



Mi Universidad

Libro

Comercio internacional

Maestría en Administración

4° cuatrimestre

Gerardo Garduño Ortega

Septiembre – Diciembre 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Comercio internacional

Objetivo de la materia: El alumno conocerá y aplicará la teoría del comercio internacional, así como los elementos de la comercialización que intervienen en las estrategias del desarrollo económico del país, así como las normas de comercio que rigen en México, para lograr una sana competitividad dentro de la globalización.

Unidad V La Práctica del comercio internacional

5.1 Aproximación al mercado internacional

5.2 Determinación de los mercados de exportación

5.3 Creación de demanda

5.4 Formas de penetración

5.5 Ventaja en mercados internacionales

Unidad V La Práctica del comercio internacional

Acontece que en tiempos actuales, las aproximaciones teórico-prácticas distan una de la otra. Este fenómeno no es ajeno a la humanidad; la mayoría de las teorías, por su propia condición de poder contradecirse han sido así a lo largo de la historia.

Observamos como las nociones básicas de la economía, administración, calidad, etc., se presentan como soluciones funcionales a los mayores retos de la humanidad en el momento en que son creadas y; al ejecutarse, parecieran que pierden fuerza y validez.

Esta fenomenología no es distante a la realidad del comercio internacional. Las teorías arancelarias, tratados de libre comercio, asociaciones de mercado, etc., presentan ventajas que parecieran estar a años luz sobre un pensamiento avanzado y acomedido por el progreso no solo regional; si no, que del total poblacional. Estas mismas teorías que vetan a países completos sobre el comercio de ciertos productos. Las mismas que han creado bloqueos en países de América latina y no permiten su correcto desarrollo. Y son estas mismas teorías las que han creado los tratados que favorecen a los países más desarrollados y les otorgan la facultad de poder extraer de la naturaleza la materia prima a menor costo, para transformarse y seguirse comercializando como productos terminados que vuelven a los países que produjeron sus elementos esenciales; o bien, emplean la mano de obra barata para establecer sus factorías y posteriormente llevar productos terminados a los escaparates mundiales.

Pudiéramos reflexionar sobre si es necesario poner estas barreras, proteger a la población o bien generar el “desarrollo” tan esperado de muchos sectores mundiales a costa de excluirnos y comercializar con nuestros derechos más básicos.

En sí, todo es cuestión de óptica. Algunos países verán por su propio desarrollo o el de su región; mientras que otros perecerán con gobiernos que solo buscan un beneficio personal. De lo anterior nos queda entonces preguntarnos ¿existirá en realidad un comercio internacional que permita el desarrollo integral de los miembros que lo componen?

5.1 Aproximación al mercado internacional

La globalización de los mercados y empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año. Los determinantes de este proceso son ya bien conocidos: liberalización económica y adopción de ideologías de libre mercado en un cada vez mayor número de países, el auge de los países emergentes y en desarrollo, las nuevas tecnologías en comunicación y producción, y la eliminación de barreras comerciales entre los países.

Si el ritmo de la globalización se está acelerando, no cabe duda de que el panorama competitivo y económico global tendrá una apariencia muy diferente de la actual dentro de veinte años. Una de las principales consecuencias de este proceso será un incremento de la intensidad competitiva global.

El comercio puramente nacional es en la actualidad un comercio global. Esto significa prácticamente que «el mercado es todo el mundo»: «Mientras uno está estudiando la posibilidad de internacionalizar su empresa, es probable que use un ordenador fabricado en China, con chips japoneses y sistema operativo americano. Es probable que lleve unos pantalones producidos en Marruecos, unas gafas italianas, un reloj suizo, y que haya tomado un curso de idiomas en algún país extranjero. Es también probable que conduzca un coche coreano o europeo, y que tome ron cubano o whisky escocés. Ésta es la realidad de hoy en día, la globalización».

En este entorno, las empresas tienen que adaptarse constantemente a estos cambios, desarrollando e implantando estrategias acordes a este proceso. Aquellas que se decidan a tomar la iniciativa tendrán más probabilidades de convertir tales cambios en una ventaja competitiva a su favor. La mayoría de las empresas necesitan aplicar algún tipo de estrategia internacional o global, que le permita crear las ventajas y sinergias competitivas necesarias para, en primer lugar, defender los mercados ya consolidados y, en segundo lugar, desarrollar estrategias de crecimiento en otros nuevos. Ahora bien, antes de profundizar en las estrategias de marketing internacional definamos, aunque sea brevemente, este concepto tan general de globalización.

Uno de los temas más discutidos entre los profesionales y académicos del marketing es dónde finaliza el marketing doméstico y comienza el marketing internacional, o incluso si en realidad hay diferencias sustanciales entre los dos, para poder estar hablando de un tipo de marketing u otro. Definimos marketing internacional como la actividad empresarial diseñada para la planificación y consolidación de la comercialización de productos y servicios a clientes y consumidores situados en más de un país.

Desde un punto de vista pragmático, puede resultar útil el adoptar la posición de que no existen diferencias sustanciales entre el marketing doméstico e internacional, dado que los conceptos básicos e instrumentos de análisis que se aplican en el marketing doméstico son los mismos que en el marketing internacional. Por ejemplo, el análisis de la demanda potencial y de los segmentos de mercado, así como la fase del ciclo de vida del producto, son importantes puntos de partida en cualquier tipo de análisis, sea doméstico o internacional. Sin embargo, la perspectiva desde la que se analizan los problemas y la complejidad de los mismos cambia sustancialmente, y es aquí, quizá, donde reside la base de la diferenciación entre el marketing doméstico y el internacional. El marketing internacional se ve afectado por dos tipos de factores:

a) La distancia física: La distancia entre la oficina central de la empresa y los consumidores finales es, obviamente, mucho más larga que en el mercado doméstico, y también nos encontraremos seguramente con un mayor número de intermediarios entre la empresa y el consumidor final.

b) La distancia psíquica: Obviamente, los consumidores, clientes y proveedores en otros países son miembros de otras culturas y sociedades, con valores, sistemas legales, políticos y económicos diferentes. La dificultad para el profesional de marketing reside en encontrar y entender claramente estas diferencias, y cómo éstas afectarán el comportamiento de negociación, compra y consumo de los consumidores.

En los mercados internacionales los factores del entorno pueden ser tan diferentes a los de nuestro mercado que incluso nos pueden pasar inadvertidos cuando realizamos las observaciones iniciales y los programas de investigación preliminares. Un problema subrayado por muchos analistas es el denominado «self-reference criterium». Es decir, cuando analizamos una realidad exterior, la analizamos desde nuestro propio sistema de valores, conocimientos y experiencias. Sin embargo, esto produce una gran subjetividad en el proceso de análisis, dando lugar a conclusiones erróneas.

Un análisis de la renta per cápita japonesa, su moderno sistema de distribución, así como el gusto por lo occidental de los japoneses, nos podría inducir a creer que Japón presenta un enorme potencial para las fragancias y colonias. Sin embargo, sus raíces culturales, centradas en una gran cultura del baño y en los olores y sabores naturales, hacen que el mercado de fragancias y colonias en Japón sea prácticamente insignificante cuando se compara con los mercados occidentales.

5.2 Determinación de los mercados de exportación

Para erigir una presencia global de un modo que minimice el riesgo y maximice la rentabilidad, una empresa debe afrontar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué línea o líneas de productos deben utilizarse como plataforma de lanzamiento para la internacionalización?
- ¿En qué mercados debe entrarse primero?
- ¿Cuál es la forma de entrada óptima en el mercado?
- ¿Cuál debe ser el ritmo de expansión internacional de la empresa?

La segunda cuestión puede ser también la primera que se plantee la empresa, en el sentido de que puede que sus productos estén muy definidos y esté ya muy claro con qué productos iniciar la expansión internacional. Esta cuestión se da, por ejemplo, en empresas mono-producto. Muy probablemente, las decisiones de productos y mercados están íntimamente relacionadas, y puede que los productos a exportar dependan de los mercados seleccionados, y viceversa. De todas formas, en este y en siguientes capítulos analizaremos en profundidad cada una de estas cuestiones.

Pues bien, una vez asumido por la empresa la necesidad estratégica de iniciar un proceso de internacionalización o de potenciar el ya existente, y realizados los pertinentes análisis sobre los distintos entornos que están afectando a la empresa y su sector, el siguiente paso será seleccionar los mercados en los cuales implantar las respectivas estrategias de la empresa. A la hora de seleccionar mercados, la empresa se encuentra, por una parte, con que puede comercializar sus productos en diversos países con particularidades muy dispares y, por otra, con que no dispone de recursos y conocimientos suficientes para abordar varios mercados de forma simultánea.

A partir de diversos estudios empíricos se ha podido demostrar que las empresas poseen un acceso limitado a los conocimientos necesarios para entrar con garantías de éxito en nuevos mercados. Así, se sugiere que es solamente a través de una adquisición, integración y utilización gradual de conocimientos específicos sobre los mercados internacionales que una empresa incrementará sucesivamente su compromiso en las operaciones internacionales. Este principio se aplica tanto al establecimiento sucesivo de operaciones de negocio en diversos países como al incremento de recursos y compromiso asumidos en cada país extranjero. Respecto a la secuencia en la forma de entrada en nuevos mercados, los distintos estudios vienen a demostrar que las empresas seleccionarán primero aquellos mercados cercanos culturalmente. Es decir, cuando la distancia psíquica entre los mercados es alta, será mucho más difícil para las empresas captar y asimilar los conocimientos específicos del mercado, entendiendo por «distancia psíquica» la suma de factores que no permiten el flujo de información de un mercado a otro. Pues bien, factores tales como las diferencias en

lenguaje, educación, costumbres, formas de hacer negocios, o desarrollo económico e industrial, aumentan por lo general la distancia psíquica entre los países.

Desde esta perspectiva conceptual, el valor de los conocimientos y experiencias desarrollados por la empresa en su mercado doméstico se ve reducido en nuevos mercados cuando existe una gran distancia entre el mercado doméstico y estos nuevos mercados en términos de estos factores (distancia psíquica). Como consecuencia, las empresas con poca experiencia internacional preferirán aquellos mercados que son similares a su propio mercado doméstico (aquellos con baja distancia «psíquica»). Este patrón de comportamiento empresarial ha sido contrastado en diversos estudios de empresas manufactureras y de servicios.

Ahora bien, el efecto de la «distancia psíquica» en las decisiones de selección de mercados y modos de entrada se ve aminorada a medida que la empresa tiene más experiencia internacional. El argumento central de esta preposición es que a medida que las empresas acumulan conocimientos en sus operaciones internacionales, éstas ganan confianza y capacidades en cómo evaluar el potencial económico de mercados distantes y cómo gestionar, controlar y coordinar sus operaciones en los mismos. De los razonamientos anteriores, podemos afirmar que el proceso de selección de mercados exteriores suele ser un proceso dinámico, por el cual la empresa incrementa gradualmente sus compromisos en los mercados exteriores.

En este sentido, y con el ánimo de minimizar los riesgos de inversión y ganar experiencia, los procesos de entrada en países suelen ser paulatinos, entrando primero en un país y, una vez consolidado, se selecciona otro. Lo más razonable y aconsejable será planificar la expansión internacional acudiendo, en primer lugar, a aquellos mercados que, por sus condiciones de cercanía, similitud cultural, o facilidad de entrada, sean los más favorables para su oferta de productos o condiciones competitivas.

Macroidentificación de los mercados

Debido a la creación de áreas económicas muy determinadas, a la hora de realizar una selección preliminar de mercados, la empresa puede centrarse en grandes áreas geopolíticas

y económicas, como pueden ser Mercosur, Unión Europea, NAFTA (North American Free Trade Agreement), Caribe, Magreb o Europa del Este. Incluso, y en función del grado de integración política y económica, se pueden delimitar más este tipo de áreas económicas y agrupaciones de países.

Una vez que la empresa ha realizado los estudios de mercado necesarios para el área económica en la que está interesada, la decisión posterior será qué mercado-país seleccionar. Así, por ejemplo, una empresa puede estar muy interesada en la zona del Cono Sur latinoamericano, Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, con Chile y Bolivia como países asociados). Sin embargo, y como hemos señalado anteriormente, la empresa no dispone generalmente de los recursos suficientes para entrar en todos los mercados a la vez.

Incluso, con el ánimo de minimizar los riesgos de inversión y ganar experiencia, y aunque dispusiese de los recursos necesarios, puede que sea más recomendable un proceso gradualista, mediante el cual se entra primero en un mercado, se consolida y aprende del mismo, para entrar posteriormente en otro u otros. Pues bien, si la empresa ha realizado los estudios de mercado de estos países, el siguiente paso será establecer los criterios pertinentes de selección. La empresa seleccionará y clasificará los mercados exteriores en función de aquellos factores externos e internos que serán concebidos como esenciales para que ésta pueda entrar fácilmente, competir y crecer de forma sostenida en ese nuevo mercado.

El concepto de segmentación puede ayudarnos a clasificar los mercados para su posterior selección. Por segmentación entendemos el proceso de división del mercado en grupos homogéneos que permita una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. La segmentación internacional hace referencia a un grupo de países que responden de forma similar a una estrategia de marketing determinada. La segmentación internacional resulta de gran utilidad para la empresa, ya que:

- Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes.
- Contribuye a establecer prioridades.
- Facilita el análisis de la competencia.

— Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas. El proceso de segmentación internacional presenta, de forma simplificada, las siguientes fases:

- a) Desarrollar o establecer uno o varios criterios para clasificar los mercados exteriores.
- b) Agrupar los países en grupos homogéneos.
- c) Determinar teóricamente el método más eficiente para servir los distintos segmentos.
- d) Escoger aquel segmento en el cual las capacidades y fortalezas de la empresa están en línea con sus requisitos.
- e) Ajustar la clasificación ideal a las limitaciones del entorno (mundo real).

Los criterios de agrupación y clasificación de países deben establecerse en función de las características de la empresa y de los productos o servicios que comercializa. Así, por ejemplo, si los productos de la empresa están muy afectados por restricciones arancelarias o aduaneras (licencias, cupos...), los acuerdos comerciales que su país tenga con terceros será un criterio de gran importancia a la hora de seleccionar mercados para la exportación.

Asimismo, si la empresa comercializa bienes de lujo o bienes de consumo duradero, el factor renta per cápita puede ser significativo a la hora de clasificar países. En cambio, una empresa dedicada a caramelos o dulces, como puede ser la empresa multinacional española Chupa Chups, S. A., usa un criterio mucho más importante que la renta, como es el mercado potencial (demanda potencial) y el tamaño de la población infantil. Así, no es de extrañar que el interés de esta empresa sean los mercados emergentes con alta población, como China, India o Rusia.

Sin embargo, aparte de los criterios específicos que cada empresa establece en función de sus propias características, siempre se pueden utilizar de forma preliminar los criterios de agrupación de países más comúnmente utilizados por instituciones multilaterales y agencias internacionales de inversión y cooperación.

A partir de estas agrupaciones de países la empresa puede hacer una primera selección. Así, por ejemplo, para las editoriales españolas, tales como el Grupo Anaya o Editorial Planeta, el cluster cultural es crítico para su selección de mercados. Dado que su base bibliográfica está

en su mayor parte en español, los mercados que buscan son aquellos de lengua española. Si lo que la empresa busca son mercados con alto crecimiento de sus demandas internas, podremos analizar los principales países en crecimiento de importaciones o del binomio export/import, qué tipos de productos están importando y de qué países se están proveyendo. Otras empresas muy posicionadas en ciertos segmentos de mercado, como pueden ser Mercedes Benz o American Express, buscarán el potencial y/o tamaño de su segmento objetivo por países, centrándose por ejemplo en el número de graduados universitarios, profesionales liberales, número de empresas y altos directivos en el país, número de empresas multinacionales y directivos expatriados, etc. Para estas empresas, un país pequeño en cuanto a población (por ejemplo, Luxemburgo, Portugal, Holanda...) puede ser mucho más interesante que países grandes como India, Pakistán o Nigeria.

Una vez agrupados los países, la empresa tendrá que clasificarlos en un ranking de importancia en función de los criterios o variables considerados por la empresa como los más importantes, en función del sector, sus tipos de productos, tamaño de la organización, etc. Para esta clasificación de países, se pueden utilizar matrices de criterios ponderados, las cuales analizaremos en los siguientes apartados.

Selección de mercados estratégicos

Más allá de la agrupación de países en *clusters* o segmentos con características homogéneas, hay que señalar que ninguna empresa puede considerarse verdaderamente global si no está presente en todos los mercados estratégicos. Las empresas tienen que seleccionar, dentro de los países estratégicos en su sector o industria, los que mejor se adecuen a sus recursos y capacidades empresariales. Pero ¿cómo decide una empresa cuáles son los mercados estratégicamente más importantes y cuándo entrar en ellos?

Pues bien, la importancia estratégica de un mercado viene determinada por varios factores, algunos de ellos relacionados con el «potencial del mercado» y otros con el «potencial de aprendizaje». Ahora bien, el mejor momento para la entrada de una empresa en los mercados estratégicos depende de su capacidad para explotarlos. Esta capacidad está en función, a su vez, de la magnitud de las barreras de entrada y de la intensidad de la competencia en dicho mercado.

En general, el potencial de mercado hace referencia tanto al tamaño actual del mercado como a sus expectativas de crecimiento por lo que respecta a un sector o línea de negocio determinada. Además, la empresa tendrá que valorar la importancia estratégica de cada mercado en función de sus criterios de decisión, los cuales estarán en función del sector o industria y de las características de la propia empresa. Asimismo, los criterios a analizar dependerán también si estamos estudiando únicamente mercados de exportación o mercados para asumir mayores compromisos vía inversiones directas (filiales comerciales o plantas de producción).

Por ejemplo, en el sector confección-textil, algunos criterios críticos para establecer la importancia estratégica de un mercado serán los gastos per cápita en ropa y el tamaño del mercado (en volumen o valor). Partiendo de este análisis, el grupo Cortefiel establece que los mercados estratégicos para su sector conforman un total de 42 países, dividiéndolos en países constructores de cuota de mercado, constructores de marca y estratégicos, principalmente emergentes y de alta población.

Una vez que la empresa tiene identificados sus países estratégicos, tendrá que clasificarlos en un ranking de importancia en función de los criterios o variables que son considerados por la empresa como más importantes.

5.3 Creación de demanda

La exportación es la forma más tradicional y más establecida para operar internacionalmente, y suele ser la forma en que las empresas inician sus actividades internacionales. A medida que la empresa va tomando experiencia y consolidando sus mercados, se suelen asumir otras modalidades de mayor control y recursos. Muchas exportaciones iniciales surgen ad hoc por pedidos no solicitados o esporádicos. A medida que se van incrementando y consolidando, se buscará implantar representantes y distribuidores que realicen la comercialización de los productos en el mercado local.

El método de exportación es indirecto cuando se efectúa a través de intermediarios internacionales. Para las empresas pequeñas y medianas la exportación indirecta es una de las opciones más factibles. La exportación indirecta (en todas sus modalidades) suele presentar

la ventaja de un escaso riesgo para la empresa exportadora y un menor volumen de inversión que los métodos directos. El único riesgo es realmente el riesgo comercial de no poder cobrar un pedido enviado.

No hay inversión ni compromiso de recursos más allá de la mercancía enviada. Sin embargo, esta estrategia mantiene un control relativamente bajo sobre las operaciones y marketing de la empresa en el mercado exterior, principalmente si se realiza a través de agentes u otros intermediarios comerciales. Además, se renuncia a la obtención de información relevante acerca de los mercados exteriores, que podría servir para incrementar la cuota de mercado o decidir la entrada directa en los mismos.

El control de las actividades comerciales cae en manos de los intermediarios y la empresa exportadora no ejerce ningún control sobre el marketing de la marca en el país de destino. Ésta puede ser una de las principales razones por las que España no tiene grandes marcas renombradas a nivel internacional. Como país, y ya desde mediados de los años sesenta del pasado siglo, España es un gran exportador. Sin embargo, las exportaciones españolas no fueron seguidas de una estrategia de creación y seguimiento de los productos y marcas exportadas. El control sobre los productos se perdía una vez pasaban la borda del barco o entraban en la caja de los camiones destino a los mercados exteriores. No se sabía si los productos y marcas gustaban, funcionaban, a qué precios se vendían, cómo se posicionaban, etc. El control estaba meramente en manos de los distribuidores extranjeros, quienes manejaban las marcas en función de sus objetivos y circunstancias. En realidad, es difícil crear una estrategia de diferenciación y creación de marca en los mercados internacionales con la mera exportación de los productos.

La empresa debe conocer el mercado tan bien como el distribuidor o agente, y compartir con ellos tanto la estrategia comercial como los costes de introducción e implantación de la marca en el mercado. Los intermediarios extranjeros se centran más en los precios que en otras variables de diferenciación y posicionamiento que pueden ser tantos o más importantes que su precio. Definamos conceptualmente, aunque sea brevemente, algunos de estos intermediarios.

Agentes comerciales internacionales

El agente de exportación opera de la misma forma que un agente comercial nacional. Actúa como un mandatario de la empresa exportadora que suele representar los intereses comerciales de varias compañías, en un segmento geográfico de un mercado determinado, desempeñando funciones comerciales para la empresa.

Dado que el agente simplemente promueve y comercializa el producto por cuenta de la empresa exportadora, el riesgo de pérdida lo asume el fabricante o exportador, no lo corre el agente. Estos agentes pueden ser residentes tanto en el país de origen de la empresa exportadora como en el país de destino de la mercancía. Dentro de este colectivo habría que incluir también a los denominados representantes y a los brokers (intermediarios que tratan de poner en contacto a compradores y vendedores a cambio de una comisión).

Compañías import-export a comisión

Actúan como agente de compras para empresas vendedoras y compradoras. Si su labor radica en encontrar un producto determinado, su principal función es cumplir con las instrucciones del comprador (quien le paga) por encima de los intereses del vendedor. Aunque existen ciertas ventajas para el vendedor, ya que en ocasiones, si la empresa está ubicada en el mercado local, vender a este tipo de empresas implica el mismo proceso que cualquier venta local, es decir, el vendedor recibe el pago en efectivo en su país y se libera de los tecnicismos inherentes a la exportación de su producto.

Compañías de comercio internacional (trading companies)

Las trading companies son compañías multinacionales que realizan operaciones de importación y exportación en firme, operaciones triangulares y comercio de compensación. Muchas de ellas son además fabricantes, cedentes de tecnologías y socios en operaciones de capital riesgo o joint ventures; es decir, además de actuar como comercializadoras internacionales, pueden también financiar e invertir en las operaciones internacionales. Confiar la comercialización de los productos a una trading company puede ser la única forma de abordar mercados muy difíciles o dar salida a volúmenes importantes de ciertos productos. Sus especialidades más frecuentes incluyen las materias primas, los productos

alimenticios básicos y los energéticos, y suelen depender de holdings industriales o bancarios. Según organismos internacionales como la ONU o el FMI, las empresas de comercio internacional desarrollan un alto porcentaje del comercio mundial de mercancías (alrededor de un 25 por 100). Japón es el país en el que más arraigo tienen estas entidades —las famosas sogo shoshas—. Las trading francesas y holandesas tienen cierta importancia como medio de acceso a los mercados africanos, principalmente a sus ex colonias. Otras, como las finlandesas, tienen mucha experiencia en Rusia y los países de la Europa oriental.

Piggy back

La exportación canguro o piggy back consiste en que la empresa con poca experiencia exportadora, o sin recursos suficientes, acuerda comercializar sus productos o alguno de ellos a través de la estructura y red internacional de algún exportador o empresa experimentada en el ámbito internacional, remunerándola mediante el pago de comisiones sobre las ventas realizadas. Evidentemente, los productos a exportar de ambas empresas han de ser compatibles entre sí, procurándose, si es posible, que se complementen, formando así una línea o cartera de productos más completa. Sería por ejemplo el acuerdo que podría firmar una empresa española de licores de frutas con el grupo Freixenet. Esta empresa catalana está implantada con filiales comerciales y distribuidores-importadores en un gran número de países. Con este acuerdo, los licores complementarían la gama de vinos y cavas del grupo, y para la empresa de licores, sus productos podrían estar presentes en una multitud de países en unos pocos meses.

Consortios de exportación

Los consorcios son un tipo de alianza estratégica entre varias empresas con la finalidad de abordar y desarrollar de forma conjunta sus mercados exteriores. Los productos que las empresas aportan al consorcio, normalmente complementarios entre sí, suelen tener un idéntico canal de distribución así como eventos promocionales comunes. Las empresas del consorcio deben adoptar un compromiso económico y/o comercial entre ellas, determinando las normas que regulen lo que aporta cada una y los derechos y deberes respectivos. Frente a otras fórmulas de venta al exterior, el consorcio no ha de verse como un intermediario ajeno a la empresa: el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa,

que sólo defiende los intereses de los socios. Las ventajas de un consorcio de exportación son varias:

1. Reparto de gastos entre los socios.
2. Gama más completa de oferta de productos.
3. Contratación de personal profesional del comercio exterior.
4. Mayor poder de negociación con agentes, distribuidores, importadores y, en definitiva, clientes.
5. Importantes ayudas de las administraciones públicas: estatales y autonómicas. Por ejemplo, el ICEX ofrece en su Programa de Consorcios las siguientes ayudas: 50 por 100 de todos los gastos durante los dos primeros años y 40 por 100 el tercer y cuarto año, para los consorcios con personalidad jurídica propia, gerente contratado en exclusiva y un número mínimo de cuatro empresas, si es un consorcio en origen o tres empresas si es consorcio en destino. Existe una gran variedad de consorcios debido, principalmente, al gran número de factores o variables que pueden ser objeto de pacto o acuerdo entre las empresas que deciden formarlos para empezar a exportar. Según la finalidad que se persiga en cada uno de ellos, se puede hablar de consorcios en origen y en destino.

Los consorcios en origen, en los que, aunque su objetivo sea uno o varios mercados o áreas geográficas, la oficina o sede del consorcio está radicada en el mismo país de las empresas miembros. Los consorcios en destino son aquellos que tienen sus instalaciones, sede, personal, etc., en el país cuyo mercado o área geográfica de influencia se va a tomar como objetivo de las exportaciones del consorcio. Los consorcios en destino suelen constituirse cuando el mercado o área geográfica elegida permiten y/o requieren de una actividad intensiva in situ. Otra división es la que hace referencia a consorcios multisectoriales y monosectoriales. Los primeros, como su propio nombre indica, están formados por empresas pertenecientes a sectores diversos; los segundos son los compuestos por empresas del mismo sector. También, dentro de los consorcios se pueden dar dos casos diferentes: los que realizan la facturación directamente y aquellos en los que esta labor la realizan las empresas de manera independiente.

Importador/distribuidor

Dentro de la exportación indirecta, el importador-distribuidor es uno de los intermediarios más utilizados, junto con los agentes. A diferencia de éstos, el distribuidor compra directamente del exportador, asume la propiedad del producto, y por tanto, vende por su cuenta y riesgo. Esta opción suele ofrecer una mayor cobertura del mercado y más servicios que el agente, ya que el distribuidor posee, en general, una mayor organización en cuanto a medios de almacenaje y distribución a nivel mayorista e incluso detallista, según los casos.

Un paso adicional sería la utilización de distribuidores en exclusiva (por ejemplo, los concesionarios). Para la mayoría de las pymes el importador-distribuidor suele ser el único cliente en un mercado, debido a su insuficiencia de recursos para crear una red comercial propia, la comodidad y rutina de gestión o la minimización de riesgos en su expansión internacional. En ocasiones, y principalmente para productos que requieren la prestación de un servicio de asistencia técnica posventa, éste puede ser el medio más apropiado para mantener una presencia continuada en los mercados. Pues bien, una decisión importante en la fase de exportación indirecta es la selección de los agentes y distribuidores internacionales. En realidad, de lo acertado de esta decisión puede depender el éxito de la empresa en el mercado. En muchas ocasiones, son los distribuidores-importadores o agentes extranjeros los que realizan el primer contacto con un exportador, principalmente vía pedidos y solicitud de ofertas y en las visitas a ferias comerciales. Las redes personales también son importantes para el comienzo de las relaciones de exportador/distribuidor.

Un exportador y un importador, puede que nunca se hayan conocido pero que tengan relaciones comerciales vía pedidos y solicitud de ofertas. Con pedidos esporádicos o no solicitados es mucho más probable que la solvencia determine la decisión de exportar, más que la estrategia de marketing. Si los clientes siguen haciendo pedidos y pagando, la exportación se convierte en una forma de hacer negocios estables para la empresa, profundizando la relación formal con ese primer importador-distribuidor.

5.4 Formas de penetración

Una vez que la empresa ha seleccionado el país o países en los que se propone entrar, debe definir el canal de entrada más adecuado. Las formas de acceso a los mercados exteriores y la conexión con alguno de sus canales de distribución no están estereotipadas y deben evolucionar en función de la estrategia de cada empresa para adaptarse a los cambios de los mercados. Además, las opciones también dependerán del tipo de producto a exportar (perecederos, consumo normal, consumo duradero o producto industrial), del compromiso internacional en cuanto a inversiones a realizar, así como del grado de control y coordinación que se desee ejercer sobre las operaciones internacionales. Asimismo, la forma de entrada estará en función también de la rapidez o secuencia temporal con la que la empresa quiere posicionarse en el mercado seleccionado. Como hemos visto en el capítulo anterior, la forma más rápida de entrar en la mayoría de los países latinoamericanos para los bancos españoles BBVA y Santander fue a través de operaciones de adquisición de bancos locales. La forma o método de entrada en los mercados exteriores depende de cuatro elementos fundamentales:

1. ¿En qué medida pretende recurrir la empresa a las exportaciones o a la producción local en el mercado objetivo? A este respecto, la empresa tiene toda una gama de opciones: desde la exportación del 100 por 100 de los bienes acabados hasta la producción local del 100 por 100 de los mismos, pasando por la exportación de los componentes y su montaje local.
2. ¿En qué medida pretende asumir la empresa la propiedad y el control de gestión de las actividades locales en el mercado objetivo? Una vez más, la empresa dispone de toda una gama de opciones, que van desde modalidades que no entrañan la propiedad (como las licencias o las franquicias) a modalidades de propiedad al 100 por 100, pasando por modalidades de propiedad parcial (como las joint ventures). El control hace referencia a la autoridad sobre las operaciones de marketing y el proceso de decisión estratégica.
3. ¿Cuál es el ritmo de expansión y crecimiento en el mercado objetivo que desea la empresa? Las ventajas de ser el pionero en un mercado son importantes. La empresa pionera disfrutará de ventajas de liderazgo, mayor volumen de ventas, ventajas de costes por el

efecto de la curva de experiencia y la creación de costes de transferencia para los clientes y consumidores. Evidentemente, también se asumen riesgos, al asumir errores de adaptación al mercado y los costes asociados de ser el pionero, así como posibles cambios en las políticas gubernamentales. La empresa tendrá que ponderar estas ventajas y costes y decidir sobre la rapidez de entrada en el mercado.

4. Por último, ¿cuánta inversión y compromiso de recursos está dispuesta a asumir la empresa en sus actividades exteriores? La empresa tiene distintas modalidades en función del compromiso de recursos, entendiendo por compromiso de recursos la inversión o utilización de recursos (financieros y humanos) que no puede ser fácilmente reasignada a usos alternativos sin asumir una pérdida de valor, y por tanto, a mayor compromiso e inversión de recursos, mayor es el riesgo en el proceso de internacionalización de la empresa.

En un primer momento, es frecuente que las empresas opten de entrada por un sistema de comercialización exploratorio, poco costoso y con riesgos muy medidos, que con el tiempo pueda dar paso a fórmulas más complejas y onerosas, pero también más eficaces y rentables. Es decir, el proceso de internacionalización suele ser gradual o incremental. Las ventas de exportación iniciales pueden ser realizadas ad hoc, pero después, como surge un patrón, se contrata sólo un importador o representante local. A continuación viene la instalación de filiales comerciales para apoyar el marketing de los productos en el mercado y asumir un mayor control sobre las decisiones estratégicas de marketing. Incluso, puede llegar la fabricación local, vía inversión directa en fábrica, empresas mixtas —joint ventures— o contratación de la producción a empresas locales, y finalmente, la empresa exportadora puede establecer negocios propios completamente nuevos en el mercado de exportación.

5.5 Ventaja en mercados internacionales

Dentro del contexto de creciente globalización de mercados apuntado anteriormente, las empresas y sus directivos tienen que tomar decisiones estratégicas que permitan responder a los retos de una mayor competencia internacional y a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados.

Aquellas que se decidan a tomar la iniciativa tendrán más probabilidades de convertir tales cambios en una ventaja competitiva a su favor. La mayoría de las grandes empresas necesitan aplicar algún tipo de estrategia global. Ahora bien, ¿de qué dependerá la internacionalización de la empresa? ¿Qué motiva a la empresa a internacionalizarse? La internacionalización empresarial dependerá de en qué medida dicho proceso potencia las competencias distintivas de la organización, las economías y beneficios que la internacionalización genere, así como de la similitud de los diferentes contextos (tradicional y nuevo) en que opere la empresa. Asimismo, la orientación y visión de la organización y sus directivos también desempeñan un papel importante en el grado de internacionalización empresarial.

Asimismo, la orientación y visión de la organización y sus directivos también desempeñan un papel importante en el grado de internacionalización empresarial.

Los motivos para internacionalizarse pueden ser muy diversos e incluso cambiantes a lo largo del tiempo. En general, el principal motivo es la creciente competencia internacional en todos los mercados, que obliga a las empresas a buscar estrategias de crecimiento más allá del mercado local y buscar localizaciones productivas que generen mejores costes. Esto no significa abandonar el mercado nacional para dedicarse al internacional. En realidad, difícilmente se puede abordar los mercados internacionales sin una fuerte consolidación del mercado local. Por ejemplo, el Grupo Cortefiel muestra esta doble vía en su estrategia de crecimiento: crecimiento nacional e internacional. Otros motivos pueden ser, entre otros, los siguientes:

+ Saturación del mercado local: Por ejemplo, la cadena Zara difícilmente puede crecer más en España. Hay ya establecimientos Zara en todas las capitales de provincia, principales calles

comerciales y centros comerciales. Si la cadena desea mantener un crecimiento sostenido, únicamente puede encontrarlo en los mercados exteriores.

+ Imagen de marca y posicionamiento competitivo: La entrada de Adolfo Domínguez en París, con su emblemática tienda en la Rue Royale, estuvo motivada más por su objetivo de creación de imagen de marca que por una rentabilidad a corto plazo en la capital francesa. Si un diseñador busca un reconocimiento global, necesita una implantación en la capital de la alta costura. Muchas empresas con inversiones en Cuba buscan, más que una rentabilidad a corto y medio plazo, un posicionamiento en el mercado con perspectivas de estar mejor situadas cuando en la isla se implante una economía de mercado.

+ Seguimiento a clientes multinacionales-«efecto buque insignia»: Muchas multinacionales actúan como «locomotoras» del proceso de globalización de un país. Muchas multinacionales mantienen relaciones estables con proveedores clave, basadas en las relaciones de eficacia y confianza. Cuando la multinacional entra en un nuevo país, arrastra también a sus proveedores clave a entrar y situarse en ese país. Repsol, Telefónica, BBVA, Santander, Sol Meliá o Inditex son ejemplos españoles de este tipo de procesos. Por ejemplo, la pyme gallega de mobiliario MO exporta más del 50 por 100 de su producción. La decoración y mobiliario de las tiendas de Inditex supone el 54 por 100 de su actividad. La empresa mostró uno de los mayores índices de crecimiento amueblando docenas de tiendas del gigante Inditex en los cinco continentes. Esta experiencia le permite ahora afrontar nuevos mercados y clientes en todo el mundo?.

Prórroga del ciclo de vida del producto y de la tecnología: Si un país está a un nivel diferente en su ciclo de desarrollo, comparado con otro, es probable que el ciclo de vida de la categoría del producto o tecnología en cuestión también esté en una etapa diferente. Los automóviles son un producto maduro en Estados Unidos, Unión Europea y Japón; están en una etapa de crecimiento en China y en una muy temprana en India. Al instalar plantas productivas, las empresas pueden trasladar tecnologías ya amortizadas y maduras a países situados en una fase inicial del ciclo de vida del producto, prorrogando así la vida útil de esos productos.

+ Economías de escala en producción y economías de experiencia: A mayor volumen y ventas, la empresa generará sinergias, reducción de costes, mayor amortización de gastos en I + D + I y un mayor aprendizaje en cuanto a compras, producción, distribución y logística.

+ Búsqueda de materias primas: La importancia de la internacionalización de Pescanova viene motivada por su búsqueda de materias primas en caladeros internacionales. En los años setenta del siglo xx los gobiernos establecieron controles sobre sus pesquerías, siendo la declaración de los países ribereños de las 200 millas la más importante, porque excluía de esta zona de pesca a las flotas extranjeras. Con esta situación, Pescanova comienza a liderar la creación de las primeras compañías mixtas con empresas estatales y grupos locales, demostrando también aquí su visión de futuro. Esta fórmula permitiría a sus barcos faenar en los mejores caladeros del mundo e instalar acuerdos de cooperación y factorías en diversos mercados, en un momento de control crítico de los recursos. En la actualidad, la presencia internacional de Pescanova incluye factorías propias en Argentina, Australia, Chile, Francia y Namibia, así como la constitución de sociedades dedicadas a la acuicultura en Cuba, Chile, Argentina y Australia?. + Otros motivos: Búsqueda de información y nuevas tecnologías, proveedores con mejores costes vía procesos de deslocalización y outsourcing, diversificación de riesgos y mercados, nuevos mercados emergentes con crecimientos superiores a los mercados tradicionales, etc.