellos, esta información será valiosa para la dirección de la empresa, pues ésta tratará de adelantarse a la competencia a fin de ganar participación de mercado. Por lo tanto, las reuniones formales e informales entre directivos, en juntas de asociaciones comerciales, mesas de negocios, sirven como un importante agente de cambio.

Respecto a los distribuidores; corresponden a aquellas compañías que forman parte de la cadena de distribución de los productos, a través de las cuales se pueden hacer llegar

éstos al consumidor final. En muchas ocasiones, los distribuidores para incrementar sus ventas motivan a las empresas locales a que se inserten en los mercados internacionales mediante la exportación.

Respecto a los bancos; estas instituciones se relacionan con importantes compañías multinacionales y empresarios de distintos países del mundo, por lo que pueden ser una fuente importante de detección de oportunidades de negocios para las empresas locales. La información que entregan las instituciones bancarias a sus clientes respecto del surgimiento de oportunidades en el extranjero, tienen como fin que las empresas locales se expandan a mercados mundiales, y que en esta operación utilicen los servicios del banco en las transacciones comerciales que surjan.

Respecto a las cámaras de comercio; generalmente se constituyen en agentes de cambio intermediarios, pues son otras las instituciones que están interesadas realmente en que las empresas locales internacionalicen sus operaciones.

Respecto a los agentes de exportación; son aquellas personas que se dedican a reunir compradores y vendedores internacionales a cambio de un honorario; es decir, corresponden a personas que identifican oportunidades de negocio para una empresa determinada. Por lo tanto, como la función del agente de exportación es crear negocios, se constituyen en un importante agente de cambio.

Respecto a las actividades gubernamentales; las exportaciones contribuyen al crecimiento del país a través de su aporte al empleo y a los ingresos fiscales que genera la empresa local. De acuerdo a ello, la mayor parte de los gobiernos establecen políticas comerciales de fomento a las exportaciones, de modo tal que las empresas locales se incentiven a participar del comercio internacional.

Junto con lo anterior, los gobiernos también establecen agencias de desarrollo económico mediante las cuales se asesora y se presta asistencia técnica a las empresas locales para que puedan iniciar su proceso de internacionalización, todo como mecanismo de fomento a la exportación.

Por Ejemplo (*)

En Chile, la Dirección de Promoción de Exportaciones —ProChile—, es una agencia perteneciente a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, que desarrolla tareas con el fin de profundizar y proyectar la política comercial del país.

La labor de ProChile se funda en cuatro ideas básicas: el apoyo a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización; el aprovechamiento de las oportunidades que generan los acuerdos comerciales que tiene el país; la asociatividad público-privada y el posicionamiento de la imagen de Chile en otros mercados.

Para ello, cuenta con una red de oficinas en todo Chile y en los principales mercados del mundo, y ha desarrollado una serie de servicios que pone a disposición del exportador en tres áreas específicas: orientación, acciones de promoción comercial y tecnologías de información.

(*) www.prochile.cl

COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

NIDAD II

LA GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA LOCAL

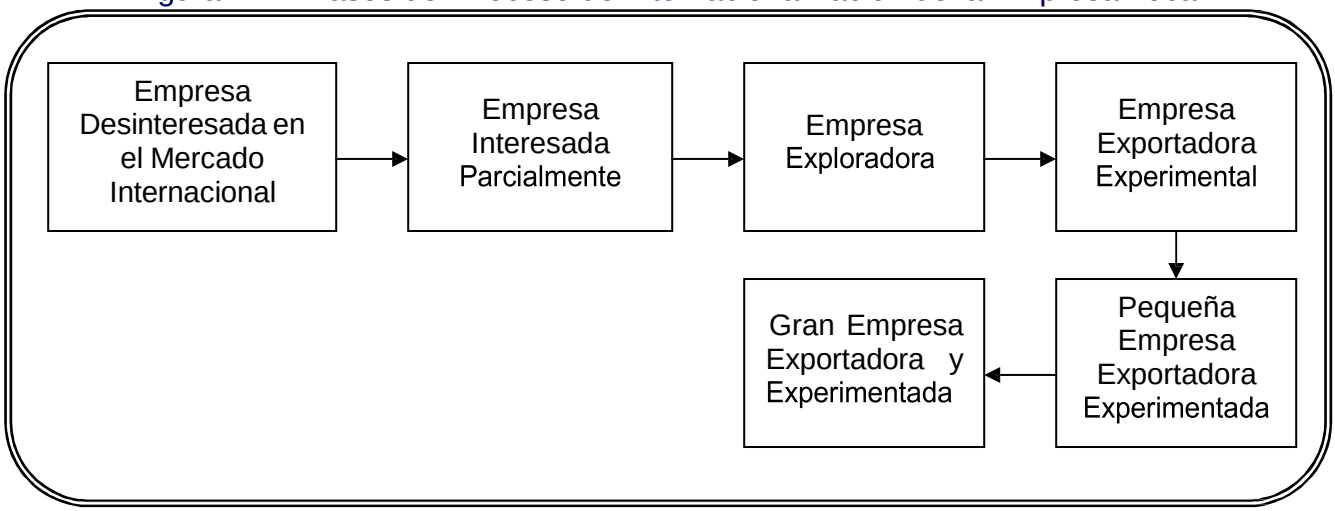
1.2 Proceso de Internacionalización de la Empresa Local

El proceso de internacionalización de la empresa local está compuesto por diversas etapas que se van desarrollando de manera gradual, lo cual implica que muy pocas empresas se formen para desarrollar desde sus inicios operaciones de carácter internacional, sobre todo cuando están insertas en mercados grandes, como lo es Canadá o Estados Unidos. Sin embargo, lo anterior puede no ser aplicado en economías pequeñas, en donde el tamaño del mercado requiere que la empresa se expanda a mercados externos para justificar su actividad.

El interés que presente la empresa en el mercado internacional se descompone en fases, distinguiéndose en cada una de ellas determinadas capacidades, problemas y necesidades.

En la siguiente figura se puede apreciar el interés gradual que presenta la empresa respecto al proceso de internacionalización de sus actividades.

Figura Nº 1: Fases del Proceso de Internacionalización de la Empresa Local



Como se puede observar, en sus inicios la mayor parte de las empresas no tienen interés en ingresar a mercados extranjeros, pues orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo del mercado local. Si durante este período la dirección recibe un pedido no solicitado del exterior, probablemente no lo cubran. No obstante, cuando los pedidos no solicitados permanecen en el tiempo, lo más seguro es que se convierta en una empresa interesada parcialmente en actividades de exportación.

En la siguiente fase, la empresa comienza a explorar los mercados mundiales, a fin de visualizar oportunidades de negocio, y la dirección adquiere la disposición de penetrar en nuevos mercados, a fin de expandir las actividades de la empresa y dar inicio a operaciones

de exportación. Luego de la fase exploratoria, la empresa comienza a efectuar exportaciones

experimentales a países con proximidad psicológica, como una forma de prueba. Pese a ello, la empresa aún se encuentra muy distante de emprender actividades de marketing internacional.

Posteriormente, la empresa realiza actividades de evaluación de sus operaciones internacionales, a fin de determinar cómo evoluciona y se comporta el mercado extranjero respecto al producto ofrecido. Así, en esta etapa, la empresa puede sufrir decepciones respecto a los resultados obtenidos, lo que provocará su alejamiento definitivo del mercado internacional. Caso contrario, continuará desarrollando operaciones comerciales internacionales como una pequeña empresa exportadora experimentada, tratando de adecuar las exportaciones hacia un país particular, de acuerdo a diversos factores, como tipos de cambio, tarifas, etc.

Finalmente, la empresa buscará expandir sus operaciones de exportación hacia otros mercados extranjeros, más distantes psicológicamente; y los ingresos por exportación serán considerados dentro del presupuesto de la empresa, convirtiéndose ésta en un participante estratégico y activo del mercado mundial.

2.2.1 Inquietudes sobre el Proceso de Desarrollo de la Exportación en la Empresa Local

Desde que las empresas comienzan a interesarse en su expansión a mercados internacionales mediante operaciones de exportación, se ven enfrentadas a una serie de problemas e inquietudes, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 4: Principales Inquietudes en las Fases de Internacionalización de la Empresa Local

Rango	2. Empresa Parcialmente Interesada	3. Empresa Exploradora	4. Empresa Exportadora Experimental	5. Pequeño Exportador Experimentado	6. Gran Empresa Exportadora y Experimentada
1	Financiamiento	Comunicación	Esfuerzo de ventas	Comunicación	Comunicación
2	Información de prácticas de negocio	Esfuerzo de ventas	Obtención de información financiera	Esfuerzo de ventas	Esfuerzo de ventas
3	Comunicación	Reunión de información mercadológica	Producto físico	Reunión de información mercadológica	Reunión de información mercadológica
4	Consejo técnico de asesoramiento	Información de prácticas de negocio	Reunión de información mercadológica	Obtención de información financiera	Suministro de servicio de reparación
5	Esfuerzo de ventas	Obtención de información financiera	Información de prácticas de negocio	Manejo de documentación	Información de prácticas de negocio

Fuente: Czinkota, Michael R. & Ronkainen, Ilkka A.; “Marketing Internacional”, 1996, p.228.

Como se puede observar en el cuadro, la empresa desinteresada en el mercado internacional no se incluye, pues ésta considera que los esfuerzos que requieren las operaciones de comercio exterior y los problemas que surgen de ellas son demasiados en relación a los retornos que se reciben.

La empresa parcialmente interesada, en cambio, están preocupadas de los aspectos operativos, como lo es el flujo de información y el mecanismo para efectuar transacciones internacionales. Además, comprenden que es necesario contar con un conjunto de capacidades, conocimientos y aptitudes, y tratan de adquirirlos.

Cuando las empresas ya presentan un cierto grado de exposición en los mercados internacionales, comienzan a orientarse en aspectos tácticos de marketing, como lo es la comunicación y el esfuerzo de ventas.

Finalmente, cuando las empresas comienzan a adecuar la exportación hacia determinados mercados extranjeros, orientarán sus actividades hacia el desarrollo de estrategias y servicios, lo cual demuestra el interés de la empresa en aspectos de largo plazo.

Como se puede deducir, a medida que la empresa va pasando a etapas posteriores del proceso de internacionalización, comienza a profundizar de manera gradual en las actividades de marketing internacional.

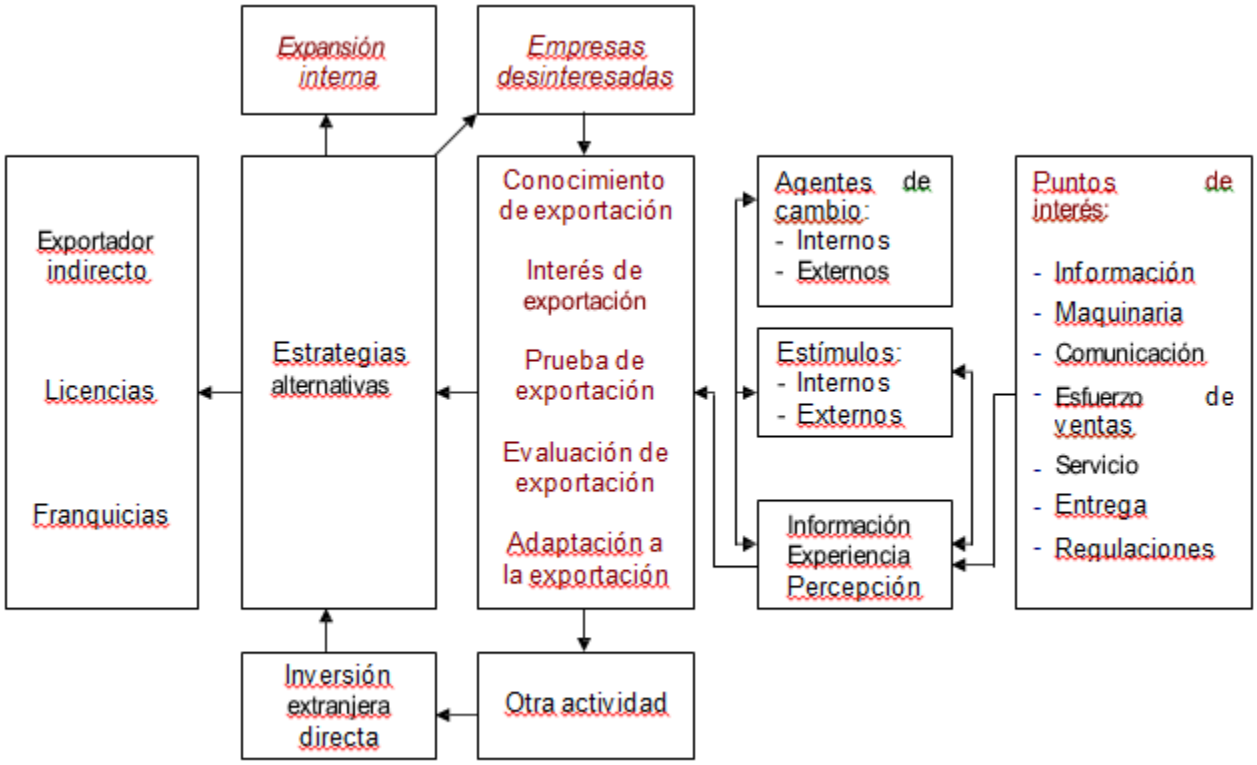
2.2.2 Modelo del Proceso de Desarrollo de la Exportación en la Empresa Local

Como se ha mencionado, la empresa local pasa por diversas etapas durante su expansión a mercados extranjeros, cuyo entendimiento se facilita al relacionar cada etapa con los diversos componentes y características de la decisión.

En la siguiente figura, se puede visualizar el proceso de internacionalización de la empresa con un enfoque particular en la exportación. Al observar la figura, se puede identificar que existe una interacción permanente entre cada uno de los componentes que componen el proceso, y el desarrollo gradual de la empresa hasta lograr convertirse en una gran empresa exportadora experimentada con participación total en el marketing internacional.

A través de este enfoque del proceso de internacionalización, los directivos pueden identificar en la fase que se encuentra la empresa en la cual se desempeña, y los cambios que deben implementarse para el logro de un progreso continuo en el campo del marketing internacional.

Figura Nº 2: Proceso de Desarrollo de la Exportación en la Empresa Local



Fuente: Czinkota, Michael R. & Ronkainen, Ilkka A.; "Marketing Internacional", 1996, p.229.

Las empresas, en cada una de las etapas del proceso de internacionalización mediante las operaciones de exportación, presentan perfiles que determinan sus principales características. En el cuadro que se presenta a continuación, se darán a conocer cada uno de ellos.

Cuadro Nº 5: Características de la Empresa Local en las Diversas Etapas del Proceso de Internacionalización

Etapa 1. Empresa Completamente Desinteresada	
Perfil	- Volumen de ventas anuales menor a cinco millones de dólares. - Dotación de empleados inferior a 100 personas. - El presidente es el principal directivo de la empresa. - No se cubren los pedidos del exterior no solicitados. - La dirección no está interesada en explorar mercados internacionales; y tiende a pensar que las exportaciones no son capaces de contribuir a las utilidades o crecimiento de la empresa.
Requerimientos de Asistencia	- Se debe desarrollar un grado de concienciación de la exportación.
Estrategias de Aplicación	- Desarrollar la comunicación, factor básico de la exportación, bajo condiciones de pedidos no solicitados. - Emplear asociaciones comerciales, pequeños exportadores de éxito, miniconferencias para comunicar las ventajas de la exportación. - Ampliar los mecanismos de difusión de información, mediante los cuales se define el tamaño y rentabilidad de los mercados externos. - Programas educacionales internacionales que fomenten la conciencia del mercado externo. - Exponer a la dirección cifras y estadísticas de la actividad internacional por sector económico.
Etapa 2. Empresa Parcialmente Interesada	
Perfil	- Volumen de ventas anuales menor a cinco millones de dólares. - Dotación de empleados inferior a 100 personas. - Volumen de exportaciones anuales inferior a doscientos mil dólares, provenientes de menos de diez clientes extranjeros. - Un cuarto de las empresas buscan sus solicitudes de pedido activamente. - El presidente de la empresa es el principal responsable de la decisión de exportar; el segundo es el encargado de marketing. - La dirección tiene conocimiento sobre sus productos exportables, e intenta cubrir los pedidos solicitados del exterior. - La dirección tiende a pensar que la exportación es una actividad deseable, y explora oportunidades de negocio. - La dirección no tiene seguridad sobre si las actividades de exportación serán de largo plazo, si serán capaces de redituar utilidades o aportarán al crecimiento de la empresa.

	- Las áreas problema de la empresa en el desarrollo de la exportación son: financiamiento, información sobre prácticas de negocios, comunicación, prestación de asesoría técnica y esfuerzo de ventas. - Las empresas creen que la ayuda proporcionada por personas u organismos externos es vital para dar respuesta a las áreas problemáticas de éstas (manejo de documentos, información financiera, financiamiento, etc.)
Requerimientos de Asistencia	- Intentar generar conciencia sobre las ventajas de la exportación. - Solicitud de información sobre el mecanismo de exportación.
Estrategias de Aplicación	- Empleo de casos reales de estudio, para demostrar las ventajas de la exportación. - Desarrollo de la comunicación, para concienciar a las empresas respecto a los servicios existentes. - Suministrar los servicios de manera precisa y oportuna. - Entregar mecanismos de financiación a exportadores ocasionales de bajo volumen, de manera rápida. - Entregar capacitación a empleados respecto al manejo de documentación y enseñarles la mecánica de transferencia internacional de fondos. - Formar un equipo de trabajo, orientada en el departamento de comercio exterior, que presten apoyo rápido a los funcionarios de campo que presenten problemas no rutinarios. - Incluir en los programas educacionales de idiomas extranjeros, temas relacionados con aspectos comerciales. - Constituir departamentos universitarios de idiomas dedicados a dar apoyo a la empresa en la traducción de documentación extranjera.
Etapa 3. Empresa Exploradora	
Perfil	- Volumen de ventas anuales menor a diez millones de dólares. - Dotación de empleados inferior a 100 personas. - Volumen de exportaciones anuales de aproximadamente quinientos mil dólares, concentrado en menos de veinte clientes extranjeros. - La tercera parte de las empresas buscan sus solicitudes de pedido activamente. - El presidente de la empresa es el principal ejecutivo responsable de las exportaciones. - La empresa reconoce su interés por expandir las actividades al mercado internacional; por lo que planea la exploración y exportación activa.

	- La dirección reconoce que la exportación aporta al crecimiento y desarrollo de la empresa, pero las utilidades históricas provenientes de la actividad de exportación están bajo de sus expectativas. - Los factores que fomentan la exportación son un producto único y la obtención de beneficios de utilidades. - Las áreas problema de la empresa en el desarrollo de la exportación son: comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de información de marketing, información sobre prácticas de negocios, y la obtención de información financiera. - Las empresas piensan que la asistencia externa es valiosa en las áreas de información financiera, información sobre prácticas de negocios, recabación de información de marketing, manejo de documentación y comunicación.
Requerimientos de Asistencia	- Permitir rentabilizar las operaciones de exportación. - Suministrar información general y asistencia práctica del mecanismo de exportación.
Estrategias de Aplicación	- Incrementar las deducciones por pérdidas de exportación. - Ingresar a acuerdos de participación de riesgos y utilidades con entidades gubernamentales, por un determinado volumen de exportación inicial. - Utilizar publicaciones sobre los datos actuales del mercado, para la obtención de información general. - Establecer mecanismos de cooperación con universidades, mediante la inclusión de programas educacionales de idiomas extranjeros, relacionados con aspectos comerciales; y la constitución de departamentos universitarios de idiomas dedicados a dar apoyo a la empresa en la traducción de documentación extranjera.
Etapa 4. Empresa Exportadora Experimental	
Perfil	- Volumen de ventas anuales menor a cinco millones de dólares. - Dotación de personal inferior a 100 empleados. - Volumen de exportaciones promedio de aproximadamente setecientos cincuenta mil dólares, concentrados en diez clientes. - La tercera parte de las empresas buscan la solicitud de su primer pedido de manera activa. - El principal ejecutivo de la empresa es el presidente. - La exportación es considerada como una actividad benéfica para la empresa, sin embargo, existe una baja exploración de las oportunidades de exportación. - Los factores que impulsan la exportación son un producto único, ventaja tecnológica y de utilidades.

	- Las áreas problema de la empresa en el desarrollo de la exportación son: esfuerzo de ventas, obtención de información financiera, adaptación física del producto, recabación de información de marketing, e información sobre prácticas de negocios. - Las empresas piensan que la asistencia externa es valiosa en las áreas de recabación de información de marketing, información sobre prácticas de negocios, manejo de documentación, obtención de información financiera, y comunicación.
Requerimientos de Asistencia	- Fomentar las actividades de exploración de oportunidades de negocio en los mercados internacionales para la exportación. - Suministrar asistencia general y brindar apoyo relacionado con la adecuación del producto a los mercados internacionales.
Estrategias de Aplicación	- Suministrar a la dirección requisiciones de compras extranjeras de los productos elaborados por la propia empresa. - Fomentar la participación de la empresa en ferias y exhibiciones internacionales. - Emprender la búsqueda de contactos iniciales para emprender negocios. - Asumir el rol de intermediario, colocando pedidos de exportación, de modo que los clientes extranjeros no asuman el riesgo inicial del negocio. - Brindar asistencia general sobre el mecanismo de exportación. - Informar sobre los estándares técnicos y de calidad internacional requeridos en el producto a exportar.
Etapa 5. Pequeña Empresa Exportadora Experimentada	
Perfil	- Volumen de ventas promedio menor a diez millones de dólares. - Dotación de empleados superior a 100 personas. - Volumen de exportaciones anuales inferior a un millón y medio de dólares, provenientes de un promedio de cuarenta clientes extranjeros. - Aproximadamente la mitad de las empresas buscan obtener su primera solicitud de pedido del extranjero. - El presidente de la empresa es el principal ejecutivo, y el vicepresidente de marketing lo sigue muy de cerca. - La exportación es considerada como una importante actividad que beneficia el desarrollo y crecimiento de la empresa. - Los resultados de las exportaciones pasadas están sujetas a cuestionamientos y evaluación.

	- Los factores que impulsan la exportación se basan en producto único, beneficios de utilidades, impulso directivo y ventaja tecnológica. - Las áreas problema de la empresa en el desarrollo de la exportación son: comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de la información de marketing, obtención de información financiera, y manejo de documentación. - La asistencia se percibe como útil en las áreas de recabación de información sobre prácticas de negocios, recabación de la información de marketing, obtención de información financiera, comunicación y financiamiento.
Requerimientos de Asistencia	- Fomentar la rentabilidad de la exportación. - Suministrar asistencia general en el mecanismo de exportación. - Prestar ayuda financiera.
Estrategias de Aplicación	- Fomentar la aplicación de mecanismos de incentivo a la exportación. - Suministrar apoyo financiero, por períodos más largos. - Capacitar en áreas de financiamiento a la exportación. - Dar respuesta a las solicitudes de información financiera de manera rápida y precisa.
Etapa 6. Gran Empresa Exportadora y Experimentada	
Perfil	- Volumen de ventas anuales menor a cincuenta millones de dólares. - Dotación de personal fluctuante entre los cien y ciento cincuenta empleados. - Volumen de exportaciones promedio de seis millones de dólares aproximado, concentrado entre unos 140 clientes extranjeros. - Prácticamente la mitad de las empresas buscan activamente su primera solicitud de pedido de exportación. - Los principales ejecutivos encargados de tomar las decisiones de exportación son el presidente de la empresa y el encargado de marketing. - La exportación es considerada fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa, por lo que se planea su operación en el largo plazo. - Los factores que fomentan la exportación están constituidas por las ventajas de utilidades y tecnológicas, presiones competitivas, legislación fiscal, un producto único, e impulso directivo. - Las áreas problema de la empresa en el desarrollo de la exportación son: comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de información de marketing, prestación de servicios de mantenimiento, e información sobre prácticas de negocio.

	- La asistencia se percibe como útil en las áreas de recabación de la información de marketing, recabación de información sobre prácticas de negocios, obtención de información financiera, financiamiento y transferencia de fondos.
Requerimientos de Asistencia	- Facilitar las actividades de servicio al cliente (de exportación). - Suministrar asistencia general en el ámbito de la exportación.
Estrategias de Aplicación	- Entrenar a personal extranjero para atención al cliente.

Como se ha podido observar, las empresas comienzan su recorrido por el proceso de exportación de manera gradual, pasando desde una empresa desinteresada en las actividades de comercio exterior hasta llegar a ser una gran empresa exportadora experimentada, caracterizándose en cada una de ellas por tener perfiles, requerir asistencia y la aplicación de estrategias particulares.

3. LA COMUNICACIÓN Y LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

La negociación supone el establecimiento de un proceso de comunicación entre comprador y vendedor, cuya efectividad es fundamental, debido a las distancias geográficas y psicológicas que debe atravesar. La comunicación como tal, es un proceso a través del cual el emisor y el receptor se transmiten ideas o significados mediante un código común. No obstante lo anterior, el proceso de comunicación en las negociaciones internacionales va más allá de la transmisión de ideas o significados, ya que también debe contemplar la persuasión, elemento que permite, mediante argumentos, seducir o convencer a alguien a tomar una decisión o a creer en algo. Esto lograría que el proceso de comunicación entre vendedor y comprador fuese más efectivo y eficiente en el marketing internacional.

Idealmente, la comunicación consiste en un diálogo entre proveedores y consumidores a través del cual logran establecer acuerdos de intercambio mutuamente beneficiosos. En este aspecto, surge como característica esencial de la comunicación la bilateralidad, condición que implica el cambio de roles entre emisor y receptor respecto al escuchar y responder; es decir, el emisor asume el rol del receptor y el receptor el del emisor del mensaje.

Por Ejemplo

César Briones, pequeño empresario de vinos de la zona central de Chile, llamó por teléfono a Samantha Bradshaw, agente local de Estados Unidos, a fin de que ésta detecte nuevas oportunidades de negocio en dicho mercado. La conversación fue la siguiente:

- César Briones: Buenas tardes, me estoy comunicando con usted para saber cómo se están desarrollando las conversaciones con Mr. Jones (distribuidor de vinos de Manhattan).
- Samantha Bradshaw: Buenas tardes, hoy durante la mañana pude reunirme con Mr. Jones, quien está muy interesado en realizar negocios con usted. Sin embargo, el desea reunirse personalmente con usted, para poder recabar datos más detallados de la transacción. Entonces, ¿usted cuándo podría viajar a Nueva York para concertar una reunión formal con Mr. Jones?

Como se puede observar, quien cumple el rol de emisor inicialmente es César Briones, siendo el agente local el receptor del mensaje. Sin embargo, al transcurrir la conversación, Samantha Bradshaw se convierte en la emisora del mensaje —momento en el cual pregunta cuándo podrá viajar hacia Nueva York—; y por ende, César Briones toma el rol de receptor.

A pesar que en las negociaciones internacionales la comunicación se realiza mayoritariamente de manera verbal, la comunicación no verbal también es importante, siendo un reto para los mercadólogos, ya que se debe recordar que en el comercio internacional, compradores y vendedores están ubicados en países distintos, los cuales difieren en términos culturales, sociales, políticos, etc.

3.1 Proceso de Comunicación Internacional

Como se señaló anteriormente, la comunicación es un proceso que permite establecer un diálogo entre comprador y vendedor en una compraventa internacional, mediante el cual se negocian las condiciones y términos de la transacción comercial. Así, las partes que intervienen en el proceso de comunicación, se conocen como emisor y receptor; siendo fundamental el mensaje que se comunica.

Como se muestra en la siguiente figura, quien inicia el proceso de comunicación corresponde al emisor del mensaje, que en una compraventa internacional puede ser asumido tanto por el comprador como por el proveedor del bien o servicio.

Por Ejemplo

El comprador asumirá el rol del emisor, cuando sea éste quien se contacte con su proveedor para realizar una solicitud de pedido. En cambio, el emisor estará constituido por la empresa proveedora cuando sea ésta quien realice ofertas promocionales a potenciales compradores para iniciar una relación de negocios.

No obstante lo anterior, independiente de quien sea el que inicie el proceso de comunicación, el emisor deberá codificar y enviar el mensaje, debiendo para ello analizar las características de su interlocutor, de modo tal de lograr el máximo impacto.

Por lo tanto, se entenderá por codificación al proceso mediante el cual el emisor transforma la idea a una forma simbólica entendible para el receptor. Esto es de vital importancia, puesto que si el emisor selecciona un código no adecuado, el receptor no logrará entender el mensaje enviado, no teniendo efectividad la comunicación establecida —que en una negociación internacional puede estar representada por la negativa a realizar negocios—.

Por Ejemplo

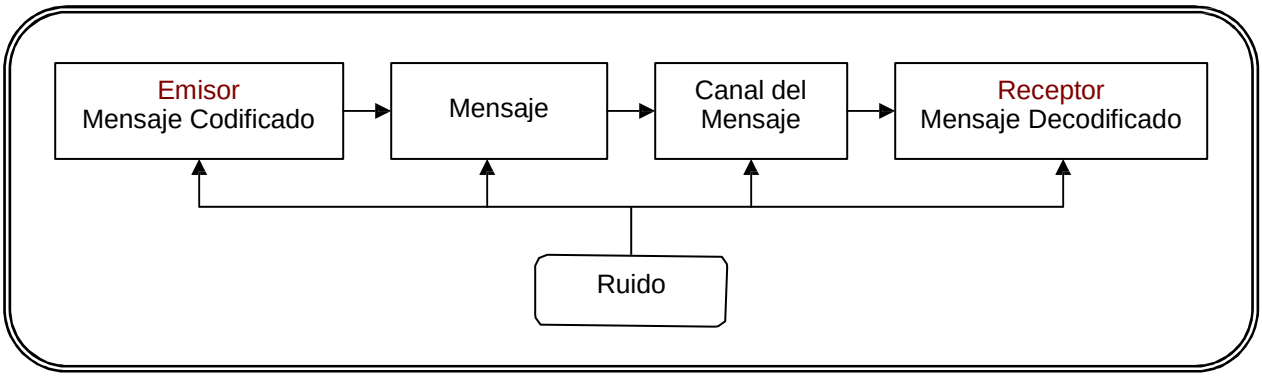
Suponga que un exportador chileno envió una oferta de pedido a una empresa estadounidense mediante el uso del fax, la cual se encuentra elaborada en español; esta oferta podrá no ser entendida por su receptor si éste no maneja el idioma en el cual se ha confeccionado la oferta.

El canal del mensaje consiste en aquella ruta que se emplea para que el mensaje se movilice desde el emisor hasta el receptor. Por lo tanto, este enlace permite poner en contacto, directo o indirecto, al comprador y proveedor en una negociación internacional. Por ejemplo, el canal del mensaje puede estar representado por el teléfono, el mail, las videoconferencias, medios impresos, etc., o bien, por el contacto cara a cara; siendo este último elemental, ya que a través de él puede surgir una fase de discusión y explicación detallada de la transacción internacional, así como el surgimiento de armonía, base de las relaciones de negocio de largo plazo.

Una vez que el mensaje ha sido emitido por un canal determinado, o por varios, hacia el receptor, el proceso concluirá con la decodificación del mismo. Entendiéndose por ésta a la transformación de los códigos simbólicos a un mensaje comprensible para el receptor.

Cuando exista coherencia entre las características del emisor y las necesidades reflejadas en el mensaje codificado, y las características del receptor y las necesidades reflejadas en el mensaje decodificado, la comunicación ha sido efectiva.

Figura Nº 3: Proceso de Comunicación



Como se puede observar en la figura, cada una de las fases del proceso de comunicación está sometida a ruidos, que son estímulos extraños que obstruyen la recepción precisa del mensaje enviado. En marketing internacional, los ruidos pueden estar constituidos por deficiencias en la comunicación telefónica o por interferencias en la videoconferencia, por mensajes mal redactados, por errores gramaticales, etc.; y considerando que en las negociaciones internacionales el contacto cara a cara es básico, el ruido cultural dado por el idioma y los modismos, es una de las principales fuentes de barreras a la comunicación efectiva.

Como se ha podido observar, en las negociaciones internacionales la comunicación es un elemento que debe estar presente necesariamente; siendo para los mercadólogos las variables culturales, elementos que dificultan sus esfuerzos.

Por Ejemplo

Los estilos de negociación difieren entre las distintas culturas, es así como la cultura norteamericana se caracteriza por la informalidad y considerar que el inglés es el idioma internacional de los negocios, por lo que esperan que todos hablen inglés; asimismo, se incomodan cuando en la negociación surgen momentos de silencio, por lo que tienden a llenar el vacío hablando. En cambio, la cultura japonesa se destaca por la formalidad, distinguida por el establecimiento de relaciones de estatus entre trabajadores y directivos.

En el cuadro que se presenta a continuación, se pueden identificar las diferencias que se presentan entre los estilos de negociación estadounidense y japonés, para su mayor comprensión.

Cuadro Nº 6: Estilos de Negociación Norteamericano v/s Japonés

Categoría	Norteamericano	Japonés
Idioma	Disponen de menor tiempo para formular preguntas y observar las respuestas no verbales de los japonenses, debido a la falta de conocimiento de esta cultura.	La mayor parte de los ejecutivos entienden inglés; sin embargo, suelen solicitar el uso de intérpretes.
Conducta no verbal	Les disgusta el silencio, por lo que tienden a llenar dichos períodos con discusiones o concesiones.	Se requiere menor contacto visual, menor cantidad de expresiones faciales negativas y más períodos de silencio.
Valores	Es importante decir lo que se piensa; las relaciones entre comprador y vendedor son horizontales.	Las relaciones entre compradores y vendedores son verticales; por lo que su éxito depende de la buena voluntad de los compradores (se deben mantener las relaciones de estatus).

Considerando que los estilos de negociación difieren entre los países, es preciso que el mercadólogo adapte su enfoque a fin de establecer la armonía, el intercambio de información, la persuasión y el hacer concesiones, si es que buscan lograr el éxito en la negociación.

3.2 El Proceso de Negociación Internacional

Mediante el proceso de negociación, los compradores y vendedores establecen comunicación para determinar los términos y condiciones del intercambio internacional; por lo tanto, la negociación se puede definir como un proceso de comunicación que puede conducir a las partes a la realización de una compraventa internacional, llegando a acuerdos mutuamente beneficiosos. En este aspecto, el proceso de negociación puede ser corto o largo, lo que dependerá de las diferencias culturales que presenten las partes.

Por Ejemplo

En la cultura japonesa, es habitual destinar tiempo y gastos al proceso de negociación, otorgando mucha dedicación a las primeras ofertas, mediante explicaciones largas y aclaraciones a fondo; en cambio, en la cultura norteamericana son típicos los períodos de negociación cortos, entregándose la información de manera breve y directa.

El proceso de negociación internacional se encuentra compuesto por cinco etapas secuenciales; la oferta, reuniones informales, formulación de la estrategia, negociaciones y aplicación.

En la fase de "oferta", cada una de las partes —comprador y proveedor— evaluará las necesidades y grado de compromiso de su contraparte. Por lo que el inicio del proceso de negociación y su desarrollo, dependerá en gran medida de los antecedentes de las partes (por ejemplo, los objetivos que desee cumplir cada una de ellas) y el ambiente que rodea al proceso (como por ejemplo, el espíritu de colaboración).

Por Ejemplo

Cuando se ponen en contacto compradores europeos y vendedores norteamericanos, los primeros pueden sentir desconfianza respecto a si negociar o no con personas de esta cultura, pues muchas empresas norteamericanas tienden a no continuar con la relación cuando sus ventas iniciales fracasan en el mercado europeo o cuando los factores ambientales se tornan difíciles.

Una vez que el comprador ha recibido la oferta, surge la segunda fase denominada "reuniones informales", en la cual las partes conciertan reuniones para discutir las condiciones y términos del negocio, además de conocerse cara a cara. De este modo, es en esta fase cuando las partes determinan si hacer o no tratos con su contraparte; siendo la confianza fundamental al momento de evaluar si es conveniente la creación de relaciones comerciales. Es por ello que muchos compradores extranjeros, averiguan si están haciendo negocios con empresas confiables antes de dar inicio a la fase de estrategia y cierre de negociaciones.

Luego de realizadas las reuniones informales, ambas partes dan inicio a la fase de "formulación de la estrategia", las que serán utilizadas en las reuniones de carácter formal que se lleven a cabo para iniciar la fase de negociación. Esto implica que deben ser evaluados cuidadosamente todos aquellos elementos que influyen sobre el trato a negociar, así como las concesiones que podrán otorgar para el cierre de la negociación.

Entonces, en la fase de negociación las reuniones formales se realizan cara a cara, y es en ésta donde se aplica el estilo de negociación que utilizarán las partes, lo cual dependerá de la cultura predominante de cada país.

Considerando lo anterior, los factores que influyen principalmente en el estilo de negociación están dados por una mezcla de actitudes, expectativas y conductas habituales. Sin embargo, los negociadores pueden hacer uso de determinadas sugerencias que les permitirán adecuar el estilo utilizado en su propio país, con aquel empleado por los negociadores de la contraparte —ubicados en el país anfitrión—; siendo las siguientes:

Cuadro Nº 7: Sugerencias sobre Cómo Negociar en Otros Países

- Asistencia del equipo.
- Prácticas y costumbres.
- Dominio del idioma.
- Determinación de los límites de autoridad.
- Paciencia.
- Ética de la negociación.
- Silencio.
- Persistencia.
- Perspectiva holística.
- Significado de los acuerdos.

A continuación, se explicarán cada una de las sugerencias a tener en consideración al momento de llevar a cabo una negociación en un país extranjero.

- Asistencia del equipo. En el desarrollo del proceso de negociación, se considera útil el empleo de especialistas al interior del equipo, pues ello permitirá que todos los puntos reciban la atención adecuada. Asimismo, para aquellos integrantes del equipo menos experimentados, la actividad se constituirá en una valiosa capacitación.

  En términos de cantidad, los integrantes de los equipos occidentales de negociación fluctúan en promedio entre dos a cuatro personas; en cambio, los equipos orientales pueden estar integrados hasta con diez personas.
- Prácticas y costumbres. Cuando los negociadores llegan al país anfitrión es recomendable el empleo de representantes o agentes locales, pues éstos tienen un amplio conocimiento sobre las relaciones sociales y procedimientos de negocios empleados por los negociadores de dicho país. Se debe recordar que en los negocios internacionales, se ponen en contacto personas con diferentes culturas, prácticas y costumbres, por lo que es bueno que al llegar al país anfitrión, el negociador foráneo se adecue a las prácticas y costumbres del país anfitrión, de modo tal de mantener la armonía en las relaciones.

Por Ejemplo

En los países asiáticos, durante el primer encuentro es vital el intercambio de tarjetas de presentación, debiendo ser entregadas y recibidas con ambas manos, siendo el respeto demostrado a través de su lectura minuciosa.

- Dominio del idioma. Idealmente, los negociadores deberán manejar el idioma de sus clientes; sin embargo, muchas veces ello no es posible, lo cual faculta el uso de intérpretes a través de los cuales se puedan comunicar las partes.

  Sin embargo, se debe considerar que cuando las partes emplean intérpretes, el tiempo de respuesta que se genera en el proceso de negociación es más extenso y existe una pronunciación más detallada de los argumentos.

- Determinación de los límites de autoridad. Los negociadores pueden no tener la autoridad total para el cierre de tratos, teniendo estos que comunicarse con la oficina matriz para recibir las instrucciones requeridas. En este aspecto, las empresas deben evaluar las desventajas de no tener la autoridad total contra los costos de comunicación que implica el establecer comunicación con la oficina matriz.

  Asimismo, se debe considerar que el no tener la autoridad total para cerrar el trato, puede ser parte de una táctica que se utilice para probar los movimientos del comprador; por ejemplo, si el comprador está solicitando muchas concesiones respecto al precio, características y calidad de la mercancía, el negociador de la empresa proveedora puede sostener que su respuesta depende de lo que apruebe la oficina matriz. Esto le da el tiempo suficiente como para determinar si el comprador extranjero tiene proveedores alternativos, las ofertas que éstos les hacen, etc.

  No obstante lo anterior, en ciertos casos, la falta de autoridad del negociador para tomar decisiones respecto al cierre de tratos será percibido de manera negativa, pues puede considerarse que se está haciendo la negociación con la persona equivocada.

- Paciencia. Como se dijo anteriormente, el proceso de negociación en ciertos países puede ser largo, mientras que en otros cortos. Por lo tanto, es recomendable tener paciencia, sobre todo con países como China, Brasil o Tailandia, pues muchas veces el demostrar impaciencia puede extender aún más las negociaciones.

  Es más, los negociadores de determinados países comenzarán las negociaciones con precios considerados como justos —lo cual hará más corta la negociación—, mientras que otros lo iniciarán con precios irracionales, alargándose la negociación hasta llegar al establecimiento de condiciones y términos más razonables.

- Ética de la negociación. Corresponde a todos aquellos juicios de valor que plantean lo que es correcto o incorrecto, y que por ende, definen las pautas conductuales que tendrá la persona en una situación dada, en base a su código valórico. En este aspecto, considerando que los estándares éticos no siempre están claramente definidos, el problema de la ética es mucho más compleja en el mercado internacional, producto de que los juicios de valor difieren entre los grupos culturales; esto significa que lo que puede ser correcto para los negociadores de un país, para otros puede no serlo.

Por Ejemplo

En Estados Unidos, la entrega de obsequios de negocios de gran valor se ve como una práctica poco ética; en cambio, en otros países esta práctica es aceptada, incluso es más, muchas veces forma parte de la cultura.

- Silencio. Es preciso que los negociadores internacionales no sólo sepan comunicarse verbalmente, sino que también manejen la comunicación no verbal. Bajo este tipo se encuentran los períodos de silencio que en ciertas culturas son vistas como un signo negativo del proceso de negociación, mientras que en otras es utilizado como una táctica para conseguir mayores beneficios.

Por Ejemplo

En Estados Unidos, los largos períodos de silencio provocan incomodidad y se perciben como una falta de acción, por lo que llenan esos vacíos presentando nuevos argumentos o concesiones. En cambio, los japoneses utilizan períodos de silencio más largos, que pueden ser utilizados para que su contraparte estadounidense efectúe concesiones convenientes (por ejemplo, crean períodos de silencio para que los precios sean reducidos por los negociadores norteamericanos).

- Persistencia. Ciertas culturas perciben negativamente la insistencia en obtener una respuesta rápida, pues perciben los negocios como una forma de placer; tal es el caso de los emiratos árabes.

  Asimismo, existen países, como Japón, en que las negociaciones son percibidas como un medio para establecer relaciones de largo plazo, no como una situación en la cual surgen vencedores y perdedores. Por lo tanto, con estos países deberán evitarse las confrontaciones, puesto que ellos creen que las opiniones deben ser tratadas de manera más informal, no en la mesa de negociación.

- Perspectiva holística. En el proceso de negociación, las concesiones deben ser utilizadas una vez que se hayan examinado todos los aspectos que involucra la transacción

internacional; de esta forma se evita entregar beneficios innecesarios. Incluso, generalmente, las concesiones se emplean en las fases finales de la negociación.

- Significado de los acuerdos. En determinadas partes del mundo los tratos comerciales se cierran simplemente con un apretón de manos; mientras que en otras partes se requiere plasmar en un contrato las condiciones acordadas en la negociación. Por lo tanto, los acuerdos variarán de un mercado a otro.

Por Ejemplo

Una vez que los norteamericanos han llegado a un acuerdo, esperan que éste sea cumplido; en cambio, en los emiratos árabes una promesa puede ser considerada como un sí o un no, lo cual dependerá de la reiteración que exista en ello; por lo tanto, una promesa sólo puede ser una declaración con poco valor real.

Asimismo, los negociadores norteamericanos prefieren que la negociación sea respaldada con documentos legales; en cambio, en otras partes del mundo aún no se necesitan, y sólo se utilizan cuando la relación se encuentra en dificultades.

Pese a lo anterior, una vez que las partes han llegado a acuerdos verbales, es fundamental que tengan claro las condiciones que se han acordado; lo anterior puede ser plasmado a través de la firma de un contrato —cuando el comprador asume el rol de distribuidor—; o bien, de un minucioso estudio y escrituración de los detalles, cuando se trata de proyectos a gran escala.

Por Ejemplo

Cuando se celebran contratos que necesitan de esfuerzos cooperativos, las responsabilidades que asumirán cada una de las partes deben ser claramente definidas. Caso contrario, las obligaciones que se previeron podrían constituirse en el deber de una y en costos para otra. Tal es el caso de aquellas situaciones en las que se utilizan contratistas extranjeros que deben asumir la responsabilidad por las demoras en la entrega de las obras de construcción, y cuyo incumplimiento en los plazos ha sido producida por la falta de capacidad de los subcontratistas locales, los cuales se constituyen en requisitos esenciales del contrato de obra.

Anteriormente se han dado a conocer diversas recomendaciones sobre cómo negociar en el extranjero; esto debido a las diferencias culturales que existen entre los países. Debido a su importancia a continuación, se darán a conocer las implicancias que surgen de dichas diferencias para los negocios en el marketing internacional.

3.3 Implicancias Provocadas por las Diferencias Culturales en los Negocios Internacionales

Como se ha estudiado anteriormente, el negocio internacional difiere del negocio nacional debido a que los países y las sociedades son distintos. Dos implicaciones importantes para los negocios internacionales manan de estas diferencias. La primera de ellas consiste en la necesidad de desarrollar un entrenamiento transcultural; no sólo se debe reconocer que las diferencias culturales existen, sino que también se debe identificar lo que dichas diferencias significan para los negocios internacionales. Una segunda implicación para los negocios internacionales se centra en el vínculo entre una cultura y las ventajas competitivas nacionales.

- Entrenamiento Transcultural

Uno de los mayores peligros a los que se enfrenta una empresa que se establece en el extranjero por primera vez, es el riesgo de estar mal informados en torno a las prácticas empresariales de otras culturas; esto porque al llevar a cabo negocios en distintas culturas se requiere de una adaptación a los sistemas de valores y normas de dicha cultura.

La adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una firma internacional en un país extranjero: la forma en que se realizan las negociaciones, los sistemas de pago de los incentivos para los vendedores, la estructura de la organización, el nombre del producto, el tenor de las relaciones entre los directivos y los trabajadores, la forma de promoción del producto, etc.; todos ellos factores sensibles a las diferencias culturales —recuerde que lo que es funcional en una cultura puede no serlo en otra—.

Para combatir el peligro de estar mal informados (como se señaló anteriormente), en los negocios internacionales se debe considerar la contratación de agentes o asesores locales, quienes colaboran con la empresa para el establecimiento de negocios en una cultura determinada. También se debe garantizar que los ejecutivos del país de origen sean lo suficientemente cosmopolitas para entender la forma en que las diferencias culturales afectan las prácticas empresariales en el marketing internacional. La transferencia de ejecutivos al extranjero, sobre la base de intervalos regulares de tiempo, para exponerlos a distintas culturas ayuda a construir un equipo de ejecutivos cosmopolitas. Por ejemplo, Hitachi ahora adopta esta postura, en su conversión de compañía japonesa en compañía global.

Un negocio internacional también debe estar constantemente en guardia con relación a los peligros del comportamiento etnocéntrico. El etnocentrismo es la creencia en la superioridad de la propia cultura o de un grupo étnico; por lo que esta creencia se encuentra acompañada de un menosprecio hacia la cultura de otros países. Desgraciadamente, el

etnocentrismo todavía prevalece; muchos estadounidenses, franceses, japoneses, ingleses, lo exhiben. Con lo desagradable que es, el etnocentrismo es una realidad y un factor contra el cual los negocios internacionales deben tomar precauciones.

- Cultura y Ventaja Competitiva

La cultura y la ventaja competitiva nacional son elementos que se encuentran estrechamente relacionados. Esto porque los sistemas de valores y normas de un país afectan los costos relativos de las actividades empresariales en dicho país. Los costos para hacer negocios en un país influyen en la capacidad empresarial para obtener las ventajas competitivas en el mercado global.

Por Ejemplo

Las actitudes hacia la cooperación, entre los directivos y trabajadores, hacia el trabajo y hacia el pago de intereses están influidas por la estructura social y la religión. Es así como se puede afirmar que el conflicto de clase entre los trabajadores y los directivos, que se encuentran en la sociedad británica, y que provoca una desorganización industrial, eleva los costos de las actividades empresariales en esa cultura. De manera similar, las leyes islámicas que prohíben el pago de intereses, pueden elevar los costos para hacer negocios, mediante la limitación del sistema bancario de un país.

Continuación Ejemplo

En contraste, Japón es un claro ejemplo sobre la forma en que la cultura determina las ventajas competitivas. Algunos analistas han afirmado que la cultura del Japón moderno reduce los costos de los negocios en relación con los costos de la mayoría de las naciones occidentales. El énfasis japonés en el sentido de pertenencia a los grupos, la lealtad, las obligaciones recíprocas, la honestidad y la educación fomenta la competitividad de las compañías japonesas. El énfasis en el sentido de pertenencia a los grupos y la lealtad estimula a los individuos a identificarse fuertemente con las compañías para las cuales trabajan. Esto tiende a promover una ética de trabajo arduo y una cooperación entre el cuerpo directivo y los trabajadores "para el bien de la empresa". Además, las obligaciones recíprocas y la honestidad ayudan a crear una atmósfera de confianza entre las compañías y sus proveedores, lo que deriva en relaciones duraderas de un trabajo conjunto, como la reducción de inventarios, el control de calidad y el diseño de factores que han demostrado mejorar la competitividad de una organización. Este nivel de cooperación no es propio de los países de Occidente, en donde la relación entre una compañía y sus proveedores tiende a ser a corto plazo, estructurada alrededor de la posibilidad competitiva, en lugar de aquella basada en compromisos mutuos perdurables. Además, la disponibilidad de un gremio de mano de obra altamente calificada, constituida en su mayoría por ingenieros, ha ayudado a las empresas japonesas a desarrollar innovaciones relativas al proceso de reducción de costos que ha incrementado su productividad.

Como se puede observar, los factores culturales pueden ayudar a explicar la ventaja competitiva de la que tantas empresas japonesas disfrutan dentro del mercado global. El auge de Japón como potencia económica durante la segunda mitad del siglo XX puede, en parte, atribuirse a las consecuencias económicas de su cultura.

También se puede afirmar que la cultura japonesa favorece en menor medida la actividad empresarial que, por ejemplo, la sociedad estadounidense.

En muchas formas, la actividad empresarial es producto de una concepción individualista, en ninguna forma una característica clásica de los japoneses. Esto puede explicar por qué las empresas estadounidenses, y no las corporaciones japonesas, dominan las industrias en las que la actividad emprendedora y la innovación son apreciadas, como el software de computadoras y la biotecnología. Por supuesto, existen obvias excepciones a esta generalización. Masayoshi Son reconoció el potencial del software de manera mucho más rápida que cualquier otro gigante corporativo en Japón, por lo que estableció su compañía, Softbank, en 1981, que desde entonces se ha constituido como el distribuidor más importante de software de Japón. Pero individuos como Son conforman la excepción que prueba la regla, pues no ha habido una oleada de empresas innovadoras de alta tecnología en Japón equiparables a las que constantemente se manifiestan en Estados Unidos.

De acuerdo a lo anterior, para el negocio internacional, la relación entre las culturas y las ventajas competitivas es importante por dos razones.

En primer lugar, el vínculo sugiere que los países son propensos a producir los competidores más viables.

Por Ejemplo

Las empresas estadounidenses probablemente comprobarán el aumento continuo de competidores dinámicos que, además de ser eficientes, producen a precios competitivos en aquellas naciones de la cuenca del Pacífico, en donde una combinación de una economía de libre mercado, una ideología confuciana, estructuras sociales de orientación colectiva y sistemas educativos avanzados pueden encontrarse; tal es el caso de países como Corea del Sur, Taiwán, Japón y cada vez más China.

En segundo lugar, la conexión entre cultura y las ventajas competitivas tiene implicaciones importantes en cuanto a la elección de los países para establecer plantas productivas y llevar a cabo negociaciones.

Por Ejemplo

Suponga que una compañía debe escoger entre dos países, A y B, para ubicar una planta productiva. Ambos países se caracterizan por tener costos de mano de obra relativos bajos, un buen acceso a los mercados mundiales, aproximadamente el mismo tamaño (en función de la población) y se encuentran en una etapa similar de desarrollo económico.

En el país A, el sistema educativo es subdesarrollado, la sociedad se caracteriza por una marcada estratificación entre las clases altas y las clases bajas, la religión dominante enfatiza la importancia de la reencarnación y, para concluir el cuadro, existen tres grupos lingüísticos importantes. En el país B, el sistema educativo se encuentra desarrollado, no existe la estratificación social, la identificación con el grupo está determinada por la cultura, la religión dominante enfatiza la virtud del trabajo arduo y sólo existe un grupo lingüístico. De acuerdo a lo anterior, ¿qué país conforma el mejor sitio de inversión?

Continuación Ejemplo

Definitivamente, el país B. La cultura del país B favorece el modo capitalista de producción y la armonía social, mientras que la cultura del país A no lo hace. En el país A, el conflicto entre los grupos directivos y los trabajadores, y entre los diferentes grupos lingüísticos, puede conducir a una fractura social e industrial, que incrementarían los costos de hacer negocios. La carencia de un buen sistema educativo y el predominio de una religión que enfatiza el comportamiento ascético como forma de lograr un avance en la próxima vida, también pueden determinar adversamente los objetivos empresariales.

El mismo tipo de comparación podría hacerse para un negocio internacional que intenta decidir el sitio idóneo para lanzar sus productos, el país A o B. Nuevamente, el país B sería la elección lógica ya que los factores culturales sugieren mayor nivel de crecimiento económico. En contraste, la cultura del país A puede producir un estancamiento económico.

4. LA ÉTICA EMPRESARIAL EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la ética corresponde al "conjunto de normas morales que rigen la conducta humana". Por lo tanto, la ética empresarial contempla todos aquellos principios o pautas que norman el comportamiento de los ejecutivos de una determinada cultura, y que se basan en juicios de valor que definen lo que está bien o mal. En este sentido, como se señaló anteriormente, lo que puede ser correcto para un norteamericano, quienes utilizan un estilo más duro para negociar, puede no serlo para un japonés, que generalmente buscan crear lazos de largo plazo, y por ende, evitar el juego de ganadores y perdedores.

De acuerdo a lo anterior, la ética se considera como una ciencia de carácter normativo, pues se ocupa de todas aquellas normas de la conducta humana.

Como se ha visto en el transcurso de esta unidad, en los negocios internacionales las normas morales no se encuentran claramente definidas, pues en los mercados internacionales las personas presentan diferencias culturales que provocan la existencia de juicios de valor distintos entre un país y otro.

Por Ejemplo

Los cambios de último minuto que realizan los negociadores rusos provocan malestar en los negociadores occidentales. Sin embargo, dicha conducta —que podría ser poco ética para nosotros—, forma parte de su cultura, y por ende, de acuerdo a su código de valores es correcta.

En Estados Unidos, el soborno fue una práctica que se convirtió en un problema nacional para sus empresas en la mitad de los años setenta, cuando se reveló que empresas norteamericanas pagaban recompensas políticas a beneficiarios extranjeros[8]. En esa época, en Estados Unidos aún no se legislaba contra el pago de sobornos en el exterior. Sin embargo, las reglas establecidas por la Securities and Exchange Commission[9] —SEC— exigieron a las corporaciones públicas elaborar informes de todos sus gastos; así, los ejecutivos de aquellas corporaciones que no fueron capaces de justificarlos, estuvieron sujetos a cargos de violación a las regulaciones de la SEC. Este problema tomó mayores proporciones que aquéllas provocadas por no exhibir los gastos, cuando se centró la atención en la conducta ética de los ejecutivos.

El argumento al cual acudió el mundo empresarial para defenderse de los cargos fue señalar que sin sobornos los negocios no se producían, puesto que si no pagaban ellos otra firma estaría dispuesta a pagarlos, quitándoles la venta. Además, señalaron que el soborno no era sancionado en ninguna parte del mundo, ni siquiera en aquéllos en los que se constituye como una práctica generalizada. En base a ello, surge el dilema entre lo ético y lo que es beneficioso para la empresa.

Por Ejemplo

El mundo empresarial expuso la siguiente situación: ¿qué haría usted si ocupara un alto cargo en una empresa de aeronaves, y debiera decidir si efectuar un pago de USD 10 millones o no? —pago que permitiría asegurar una venta de USD 200 millones—, debiendo considerar en ello que compañías extranjeras estarían dispuestas a pagarlo, y por ende, a adjudicarse el negocio.

El soborno presenta diversas clasificaciones, pudiendo variar desde el pago a un funcionario o a un alto directivo, con el fin de agilizar la tramitación de documentos, hasta pagar millones de dólares a un jefe de estado para asegurar el trato preferencial a una empresa determinada.

---

[8] Cateora, Philip R.; Marketing Internacional, Editorial Irwin, España, 1995, octava edición, p.163.
[9] Securities and Exchange Commission, en español Comisión de Bolsa y Valores, es un agencia encargada de brindar protección a los inversionistas, mantener la eficiencia de los mercados, y facilitar la formación de capital.

De acuerdo a lo anterior, el soborno se puede definir como: "el pago que se realiza a alguien para obtener una ventaja ilegal". Por lo tanto, el soborno es un acto mediante el cual se ofrece a otra persona —ya sean funcionarios o directivos de empresas privadas o públicas— cualquier beneficio (en dinero o especie), con el fin de inducirla a prestar ayuda inapropiada, contraria a sus deberes para con el gobierno o la empresa que lo empleó.

Por Ejemplo

Suponga que un gobierno determinado ha licitado un contrato de exportación; en este caso, el soborno podría ser utilizado para influir sobre la decisión del proceso de licitación y lograr la adjudicación del contrato.

Las formas que puede adoptar el soborno, y que pueden no serlo, son:

a) La extorsión; corresponde a aquellos actos coercitivos realizados en contra de alguna persona, mediante los cuales se obtiene un pago u otro provecho.

b) La lubricación; consiste en la entrega de bajas sumas de dinero a funcionarios de menor rango en países donde estas conductas no se encuentran prohibidas por ley, con el fin de que dicho funcionario realice sus deberes cotidianos de manera más rápida o eficiente.

c) El cohecho; al contrario de la lubricación, involucra grandes sumas de dinero, que tendrán como objetivo tentar a un funcionario para que cometa un acto ilegal en beneficio de la persona que ofrece el soborno. Tales actos contemplan hacer "la vista gorda" sobre determinadas prácticas, no hacer el trabajo, o quebrantar la ley.

d) La cuota de agente; se utiliza cuando el empresario no conoce el mercado extranjero, y contrata los servicios de un agente o asesor local que se encargará de representar a la empresa en dicho país, quien realizará un trabajo más eficiente y minucioso que alguien que no tenga un conocimiento acabado de dicho mercado.

4.1 Decisiones Ética y Socialmente Responsables en la Empresa Internacional

Idealmente, los empresarios nacionales e internacionales deberían comportarse de una manera ética y socialmente responsable; sin embargo, muchas veces las respuestas a las decisiones no son tan simples, esto porque la empresa internacional se enfrenta a diversas culturas en las cuales puede no existir una legislación local sobre la materia, se pueden condenar determinadas prácticas, o bien, se beneficia a empresas que están dispuestas a hacer lo que sea necesario para lograr sus objetivos, respecto a aquéllas que se niegan a realizar prácticas consideradas como no aceptables.

Por lo tanto, para la empresa internacional es una tarea compleja el ser éticamente correcto y socialmente responsable, debido a que se ve enfrentado a códigos de valores y sociales, así como a necesidades económicas diferentes a los propios.

Las áreas básicas que deben considerar las empresas en sus operaciones normales al tomar decisiones, definir políticas y asumir compromisos empresariales, son:

a) Políticas de empleo
b) Protección al consumidor
c) Protección ambiental
d) Compromisos políticos
e) Derechos y libertades fundamentales.

Pese a que estas áreas básicas se encuentran, en la mayor parte de los países, establecidas por ley, éstas se constituyen en el marco ético mínimo sobre el cual debe versar la conducta del empresario. Es decir, generalmente la conducta ética de la empresa debe ser superior a lo establecido por ley, ya que esto prueba la moralidad social y personal de cada individuo.

Los principios básicos mediante los cuales la empresa local puede identificar entre lo que es correcto y no lo es, se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 8: Principios Éticos

Principio	Pregunta
Ética utilitaria	¿La acción optimiza el bien común o beneficia a todas las agrupaciones?
Derechos de las partes	¿La acción respeta los derechos de los individuos involucrados?
Justicia o imparcialidad	¿La acción respeta los cánones de justicia o imparcialidad para todos los involucrados?

Las respuestas a las interrogantes expresadas en el cuadro anterior, permitirán a la empresa identificar el grado en que sus decisiones son correctas o incorrectas, y si los resultados de las acciones son ética o socialmente responsable. Asimismo, el saber si las acciones son legales, si éstas tendrían el apoyo de los clientes, funcionarios públicos, accionistas, etc., constituyen una buena medida para evaluar si la decisión es buena o mala socialmente.

COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

UNIDAD III
LA DIRECCIÓN Y MEZCLA DEL MARKETING INTERNACIONAL

INTRODUCCIÓN DE LA UNIDAD

Las empresas locales que ingresan al mercado internacional, para desarrollar con éxito sus operaciones, deben llevar a cabo un proceso de planificación estratégica a través del cual definan los objetivos que buscan alcanzar a través del tiempo en tales mercados, debiendo orientar sus esfuerzos hacia su alcance, lo que requerirá del establecimiento de diversas estrategias orientadas al producto a ofrecer, al precio a fijar, al canal de distribución a seleccionar y a la promoción a diseñar.

Considerando lo anterior, en la presente unidad se abordará la dirección de marketing global, en donde se analizará la planeación estratégica de la empresa internacional y los diversos elementos que conforman la mezcla de marketing de la empresa que opera en los mercados extranjeros.

Al comenzar la unidad, se estudiará la dirección de marketing en un contexto global, haciendo hincapié en la planeación estratégica que debe desarrollar la empresa con orientación internacional, en donde se podrán identificar los tipos de enfoque u orientaciones que puede seguir la compañía a escala internacional, y sus principales diferencias; además, se examinarán las diversas etapas que integran al proceso de planeación internacional.

Posteriormente, se analizará el elemento de la mezcla comercial denominada producto, representado por el conjunto de atributos físicos o intangibles que se ofrecen al mercado; en donde se darán a conocer las diversas características que los distinguen y se discutirá la necesidad de adaptación o estandarización del producto al penetrar a mercados extranjeros, así como los factores que influyen en la decisión de adecuar el mismo.

Luego, se examinarán las estrategias relacionadas con la fijación del precio, único elemento que aporta ingresos a la empresa; en donde se podrán identificar las diversas etapas que componen al proceso de fijación de precios, y el efecto escalada de precios que se produce al exportar productos, debido a los costos adicionales que involucra la operación internacional.

A continuación, se estudiarán los canales de distribución y las diversas estructuras que puede utilizar la empresa para el movimiento físico de los productos; dándose a conocer los factores que influyen sobre el diseño del canal, y la importancia de la selección de los miembros que lo compondrán.

Para finalizar, se abordará el papel de la comunicación en los mercados internacionales, en donde se distinguirán las diversas fases que permiten elaborar la estrategia promocional que utilizará la empresa.

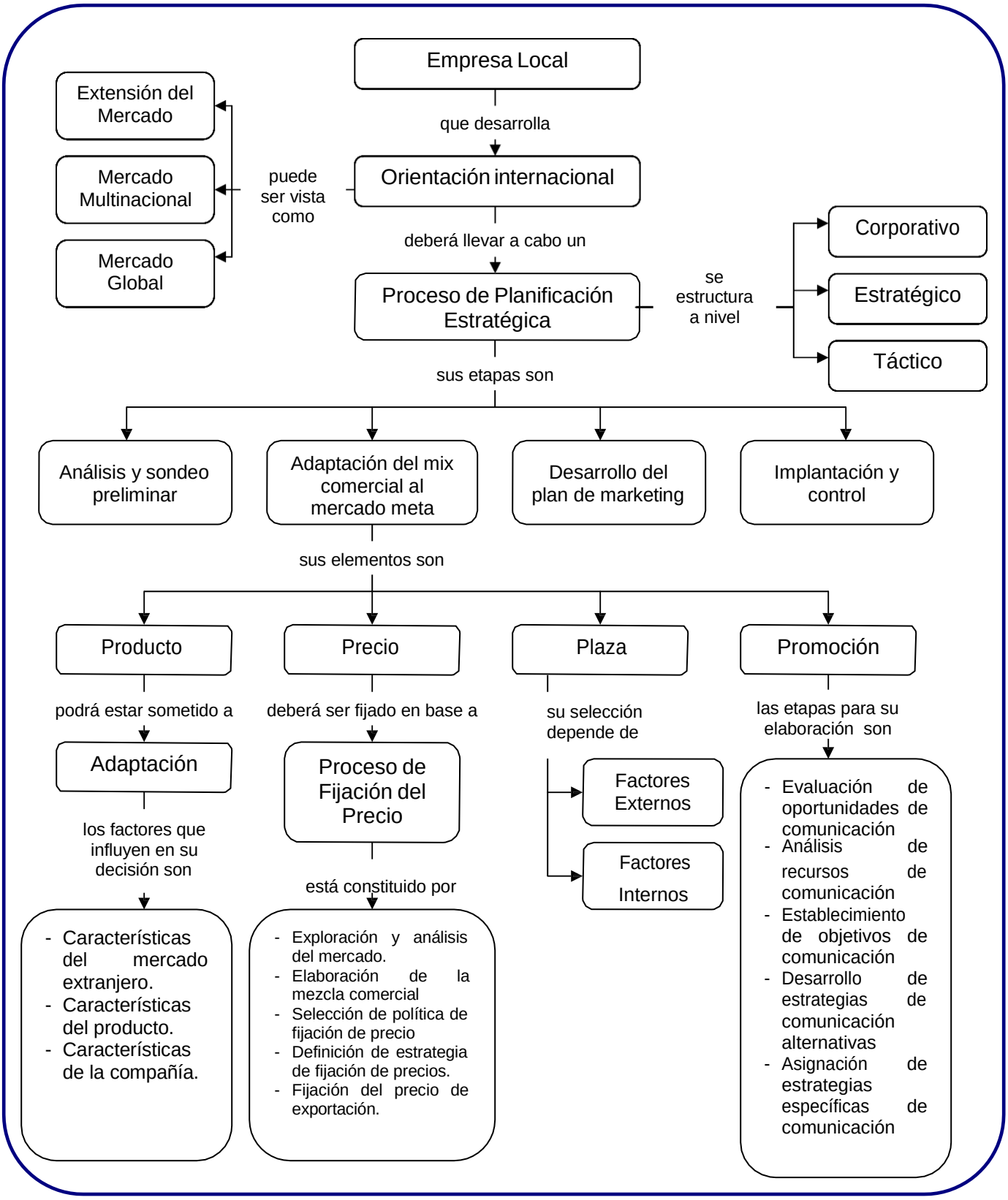
FUNDAMENTACIÓN DE LA UNIDAD

La empresa doméstica que desea operar a escala internacional deberá evaluar el ambiente de los mercados extranjeros en los que desea penetrar, pues sólo así podrá identificar las necesidades que presenta el consumidor internacional. En este sentido, resulta de vital importancia realizar una planeación estratégica que abarque no sólo el contexto nacional, sino también el internacional, sobre todo cuando ésta comienza a desarrollar este tipo de orientación. En efecto, la planeación estratégica servirá para establecer objetivos determinados, así como los cursos de acción que permitirán darles alcance; pudiendo la compañía, de este modo, anticiparse al futuro, condición esencial en mercados competitivos donde el primero en llegar logra apropiarse de una mayor participación de mercado.

Considerando lo anterior, los cursos de acción contemplan un conjunto de estrategias comerciales que el proveedor o fabricante no debe dejar al azar, sino que deben determinarse en base a las características propias de la empresa, del mercado objetivo internacional, y del producto. Así, teniendo una visión completa de la situación, la empresa podrá tomar decisiones sobre el producto a ofrecer, los canales de distribución a utilizar, el precio a fijar, y el tipo de comunicación a establecer con sus diferentes públicos (intermediarios y consumidor final).

Por lo tanto, el estudio de la presente unidad resulta esencial, pues el profesional que se desempeñe en el área de comercio exterior, tomará decisiones más acertadas para su empresa, o para aquella en la cual se desempeña, cuando comienza a operar a escala internacional.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD



IDEAS FUERZA

- La dirección de marketing global requiere llevar a cabo un proceso de planeación estratégica, mediante el cual se determine la estrategia global general de la empresa, y se moldee la organización para lograr las metas y objetivos establecidos; lo cual implica un proceso que permite anticiparse al futuro, al tener que definir los objetivos que guiarán a la empresa y el establecimientos de cursos de acción que buscan darle alcance a dichos objetivos.

- El nivel de integración internacional de la empresa está determinado por la organización de la empresa, la orientación de la dirección y los objetivos de la empresa.

- La orientación internacional de la dirección puede abarcar tres tipos de enfoque; como una extensión del mercado nacional, como un mercado multinacional, y como un mercado global.

- La orientación internacional considerada como una extensión del mercado nacional, es aquélla en la cual los mercados extranjeros son prolongaciones del mercado nacional y la mezcla de marketing nacional se despliega, tal como está, a los mercados externos.

- La orientación internacional de la empresa considerada como un mercado multinacional, es aquélla en la cual se ve a cada mercado como único culturalmente, desarrollándose una mezcla de marketing adaptada para cada mercado.

- La orientación internacional vista como un mercado global, es aquélla en la cual se considera al mundo el mercado, desarrollándose una mezcla de marketing estandarizada para conjuntos enteros de países.

- El proceso de planeación internacional, desde una perspectiva estructural, se clasifica en corporativa, estratégica y táctica; cada una de las cuales difiere en términos del alcance temporal y organizacional que tienen para la empresa.

- El proceso de planeación internacional, está compuesto por una serie de etapas que incluye: el análisis y sondeo preliminar, la adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivos, el desarrollo del plan de marketing, y la implantación y control.

- La mezcla de marketing (o marketing mix) es un conjunto de herramientas o elementos de las cuales dispone la empresa para cumplir con sus objetivos; siendo éstos: el producto, el precio, la plaza y promoción (cuatro pes).

- El producto (o servicio) es un conjunto de elementos tangibles o intangibles que se diferencian de otros bienes ofrecidos en el mercado; entre estos elementos se

encuentra: la marca, el empaque, la presentación, el uso, el método de operación, la calidad, el servicio y los efectos del país de origen.

- Una empresa que se desenvuelve en los mercados internacionales, tendrá cuatro alternativas para ofrecer el producto; venderlo en el exterior tal como se ofrece en el mercado nacional; adaptarlo para los diversos mercados extranjeros; diseñar nuevos productos para los mercados extranjeros; y diseñar un producto global, que integre las diferencias culturales de cada país.

- Existen diversos factores que motivan la adaptación del producto; los cuales involucran características del mercado externo, del producto, así como de la propia compañía.

- El precio es aquella cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por obtener los beneficios de usar o adquirir un producto (o servicio).

- Para determinar el precio de exportación que se establece por primera vez; se pueden adoptar tres alternativas: la disminución gradual, un precio de mercado, y el precio de penetración.

- El establecimiento de precios de exportación está influenciado por factores internos y externos; así como por su interacción. Los factores internos incluyen la filosofía, metas y objetivos de la compañía; los costos de desarrollo, producción y marketing del producto de exportación. Los factores externos se relacionan con los mercados internacionales en general o con un mercado meta específico, e incluyen factores como características del cliente, reglamentarias, competitivas y financieras. La interacción de estos elementos crea oportunidades y restricciones para la fijación del precio en los diferentes mercados.

- El proceso de fijación de precios de exportación se compone de cinco etapas sucesivas que son; la exploración y análisis del mercado meta, la constitución de la mezcla de marketing, la selección de la política de fijación de precios, la definición de la estrategia de fijación del precio, y la fijación del precio de exportación.

- La escalada de precios se refiere a los costos adicionales que se generan como resultado de la exportación de productos de un país a otro. Entre dichos costos se encuentran; los impuestos, aranceles y costos administrativos, la inflación, la variación del tipo de cambio, y los costos de intermediación y transporte.

- La plaza es el conjunto de entidades que conectan a productores y clientes; y cuyas funciones abarcan desde la generación de la demanda hasta la entrega física de los productos.

- La estructura del canal de distribución variará dependiendo del tipo de bien que se ofrezca en el mercado; no obstante, para su diseño se deberán evaluar un conjunto de factores internos y externos; entre los externos se encuentran las características del cliente, la cultura de la distribución y la competencia; mientras que los factores internos

incluyen objetivos de la compañía, naturaleza del producto, capital, costo del canal, cobertura, control, continuidad y comunicación.

- Para seleccionar los miembros que integrarán el canal, la compañía deberá considerar el tipo de relación que busca establecer con los intermediarios, pudiendo tratarse de distribuidores o agentes; así como también deberá determinar la forma de ingresar al mercado internacional, ya sea por medio de la exportación directa, la exportación indirecta, o la distribución integrada.

- La promoción es una herramienta de comunicación que permite a la compañía dar a conocerse a sí misma o a su producto al mercado objetivo.

- El proceso de elaboración de la estrategia promocional está compuesta por una serie de etapas que incluye; la evaluación de las oportunidades de comunicación de marketing, el análisis de los recursos disponibles para las comunicaciones de marketing, el establecimiento de los objetivos de comunicación de marketing, el desarrollo de las estrategias de comunicación alternativas, y la asignación de estrategias específicas de comunicación.

1. DIRECCIÓN DE MARKETING GLOBAL

El proceso de internacionalización de la empresa requiere que ésta adecue su estructura y determine una estrategia global, a fin de poder cumplir con sus objetivos y metas corporativos. Dichas funciones deben ser desarrolladas por la dirección de marketing de la empresa.

La determinación de la estrategia global se inserta dentro del proceso de planeación de la empresa; debido a su importancia para el éxito del proceso de internacionalización, a continuación se estudiará con mayor profundidad.

1.1 Planeación Estratégica de la Empresa Internacional

Como se dijo anteriormente, una vez que la empresa decide internacionalizar sus operaciones, convirtiéndose en una empresa internacional, deberá adaptar su estructura, con el fin de adecuar sus recursos a los nuevos requerimientos de coordinación, comunicación y operaciones con enfoque internacional. Además de ello, debe llevar a cabo un proceso de planeación estratégica mediante el cual se determinarán los objetivos y estrategias de la empresa con orientación internacional.

Enfoque (u Orientación) Internacional de la Dirección de Marketing

Puede ser vista desde tres puntos de vista de carácter operativo, que indican la orientación internacional que presentará la empresa; como una extensión del mercado nacional, como un mercado multinacional, o como un mercado global.

- *Como una extensión del mercado nacional:* en este caso, los mercados internacionales representan una prolongación del mercado local, por lo que la presentación de la mezcla de marketing no varía entre un mercado y otro.

- *Como un mercado multinacional:* en este caso, cada uno de los mercados en los que penetra la empresa es visto como único, por lo que se debe adecuar la mezcla de marketing en cada uno de ellos.

- *Como un mercado global:* en este caso, el mercado puede estar formado por un conjunto de países, o bien, sólo por el mercado nacional, lo que dependerá de las diferencias culturales que presenten entre ellos; por lo tanto, la mezcla de marketing se estandarizará para grupos enteros de mercados de países. No obstante lo anterior, si se identifica que existen diferencias culturales significativas que incidirán sobre el éxito del programa de marketing, las adaptaciones en la mezcla de marketing se realizarán.

Del cuadro anterior se puede destacar que, la dirección de marketing puede contemplar una orientación nacional (o extensiva), global, o internacional (multinacional), lo que dependerá de las diferencias transculturales que se consideren al implementar las estrategias de marketing en mercados extranjeros. Es así como bajo la dirección de marketing global se contempla al mundo como un solo mercado; en cambio, la dirección de marketing internacional supone que cada mercado foráneo se distingue culturalmente del resto de los países, por lo que requiere de mezclas de marketing adaptadas a sus propias condiciones y características[1].

En el cuadro que se presenta a continuación, se pueden observar las principales suposiciones relativas a las diferencias existentes entre la dirección de marketing global y multinacional.

Cuadro Nº 1: Distinciones entre la Dirección de Marketing Global y Multinacional

Variable	Dirección Multinacional	Dirección Global
Ciclo de vida del producto	En cada país, el producto se encuentra en etapas distintas de su ciclo vida.	El ciclo de vida del producto es global, en donde el conjunto de consumidores desea productos más avanzados.
Diseño	Los productos diseñados para mercados locales requieren adaptaciones.	En la etapa de diseño, se consideran los criterios detectados en estudios internacionales.
Adaptación	Se requiere de la adaptación del producto en países que presentan diferencias culturales.	La adaptación del producto se efectúa de manera global, de acuerdo a las necesidades del consumidor; por lo tanto, la adaptabilidad del producto a cada país es limitada.
Segmentación de mercados	Existen diversos grupos de mercado con características únicas, por lo que se requieren productos a la medida para cada uno de ellos. Se consideran las diferencias nacionales y regionales.	Los grupos de mercado presentan características similares, por lo que se emplean productos estandarizados. Se genera una expansión de los segmentos a nivel mundial.
Competencia	Se generan relaciones competitivas a nivel local.	La capacidad competitiva a nivel nacional está afectada por la posición global de la empresa.

[1] Bajo la dirección de marketing extensiva del mercado nacional, se considera que no existen diferencias culturales con los países extranjeros, por lo que se puede pensar que el mercado local y el resto de los países es visto como un solo mercado, al que se le aplican las mismas estrategias utilizadas a nivel doméstico.

Variable	Dirección Multinacional	Dirección Global
Producción	Los productos al tener que adaptarse a los gustos de cada mercado, limitan la producción estandarizada.	La producción se encuentra estandarizada a nivel global, siendo las adecuaciones posibles mediante diseños modulares.
Consumidor	Las diferencias entre países son definidas de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor.	Existe una globalización de los deseos y preferencias del consumidor.
Producto	Las diferencias de los productos se basan en características, diseño, funciones, estilo e imagen.	Para aumentar el valor del producto estandarizado, se hace hincapié en la distinción.
Precio	Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto hecho a la medida.	Los consumidores están dispuestos a adquirir un producto estándar, si éste tiene un precio menor.
Promoción	La imagen del producto local es sensible a las diferencias nacionales.	La imagen del producto global es sensible a las diferencias nacionales y a las necesidades globales.
Distribución	Se emplean canales de distribución locales.	Se emplean canales de distribución globales (los que se encuentran estandarizados).

En relación a la planeación estratégica (elemento primordial de la dirección de marketing); como se dijo anteriormente, a través de ella se definen los objetivos de la empresa y las estrategias que permitirán darles alcance a dichos objetivos. De acuerdo a ello, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que permite anticiparse al futuro; pues busca identificar las variables externas e incontrolables que pueden incidir sobre las fortalezas, debilidades, objetivos y metas de la empresa, de modo tal de conseguir un fin deseado. En otras palabras, mediante la planeación estratégica se establecen cursos de acción que permitirán darle alcance a los objetivos propuestos, haciendo de esta forma que ocurran situaciones que de otra forma no pasarían.

En términos generales, los principios básicos que guían la planeación estratégica son similares entre una empresa nacional y otra con orientación internacional. Sin embargo, el proceso de planeación internacional tenderá a ser más complejo debido a que la empresa se desenvuelve en países con diversos entornos operativos, además de existir en su estructura y mecanismos de control mayor complejidad.

Como se ha mencionado anteriormente, la planeación estratégica se encuentra relacionada con el planteamiento de objetivos; así como con los mecanismos que permitirán alcanzarlos. En este aspecto, el proceso de planeación puede plantearse en términos de niveles jerárquicos, relacionados con la estructura de la organización en los cuales se lleva a cabo: corporativo, estratégico y táctico.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden observar las principales características de la planeación desde el punto de vista estructural.

Cuadro Nº 2: Planeación desde el Punto de Vista Estructural

Nivel de Planeación	Características
Corporativa	- Objetivos generales que contemplan a la empresa como un todo. - Es de largo plazo.
Estratégica	- Se lleva a cabo en los niveles superiores de la organización, y está vinculada con productos, capital, investigación, además de los objetivos de corto y largo plazo.
Táctica	- Representan acciones concretas. - Requiere de la asignación de recursos para implantar las metas de planeación estratégica en mercados determinados. - Los planes se realizan a nivel local (implementados en cada mercado), y contemplan aspectos de marketing y publicidad.

El proceso de planeación estratégica genera importantes beneficios a la empresa internacional, puesto que a través de ella obtendrá el marco para el análisis de oportunidades y amenazas que surgen en los mercados internacionales, así como también sirve de base para la coordinación de la información presente en los diversos mercados. Por lo tanto, la planeación permite explorar las diversas variables que pueden influir sobre el éxito del programa de marketing, haciendo que participen en ello, todos aquellos individuos responsables de su implantación. Junto con lo anterior, para asegurar el éxito de la planeación, es vital que los objetivos y recursos empresariales sean evaluados, lo cual involucra la evaluación del compromiso internacional por parte de la dirección.

Respecto a la evaluación de los objetivos y recursos empresariales; este análisis debe efectuarse en las diversas fases del proceso de planeación. Es posible que cada nuevo mercado al cual penetra la empresa requiera de una evaluación de los compromisos existentes, relacionados con los objetivos y recursos de la empresa matriz; es decir, cuando la empresa decide ingresar a un nuevo mercado, es necesario analizar los objetivos que se plantean en dicho mercado respecto a los de la compañía global, puesto que éstos deben ser coherentes entre sí.

En efecto, el planteamiento de objetivos permite clarificar el enfoque que tendrán cada una de las divisiones de la empresa (nacionales e internacionales), haciendo que las políticas —desprendidas de los objetivos de la compañía—, sean congruentes entre sí. De esta forma, cuando no existen objetivos claros o bien definidos, las empresas pueden realizar actividades en mercados extranjeros que entren en conflicto con sus objetivos corporativos.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa desea desarrollar el mercado internacional en el largo plazo, pero ingresa a un país extranjero que brinda oportunidades de mercado de corto plazo; en esta situación existiría incoherencia entre los objetivos principales de la compañía y las actividades de la empresa en el exterior.

Considerando el ejemplo anterior, sólo una vez que los objetivos corporativos estén bien definidos, podrán concertarse las diferencias presentadas entre las actividades de la empresa en mercados internacionales y dichos objetivos.

Respecto al nivel de compromiso de la dirección en relación con la orientación internacional; una vez que se han definido los objetivos corporativos, se debe identificar si la dirección está preparada para responder con éxito a las exigencias planteadas por las operaciones internacionales. En otras palabras, se debe evaluar qué tan dispuesta está la dirección para asumir un compromiso real respecto al proceso de internacionalización; compromiso que es medido en términos de recursos monetarios y humanos asignados a las operaciones internacionales, además del horizonte temporal contemplado para permanecer en los mercados extranjeros y lograr una rentabilidad sobre la inversión realizada.

El análisis del nivel de compromiso de la dirección respecto a las operaciones de marketing internacional es vital puesto que generalmente influye sobre el nivel de compromiso empresarial.

Por Ejemplo

Cuando la dirección tiene certeza sobre su éxito en los mercados internacionales, probablemente organizará y asignará los recursos necesarios para penetrar en dichos mercados, contemplando mecanismos de distribución, promoción y formas organizativas eficientes, que logren el impacto deseado.

En cambio, cuando la dirección presenta dudas respecto al éxito de las operaciones internacionales, es probable que la penetración a los mercados extranjeros no presente el compromiso requerido, lo que influirá sobre las mezclas de marketing utilizadas en el mercado extranjero; en este escenario, se emplearán estructuras organizacionales poco eficientes, a fin de no comprometer muchos recursos en una actividad que no tiene el completo apoyo de la dirección.

1.1.1 Proceso de Planeación Internacional

Como se ha mencionado anteriormente, independiente de si la empresa se desenvuelve en varios mercados extranjeros o penetra por vez primera a otro país, el proceso de planeación es un factor de éxito empresarial.

Así, las empresas que se desenvuelven en mercados extranjeros deberán decidir respecto a la forma en que serán asignados los recursos entre los distintos mercados y productos, en qué nuevos mercados penetrar y de cuáles retirarse, y qué productos desarrollar y cuáles abandonar. En cambio, cuando la empresa ingresa por primera vez al mercado internacional, deberá tomar importantes decisiones sobre los productos que ofrecerá en dicho mercado, sobre qué mercados operará, y qué nivel de compromiso asumirá (recuerde que involucra compromiso en términos de recursos).

Este conjunto de situaciones debe ser analizado de manera sistemático mediante un procedimiento que permita tomar la mejor decisión, lo cual se efectúa por medio del “proceso de planeación internacional”. Por lo tanto, este proceso sirve como una pauta e involucra procedimientos sistemáticos que permiten la identificación de oportunidades y amenazas, así como el desarrollo de planes de acción orientados a aprovechar tales oportunidades y aminorar las amenazas detectadas.

En la siguiente figura se muestran las diversas etapas que componen al proceso de planeación internacional, y que se constituye en una guía para aquellas empresas que operan en diversos países.

Figura Nº 1: Proceso de Planeación Internacional[2]

Etapa 1 Análisis y sondeo preliminar. Armonizar las necesidades de la empresa y del país	Etapa 2 Adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivos	Etapa 3 Desarrollo del plan de marketing	Etapa 4 Implantación y control
Elementos incontrolables del entorno, carácter de la empresa y criterios de sondeo	**Necesidades de la mezcla de marketing**	**Desarrollo del plan de marketing**	**Implantación, evaluación y control**
• Carácter de la empresa - Filosofía - Objetivos - Recursos - Estilo de dirección - Organización - Restricciones financieras - Habilidades de dirección y marketing - Productos - Otros. • Restricciones del país anfitrión - Políticas - Legales - Económicas - Otras • Restricciones del país de origen - Económicas - Político/legales - Competitivas - Tecnológicas - Culturales - Geográficas - Estructuras de distribución	• Producto - Adaptación - Nombre de marca - Características - Envase - Servicio - Garantía - Estilo • Precio - Políticas de crédito - Descuentos • Promoción - Publicidad - Venta personal - Promoción de ventas - Marketing directo - Relaciones públicas • Distribución - Logística - Canales	• Análisis de la situación • Objetivos y metas • Estrategia y tácticas • Presupuestos • Programas de acción	• Objetivos • Estándares • Asignar responsabili-dades • Medir el resultado • Corregir errores

A continuación, para su mayor comprensión, se analizarán a grandes rasgos cada una de las etapas del proceso de planeación internacional.

- Etapa 1. Análisis Preliminar y Sondeo: armonización de las necesidades de la empresa y del país.

[2] Cateora, Philip; "Marketing Internacional", Editorial Irwin, 1995.

Independiente del grado de participación que presente la empresa en relación a las actividades de marketing internacional —baja o alta participación—, el primer aspecto que debe ser analizado durante el proceso de planeación (internacional), es el mercado potencial. Es decir, se deberá determinar en qué país y en qué mercado particular de éste se deberán invertir los recursos.

En este sentido, es importante que las características que identifican a la empresa —tales como: estilos de dirección, recursos, productos, filosofía, políticas, objetivos, etc.—, sean coherentes con las barreras de un país; de modo tal de poder potenciar la empresa y no verse limitado por las restricciones impuestas.

Por lo tanto, durante el sondeo o exploración de los mercados internacionales, se deberán evaluar los diversos países, de manera tal de identificar aquéllos que presentan mayor potencial, siendo eliminados el resto (quienes no ofrecen beneficios para una consideración posterior).

Para poder realizar el análisis de los diversos países de interés, se deberán definir los criterios de sondeo, los cuales se obtienen a partir de las características propias de la empresa (objetivos, recursos, debilidades, etc.). En efecto, es esencial tener claro los motivos que impulsan a la empresa a ingresar a mercados extranjeros, así como los beneficios que se esperan obtener de dicha inversión. Asimismo, los objetivos y el compromiso gerencial en relación a las actividades de carácter internacional son aspectos a considerar al momento de definir los criterios de sondeo.

Por Ejemplo

La empresa local que planea generar un “mercado global”, se abocará a aquellos mercados que presentan menor distancia psicológica; es decir, se dirigirá a países que presenten características homogéneas, que den oportunidades para la estandarización. En cambio, aquella empresa local que pretende extender su mercado nacional, se orientará a aquellos países que logren aceptar las mezclas de marketing implementadas en el lugar de origen.

Entre los criterios de sondeo que deben ser considerados por la empresa para poder efectuar el análisis del mercado potencial se encuentran; nivel de riesgo país (estabilidad política, económica, etc.), requisitos legales aceptables, nivel de competencia adecuada y aceptable, retorno de la inversión, etc.

Una vez que han sido definidos los criterios de sondeo, se deberán evaluar cada uno de los factores del entorno —tanto del país de destino como de origen—, que pueden influir en la operación de la empresa, y que se constituyen en elementos incontrolables para ésta. Entre dichos factores se encuentran las restricciones existentes en el país anfitrión y de origen —factores políticos, económicos, legales, etc.—, siendo el análisis a nivel internacional

mucho más complejo que el nacional, puesto que la empresa se enfrenta a una serie de barreras desconocidas, o que le son poco familiares.

Luego de haber realizado la evaluación del mercado potencial, mediante la utilización de criterios de sondeo, se obtendrá información que permitirá:

- Analizar el potencial que presenta un determinado mercado de interés.
- Identificar los posibles problemas que podría enfrentar la empresa en dicho mercado, y que harían eliminarlo de una consideración posterior.
- Distinguir los factores provenientes del entorno que requieren de un examen más profundo.
- Definir si es posible estandarizar la mezcla de marketing, o bien, la forma en que debe ser adaptada para conseguir satisfacer las necesidades del mercado extranjero de interés.
- Desarrollar e implementar un plan de acción de marketing[3].

En resumen, luego de haber realizado el sondeo, la dirección de la empresa tendrá que decidir cuál es(son) el(los) mercado(s) objetivo(s) seleccionado(s), debiendo reconocer cuáles son los potenciales problemas y oportunidades que surgen de él (ellos); además de lo anterior, se dará inicio al desarrollo del programa de marketing.

- Etapa 2. Adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivo.

La mezcla de marketing está compuesta por cuatro elementos; precio, producto, plaza (distribución), y promoción; cada uno de los cuales será abordado con mayor profundidad más adelante.

En base al análisis efectuado en la etapa 1 —mediante el cual se logra identificar el o los mercados objetivos—, se deberá realizar un análisis más profundo de la mezcla de marketing utilizada por la empresa en los mercados internacionales, ya que a través de éste se podrá definir si es necesario adaptarla a los requerimientos del mercado objetivo (caso del mercado multinacional), o bien, si puede estandarizarse para ser abordado como un mercado global.

Es muy importante que las decisiones que se tomen en esta etapa sean las acertadas, puesto que los errores provocan grandes costos e ineficiencias para la empresa; en este sentido, los problemas que pueden surgir se orientan en: ofrecer productos que no son atractivos o que no logran la aceptación del mercado objetivo; establecer precios

[3] El plan de acción representa la traducción táctica de una estrategia, cuyo horizonte temporal suele ser de un año. El plan de acción está compuesto por objetivos (metas) específicos, las actividades que permiten alcanzar las metas, y los recursos que le darán curso a los planes.

inapropiados; utilizar elementos promocionales poco adecuados a la cultura del país, empleo de canales de distribución deficientes, etc.

Considerando lo anterior, el principal objetivo de esta etapa es definir una mezcla de marketing adecuada a las barreras culturales provenientes del entorno incontrolable de la empresa, que permita darle alcance a los objetivos establecidos por la empresa de manera eficiente.

Por Ejemplo

Suponga que CCU desea ingresar al mercado norteamericano con productos cerveceros; en este caso, el director de producto deberá responder ciertas interrogantes, a fin de poder establecer una mezcla de marketing adecuada; entre éstas: ¿cuál es la categoría que le otorga a la cerveza, el norteamericano, en términos de jerarquía, como producto de consumo?, ¿el consumo percápita de cerveza en Norteamérica es alto o bajo?, ¿cómo se consume la cerveza: sola, mezclada con otras bebidas, etc.?, ¿qué tipo de cerveza prefieren: negra, blanca, extra-fuerte, de alta fermentación, etc.?

Una vez que el director de producto responda ésta y muchas otras preguntas relacionadas con el país anfitrión —por ejemplo, a qué hora beben cerveza, es una forma de rebelión de los jóvenes, el consumo se realiza para situaciones especiales (como fiestas, cumpleaños, etc.), a qué edad comienzan las personas a beber cerveza, etc.—, podrá analizar e identificar la mezcla de marketing adecuada para dicho mercado.

Junto con lo anterior, en esta etapa, la dirección comercial podrá definir si existen posibilidades de estandarizar la mezcla de marketing, a fin de poder abocarse a los mercados de una manera global.

Generalmente, de este análisis se desprende que es necesario un cambio profundo en la mezcla comercial, lo cual muchas veces trae consigo desistir de ingresar a un mercado particular.

Por Ejemplo

Puede que el envase del producto tenga que ser presentado en otro formato, con colores diferentes, y hasta con otra marca; para lograr la aceptación del mercado consumidor. Asimismo, puede ser necesario fijar un precio demasiado alto, que produzca que el mercado objetivo no pueda comprarlo; entre otras situaciones.

En conclusión, a partir de esta etapa se pueden responder tres interrogantes fundamentales, a saber:

a) Cuáles son los elementos de la mezcla de marketing que tienen posibilidad de ser estandarizadas; y en qué lugar (o mercado) es posible culturalmente dicha estandarización.
b) Para que la mezcla de marketing sea aceptada por el mercado objetivo, qué adaptaciones culturales y ambientales serán requeridas.
c) Los costos incurridos para la adaptación de la mezcla de marketing, permitirán ingresar al mercado de manera beneficiosa.

- Etapa 3. Desarrollo del plan de marketing.

El plan de marketing debe ser desarrollado para el mercado objetivo seleccionado, pudiendo utilizar una estrategia de estandarización (enfoque de mercado global), o bien, una de adecuación respecto a las características propias del país anfitrión (enfoque de mercado multinacional).

El desarrollo del plan se inicia con el análisis situacional, y finaliza con un programa de acción dirigido para el mercado seleccionado. En este sentido, el plan de acción define el qué, cuándo, cómo y quién debe hacerlo; debiendo ser establecida en esta fase los presupuestos, y expectativas de ventas y beneficios.

En caso de que los resultados sean negativos, en términos de no poder cumplir con los objetivos de marketing fijados por la dirección empresarial, la decisión de ingresar a un mercado extranjero puede tornarse negativa; es decir, en esta etapa es factible tomar la decisión de no penetrar en nuevos mercados.

- Etapa 4. Implantación y control.

Considerando que en la etapa 3 del proceso de planeación internacional se obtuvo la aprobación del plan de marketing, éste deberá ser puesto en práctica; lo cual significa que deberá ser implementado por la dirección. No obstante, para verificar que el plan de marketing está siendo implantado de manera adecuada, deberá existir un proceso de coordinación y control mediante el cual se asegure su éxito.

Para poder controlar los planes, es necesario establecer una serie de objetivos a través de los cuales se evaluará el resultado real; dichos objetivos deberán ser definidos para un período específico, que abarquen la duración del plan. En efecto, a través de su análisis y comparación (resultado real v/s resultado esperado) se podrán tomar las acciones correctivas necesarias que permitirán darles cumplimiento a los objetivos de marketing.

Respecto al modelo de “proceso de planeación internacional” presentado, es preciso señalar que aún cuando se ha estudiado como un conjunto de etapas secuenciales, éstas en la práctica se superponen, formando una mezcla de variables continuas y dinámicas, que se construyen de manera periódica.

Junto con lo anterior, se debe notar que aunque el modelo representa una empresa global que opera en mercados de diversos países, éste también es aplicable a empresas que dirigen su interés a un país particular. Así, las dos primeras etapas se llevan a cabo para cada país en consideración, y las dos restantes se desarrollan de manera individual para el mercado objetivo —compuesto por un país o por varios países individuales—. En el caso de una empresa global, el proceso de planeación es el mismo, la diferencia radica en que las dos primeras etapas abarcan la mayor cantidad de mercados, y las dos últimas etapas se concentran en un único mercado global.

Mientras más productos posea una empresa y éstos se dirijan a un mayor número de mercados, será más complejo orientar todos los productos a los diversos mercados. En este sentido, el proceso de planeación internacional se utiliza para que el proveedor pueda concentrarse en aquellos elementos que deben considerarse para lograr el éxito del marketing global. No obstante, independiente de la orientación internacional que se escoja —extensión del mercado nacional, mercado multinacional, o mercado global—, será fundamental para la empresa la recopilación de información del entorno y su análisis, así como la planeación del marketing.

Debido a la importancia de la mezcla de marketing para la empresa que opera a nivel internacional, a continuación, para su mayor comprensión serán analizados cada uno de los elementos que la componen; el producto, el precio, la plaza y la promoción.

2. AJUSTE DEL PRODUCTO INTERNACIONAL

Las transacciones comerciales de las compañías, a nivel nacional o internacional, tienen como elemento esencial el producto o servicio ofrecido al mercado; los cuales corresponden a un conjunto de atributos —tangibles o intangibles—, que los diferencian de otros que se ofrecen al mercado.

De acuerdo a lo anterior, "un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, y cuya finalidad es satisfacer una necesidad". Los productos ofrecidos poseen una serie de características que los hacen diferentes y atractivos para los consumidores, en ocasiones cambios insignificantes en ellos pueden ser la clave del éxito (o causa de fracaso) en los distintos mercados nacionales/internacionales.

De esta forma, el éxito de una empresa estará influenciado por la calidad del producto o servicio ofrecido al mercado, así como por la diferenciación que presente respecto a la oferta competidora. En este sentido, algunos autores[4] piensan que los productos básicos no existen, puesto que todos los bienes son diferenciables. Los productos se diferencian entre sí de acuerdo a los elementos que presentan, tales como atributos físicos —empaque, color, diseño, etc.—, país de origen, precio, características mejoradas como garantías, etc. Además

[4] Como Theodore Levitt, autor del libro Marketing Success through differentiation – of Anything.

de ello, el valor percibido del producto estará influenciado por el posicionamiento del producto, entendiéndose por éste al lugar que ocupa la marca del producto en la mente del consumidor (es decir, es una percepción o imagen mental de la marca o de la compañía como un todo frente a su competencia).

Se debe señalar que el producto básico o esencial puede ser similar o muy parecido a aquél ofrecido por la competencia; siendo responsabilidad del marketing contribuir a las características mejoradas y tangibles del producto para generar su diferenciación.

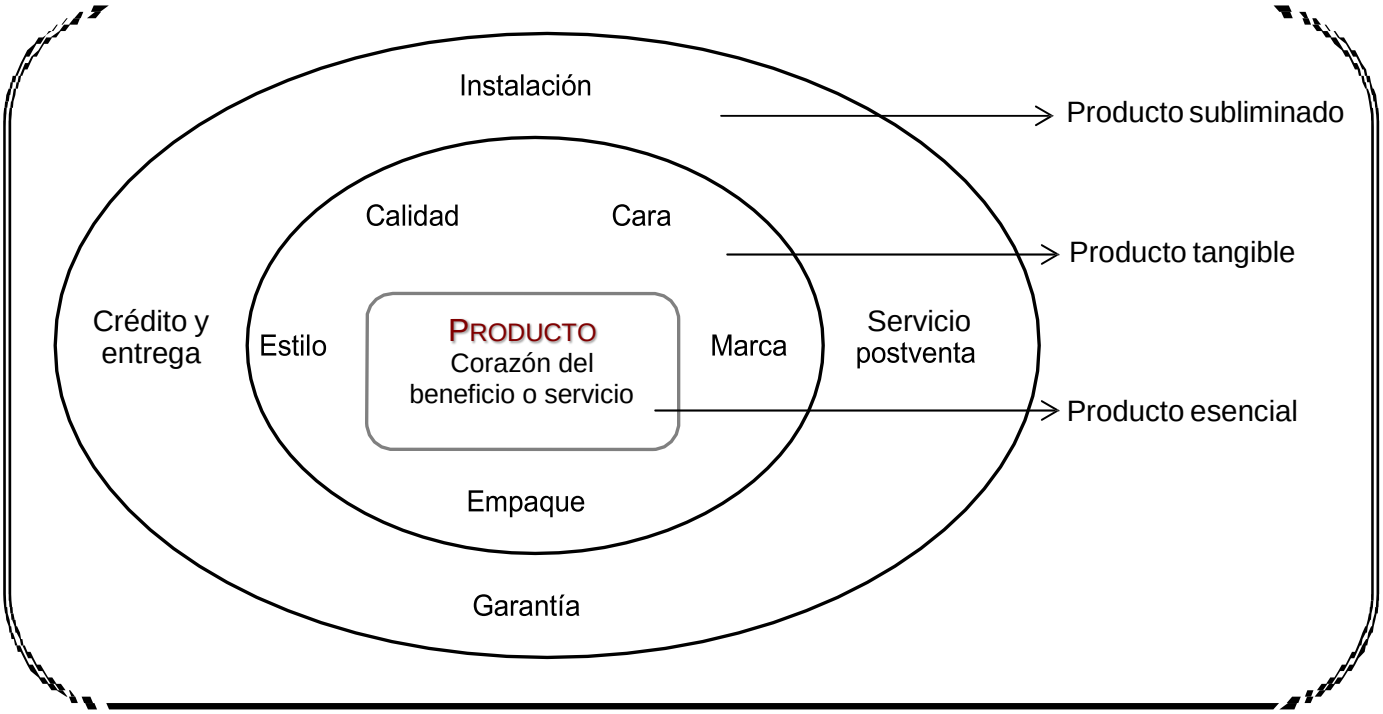
Por Ejemplo

El producto esencial de un computador puede ser su disco duro, el cual puede ser igual al utilizado por su competencia; sin embargo, las características tangibles o mejoradas del producto podrían incluir su diseño, tamaño, peso, período de garantía, calidad, marca, prestigio, etc. todo lo cual lo haría diferenciar de los computadores ofrecidos por la competencia.

Por lo tanto, antes de iniciar un proceso de internacionalización, es importante poner especial atención a los elementos que permiten diferenciar a los productos entre sí, los cuales pueden ser apreciados en la siguiente figura[5]. Esto porque cuando se opera a nivel internacional, muchas veces se requerirá ajustar el ofrecimiento del producto a los requerimientos del mercado foráneo (lo que depende de la orientación de la dirección; extensión del mercado local, multinacional o internacional).

[5] Los elementos señalados en la Figura Nº 2, serán abordados más adelante, específicamente en el apartado 2.2 del presente material de estudio.

Figura Nº 2: Elementos que Componen y Diferencian a los Productos



En resumen, un producto se puede definir como un conjunto de elementos satisfactores valorados por el consumidor (según su propia percepción mental). Esto significa que el consumidor vinculará el valor de un producto en relación a su capacidad para satisfacer necesidades o resolver problemas. Así por ejemplo, TNT es una empresa que ofrece servicios courier, carga y logística, pero vende soluciones flexibles e innovadoras al segmento business to business.

A nivel internacional, la percepción de los consumidores varía dramáticamente de un mercado a otro, pese a ello, no se genera un efecto directo sobre el producto básico, pero aún así a través de ello se asegura una evaluación minuciosa sobre las alternativas a ofrecer.

2.1 Estandarización v/s Adaptación del Producto

Una vez que se ha tomado la decisión de internacionalizar las operaciones de la empresa, será primordial considerar las adaptaciones que requerirá el producto, de modo tal de lograr adecuar sus características al mercado objetivo, en caso de ser necesario o justificado. En relación a lo anterior, la empresa tiene la opción de enfocarse a los mercados extranjeros de cuatro formas básicas:

a) Ofrecer el producto en el país anfitrión de la misma forma que se vende en el país de origen.
b) Adecuar el producto en base a los requerimientos exigidos en cada uno de los países en los que penetrará la empresa.

c) Diseñar nuevos productos para los mercados internacionales.
d) Integrar todas las diferencias en el diseño de un producto, de modo tal de ofrecer un producto global.

Generalmente, una vez que las empresas han definido los mercados objetivos a los cuales dirigirán sus esfuerzos, deben seleccionar los productos que puedan ser comercializados en dichos mercados con relativa facilidad; además de preferir aquéllos que no requieran de modificaciones adicionales. En otras palabras, los productos que son ofrecidos en los países extranjeros seleccionados, en general, son aquéllos que tienen una buena aceptación por parte del mercado consumidor, así como aquéllos que no requieren de grandes adaptaciones.

2.1.1 Factores que Influyen sobre la Adaptación del Producto

Para definir la forma en que será comercializado el producto en el exterior (sin alterar el producto original, adaptarlo a los requerimientos del país de destino, elaborar nuevos productos para los mercados extranjeros, o establecer un producto global), la empresa tendrá que evaluar los siguientes factores:

a) El o los mercados que han sido seleccionados; se refiere a las características presentes en cada uno de los segmentos extranjeros a los cuales se pretende hacer llegar el producto adaptado.

b) El producto y sus atributos; tales como: marca, usos del producto, diseño, presentación, empaque, etc.

c) La compañía y sus características; tales como recursos, filosofía, política, estilo directivo, objetivos, etc.

Por Ejemplo

Si el producto local presenta un nombre de marca y una presentación que es atractivo y aceptado por los clientes extranjeros potenciales, no será necesaria su modificación, comercializándose el producto en el extranjero con las mismas características que presenta en el mercado doméstico; no obstante, si el producto requiere de adaptación y la compañía no cuenta con los recursos financieros para ello, esta decisión deberá ser rechazada o postergarse.

Pese a lo anterior, para muchas empresas el factor clave para determinar si el esfuerzo dedicado a la adaptación del producto vale la pena, es “el costo” en el cual deben incurrir para la adaptación. Así, cuando las modificaciones requeridas involucren un costo moderado, probablemente la adaptación del producto se aprobará; en cambio, cuando los costos sean sustanciales, se rechazará.

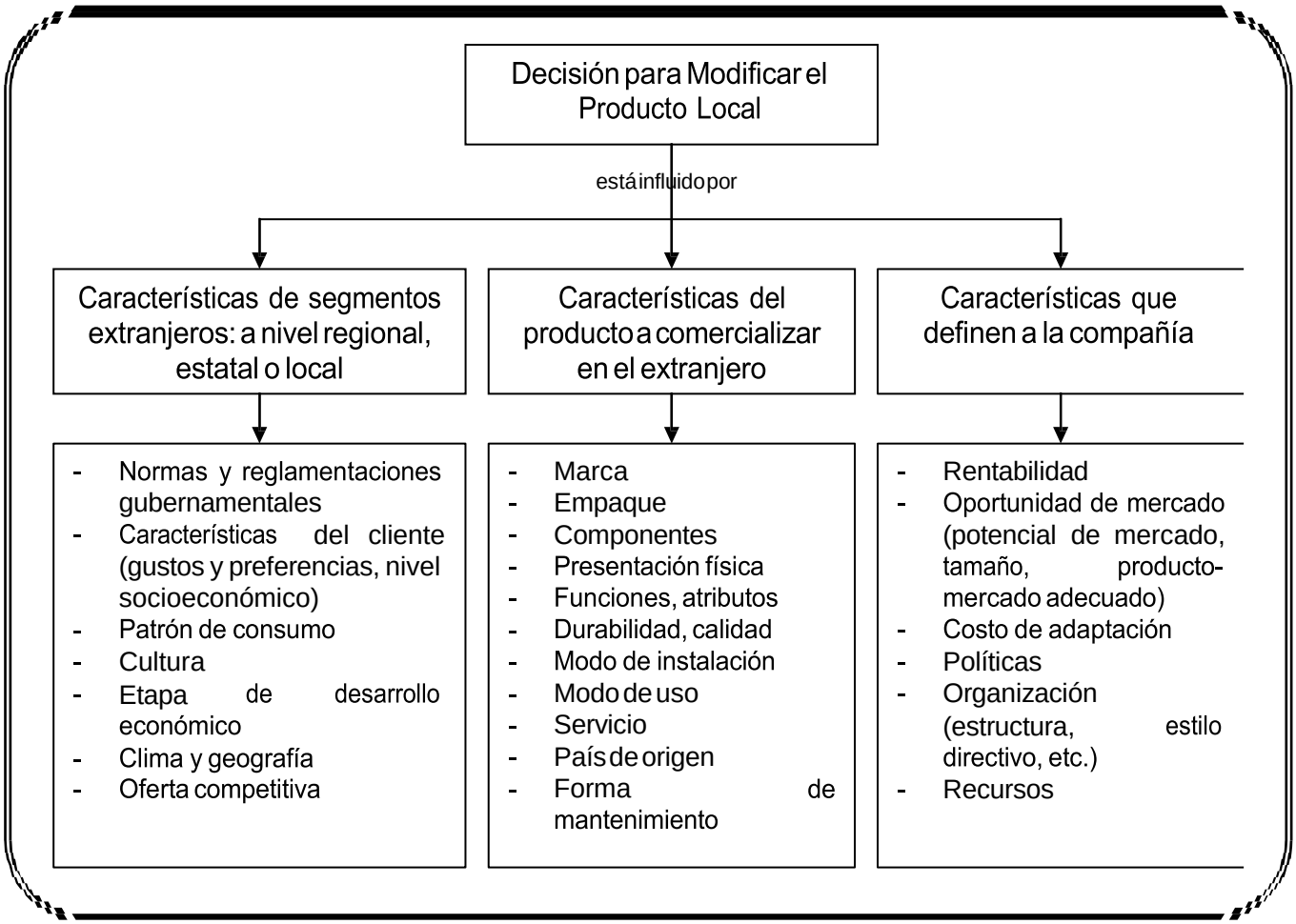
Estudios realizados sobre 174 bienes de consumo destinados a países en vías de desarrollo han demostrado que por cada uno de ellos se realizaron, en promedio, cuatro modificaciones en función del nombre de marca, empaque, etiquetación, instrucciones de uso, unidades de medida y componentes; mientras que sólo una décima parte de ellos se comercializó sin ser sometido a modificación alguna[6].

Pese a lo señalado, no existe un mecanismo único que permita resolver el problema de la adaptación del producto; sin embargo, muchas empresas optan por establecer sistemas de apoyo a la decisión, quienes tienen por función analizar cada una de las situaciones de manera independiente, lo cual permite llegar a una solución más óptima del problema.

En la figura que se presenta a continuación, se pueden identificar los factores que influyen sobre la decisión de adaptar el producto local, de forma obligatoria o discrecional, a las necesidades, gustos o requerimientos de los mercados extranjeros.

[6] Michael Czinkota & Ilkka Ronkainen; “Marketing Internacional”, Editorial McGraw Hill, 1996, p.268.

Figura Nº 3: Factores de Influencia que Afectan la Decisión de Adaptar el Producto Local



Aún cuando los factores señalados anteriormente determinan la adaptación del producto local, todas las empresas elaboran sus productos en base a las condiciones ambientales que imperan en los mercados —nacionales o extranjeros— seleccionados, las cuales no están bajo el control de la empresa; siendo éstas las siguientes:

a) Normas y reglamentaciones gubernamentales; estas condiciones generalmente se transforman en los requisitos más exigentes (y pasan a constituirse muchas veces en barreras no arancelarias al comercio); las cuales en muchas situaciones cumplen un fin político, con miras a proteger la industria nacional de la competencia extranjera. Por tal razón, las empresas deben considerar estas barreras al momento de comercializar sus productos en los mercados internacionales, sobre todo si éstas se constituyen en un probable obstáculo al ingreso del producto al país extranjero.

Por Ejemplo

Chile, como país de destino de productos extranjeros, establece que las cajetillas de cigarros importadas deben contener un impreso, que abarca el 50% de una de sus caras principales, en donde se expongan frases o imágenes de advertencia sobre el daño a la salud que genera el fumar. Asimismo, deben tener impresa dentro de la misma área y de manera permanente la frase: "Prohibida su venta a menores de 18 años".

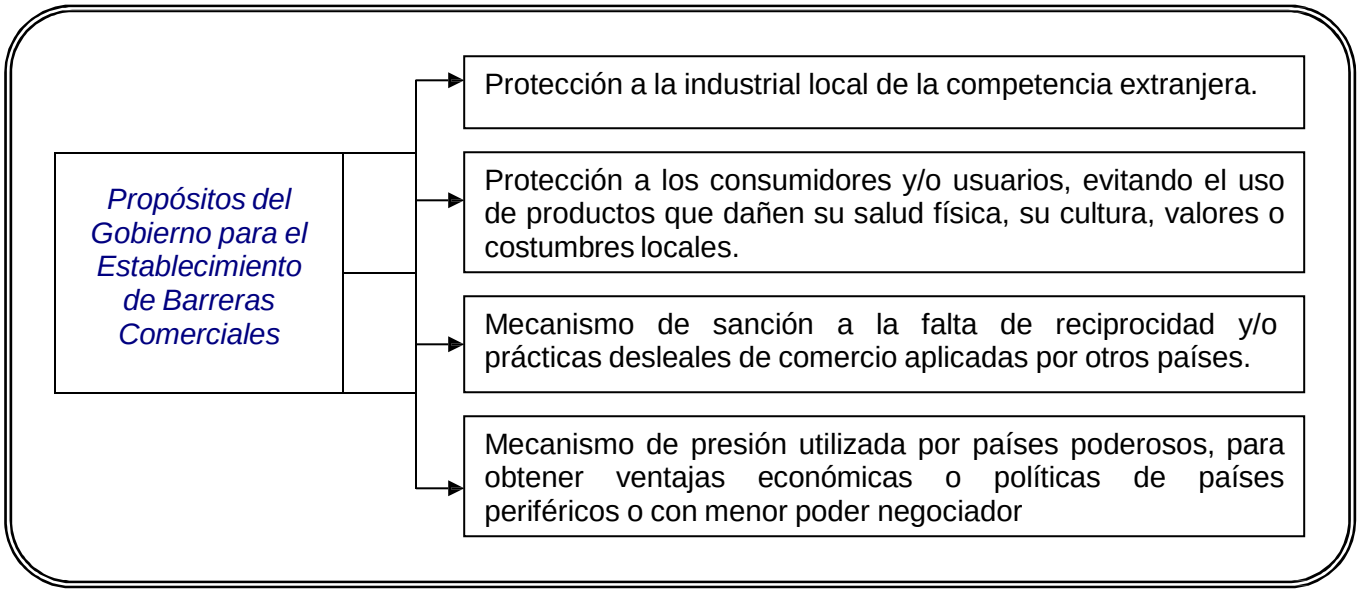
De acuerdo a lo anterior, las empresas tabaqueras, al exportar hacia Chile, deberán considerar esta norma legal, pues su incumplimiento podrá generar que Aduana no permita su ingreso al territorio nacional, no pudiendo el producto ser comercializado al interior del territorio nacional.

Como se observa en el ejemplo, este factor ambiental se puede constituir en un verdadero obstáculo para la empresa que se internacionaliza, quien deberá adaptar su producto a los requerimientos establecidos por el país de destino para lograr la aceptación en dicho mercado.

Por lo tanto, se puede decir que las normas y reglamentaciones gubernamentales son barreras impuestas por los gobiernos de los distintos países, para evitar o limitar el ingreso de productos (o servicios) provenientes del extranjero a través del establecimiento y aplicación de normas y estrategias.

En la siguiente figura, se pueden observar los principales objetivos que intentan cumplir los gobiernos mediante el establecimiento de barreras comerciales a la importación de bienes provenientes del exterior.

Figura Nº 4: Propósitos Básicos de las Normas y Reglamentaciones Gubernamentales



b) Barreras no arancelarias; en general, éstas se encuentran constituidas por todas aquellas normas de carácter técnico, sanitario y de calidad que obstaculizan el ingreso de productos extranjeros a un determinado mercado foráneo. Asimismo, bajo esta categoría están los subsidios a la producción nacional y la burocracia, esta última caracterizada por requerir de excesos de trámites y papeleos que demoran y entorpecen la operación internacional.

Por Ejemplo

En Australia, las principales barreras no arancelarias son las de carácter técnico, y el organismo que se encarga de certificar que los productos que ingresan al país cumplan con una serie de requisitos que van desde la etiquetación hasta su composición es "Standards Australia". Cuando un embarque no cumple con los requisitos establecidos, el proceso de importación se paraliza.

Así, estas regulaciones afectan a productos alimenticios, equipos médicos o farmacéuticos, y vehículos.

En contraste a la disminución de las barreras arancelarias, los gobiernos han incrementado la aplicación de barreras no arancelarias, como una forma de proteger su industria local. Actualmente, los países como una manera de excluir del mercado un producto o a un fabricante particular, establecen estándares técnicos que deben ser certificados por organismos calificados. Por ejemplo, la Unión Europea se rige

principalmente por las normas técnicas ISO[7] 9.000, mediante las cuales se buscan normalizar y asegurar los procesos de fabricación bajo ciertos estándares de calidad; así como por las ISO 14.000, normas que se relacionan con el tema medioambiental. No obstante, también se encuentran las normas de la Asociación Francesa de Normalización y la DIN de Alemania.

Pese a que la adopción de los estándares señalados no es un requisito legal, éstos determinan lo que puede comercializarse al interior de los países europeos; esto implica que las empresas nacionales que deseen llegar con sus productos locales a dicho mercado se vean en la necesidad de darles cumplimiento.

c) Características, preferencias y expectativas del cliente; este factor resulta tan importante como las normas y regulaciones gubernamentales. Aún cuando los beneficios que buscan los distintos grupos de consumidores tienden a ser similares, las características físicas de los clientes imponen la adecuación del producto.

Por Ejemplo

Un fabricante de shampoo para cabello, no podrá ofrecer al mercado un producto estandarizado para los distintos clientes, ya que personas que tienen el pelo con tendencia a graso, seco, normal, rubio, negro o castaño, requerirán de productos adecuados para cada tipo de cabello; por lo tanto, ofrecer un producto único probablemente conducirá al fracaso en la comercialización.

Como se puede observar en el ejemplo, las características particulares de los clientes influyen en la adaptación que debe hacerse al producto, puesto que finalmente son ellos quienes aceptan o rechazan el producto lanzado al mercado. Lo anterior, se aplica sobre todo a nivel internacional, cuando las diferencias entre las características, preferencias y expectativas de los clientes de países distintos se acentúan.

Por Ejemplo

GE Medical Systems ha diseñado equipos médicos (scanners de tomografía) orientados particularmente al mercado japonés, siendo más pequeños que los ofrecidos en el mercado norteamericano; lo anterior porque las instalaciones hospitalarias japonesas son de menor tamaño, así como sus pacientes.

En consecuencia, este factor resulta vital para decidir si se debe adaptar el producto o no. En el siguiente cuadro, se identifican los principales factores culturales y psicológicos que influyen sobre la adaptación del producto, los cuales se clasifican en tres áreas: patrones de consumo, características psicosociales, y criterios culturales.

[7] International Standarization Organization.

Cuadro Nº 3: Factores Culturales y Psicológicos que Influyen en la Decisión de Adaptar el Producto

Patrones de Consumo	Características Psicosociales	Criterios culturales
• Patrón de compra - ¿Los compradores ubicados en distintos países presentan el mismo nivel de ingreso? - ¿Cuáles son los miembros de la familia que incentivan la compra en cada uno de los países? - ¿Quiénes son los miembros que influyen en la elección de la marca del producto? - ¿Los consumidores de los distintos países prefieren una única presentación del producto? - ¿La tasa de compra es similar en los diversos países? - ¿Las tiendas detallistas en donde se efectúa la compra, son similares en los diversos países? - ¿Los compradores dedican un tiempo similar en la realización de la compra? • Patrón de Uso - ¿Los fines a los que se destina el producto es el mismo entre los distintos países? - ¿El producto se consume en las mismas cantidades en los países? - ¿Se emplea el mismo método de preparación entre los países? - ¿El producto se emplea en conjunto con otros productos?	• Actitud frente al producto - En los países objetivo, ¿son los mismos factores económicos, sociales, y psicológicos los que motivan su compra? - ¿Los consumidores de los diversos países perciben en su mente que el producto presenta las mismas ventajas y desventajas? - ¿Existen diferencias entre los países respecto al contenido simbólico del producto? - ¿Existen diferencias entre un país y otro respecto al costo psicológico de compra o uso del producto? - ¿El producto es atractivo para los distintos países? • Actitud frente al nombre de marca - ¿El nombre de marca, es aceptado y reconocido en los distintos países-objetivo? - ¿La actitud del cliente hacia el empaque es la misma entre los distintos países? - ¿La actitud del cliente hacia el precio es la misma entre los distintos países? - ¿En los diferentes países, los clientes presentan la misma lealtad de marca?	- ¿La sociedad limita a un grupo de consumidores la compra y/o uso del producto? - ¿El producto presenta algún estigma social en los países-objetivo? - ¿Las costumbres locales se ven afectadas por el uso del producto?

Para determinar las preferencias y gustos de los consumidores frente a un producto, las empresas pueden realizar pruebas de consumidor[8]; no obstante, éstas tienden a involucrar altos costos, lo cual puede no ser atractivo para compañías que recién inician su proceso de internacionalización a través de la exportación de productos.

[8] Las pruebas de consumidor se emplean cuando se desea lanzar un producto a un nuevo mercado, o bien, cuando se desea comercializar un nuevo producto en mercados existentes. Ésta consiste en tomar una muestra de consumidores de la población meta, a los cuales se les aplican diversos instrumentos; encuestas, pruebas de laboratorio, entrega de muestras, pruebas de colocación de productos, etc.; que permiten determinar si el producto será aceptado o no por el mercado objetivo. Por ejemplo, DuPont al desarrollar sus nuevas alfombras sintéticas, las instaló de manera gratuita en un grupo seleccionado de casas, con el fin de que sus dueños informarán qué les había gustado o disgustado de ellas.

Pese a lo anterior, frecuentemente basta que las empresas realicen un re-posicionamiento del producto al lanzarlo a otros países, en vez de decidirse a la adaptación del mismo. Por ejemplo, las empresas pueden evocar a diversas características al momento de posicionarse en la mente del consumidor, tales como: el de precios más bajos, calidad óptima, tecnología más avanzada, etc. Una situación clara es la de la pasta dentífrica "Aquafresh" que ofrece: protección anticaries, aliento más fresco y dientes más blancos; la empresa para convencer a los clientes de que efectivamente el producto cumplía con las tres promesas, elaboró una pasta de tres colores, mediante lo cual se confirman visualmente los beneficios del producto.

Definición Posicionamiento

De acuerdo a Phillip Kotler, *"el posicionamiento se inicia con un producto –sea éste una mercancía, un servicio, una institución, una empresa, o incluso, una persona–. Sin embargo, el posicionamiento no es lo que se le realiza al producto, sino que es lo que se hace en la mente del prospecto (consumidor). Es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto".*

Lo anterior significa que el posicionamiento representa la percepción mental que tiene el consumidor del producto, cuando éste es comparado con productos o marcas de la competencia. Asimismo, permite identificar lo que el consumidor piensa de los productos (o marcas) que existen en el mercado.

d) Cultura; como se puede recordar, la cultura se relaciona con todos aquellos patrones sociales, políticos, religiosos que imperan en un lugar determinado; constituyéndose en el principal determinante de los deseos y la conducta de la persona. Esto significa que el comportamiento del consumidor se verá influenciado por su religión, valores, educación, etc.

Por Ejemplo

Existen nombres de producto que no son atractivos en determinados países, por tener un significado sustancialmente diferente; asimismo, los símbolos utilizados en los empaques y los números de productos empaquetados pueden estar estigmatizados en los mercados de destino, lo cual puede perjudicar la aceptación del producto. Es así como en Japón, el número cuatro representa la muerte, por lo tanto, las empresas deberán procurar embarcar sus productos en paquetes de tres o cinco unidades (números que representan buena suerte); ya que en caso contrario, esta creencia puede limitar las ventas del mismo.

Para adecuar las condiciones y características del producto a las diferentes culturas, es necesario que las empresas utilicen la ayuda de personas experimentadas en el área geográfica objetivo, quienes tendrán la capacidad de interpretar y adecuar de manera adecuada nombres, números, imágenes, etc., a los valores y costumbres existentes en el país extranjero.

e) Desarrollo económico; la etapa de desarrollo económico en la cual se ubique el país extranjero también influye sobre la decisión de adaptación de los productos, puesto que a medida que los países evolucionan, exigirán productos más refinados, con versiones más avanzadas. Asimismo, es probable que aquellos países con menor nivel de desarrollo requieran de productos más simplificados, lo cual llevará a la empresa a adaptar el producto hacia una versión básica, debido a la falta de poder adquisitivo de los consumidores.

Por Ejemplo

Es probable que los computadores de última tecnología no lleguen a los países más pobres del mundo; puesto que los consumidores no tendrán el poder adquisitivo para comprarlos.

Este factor no sólo influirá sobre las características que determinan la funcionalidad del producto, sino que también afectarán a su empaque, al número de unidades bajo las cuales se vende y su tamaño. En términos generales, los productos de carácter familiar comercializados en países en desarrollo tienden a presentar un tamaño más grande que el usado en países desarrollados.

f) Oferta de la competencia; otro factor ambiental que es preciso analizar corresponde a las características de los productos ofrecidos por la competencia, debiendo también definir como enfrentarla y vencer.

Su importancia radica en que a través de su análisis, la empresa puede identificar áreas que no están siendo cubiertas por la competencia y que representan segmentos atractivos, lo que le permitiría incrementar su participación de mercado; o bien, revela que determinados segmentos no deben ser cubiertos, debido a que los productos competidores que los cubren son tan especializados que se torna muy difícil duplicarlos y competir con ellos en y por el mismo mercado.

g) Clima y geografía; cada país presenta un clima y geografía particular que influye sobre el ofrecimiento total del producto, y principalmente sobre el empaque. En efecto, muchas veces la geografía del país requiere de trayectos más largos y de mayor tiempo para la distribución del producto, afectando las condiciones de los empaques, y por ende, al producto.

2.2 Elementos que Componen y Diferencian a los Productos

Como se señaló anteriormente, los productos están formados por un conjunto de atributos tangibles e intangibles que permiten distinguirlos de su competencia, características diferenciadoras que pueden ser reales o percibidas.

Por Ejemplo

El prestigio de una marca influye sobre la percepción mental que se forma el consumidor respecto a la calidad de un nuevo producto lanzado al mercado. En cambio, las características reales vendrían dadas por los elementos físicos e intangibles que posee el producto, considerando un automóvil en éstas se incluye cilindrada, elementos de seguridad incluidos, rendimiento de bencina, servicios de garantía o de postventa, etc.

Dichas características, en conjunto con los beneficios que proporcionan al consumidor, reflejan el grado de estandarización que presentarán los productos a nivel internacional. Es así como los productos no perecibles, así como las materias primas o commodities se constituyen en buenos candidatos para mostrar un mayor grado de estandarización, a diferencia de lo que sucede con los productos perecibles, los cuales en la mayoría de los casos deben ser adaptados a los gustos y preferencias del consumidor, en los distintos mercados.

Por lo tanto, en esta adaptación de los productos a las necesidades de la demanda, se debe considerar la clasificación de los productos; pudiendo ser identificados en dos grandes grupos: bienes de consumo y bienes para uso industrial.

Cuadro Nº 3: Clasificación de los Productos

Bienes de Consumo	Bienes para Uso Industrial
• *Bienes de conveniencia*; son bienes que se adquieren en compras anteriores, y el tiempo y esfuerzo dedicado a la compra y planeación de ella es muy poco, su precio y calidad no es comparado, y por lo general, presentan un bajo precio y una alta frecuencia de compra. Además, se encuentran presentes en un alto número de tiendas, quienes presentan una alta rotación de inventario, aunque el margen bruto que arrojan por unidad es muy bajo; algunos ejemplos de estos son: la pasta de dientes, dulces baratos, aspirinas, etc. • *Bienes de comparación:* son bienes en que los consumidores requieren tiempo, esfuerzo y planeación considerable para la compra. Los precios y calidad son comparados, y el precio que poseen es alto, la frecuencia de compra es muy baja, y el producto es ofrecido en pocas tiendas; sin embargo, el margen bruto unitario que arrojan es alto; algunos ejemplos son los automóviles, muebles, ropa de moda, etc. • *Bienes de especialidad:* los consumidores manifiestan gran preferencia de marca y están dispuestos a gastar mucho tiempo, dinero y esfuerzo para conseguirlos. Por ello, estos productos se encuentran en pocas tiendas, ya que el consumidor los busca y prefiere. Además, no se compara precio ni calidad, la frecuencia de compra es baja y el margen bruto por unidad es grande; por ejemplo productos naturistas, ropa de damas y caballeros exclusiva, etc. • *Bienes no buscados:* son aquéllos que el consumidor no desea en el momento o simplemente no los conoce; ejemplos de ellos serían los automóviles eléctricos, lápidas, teléfonos con pantalla, etc.	• *Materias primas:* son los insumos básicos de producción; entre ellos se encuentran los bienes en su estado natural (productos del mar, minerales, etc.), y los productos agrícolas (huevos, frutas, etc.) • *Materiales y piezas de fabricación:* son bienes industriales que una vez procesados pasan a ser parte del producto final. A los clientes les interesa mucho el precio, servicio, y la confiabilidad del suministro, por ejemplo, harina. • *Instalaciones:* corresponde al equipo más duradero y costoso de la empresa, este influye directamente en su escala de operaciones; un ejemplo de ello es la maquinaria vitivinícola para el llenado de botellas. • *Equipo accesorio:* son bienes que se utilizan en las operaciones de la empresa y no forman parte del producto terminado; ejemplo de ello son los computadores, escritorio, etc. • *Suministros de operación:* son aquellos bienes industriales de breve vida, de bajo precio y que ayudan al normal desarrollo de las operaciones para fabricar el producto sin ser parte de él; ejemplo de ellos son: los lápices, cera, etc.

En términos generales, los productos de carácter industrial presentan una mayor estandarización, puesto que están menos sujetos a influencias culturales determinadas; no obstante, en ocasiones pueden requerir ajustes importantes, como es el caso de la industria de telecomunicaciones, en donde las restricciones gubernamentales influyen sobre las características de la oferta de servicios.

Como se señaló anteriormente, en ciertas situaciones, las políticas y restricciones gubernamentales influirán sobre las características de los productos; de ello se desprende que éstas dependerán de los factores de mercado que existan en cada país. Así por ejemplo,

en Chile, los juguetes no deben contener elementos tóxicos —como es el caso del tolueno—, por lo que sus fabricantes deberán preocuparse de producir juguetes libres de dicho elemento, puesto que en caso contrario serán sancionados por la autoridad sanitaria, además de prohibirse su comercialización; junto con el factor legal, los factores culturales, sociales, políticos, etc. también influyen sobre las características de los productos; así por ejemplo, en determinados países islámicos las empresas que fabrican productos que contienen grasa de animal, deben reemplazar dicho componente por grasa vegetal, a fin de obtener la aceptación del mercado.

Como se puede observar, los productos presentan diversas características, que podrán encontrarse a nivel internacional más o menos estandarizados, según sea la homogeneidad de los factores de mercado. A continuación, se darán a conocer cada uno de los atributos o elementos que componen a los productos, para su mayor comprensión.

- Marca

Las marcas están constituidas por el nombre, símbolo, signo o diseño empleado por las empresas para distinguir sus ofertas de aquéllas realizadas por la competencia. Se componen del nombre de marca —correspondiente a la parte vocalizable— y la representación de la marca (símbolo del nombre de marca), parte no vocalizable del mismo.

Por Ejemplo

Existen diversos proveedores de artículos deportivos que diferencian sus productos de los ofrecidos por su competencia en base a la marca; tal es el caso de: Reebok, Adidas, Puma, Diadora, Topper, Nike, Fila, entre otras.

Como se puede observar, en el caso de la marca FILA, éste refleja el nombre y el símbolo está representado por la letra F.

Cuando las marcas se encuentran registradas, se componen además del signo ®, que representa la protección legal de la marca. En los mercados internacionales, las empresas han detectado que sus marcas están siendo falsificadas, para ser usadas ilegalmente.

Al seleccionar un nombre de marca, éste deberá contemplar determinadas características “para fomentar su probabilidad de éxito”; ellas son:

- Ser de fácil pronunciación.
- Aludir algo sobre el producto.
- Tener capacidad de adaptabilidad, de acuerdo a los nuevos productos que se vayan incorporando en la línea de productos de la empresa.
- Ser susceptible de protección legal y registro.
- Ser diferenciable.

Para seleccionar una estrategia de marca, el mercadólogo internacional posee una serie de alternativas que dependerán de si es un fabricante o intermediario de la cadena de distribución. En caso de tratarse de un fabricante, podría optar por contrato a un distribuidor, o bien, establecer marcas nacionales, regionales o mundiales[9]. En caso de tratarse de un intermediario, éste podría emplear la marca del fabricante, o bien, una propia en los mercados nacionales, regionales o mundiales.

En términos generales, la marca se constituye en la parte de mayor estandarización del producto, la cual ayuda a homogeneizar otros elementos de la mezcla de marketing, como es el caso de la promoción. La estandarización de la marca se utiliza preferentemente en culturas homogéneas; por ejemplo, las marcas norteamericanas se emplean de la misma forma en Canadá y el Reino Unido.

Cuando se comercializan productos estandarizados en países distintos, éstos no necesariamente serán ofrecidos con la misma marca; es decir, el mismo producto podrá ser presentado con nombres de marcas locales; asimismo, una marca regional podrá ser presentada con características locales; lo anterior significa que estandarización de producto y marca no van unidos.

Por Ejemplo

En Chile, el detergente conocido con el nombre de marca OMO, es comercializado en Argentina con la marca ALA. Así, como se puede observar, un producto estandarizado se ofrece con marcas locales en dos países distintos, lo que lleva a pensar que existen diferencias culturales en ambas naciones que provocan el cambio de nombre para el mismo producto.

[9] Las marcas nacionales son aquellas nominaciones utilizadas a nivel local, las regionales son aquellas marcas empleadas de manera homogénea en un conjunto de países; mientras que las mundiales, se utilizan de manera estandarizada en todo el planeta (o en los diversos países del mundo en el que se comercializa el producto).

Establecer marcas globales para detentar beneficios promocionales es una tarea compleja, sobre todo cuando las marcas locales empleadas para productos estandarizados están posicionadas en el mercado nacional, por lo que su cambio probablemente implicaría la objeción de los administradores locales.

El poder psicológico que presentan las marcas en el mercado es enorme, puesto que gracias a ella se consigue la lealtad del consumidor, quien preferirá una marca por sobre la de sus competidores —aún cuando los productos en competencia no presenten diferencias tangibles—, generándose así importantes utilidades a la compañía que posee la marca preferida.

El reconocimiento de las marcas, a nivel internacional, usualmente se torna difuso, esto significa que las marcas que son reconocidas en un país, no necesariamente lo serán en otros lugares. Esto surge como respuesta a las variaciones semánticas existentes entre los países; es por ello que las marcas (comerciales del producto o la compañía) necesitan de verificación al operar a nivel internacional, de modo tal de determinar si son aceptadas por el mercado extranjero.

De acuerdo a lo anterior, en California el laboratorio NameLab determinó que, para evitar el surgimiento de problemas de nombres de marca, se debían considerar las siguientes orientaciones[10]:

- *Traducción;* debe ser coherente. Por ejemplo, Little Pen Inc. al francés se traduciría como Le Petite Plume S.A.

- *Transliteración;* se debe verificar que la traducción no presente un significado implícito en el mercado externo. Por ejemplo, Flic Pen Corporation en Francia era percibido como fabricante de artículos de escritura para policías, porque el término "flic" significaba algo relacionado con poli (cop) y cerdo (pig).

- *Transparencia;* consiste en emplear marcas que no tengan un significado, a fin de evitar problemas de transliteración y de traducción. Por ejemplo, Revlon, Sony, Samsung, etc.

- *Trans-cultural;* consiste en el empleo de un nombre en idioma extranjero para ser utilizado como marca, independiente del origen que tengan. Por ejemplo, la tendencia es que la marca de los perfumes suenen en idioma francés.

Finalmente, es importante considerar que en ciertos mercados extranjeros, es el propio gobierno quien exige cambiar los nombres de marca utilizados globalmente, a fin de controlar

[10] Adaptado de Michael Czinkota & Ilkka Ronkainen; “Marketing Internacional”, Editorial McGraw Hill, México, 1996, cuarta edición, p.278.

el apalancamiento de marketing[11] que podría surgir con el uso de una marca universal. En otras palabras, se trata de controlar que las compañías no utilicen los mismos elementos de la mezcla de marketing al interior del territorio local, lo cual influiría sobre los precios a cobrar y en las utilidades de la empresa.

- Empaque

En términos generales, el empaque cumple tres funciones básicas: proteger el producto, servir como medio de promoción, y prestar conveniencia al usuario, en términos de tamaño y forma.

a) Protección; el empaque debe permitir que el producto llegue en buen estado a su destino final. Por lo tanto, para su diseño se deberán considerar diversos aspectos; tales como: tipo de transporte, tiempo de duración del traslado, y condiciones del tránsito.

Lo anterior influye en el tiempo que deberán permanecer los productos en los distintos eslabones de la cadena de distribución, lo cual genera que los empaques tengan que ser más resistentes y caros, para brindarle protección al producto por un plazo mayor. Además, en ciertos mercados surgen problemas de robo, lo que ha obligado a las empresas ha incluir en los empaques externos códigos de embarque mediante los cuales se identifica el producto, y se certifica que han sido despachados hacia el extranjero.

b) Promoción; para efectos de facilitar el proceso de venta, se debe considerar el tipo de envase a utilizar, en base a la realidad local de cada mercado. Es así como en México, los detergentes para ropa se venden en envases de plástico, mientras que en Chile en muchos de ellos se emplean envases de cartón. Asimismo, se requiere que el empaque presente una forma y colores atractivos para el consumidor, y adecuados para el tipo de producto que se ofrece. Por ejemplo, en los países industrializados el color negro se utiliza como un elemento de distinción, calidad y excelencia; en cambio, en países africanos el rojo es signo de muerte.

En relación a la forma, cumplen una doble función, tanto para ayudar a la presentación promocional del producto, como para facilitar su manejo y almacenamiento (conveniencia). Así, en países en vías de desarrollo, cuyos consumidores cuentan con menor poder adquisitivo, se comercializan productos de menor tamaño.

[11] El apalancamiento de marketing mide la influencia que generan determinados elementos de la mezcla de marketing sobre la rentabilidad de los activos. Tal es el caso del precio, promoción y distribución.

Además, bajo la función de promoción otro aspecto a considerar es la etiquetación, los cuales en diversos países deben cumplir una función informativa. Por ejemplo, en Chile, se exige que los productos alimenticios se encuentren etiquetados con la información nutricional. Junto con lo anterior, en ciertos países se emplea el uso de dos idiomas en las etiquetas, tal es el caso de Canadá, en donde se debe considerar el idioma inglés y francés en las etiquetas.

c) Conveniencia; como se dijo anteriormente, este aspecto se relaciona con la forma y tamaño del empaque; lo cual variará de un mercado a otro. El tamaño del empaque considerará el patrón de compra y las condiciones de mercado; así la venta de productos en empaques de seis unidades no es factible en ciertos mercados, por la limitada capacidad de refrigeración en los hogares. Asimismo, muchos empaques han evolucionado como una forma de mantener los productos por un mayor período de tiempo, y poder reciclar los desperdicios. Esto ha sido posible, por ejemplo, para productos lácteos, jugos, etc., donde los envases "Tetra Pack" han permitido mantenerlos frescos por más tiempo, sin necesidad de refrigeración.

- Presentación

Este elemento se orienta hacia las características físicas del producto, que son identificadas visualmente por el consumidor, y que facilitan el proceso de venta; siendo lo anterior más acentuado para los productos de consumo (en relación a los industriales). Bajo este aspecto, se deben considerar los colores, el tamaño, el estilo, el etiquetado, entre otros; cada uno de los cuales influye en la percepción que se formarán los consumidores del producto, en relación a su competencia.

En base a lo anterior, la presentación que tenga el producto influirá sobre el posicionamiento del mismo; por lo tanto, esta deberá ser coherente con la imagen que intente brindar la empresa de dicho producto. Esto significa que la presentación del producto es un elemento esencial que definirá el reconocimiento que le brindarán los consumidores al producto.

Por Ejemplo

La marca de automóvil deportivo Ferrari se ha posicionado como un auto agresivo y luchador, lo cual es reforzado con el color de pintura empleado en su carrocería: rojo; el cual es una característica de valor y coraje, furia, energía, fortaleza y pasión.

Resulta fundamental que los mercadólogos consideren estas características en los productos, puesto que penetrar en un mercado con una presentación inadecuada puede conducirlos al fracaso.

- Usos del Producto

El uso que se le de a los productos puede diferir de un país a otro, por lo tanto, los mercadólogos deben estar abiertos a las nuevas ideas de uso, puesto que esto permite que el mercado potencial se amplíe.

Por Ejemplo

El aceite de oliva puede ser empleado para guisar, para las ensaladas, o bien, como cosmético. Como se observa en este caso, los variados usos permiten ampliar el mercado al cual se puede ofrecer el producto.

- Método de Operación

Se refiere a la forma en que funcionan los productos, lo cual puede variar de un país a otro. Por ejemplo, comúnmente los países utilizan distintos sistemas de energía eléctrica, lo cual afecta a los fabricantes de artículos electrónicos, quienes deberán adaptar sus productos a la realidad de cada país. Es así como en Chile, los artículos eléctricos emplean un voltaje de 220 voltios de 50 ciclos (220 V - 50 Hz); en cambio, en Estados Unidos se emplea un voltaje de 110-120 voltios de 60 ciclos (110/120 V – 60 Hz); lo cual indudablemente requiere de la adaptación del producto.

Para identificar el modo de operar de los productos, las empresas pueden recurrir a organismos nacionales que prueben y certifiquen el producto.

Por Ejemplo

En Chile se encuentra Cesmec —Centro de estudios de medición y certificación de calidad—, entidad encargada de inspeccionar productos, materiales, instalaciones, procesos, procedimientos de trabajo y servicios; tanto del sector público como privado. Asimismo, para asegurar la calidad, brinda servicios de calibración de instrumentos, en función de la masa, variables eléctricas, longitud, temperatura, volumen, fuerza, densidad, humedad, y torque; y de metrología, a través de los cuales mide las distintas magnitudes de manera tal de asegurar que un metro o un litro chileno sea equivalente al metro o litro norteamericano o europeo. Además de lo anterior, también realiza análisis químicos, certificación de productos y de sistemas; entre otros servicios.

- Calidad

Muchos países, y fabricantes, son considerados líderes en precios bajos, lo cual dificulta a su competencia extranjera penetrar en estos mercados bajo las mismas condiciones, es decir, con estrategias basadas sólo en precio; esto lleva a que los

exportadores deban utilizar estrategias orientadas en la calidad de los productos, como una forma de diferenciar sus productos de la competencia nacional basada en el precio.

Para lograr que el consumidor perciba al producto con calidad superior, las empresas se verán en la necesidad de invertir en investigación y desarrollo, lo que permite establecer ventajas técnicas en los nuevos productos, que permiten superar los beneficios entregados por los competidores.

Como se ha mencionado anteriormente, en este aspecto han surgido a nivel mundial diversos estándares técnicos que buscan normalizar la calidad de los productos; tal es el caso de la norma ISO 9.000; lo cual ha tenido como consecuencia que las empresas deban adaptar sus productos a estos nuevos requerimientos para poder ingresar a aquellos mercados que exigen su cumplimiento.

En este aspecto, es preciso señalar que el lograr mejores estándares de calidad en los productos y poder así orientar la comercialización de los mismos, de mejor manera, en los distintos mercados, depende exclusivamente de los esfuerzos dedicados por el personal de la empresa, hacia desarrollar de manera continua mejoras en los productos y procesos productivos, de modo tal de entregar un mayor valor agregado a los consumidores.

- Servicio

Muchos productos de consumo e industriales, durables, requieren de servicios de postventa, tales como: reparación o mantenimiento. Conseguir personal capacitado no es fácil, por ello las empresas tienen que invertir en personal y capacitaciones, de manera tal de brindar un servicio de calidad, que no dañe la imagen de la marca o del producto. Incluso es más, muchas veces las normas sobre reparación no se asemejan a los estándares utilizados en los mercados extranjeros, lo cual afecta negativamente la imagen del producto en caso de fallar.

Asimismo, como se dijo anteriormente, muchas veces en el país de destino se le da al producto un uso diferente de aquél para el cual fue fabricado, siendo necesario efectuar mantenciones más frecuentes.

Finalmente, bajo este elemento también se deben considerar los servicios de garantía que debe brindar el fabricante, mediante el cual éste asegura durante un período dado de tiempo, que responderá por aquellas fallas técnicas que presente el producto. No obstante lo anterior, las garantías no sólo se constituyen en instrucciones que indican lo que se debe hacer cuando falla el producto, sino que también representan un efectivo mecanismo promocional.

- Efectos del País de Origen

El país de origen es aquél en donde fue fabricado el producto, debiendo para ello cumplir con las reglas de origen que le otorgarán la calificación “Hecho en”. De acuerdo a ello, los consumidores pueden identificar el origen de los productos en los empaques del mismo,

bajo la frase “Made in…”, lo que influye notablemente en la percepción de calidad del producto.

Por Ejemplo

Los consumidores tienden a percibir que las marcas de automóvil de origen alemán y japonés son de excelente calidad.

Este aspecto puede ser crucial para aquellas empresas que compiten con productos que tienen una recepción positiva en los consumidores debido al origen que presentan; pues se verán en la necesidad de realizar un mayor esfuerzo con el fin de neutralizar esta condición.

Pese a lo anterior, actualmente, la integración económica que se está viviendo a nivel mundial, ha generado que el efecto del país de origen sea menos acentuado; lo anterior porque muchas empresas nacionales han establecido fábricas en otros países, en donde los costos de producción son menores, llegando de esta forma a ser las fronteras nacionales menos importantes.

Por Ejemplo

Nissan Motor Co. es una fábrica de automóviles de origen japonés, fundada en 1911 por Masujiro Hashimoto en el distrito de Azabu-Hiroo, Tokio. Años más tarde, esta fábrica comenzó a desarrollar operaciones fuera de Japón, instalándose plantas productivas en Taiwán y México; entre otros.

El país de origen, también resulta ser una variable menos relevante cuando el consumidor se torna más informado, así como cuando las empresas desarrollan las competencias necesarias para la fabricación de los productos.

COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD III

LA DIRECCIÓN Y MEZCLA DEL MARKETING INTERNACIONAL

3. ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO

El precio se puede definir como "el monto de dinero que debe pagar el cliente para obtener un producto (o servicio)". De acuerdo a ello, la característica básica que presenta es que es el único elemento de la mezcla de marketing generador de ingresos ––el resto sólogenera costos—. No obstante, para lograr que el precio sea una fuente generadora de ingresos, es necesario que éste sea aceptado por el mercado. Por tal razón, Laura Fisher y Jorge Espejo señalan que el precio[12] es:

"Sólo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia, y en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán muy difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasará.

Por lo tanto, el precio se constituye en un importante elemento de comunicación, mediante el cual el consumidor puede conocer y evaluar la oferta. También se utiliza como herramienta competitiva por medio del cual se puede enfrentar a los rivales; en efecto, si un competidor obliga al resto de las empresas a realizar disminuciones de precio, esto determinará la viabilidad de cada una de ellas en el largo plazo, puesto que este elemento influye sobre la estructura financiera.

Para la determinación del precio, se deberán considerar los tres elementos restantes de la mezcla de marketing; esto significa que cada una de las características y condiciones que presenten los elementos de promoción, producto y plaza influirán sobre el precio a fijar, el cual no podrá ser establecido de manera aislada e independiente del resto.

Por Ejemplo

Si se desea brindar una imagen de calidad y estatus a los productos, será necesario utilizar precios más altos, orientados a consumidores con mayores niveles de ingreso.

Técnicamente, la fijación del precio a nivel internacional está sujeta a los mismos problemas que se presentan a escala local, en donde su determinación dependerá de lo siguiente:

a) Si se trata de un producto que recién penetra al mercado.
b) Si se trata de una modificación del precio como una forma de atacar o contrarrestar las medidas adoptadas por los competidores.
c) Si se trata de un producto múltiple con demanda relacionada.

Bajo la primera situación (a), el precio debe establecerse por vez primera; surgiendo tres alternativas para ello: disminuir el precio de forma gradual, utilizar un precio de mercado, o bien, establecer un precio de penetración.

[12] Fisher, Laura & Espejo, Jorge; "Mercadotecnia". Editorial McGraw – Hill, México, 2004, tercera edición.

Cuando se emplea la disminución gradual del precio, el principal propósito que se busca cumplir es generar la mayor contribución posible, en un plazo corto de tiempo. Como se deduce, en este caso, inicialmente el exportador fija un precio alto, por lo que es fundamental que el producto ofrecido tenga la connotación de único, de manera tal que el mercado externo esté dispuesto a pagar dicho precio por él. La reducción gradual será posible cuando el producto llegue a una cantidad mayor de segmentos, lo que permite aumentar los niveles de producción, y por ende, bajar los costos asociados a ella.

Cuando en el mercado existen productos similares a aquél ofrecido por la empresa exportadora, el precio se fija de acuerdo al mercado; pues existe una fuente de comparación. Como en esta situación el precio está dado por el mercado (competidor), es necesario que la empresa tenga claro conocimiento sobre la estructura de costos asociada a la producción del bien, pues los niveles de producción deberán ajustarse al precio —recuerde que a mayores niveles de producción, menor es el costo unitario del producto—, como una forma de asegurar la rentabilidad de la operación.

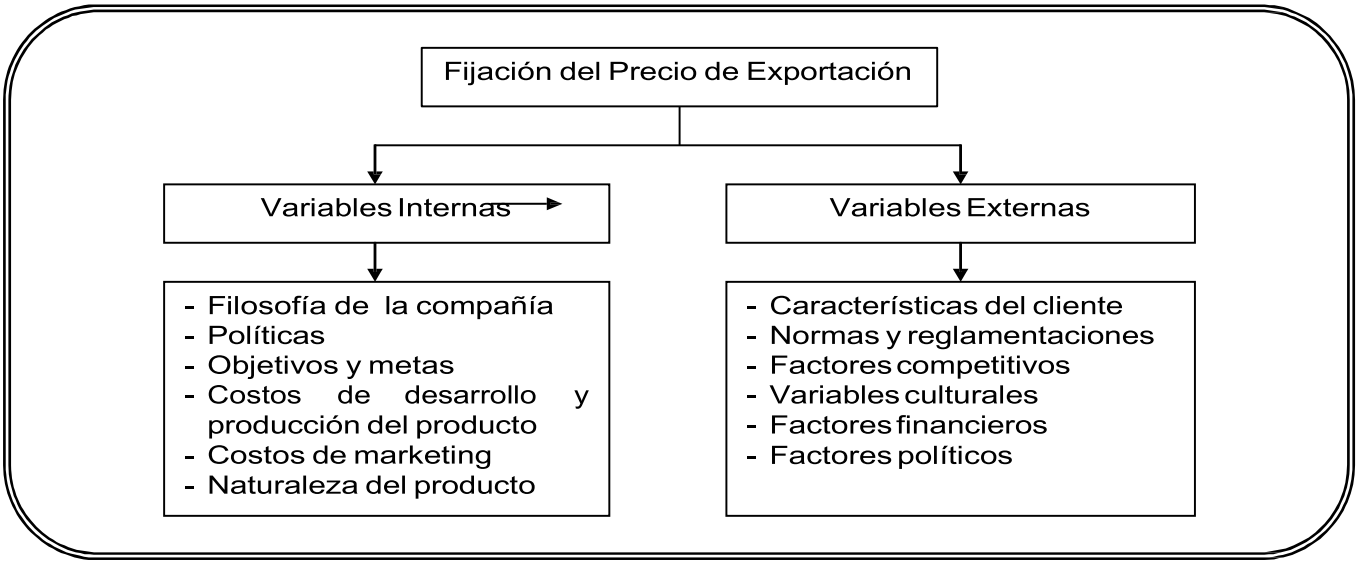
Cuando se emplea el precio de penetración, el propósito esencial que se persigue es alcanzar una alta participación de mercado; esto significa que el producto inicialmente tendrá un precio bajo, lo que generaría un mayor volumen de ventas. Es preciso señalar que bajo este enfoque, resulta primordial que el producto llegue a un mercado masivo, que los clientes sean sensibles al precio —es decir, si sube el precio, baja la cantidad demandada de él, o viceversa—, y que existan reducciones en los costos a medida que se incrementan los niveles de producción. No obstante, el precio bajo no necesariamente va a significar que se produzcan altos volúmenes de venta.

Bajo la segunda situación (b), el propósito básico es adecuarse a una nueva situación; como: cambio en la situación intra-empresarial, lanzamiento de un nuevo producto o un cambio en las condiciones del mercado. Por ejemplo, cuando cambia el tipo de cambio, esta situación generará la variación en el precio del producto exportado.

Bajo la tercera situación (c), el producto forma parte de una línea; por lo tanto, debe existir una coordinación entre los precios de cada artículo que la conforman, con el fin de diferenciar sus distintas versiones. Por ejemplo, Nestlé elabora una línea de café "Nescafé", en la cual se encuentra su versión económica Dolca, su versión corriente Tradición, y su versión sofisticada Fina Selección. En este caso, uno de los productos será quien tenga un precio dedicado a obtener mayor cuota de mercado, participando en guerras de precio con sus competidores; debiendo los restantes ser capaces de recuperar los costos del producto involucrado en dicha guerra (de precios).

3.1 Fijación del Precio de Exportación

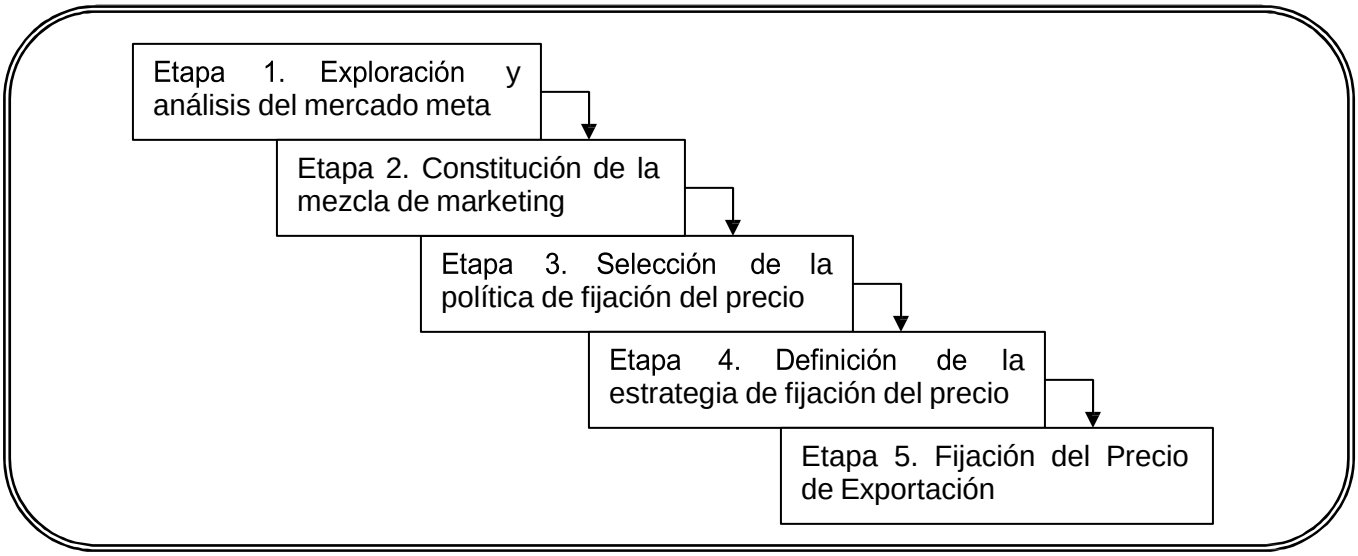
En términos generales, el precio de los productos de exportación se encuentra influenciado tanto por variables internas a la empresa como por variables externas asociadas con el mercado internacional, así como por su interacción; siendo éstas las siguientes:



De acuerdo a lo anterior, la fijación del precio no sólo debe basarse en criterios de carácter nacional, sino que deberá considerarse para ello, las condiciones que se desarrollan en el(los) mercado(s) meta extranjero(s) seleccionado(s).

En términos específicos, las empresas para fijar el precio de exportación de sus productos deben considerar el siguiente proceso de establecimiento de precios, compuesta por cinco etapas sucesivas.

Figura Nº 5: Proceso de Fijación de los Precios de Exportación



Respecto a la Etapa 1. Exploración y análisis del mercado meta; a través de su examen se podrán identificar todos aquellos factores que pueden constituirse en un obstáculo para el ingreso del producto al país extranjero, así como también permite determinar si el mercado meta es lo bastante atractivo como para dedicar esfuerzo a las operaciones internacionales; en este aspecto, mercados demasiado pequeños pueden no ser atractivos, sobre todo si se trata de productos masivos que requieren de un alto volumen de ventas. Junto con lo anterior, al analizar el mercado meta se podrá definir si el producto será aceptado por el mercado extranjero, quien presenta gustos, preferencias y características particulares, distintas de las que tiene el consumidor nacional; la sensibilidad que presentan ante el precio del producto, y la importancia que le otorgan a la relación precio-calidad.

Respecto a la Etapa 2. Constitución de la mezcla de marketing; como se puede recordar, la mezcla de marketing se compone de cuatro elementos: promoción, plaza, producto, y precio; cada uno de los cuales debe ser coherente entre sí. Es decir, las estrategias utilizadas en cada elemento deben responder al posicionamiento que se le desee dar al producto, debiendo además, ajustarse a las características del mercado meta.

Respecto a la Etapa 3. Selección de la política de fijación del precio; las políticas de fijación de precios se derivarán de los objetivos globales de la compañía, y constituyen las pautas básicas que se utilizará para la determinación de los precios. Las políticas pueden enfocarse en: maximizar la utilidad, incrementar la cuota de mercado, sobrevivir, copiar los precios de los competidores, entre otras.

Respecto a la Etapa 4. Definición de la estrategia de fijación del precio; a nivel internacional, las empresas pueden emplear tres tipos de estrategia:

a) El precio mundial estándar, consiste en fijar un precio único a los productos, en los distintos mercados (se emplea cuando el costo de producción o marketing es insignificante), o bien, fijar un precio en función de los costos medios unitarios, basados en los costos totales[13].

b) El precio de doble fijación, es aquella estrategia que consiste en fijar un precio diferente al establecido a nivel local. Bajo esta situación se pueden emplear dos métodos:

- Método de costo-plus: este enfoque establece el precio en función de los costos reales, dados por los costos nacionales y los extranjeros. La principal desventaja de este método es que puede generar un precio muy alto, que haga poco competitivo al producto (y a la empresa). Algunas empresas para desvirtuar tal desventaja, hacen uso de un margen de ganancias variable, que podrá someterse a variaciones (descuentos) dependiendo del tipo de cliente, volumen de venta, intensidad de competencia, etc.

  Método del costo marginal: el costo marginal representa el costo adicional generado por la última unidad producida; de acuerdo a ello, bajo este enfoque el precio se fija en base a los costos de exportación (de producción y venta), excluyendo por tanto, los costos incurridos en investigación y desarrollo, marketing, y gastos indirectos de carácter nacional. Lo anterior, le permite a la empresa llegar al extranjero con precios competitivos; no obstante, podría ser acusada de dumping, forma de competencia desleal, en donde se comercializan los productos bajo los costos de producción.

c) El precio diferenciado por mercado; en este caso, se utiliza como base el método de costo marginal, pudiendo el precio variar dependiendo de las condiciones que se generen en cada mercado (cambios competitivos, variaciones del tipo de cambio, etc.).

Respecto a la Etapa 5. Fijación del precio de exportación; el precio final de exportación queda establecido en una cotización internacional, en donde se deberán considerar los costos directos de exportación, quienes comprenden lo siguiente:

- Costo de adaptación del producto a los requerimientos del mercado extranjero, cuando proceda.
- Costos operacionales de la exportación, en donde se incluyen; costos de embarque y de comunicación, seguros, recursos humanos, promoción en el exterior, estudios de mercado, entre otros.
- Costos vinculados con el ingreso del producto al mercado extranjero; derechos y gravámenes aduaneros, riesgos asociados con el comprador y con el tipo de cambio.

El análisis de cada uno de los costos que influyen en el precio de los productos de exportación, directos e indirectos, dará como resultado un precio superior al fijado a nivel doméstico; cuya razón se debe a lo denominado “escalada de precios”.

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede identificar la forma en que los precios de los productos van incrementándose al ser comercializados en mercados extranjeros a través de la exportación.

[13] Los costos totales están dados por la sumatoria de los costos fijos, costos variables y costos de exportación.

Cuadro Nº 4: Escalada del Precio de Exportación

Elementos y factores de costo del canal internacional de marketing	Canal doméstico comerciante detallista	Caso 1. Comerciante mayorista directo, en importaciones CIF	Caso 2. Con importador e intermediario extranjero local añadido al canal
= Precio neto de fabricación	10.00	10.00	10.00
+ Seguro y costo de embarque (CIF)	-	7.00	7.00
= Costo Producto (CIF)	-	17.00	17.00
+ Tarifa arancelaria (20% sobre CIF)	-	3.40	3.40
= Costo de importación	-	20.40	20.40
+ Margen de importación (25% sobre costo)	-	-	5.10
+ IVA (17% sobre costo más margen)	-	-	4.34
= Costo del mayorista = precio importador	10.00	20.40	29.84
+ Margen del importador (33 1/3 % del costo)	3.33	6.80	9.95
+ IVA (17% sobre margen)	-	-	1.69
= Costo del intermediario local extranjero = precio mayorista	-	-	41.48
+ Margen del intermediario (33 1/3 % del costo)	-	-	13.83
+ IVA (17% sobre margen)	-	-	2.35
= Costo del minorista	13.33	27.20	57.66
+ Margen detallista (50% sobre el costo)	6.67	13.60	28.83
+ IVA (17% sobre margen)	-	-	4.90
= Precio al detalle = pago del consumidor	20.00	40.80	91.39

A continuación, para su mayor comprensión se estudiará el concepto escalada de precios, junto con los principales factores que lo generan.

3.1.1 Escalada de Precios

Las personas que han tenido la posibilidad de viajar a otro país, muchas veces se sorprenden al tener que pagar por un producto determinado, un precio sustancialmente distinto al que tiene en su país natal, los que en uno u otro país tienen un precio muy elevado. Esto generalmente es una fuente de motivación para los fabricantes, quienes toman la decisión de exportar con miras a tener un mayor rendimiento por el producto en aquellos países donde su precio es mayor, no obstante, es ahí donde descubren que los precios sólo

reflejan los costos adicionales que se producen a consecuencia de la operación de exportación.

Por Ejemplo

Es probable que el "vino chileno" tenga un precio menor al interior de Chile, que el fijado para él en los países europeos, puesto que para que pueda ingresar a dichos países, el exportador deberá incurrir en costos de transporte, seguro, de embarque, así como a tarifas arancelarias que le permitirán su ingreso legal a los países de la comunidad; tal como se demostró en el cuadro Nº 4.

De acuerdo a lo señalado, la escalada de precios hace referencia a los aumentos sucesivos de precios que va teniendo el producto como consecuencia de los costos adicionales que genera la operación de exportación.

A continuación, se analizarán cada uno de los factores que influyen en la escalada de los precios de exportación.

- Impuestos, aranceles y costos de administración. Cuando los productos se internan en un país extranjero estarán sometidos a cargas tributarias que los encarecerán en su interior —dadas por impuestos y aranceles—. Generalmente, este aumento de precio es absorbido por el consumidor, quien tendrá que pagar un precio mayor al momento de adquirir el producto. No obstante, en ciertas situaciones dicho costo lo asume el fabricante, quien para llegar al mercado internacional con precios más competitivos, reduce su beneficio neto.

  Por lo tanto, un arancel representa una carga tributaria especial, que se cobra al momento de ingresar un producto extranjero al territorio nacional, cuyo propósito puede orientarse a: proteger el mercado doméstico de la competencia extranjera o incrementar los ingresos fiscales.

  El arancel puede tomar tres formas particulares: (a) ser aplicado como un cargo fijo específico sobre alguna unidad de medida; por ejemplo, US$ 5 por cada tonelada; (b) ser aplicado como una tasa porcentual sobre el valor aduanero de la mercancía; por ejemplo, suponiendo que el valor en aduana de la mercancía es de USD 50.000, a este valor se le aplica un arancel del 7% —en Chile, la tasa arancelaria general es de 6%, a lo que se denomina "arancel ad valorem"—; (c) aplicar un arancel mixto, es decir, involucra una parte de cargo específico y otra de ad valorem.

  En la categoría de impuestos, el principal exponente es el impuesto al valor agregado, IVA, aplicado sobre la compra de bienes y servicios; incrementando directamente el valor del producto final.

Además de los aranceles e impuestos, también existen costos administrativos que encarecen al producto, tal es el caso de las licencias de exportación e importación, costos asociados al despacho (documentación), así como los medios físicos que se requieren para llevar el producto hacia el consumidor final.

- Inflación. La inflación genera un aumento sostenido en el nivel de precios de los productos de una economía. Bajo esta situación, los costos de venta de los productos estarán sujetos a continuas alzas, y considerando que muchas veces las ventas se negocian en contratos a largo plazo, para el fabricante no será conveniente venderlo en países donde existan altas tasas de inflación, puesto que el pago que reciba por ellos probablemente será menor al costo de reemplazo de los productos.

  Por lo tanto, cuando las empresas operan en países afectados por factores inflacionarios, este elemento lo deberán considerar en la fijación del precio. Para ello, pueden cobrar por servicios adicionales, inflar los costos, separar el producto en componentes (vendiéndolo por partes, no como un producto integral), exigir la compra de dos o más artículos, siendo uno más caro, etc.

- Variación del tipo de cambio. Antiguamente, la mayor parte de los intercambios comerciales se establecían utilizando una moneda estable, el dólar norteamericano. Hoy en día, en la mayor parte de los países se emplea la libre flotación de las monedas, lo que ha generado que los tipos de cambio fluctúen de acuerdo a las condiciones económicas del mercado, sin intervención del gobierno para mantenerlas dentro de un rango o en un valor fijo —por lo tanto, las monedas al depreciarse o apreciarse, influirán sobre el pago que reciban los proveedores—.

  Esta situación, ha producido que nadie esté completamente seguro del valor de una moneda en el futuro. Generalmente, las empresas optan por fijar como moneda de pago en la transacción internacional, aquella correspondiente al del país del proveedor, surgiendo la necesidad de considerar medidas de protección contra pérdidas. Así, si en las negociaciones no se considerara el tipo de cambio, los exportadores podrían ver reducidos sus ingresos de exportación, lo cual significaría de forma implícita el otorgamiento de descuentos involuntarios sobre el precio final; sobre todo cuando las transacciones involucran lapsos de tiempo considerable entre la firma del pedido y el pago de la operación.

Por Ejemplo

Suponga que un exportador chileno realiza un contrato de compraventa internacional con una procesadora de jugos norteamericana, por la venta de 50 toneladas de uva. La moneda de pago establecida es el dólar norteamericano, cuyo tipo de cambio al día 30.03.08 es equivalente a: USD1 = $ 463,26; fecha en que la mercancía deberá ser embarcada hacia Estados Unidos.

El pago de la operación, ascendiente a USD 100.000 se realizará en un plazo de 4 meses, cuyo primer vencimiento mensual, correspondiente al 25% del valor total, es el día 30.04.08.

Si se sabe que a la fecha del primer vencimiento el tipo de cambio ha caído a USD 1 = $ 400,05. Entonces, en esta situación el exportador chileno recibirá menos moneda nacional por la venta de uva, que la que hubiese recibido al haber realizado la venta al contado. Vea lo siguiente:

Monto correspondiente al 25% del valor total de la exportación.

Venta a plazo (primer vencimiento 30.04.08) = USD 25.000 x 400,05 = $ 10.001.250
Venta pago contado (vencimiento 30.03.08) = USD 25.000 x 463,26 = $ 11.581.500

Como se puede observar, el menor monto recibido por el exportador representa un descuento otorgado, de forma no deliberada, del 13,65%.

En base al ejemplo anterior, también se debe señalar que las variaciones del tipo de cambio muchas veces pueden constituirse en importantes barreras comerciales; puesto que cuando el valor del peso se fortalece frente a una moneda extranjera, el valor de la moneda local se encarecerá, necesitando los compradores extranjeros más moneda extranjera para comprar un peso chileno; debilitándose de esta forma la demanda de productos chilenos.

Por lo tanto, cuando las empresas tienen planes de permanecer en los mercados internacionales en el largo plazo, deberán considerar las variaciones en el valor de la moneda en sus estrategias de precios.

- Costos de intermediación y transporte. Un producto nacional, para poder llegar al consumidor final, requiere pasar por una serie de eslabones de la cadena de distribución, siendo unas más largas que otras. Muchas veces, la falta de márgenes de ganancia bruta de intermediación y la multiplicidad de canales utilizados, generan que los fabricantes no sepan el precio final de su producto.

Junto con lo anterior, en muchos países se emplean sistemas de distribución subdesarrollados, que generan el aumento de los costos. Es así como puede estar sometida a costos de almacenamiento, de embarques pequeños, etc., no previstos. En general, los países no cuentan con fuentes de información que indiquen a los exportadores extranjeros, los intermediarios disponibles. Esto conlleva a que deban confiar en sus propios estudios de mercado y experiencia para averiguar los costos del intermediario.

Asimismo, en la operación de exportación se deben considerar los costos asociados al transporte internacional de la mercancía, entre éstos seguro, manejo de la carga, envase, los cuales a nivel interno no se producen.

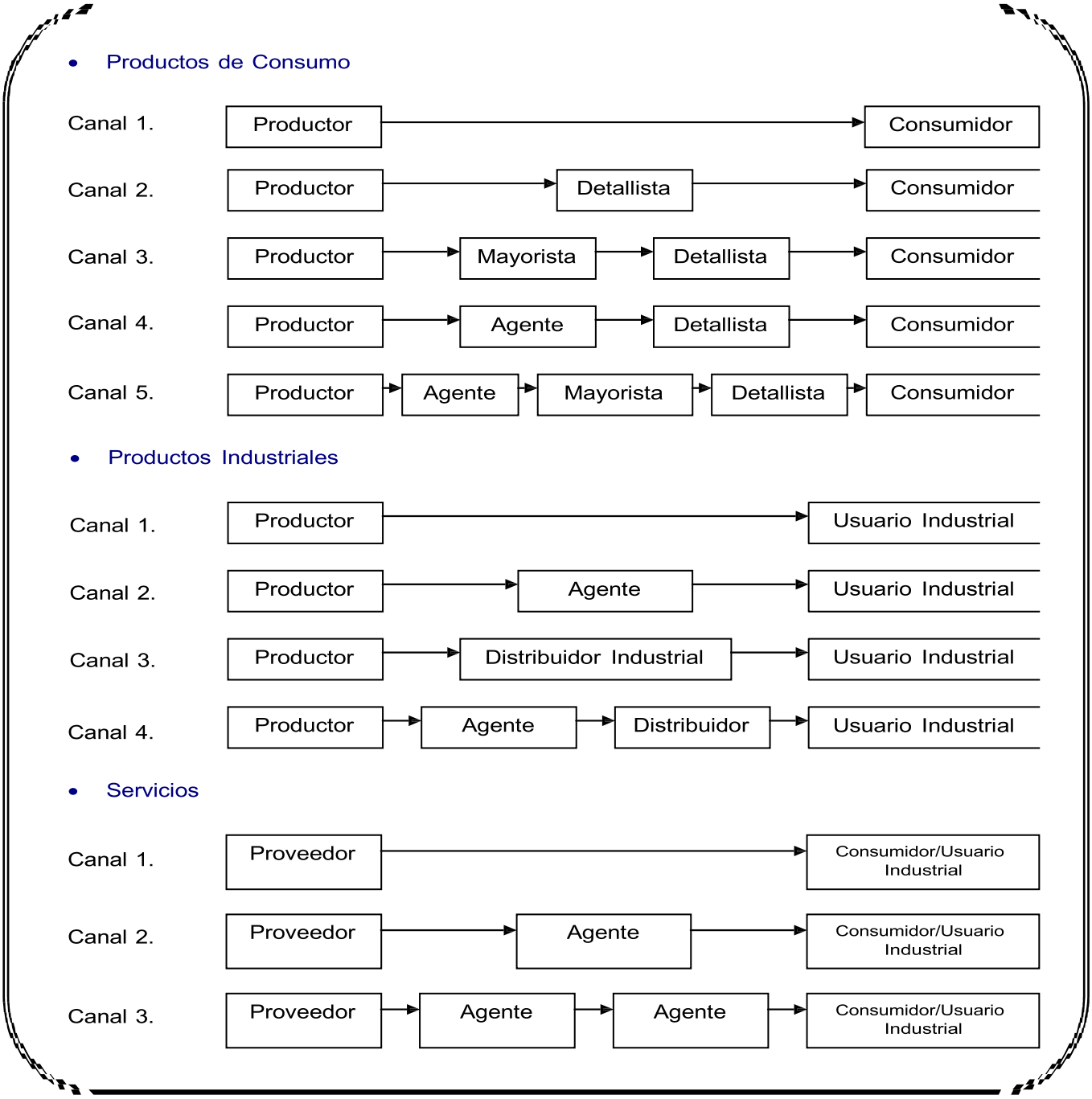
Como se ha estudiado, las exportaciones están sujetas a costos adicionales, los cuales para ser reducidos requieren de: la disminución de los costos de producción de los productos, disminución de los aranceles, establecimiento de zonas francas a través de las cuales se ingresen productos mediante un tratamiento aduanero y arancelario preferencial, y fijar los precios en base al costo marginal (lo que puede dar origen a demandas legales contra dumping).

4. LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONALES

Los canales de distribución están constituidos por un conjunto de organizaciones internas o externas a la empresa, que están conectadas entre sí para hacer llegar el producto al consumidor final. En otras palabras, los canales de distribución sirven de enlace entre el fabricante o productor y el cliente, pues cada uno de ellos permitirá el movimiento físico del producto hasta hacerlo llegar al comprador.

Las empresas pueden emplear diversas estructuras de canales de distribución, las cuales abarcan desde canales directos a través de los cuales es el propio fabricante quien se encarga de vender el producto al consumidor final, hasta canales indirectos conformados por una cantidad determinada de intermediarios que se encargan de transferir el producto hasta el cliente final; tal como se muestra en la siguiente figura, en donde la estructura del canal de distribución varía dependiendo del tipo de producto ofrecido al mercado.

Figura Nº 6: Estructura del Canal de Distribución



La elección del canal de distribución estará determinada por los objetivos que intente conseguir la empresa; pudiendo utilizar variadas estructuras para un mismo producto; así por ejemplo, si desea tener un amplio alcance con su producto, el fabricante podrá utilizar los distintos tipos de canales, de manera tal que cada uno de ellos llegue a los consumidores que el resto no puede alcanzar.

Pese a lo señalado, los canales de distribución no sólo se utilizan para el movimiento físico del producto desde un punto a otro, sino que también permiten transferir la propiedad de éste, además de constituirse en un mecanismo de comunicación de carácter informativo. En este aspecto, la comunicación se caracteriza por fluir en múltiples direcciones, ya que no sólo se producirá desde el fabricante hacia los vendedores, sino que también fluirá en sentido contrario, ya que —por ejemplo—, para poder diseñar las campañas publicitarias o recabar datos relativos a la población objetivo, se necesita de la información aportada por los distribuidores detallistas.

Cabe destacar que, contrario a lo que se podría pensar, el flujo físico, de propiedad (transaccional) e informativo no se produce de manera paralela. Es decir, cada acción podrá producirse de manera independiente, lo que significa que no necesariamente cada una de ellas ocurrirá al mismo tiempo.

Por Ejemplo

Puede que un fabricante utilice un agente intermediario para que contacte a nuevos compradores en el mercado extranjero, lo cual facilitaría el flujo informativo desde el proveedor al consumidor final; pero esto no significará necesariamente que el fabricante traspase la propiedad de los productos a dicho agente —caso en el cual no se produciría el flujo transaccional—; lo anterior porque generalmente los agentes no adquieren la propiedad de los productos, así como tampoco mantienen un manejo físico de éstos.

En términos generales, la mayor parte de las empresas que operen a nivel internacional requerirán de intermediarios, puesto que esta acción permite un ingreso rápido y a bajo costo hacia los mercados extranjeros. Esto porque cuando el exportador utiliza canales directos; tales como, subsidiarias de producción o de ventas, deberá invertir en infraestructura, personal, etc., lo que incrementará sus costos de distribución.

4.1 Selección del Diseño del Canal de Distribución

La estructura o diseño del canal de distribución se refiere a la forma física que presenta el canal de distribución empleado por la empresa, tanto en términos de amplitud como de longitud. Así, la longitud se define en base a la cantidad de intermediarios utilizados en la cadena de distribución; por ejemplo, $\text{fabricante} \rightarrow \text{mayorista} \rightarrow \text{min orista} \rightarrow \text{consumidor final}$, donde el número de intermediarios de la cadena son dos (mayorista – minosrista); en cambio, la amplitud se refiere a la cantidad de entidades comprendidas en un mismo tipo de canal; por ejemplo, suponga que un fabricante de artículos electrónicos emplea en el canal detallista a:

cuatro multitiendas y seis supermercados; en este caso, la amplitud será equivalente a diez entidades.

Para la elección del diseño del canal de distribución, la empresa deberá evaluar diversos factores que influyen en éste, que provienen tanto del ambiente externo como interno; cada uno de los cuales ejercerá un efecto distinto en cada uno de los mercados en que se ofrezca el producto. En el siguiente cuadro, se pueden apreciar los diversos factores que deben evaluarse al momento de diseñar el canal de distribución.

Cuadro Nº 5: Factores que Determinan la Estructura del Canal de Distribución

Factores Externos	Características del cliente Cultura de la distribución Competencia
Factores Internos	Objetivos de la empresa Naturaleza del producto Capital asociado al canal de distribución Costo operacional del canal Cobertura Control Continuidad Comunicación

Cada uno de estos factores influirá sobre el resto, y serán determinantes no sólo para el diseño de un nuevo canal de distribución, sino también para evaluar los existentes, los cuales pueden requerir de modificaciones. Para su mayor comprensión, a continuación se estudiarán cada uno de los factores señalados anteriormente.

- Factores Externos

Comprenden todos aquellos factores que son ajenos al control de la empresa, y que provienen del mercado en el cual se sitúa u ofrece sus productos.

a) Características del cliente: los clientes representan el mercado a quienes se dirige la oferta de la empresa —bienes o servicios—; éste se constituye en uno de los principales factores de influencia en el diseño del canal, puesto que sus características psicográficas y demográficas[14] lo definirán; es así como preguntas como: qué, cómo, cuándo, dónde y por

[14] Las características demográficas están constituidas por variables como la edad, sexo, nivel socioeconómico, escolaridad, ocupación, estado civil, cantidad de hijos, entre otras. Mientras que las características psicográficas involucran a los estilos de vida de las personas, rasgos de la personalidad, opiniones y motivaciones que

qué compra, permitirán identificar el modo a través del cual se deberán distribuir los productos al consumidor final, de manera tal de generar una ventaja competitiva.

No obstante, tal como se dijo anteriormente, el producto podrá ser ofrecido por medio de dos o más canales de distribución, lo cual estará definido por las características del cliente. Por ejemplo, Caterpillar utiliza una amplia red de distribuidores independientes para ofrecer al consumidor final equipos para remover la tierra; en cambio, este tipo de canal no se emplea cuando las ventas se realizan al gobierno.

b) Cultura de la distribución: es fundamental que las empresas estudien los sistemas de distribución utilizados en cada país para su producto particular, puesto que éstos difieren entre un país u otro. El estudio de los sistemas de distribución involucran la estructura del canal, su funcionalidad, las relaciones entre los miembros del canal, y las normas legales que regulan a los integrantes del canal.

Respecto a la estructura del canal; los fabricantes estarán obligados a adecuarse a los sistemas de distribución existentes, pues la implementación de nuevas estructuras puede conducir al fracaso, al mercado no encontrarse preparado o acostumbrado a tal estructura. Por ejemplo, en ciertos mercados se requiere que el producto pase por una cierta cantidad de intermediarios mayoristas, quienes brindarán el apoyo necesario para alcanzar una adecuada penetración del producto.

Respecto a la funcionalidad del canal; es preciso que las funciones que cumpla cada intermediario de la cadena de distribución estén claramente definidas. Lo anterior permitirá conocer de antemano lo que cada uno de ellos espera de la relación establecida. Por ejemplo, a diferencia de los distribuidores estadounidenses, los japoneses esperan que los fabricantes acepten las devoluciones de producto, aún cuando éstas no se generen por desperfectos en ellos, sino que simplemente surjan por la falta de ventas.

Respecto a las relaciones entre los miembros del canal; las relaciones que se generan entre los miembros del canal podrán estar definidas por el grado de integración vertical existente; así como por los mecanismos empleados para establecer las relaciones, ya sea por medio de contratos, propiedad (integración vertical), o el uso del poder. Por ejemplo, en Europa, las relaciones son atribuidas principalmente a vínculos familiares.

Respecto a las normas legales que regulan a los miembros del canal; en este aspecto, la empresa deberá considerar aquellas normas que prohíben, permiten o fijan restricciones respecto al empleo de un canal particular. Es así como, en determinados países, las empresas no pueden ofrecer sus productos a través de distribuidores, debido a los abusos al consumidor que son atribuidos a este tipo de intermediario.

c) Competencia: muchas veces la competencia determina los sistemas de distribución empleados en el mercado; lo cual significa que sólo los canales utilizados por la competencia que se encuentra establecida son los que se emplean en el mercado para

---

impulsan el comportamiento de las mismas (Pérez Romero, Luis Alfonso; “Marketing Social: teoría y práctica”, Pearson Prentice Hall, 2006).

hacer llegar los productos al consumidor final, generando su aceptación. Bajo esta situación, la empresa estará limitada a utilizar mecanismos similares a los de dichos competidores, viéndose incluso en la necesidad de crear sistemas de distribución tan extensos como los del competidor.

No obstante, la empresa también podrá desarrollar un sistema de distribución completamente distinto al de la competencia, con miras a generar una ventaja competitiva; para lo cual se deberán analizar cuidadosamente los factores ambientales que repercuten en la factibilidad del canal; tales como: culturales, leyes, políticas, etc., debido a que éstas se pueden constituir en variables que restrinjan el uso de un determinado sistema de distribución. Por ejemplo, en Japón, el gobierno tiene el monopolio de las importaciones de tabaco, lo cual restringe el empleo de distribuidores directos independientes por parte de los fabricantes extranjeros.

Asimismo, muchas veces los competidores nacionales manejan todos los sistemas internos de distribución a través de acuerdos contractuales, impidiendo el paso a la competencia extranjera, generando con ello que estas empresas no puedan ofrecer sus productos en dichos mercados.

- Factores Internos

Están constituidos por aquellas variables propias de la empresa y que por ende, están bajo su control. Esto implica que cada uno de los factores internos diferirá entre una empresa u otra, dada sus características particulares, lo cual generará el uso de múltiples estructuras de canales de distribución para empresas similares.

a) Objetivos de la empresa: la elección del diseño del canal de distribución, depende de los objetivos que intente conseguir la empresa, tales como participación de mercado o rentabilidad. Así, muchas veces las empresas para conseguir un alto nivel de ventas, para obtener mayor participación de mercado emplean canales propios, que requieren de más recursos monetarios y administrativos (en función de la coordinación y control que necesitan). Por ejemplo, una empresa para lograr mayor niveles de venta en el extranjero, puede utilizar la fuerza de ventas directa o establecer tiendas detallistas propias, este último canal representa mayores costos, debido a la infraestructura y personal requerido.

b) Naturaleza del producto: este factor influye en la longitud del canal de distribución; así, cuando el producto es perecedero, especializado, caro o voluminoso requerirá de canales más cortos, pues por ejemplo, el carácter perecedero influye en el tiempo de durabilidad del producto, debiendo estar rápidamente disponible en el mercado, con el fin de evitar su vencimiento mientras está en la cadena de distribución.

De acuerdo a lo anterior, los productos durables, tales como artículos básicos (pastas dentales, cepillos de dientes, lavalozas, cloro, shampoo, etc.), generalmente utilizan canales más largos; sin embargo, no están privadas a utilizar un mismo diseño, esto significa que un mismo producto podrá distribuirse por medio de diversos canales, unos compuestos por más intermediarios que otros.

Por Ejemplo

Suponga que una empresa ofrece en el mercado extranjero "detergente para ropa", en este caso, el producto podrá distribuirse por medio de una variedad de canales, tales como:

Canal 1. Fabricante→ Gran Mayorista→ Detallista

Canal 2. Fabricante→ Gran Mayorista→ PequeñoMayorista→ Detallista

Canal 3. Fabricante→ GranMayorista→ PequeñoMayorista→ MuyPequeñoMayorista→ Detallista

c) Capital asociado al canal de distribución: se entiende por capital al conjunto de recursos físicos y financieros que requiere una empresa para poder establecer un sistema de distribución. En este aspecto, la disponibilidad de estos recursos será lo que definirá el tipo de canal a utilizar. Así, mientras más recursos tenga la empresa, mayor capacidad tendrá para establecer canales propios, que estén bajo su control.

d) Costo operacional del canal: los costos asociados al manejo del canal varían desde un tipo a otro, dependiendo de la forma en que se vaya desarrollando la relación entre sus miembros, de la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el producto, y del poder que tenga el fabricante frente a sus distribuidores. Por ejemplo, si los intermediarios utilizados en el canal poseen un fuerte poder, querrán obtener mayores regalías a cambio de distribuir el producto del fabricante; por lo tanto, entre otras, solicitarán entregas más frecuentes y realizadas directo a sus puntos de distribución, con el fin de evitar costos de almacenamiento.

e) Cobertura: es un término que hace referencia a la cantidad de áreas que cubren los canales de distribución empleados, para poner a disposición del consumidor el producto final. En este aspecto, la cobertura puede ser de tipo vertical y otra horizontal. La primera se orienta hacia la cantidad de intermediarios utilizados para cubrir el mercado; mientras que la segunda se asocia al número total de un mismo tipo de entidad utilizada para representar al producto en el mercado.

En términos generales, la cobertura a utilizar se clasifica en tres grandes grupos:

- Cobertura intensiva; se emplea cuando la empresa desea obtener alta participación de mercado, cuyo producto se dirige a un mercado masivo. Por lo tanto, en esta situación, el fabricante deberá tener una amplia cobertura, tanto horizontal como vertical.

- Cobertura selectiva; en este caso, el fabricante elige en cada área geográfica, a determinados intermediarios. En este caso, la cobertura será vertical y horizontal, pero con menor amplitud que la empleada en la intensiva.

- Cobertura exclusiva; bajo esta situación, el fabricante emplea a sólo un intermediario del mercado para la distribución de sus productos, quien tendrá la exclusividad de la firma. Esto significa que la venta se lleva a cabo por canales más directos.

Es importante señalar que el tipo de cobertura a utilizar, deberá ser coherente con la estrategia genérica empresarial —líder en costos, de enfoque, o diferenciación—; así por ejemplo, si se ofrece un producto especializado, no podrá utilizarse la cobertura intensiva, ya que esto podría ocasionar que la imagen del producto se erosione.

f) Control: cuando los productos son distribuidos por medio de intermediarios, el fabricante perderá control sobre diversas variables relacionadas con él; como es la fijación del precio, la promoción, y el tipo de tienda en que estará disponible el producto. Lo anterior, se hace más acentuado a medida que la cobertura crece (más grande es el canal). Por lo tanto, la decisión de utilizar canales propios o intermediarios externos, deberá evaluarse en términos del control que se ejerce y los costos de distribución asociados al canal.

No obstante, dicha pérdida de control también dependerá del tipo de producto que se ofrezca al mercado; pues cuando se trata de productos industriales con alta tecnología, los intermediarios dependerán de ese proveedor único, quien podrá ejercer mayor control sobre la distribución, debido al poder que detenta sobre ellos (ya que los intermediarios dependerán del fabricante para abastecerse de nuevos productos y brindar servicios al consumidor).

Pese a lo señalado, generalmente, cuando las empresas comienzan a operar en mercados internacionales por medio de la exportación, hacen uso de intermediarios, quienes presentan mayor conocimiento del mercado extranjero; en cambio, a medida que gana experiencia y sus ventas se incrementan, muchos de los fabricantes optan por establecer tiendas de venta propias.

g) Continuidad: las decisiones relacionadas con el canal de distribución representan acciones de largo plazo; por lo tanto, es fundamental que durante su diseño se consideren las amenazas del entorno que pueden afectarlo, así como los diversos tipos de intermediarios que están disponibles.

Respecto a lo anterior, el mantener relaciones de largo plazo con los miembros del canal es prácticamente una función del fabricante, puesto que en general los intermediarios tienden a tener una perspectiva de más corto plazo. El ejemplo clásico establece que, cuando los fabricantes penetran de manera exitosa a un mercado extranjero —como el japonés—, a través de canales mayoristas; éstos solicitarán mejoras continuas en el producto, con el fin de evitar que la competencia local elabore productos similares a menores precios. Si el fabricante no es capaz de establecer las mejoras solicitadas, es probable que los intermediarios vuelvan a relacionarse con los proveedores locales, y

dejen de distribuir los productos del fabricante que había penetrado inicialmente de forma exitosa.

Los intermediarios también evaluarán las intenciones que tiene el fabricante de permanecer en el mercado, pues aquellos que tengan proyecciones de corto plazo tendrán menos probabilidades de conseguir la continuidad de los distribuidores, ya que éstos no querrán trabajar con proveedores que, en algún momento dado, los dejarán sin abastecimiento del producto.

h) Comunicación: a nivel internacional, los mercados industriales están sometidos a diversos tipos de distancia; social, cultural, tecnológica, de tiempo y geográfica; que deben ser aminoradas por medio del intercambio de información, proceso de comunicación que se establece entre vendedor (fabricante) y comprador (intermediario).

- *Distancia social;* está asociada a las formas de operar que existen entre las entidades que conforman el canal; mientras más familiarizadas estén cada una de ellas con los métodos y procesos de operación del resto, menos distancia social existirá entre ellas.

- *Distancia cultural;* se refiere a todas aquellas normas, valores y métodos de trabajo que son aceptados y compartidos por los diversos integrantes del canal. En este aspecto, existirá distancia cultural cuando las entidades difieran en cuanto a normas, costumbres, valores, etc., debido a las diferencias nacionales existentes.

- *Distancia tecnológica;* está constituida por las diferencias o similitudes tecnológicas o de procesos existentes entre los integrantes del canal; así, aquellas entidades que presenten procesos productivos muy diferentes, tendrán mayor distancia tecnológica.

- *Distancia de tiempo;* se asocia al período que debe transcurrir entre la solicitud del pedido, y la transferencia efectiva del producto. En este aspecto, cuando la entrega real tarda demasiado, existirá una mayor distancia de tiempo.

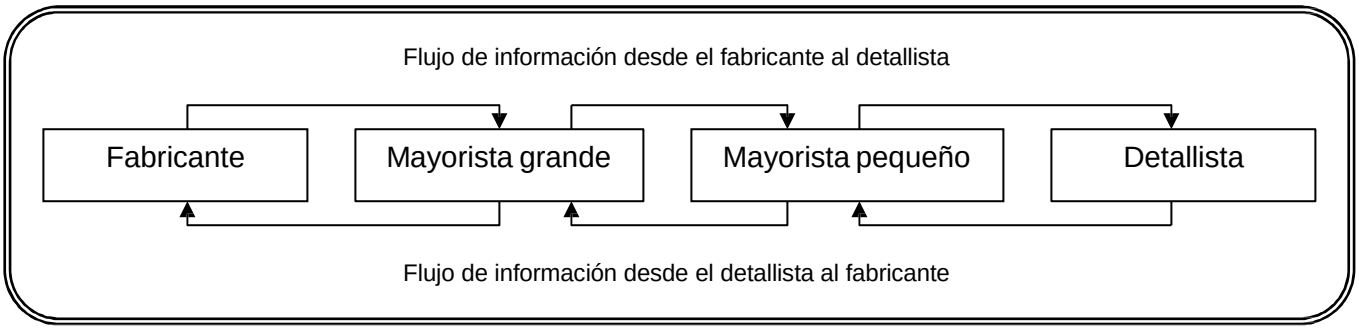
- *Distancia geográfica;* se refiere a la distancia física, medida en términos de kilómetros, millas, etc., existente entre los miembros del canal. Mientras más distantes físicamente se encuentre el vendedor y comprador, mayor será la distancia geográfica.

Cuando la comunicación es apropiada, el fabricante podrá transmitir sus metas a los integrantes de la cadena distribución, solucionar las diferencias o problemas que surjan entre ellos, y principalmente, vender el producto. En este aspecto, se debe considerar que el fabricante e intermediario se encuentran establecidos en países diferentes, cada uno con características únicas, lo que muchas veces genera conflictos entre las partes que deben

resolverse de manera adecuada. Lo anterior porque si el fabricante trata de imponer al distribuidor una decisión determinada, podrá generar malas relaciones que pueden afectar la comercialización del producto.

Pese a la importancia de lo anterior, cuando la información (mensajes) fluye a través del canal de distribución, surgirán ruidos que dificultarán el proceso de comunicación, esto se debe principalmente a que la comunicación irá transfiriéndose secuencialmente, desde el fabricante hasta el detallista más pequeño, o viceversa; tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura Nº 7: Flujo de Información durante el Proceso de Comunicación



Por lo tanto, es esencial desarrollar un sistema que garantice un buen flujo de información, lo cual vendrá dado por la comprensión mutua de las necesidades y metas de cada una de las partes que compone el canal. De esta forma, habrá una cooperación integral, que generará una mejor comercialización del producto.

Por Ejemplo

Una empresa que desee establecer mecanismos de comunicación efectivos y eficientes, podrá hacer uso de reuniones periódicas o videoconferencias que le permitan recoger información sobre las necesidades de los propios intermediarios, así como del mercado objetivo (consumidor).

4.2 Selección de los Miembros del Canal de Distribución

Luego de seleccionar la estructura del canal, el fabricante deberá elegir a aquellas entidades idóneas que integrarán la cadena distributiva, entre todas las disponibles. Para ello, deberá considerar dos aspectos básicos:

a) Determinación del tipo de relación a establecer con los intermediarios. En este caso, el fabricante deberá definir de qué forma se vinculará con los intermediarios del canal, ya sea por medio de distribuidores o agentes.

Diferencias entre Distribuidor y Agente

El distribuidor representa el enlace entre el productor –nacional o internacional–, y la industria; quien toma la propiedad del artículo, teniendo con ello más independencia de las decisiones que adopte el fabricante respecto al producto. Asimismo, los distribuidores generalmente se instauran bajo líneas de producto, otorgando servicios de marketing completos.

El agente es aquella persona que sólo se encarga de negociar la compraventa de los productos, por lo tanto, no adquiere la propiedad de los productos y no requiere de su manejo físico; esto conduce a que tenga mayor dependencia respecto a las decisiones del fabricante. Cabe destacar que el agente, por sus servicios, cobra un cargo o comisión sobre la transacción.

La elección anterior, influirá sobre el capital que deberán invertir los intermediarios para operar como canal de distribución; además de determinar la dificultad —o facilidad— para la terminación del contrato.

b) Definición del modo de penetrar al mercado extranjero. En este caso, el fabricante tendrá que determinar qué mecanismo utilizará para ingresar al país extranjero, ya sea bajo la exportación directa, la exportación indirecta o la distribución integrada.

- Exportación Directa

En esta situación, el fabricante no requiere de intermediarios para vender sus productos; esto significa que él directamente se contacta con el comprador y realiza la venta, haciéndose cargo de todos los trámites que involucra la exportación. Por lo tanto, la responsabilidad de la operación (y del producto) es asumida completamente por el fabricante.

- Exportación Indirecta

En esta situación, el fabricante utiliza intermediarios establecidos en el país de destino, quienes se encargan de comercializar el producto —es decir, actúan como intermediarios de venta—. La principal ventaja que surge bajo este mecanismo es que el fabricante no necesita establecimientos de venta propios; no obstante, si en el largo plazo desea tener una penetración más intensiva, puede que esta estrategia no sea la apropiada.

- Distribución Integrada

En esta situación, el fabricante instala establecimientos de su propiedad en el extranjero, quienes se dedicarán a comercializar el producto; éstos pueden tomar la forma de centros de distribución, oficinas de venta, plantas de ensamble, o incluso, plantas de fabricación. Este mecanismo resulta ser el más riesgoso, debido a la importante inversión que debe ser efectuada en infraestructura, equipos, recursos humanos, sistemas de información, etc.

Cuando el fabricante decide penetrar en el mercado extranjero a través de intermediarios, deberá seleccionar al mejor prospecto, puesto que no se debe olvidar que éste actuará en representación del fabricante; y si éste no resulta ser eficaz podrá generar que el fabricante pierda participación de mercado, lo que será determinante en un mercado importante.

Para localizar a los intermediarios disponibles en el mercado extranjero, el fabricante podrá asumir un rol activo o pasivo. Será pasivo cuando sean los distribuidores quienes soliciten al fabricante un primer pedido, lo que sucederá siempre que el producto sea rentable. En cambio, será activo cuando el fabricante sea quien busque y elija a los intermediarios que integrarán el canal de distribución, mediante procedimientos predeterminados de elección y evaluación de intermediarios; caso en el cual el fabricante deberá evaluar lo que espera el intermediario de la relación; así como qué es lo que el propio fabricante puede ofrecer.

Entre las fuentes de información que le podrán ayudar al fabricante a encontrar a los intermediarios idóneos se encuentran agencias gubernamentales, así como privadas.

4.3 Administración del Canal de Distribución

Una vez que el fabricante ha seleccionado a los intermediarios que integrarán el canal, y se ha establecido la relación contractual con ellos, éste deberá administrar el canal, sobre todo los conflictos que surjan entre las partes. En este aspecto, se debe considerar que el vínculo que se genera entre proveedor-intermediario se asemeja al matrimonio, en donde cada uno tiene sus propias necesidades y expectativas de la relación; por lo tanto, para que funcione será fundamental una comunicación clara, sobre todo cuando existen variaciones en la conducta de las partes que puedan ser fuente de conflicto, al percibirse como contrarias a lo establecido en el contrato.

Los conflictos que surjan de la relación podrán ser relevantes o irrelevantes; no obstante, cualquiera de ellos deberá ser solucionado, con el fin de fortalecer y mantener lazos de cooperación estrechos, con miras al largo plazo.

En términos generales, los principales conflictos que pueden surgir entre las partes se clasifican en tres categorías; las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 6: Problemas de Desempeño y Soluciones que Surgen cuando se Emplean Distribuidores en los Mercados Internacionales

Causas que inhiben el alcance de altas exportaciones:	Efectos que generan:	La solución se basa en:
Propiedad Separada	- Lealtad dividida - Intensiones poco claras	Ofrecer incentivos atractivos, crear esquemas de soporte útiles, discutir con franqueza los planos, e interactuar en beneficio mutuo.
Distancia Geográfica y Cultural	- Barreras en la comunicación - Actitud negativa con extranjeros. - Tendencia de distribución física	Establecer sistemas de comunicación bien administrados, por medio de prácticas de visita bilaterales.
Divergencias Legales	- Restricción hacia el comercio vertical - Obstáculos en la liberación de bienes	Cumplir las leyes nacionales, y proponer contratos de distribución sólidos.

La primera situación —propiedad separada— surge como consecuencia de la independencia que tienen los intermediarios respecto a los productos que distribuyen, debido a que tienen la propiedad sobre ellos; lo anterior ocasiona que el intermediario maneje productos de múltiples proveedores, calificándolos en base al aporte que generan sobre los ingresos, sin tener que incurrir en gastos adicionales. La solución a este problema,

generalmente, se logra a través de la entrega de incentivos de carácter psicológico o monetario.

La segunda situación —distancia geográfica y cultural—, como se estudió anteriormente, surge cuando las distancias físicas; así como las diferencias normativas, religiosas, en mecanismos de trabajo, etc., son amplias. La solución al problema de la distancia geográfica se consigue a través del establecimiento de sistemas de comunicación efectivos, que incluya estrategias orientadas a la interpretación de los mensajes. Asimismo, la solución al problema de distancia cultural se constituye a través del reconocimiento de tales diferencias.

La tercera situación —divergencias legales— está representada por las diferencias normativas existentes entre ambos países; cuya solución puede obtenerse a través del establecimiento de cláusulas en el contrato de distribución, que regulen la conducta de ambas partes.

5. LA COMUNICACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES COMO INSTRUMENTO DE PROMOCIÓN

Como se puede recordar, la comunicación es un proceso mediante el cual el emisor se pone en contacto con el receptor por medio del envío de un mensaje, a través de un canal determinado; teléfono, mail, fax, etc. Bajo esta situación, el fabricante tendrá la responsabilidad de establecer una estrategia de comunicación mediante la cual se promueva la empresa y sus productos en los mercados internacionales.

Para elaborar la estrategia de comunicación, se deberán seguir una serie de etapas; a saber:

a) Evaluación de las oportunidades de comunicación: en esta etapa, el fabricante deberá realizar un análisis del entorno mediante el cual podrá identificar aquellos rasgos que definen al mercado exportador; esto con el fin de determinar cuáles son las características de la empresa o del producto que deberán darse a conocer. Dicho análisis del entorno requerirá de un examen continuo del ambiente internacional en el cual se ofrecerá el producto, así como del mercado objetivo, de manera tal de identificar los cambios de comportamiento que podrían influir sobre la estrategia promocional.

b) Análisis de los recursos de las comunicaciones de marketing: en esta etapa, se deberán evaluar los recursos que están disponibles para asignarlos al desarrollo e implantación de la estrategia de comunicación que se diseñe. La inversión en mecanismos de promoción dependerá de las condiciones definidas por el mercado al cual se exporte el producto; es

así como en Estados Unidos se requieren de altas sumas de dinero, equivalentes aproximadamente al 30% de las exportaciones durante su etapa de penetración.

Pese a lo anterior, muchos exportadores poseen un presupuesto promocional restringido, lo cual implica que deban orientar sus estrategias de comunicación sólo a aquellos mercados geográficos clave; que podrán involucrar países o incluso áreas determinadas. Tal es el caso de aquellas empresas licoreras europeas que centran sus estrategias promocionales en Estados Unidos y Gran Bretaña.

Cabe destacar que muchas veces, los recursos requeridos para la promoción del producto, o la marca, son aportados tanto por el exportador como por el intermediario; o bien, sólo por este último. Pero bajo estas situaciones, se debe contemplar que existirá una pérdida de control del exportador frente a los mecanismos de promoción utilizados.

c) Establecimiento de los objetivos de comunicación: en esta etapa, la empresa deberá definir qué es lo que espera conseguir con la estrategia de comunicación de marketing, algunos buscan ser los líderes del mercado en cuanto a promoción, con el fin de fomentar el éxito de la marca. Los objetivos también pueden apuntar a incrementar los niveles de venta, atraer a nuevos clientes, introducir nuevos productos, desarrollar la demanda de marcas privadas, brindar asistencia en la compra, servir como servicio al cliente, entre otros.

d) Desarrollo de estrategias de comunicación alternativas: en esta etapa, la empresa deberá seleccionar entre un conjunto de herramientas promocionales, aquéllas que más se ajusten a los recursos disponibles, debiendo al mismo tiempo ser coherentes con los objetivos de promoción establecidos.

Los instrumentos que el exportador podrá emplear para establecer la comunicación de marketing se conoce como “mezcla promocional”, y está constituida por:

- Publicidad

Se define como *"una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio, y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares hasta las playeras impresas, y en tiempos más recientes, el Internet"* (**).

De acuerdo a la definición, la publicidad se caracteriza por ser una comunicación no personal, realizada por un patrocinador determinado, relativa a ideas, productos o empresa.

(**) Stanton, Walter & Etzel; "Fundamentos del Marketing", Editorial McGraw Hill, 2000, tercera edición.

- Venta personal

Es aquel instrumento a través de la cual se pone en contacto directo el representante del vendedor y el cliente; por lo tanto, involucra el establecimiento de una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas. En esta situación, cada una de las partes podrá identificar claramente las necesidades y características de la contraparte, lo cual le permitirá adecuarse a ellas.

La principal ventaja de la venta personal es que permite desarrollar todo tipo de relaciones, creando lazos más cercanos y fuertes.

- Publicidad editorial

Se refiere a aquella publicidad no pagada, que se lleva a cabo por medios masivos acerca de una empresa (sus productos, personal, políticas, acciones, etc.). Es decir, es una forma de publicidad sin cargo, por tiempo y espacio de medios, para la organización.

No obstante lo anterior, la empresa para inducir a los editores de los medios publicitarios para que publiquen noticias sobre ella o sus productos, deberán preparar actividades de interés que muchas veces no estarán libres de gastos.

- Promoción de ventas

Se define como *"cualquier actividad que ofrece un incentivo para inducir una respuesta deseada por los proveedores, intermediarios y/o clientes finales".* En este sentido, este tipo de actividades entregan valor adicional al producto, pues los incentivos no lo acompañan comúnmente.

El principal objetivo de la promoción de ventas es incitar al cliente final, así como a los intermediarios a realizar la compra; y persuadir a los vendedores de la empresa y de los intermediarios a que vendan el producto.

La mezcla promocional seleccionada dependerá de la empresa, y de su situación interna (recursos) y externa (condiciones de mercado).

Por Ejemplo

El distribuidor de computadores “DELL”, utiliza en su mezcla promocional a la publicidad impresa (periódicos); así como la promoción de ventas. Es así como por la compra de un computador portátil Dell Inspiron 1525, regala una memoria de 1 GB adicional.

La selección de los instrumentos de promoción conducirá al empleo de dos tipos de estrategia; (a) de jale (pull): busca que la demanda jale el producto hacia el mercado; en otras palabras, es el propio consumidor quien a través de la compra incentiva que el producto salga al mercado. Por lo tanto, en este caso, se emplea preferentemente la comunicación masiva, siendo su principal exponente la publicidad. En términos generales, la estrategia de jale se utiliza cuando se trata de productos de consumo que pasan por canales de distribución muy largos, orientados a mercados objetivos masificados; y (b) de empuje (push): pretende empujar el producto hacia el mercado; es decir, bajo esta estrategia es la propia empresa la que a través de mecanismos promocionales incentiva la demanda del producto. Por lo tanto, en esta situación, se hace uso –principalmente–, de la venta personal. En términos generales, la estrategia de empuje se utiliza cuando se trata de productos industriales y farmacéuticos, que requieren de canales de distribución cortos.

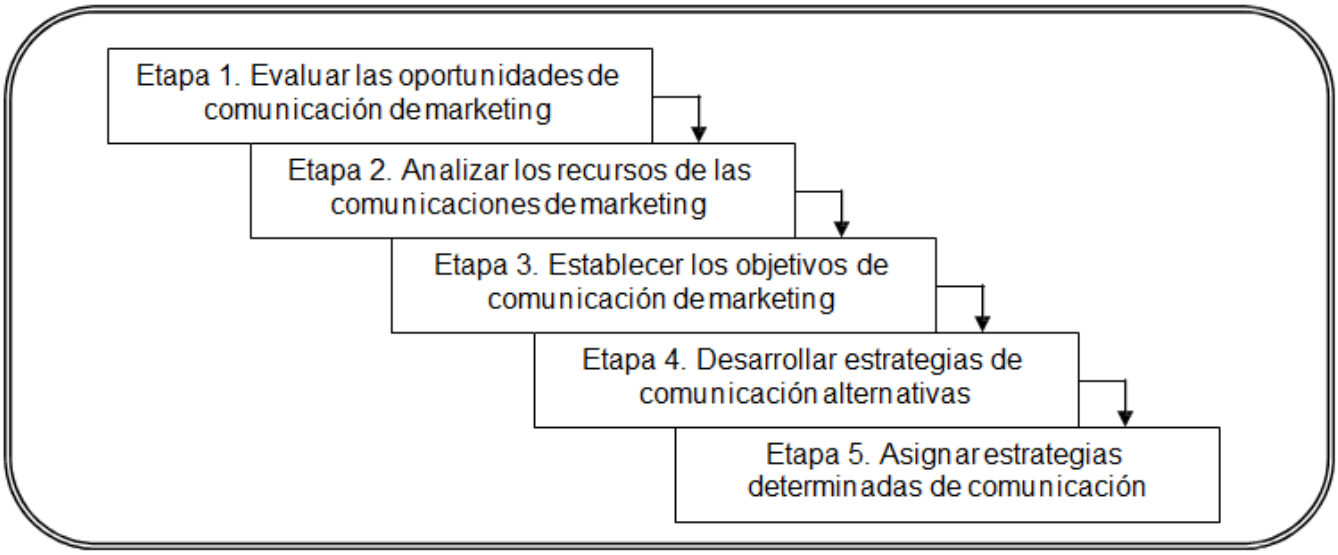
Por Ejemplo

Suponga que una empresa de telefonía celular envía a un equipo de ventas a la calle, en este caso se estará utilizando la estrategia de empuje “pushing”; puesto que ellos están yendo donde el cliente y le están ofreciendo (empujando) su producto. Pero cuando la misma empresa anuncia sus teléfonos por televisión estará empleando la estrategia de jale “pull”; ya que los clientes que están interesados en su compra tendrán que presentarse en su establecimiento para adquirir el producto ofrecido.

e) Asignación de estrategias determinadas de comunicación: una vez que se ha seleccionado la mezcla promocional, se deberán asignar las tareas de comunicación a los intermediarios que integran el canal, o bien, se distribuirán al conjunto de exportadores que financia la promoción, en caso de que ésta se efectúe a través de un esfuerzo integrado y cooperativo.

En la figura que se presenta a continuación, se pueden observar las diversas fases que contempla el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional, estudiadas anteriormente.

Figura Nº 8: Proceso de Elaboración de la Estrategia de Comunicación[15]



[15] Adaptado de Michael Czinkota & Ilkka Ronkainen; “Marketing Internacional”, Editorial McGraw Hill, México, 1996, cuarta edición, p.323.