

Las empresas y los negocios internacionales

Bibliografía recomendada:

- Arese, Héctor F. (2003), *Práctica profesional de negocios internacionales*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Avaro, Rubén Daniel (2008), *"Estrategias de Inserción y Comercialización Internacional"*, Buenos Aires, Lacasarrosada. Segunda Edición.
- Canals, Jordi (1994), *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Cateora, Phillip R. y Graham, John L. (1996), *Marketing Internacional*, Irwin - McGraw Hill, Décima Edición. Parte 1.
- Kotler, Philip (1996), *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall, Octava Edición, México.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012), *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, Decimocuarta Edición, México.
- Santesmases Mestre, M., Sánchez Guzmán, A., & Valderrey Villar, F. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.

La literatura sobre el mundo de los negocios internacionales es sin dudas de lo más vasta y diversa. Durante los últimos años se han presentado además un sinnúmero de nuevos espacios y modalidades de negocios que ya de por sí son objeto de estudio específico. Intentar resumir o sistematizar ese material no tiene sentido en nuestra búsqueda de las cuestiones introductorias y generales sobre las que transita este libro. Es por ello que en este clase nos apoyaremos en textos y manuales básicos para ofrecer un panorama general sobre los procesos de internacionalización de los negocios, haciendo un recorrido genérico sobre los pasos que debería seguir una empresa que quiere mantener negocios de carácter internacional, haciendo foco en las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que nos permita tener una mirada amplia sobre el vínculo entre las empresas y el comercio internacional. Para esa tarea, usaremos al marketing internacional como herramienta de aproximación, entendiéndolo como "la realización de las actividades de negocios diseñadas para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de más de una nación para obtener un beneficio" (Cateora & Graham, 1996). Del análisis del comercio internacional, uno de los rasgos que más saltan a la vista, es el carácter global de los negocios; cada vez es mayor la cantidad de firmas, grandes medianas o pequeñas,

que entienden que para subsistir no bastan los mercados nacionales, sino que es necesario entender al mundo como un único mercado. En esa línea, el interés en el marketing internacional puede explicarse con el cambio de las estructuras competitivas, sumado al cambio en las características de la demanda mundial. Con la globalización de los mercados, las empresas se encuentran inevitablemente entrelazadas con sus clientes, proveedores y competidores nacionales y extranjeros, inclusive dentro de sus propias fronteras.

Hemos visto y revisado a lo largo de este libro diferentes motivos por los cuales los negocios tienen carácter internacional: la integración global de los procesos productivos, la revolución tecnológica, la disminución de los obstáculos al comercio internacional, la aceleración de las corrientes de capital y los procesos de integración regional. Como explicamos anteriormente, cada uno de los procesos mencionados no operan individualmente, sino que son dimensiones de un mismo proceso en curso que lleva a un cambio permanente en las condiciones del entorno en el que operan las compañías y se hacen los negocios. Como afirma Canals (1994), este no es un proceso nuevo: "los negocios internacionales han existido, de un modo u otro, desde hace siglos con períodos de auge espectacular. Sin embargo, lo característico de nuestra época es, precisamente, la rapidez e intensidad con que este fenómeno se está extendiendo". Como dijimos al comienzo de este libro, la globalización de los mercados es un fenómeno antiguo, pero novedoso en cuanto a su extensión e intensidad; el problema más inmediato que plantea la globalización de los mercados y la internacionalización es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de las empresas de un país.

La internacionalización de la economía supone la presencia de un número mayor de competidores extranjeros, aunque el aumento de la competencia no solo se debe a una cuestión de cantidad de empresas, sino que aquellas que arriban al mercado podrían hacerlo en condiciones de menores costes, mejores precios, mejor calidad de servicio, o simplemente tener un tamaño mayor que les permite además de aprovechar las escalas de producción, acceder a ciertas inversiones en plantas de fabricación, I+D o redes comerciales que las empresas de menor tamaño. Por lo tanto, la globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas plantea un reto de competitividad para las compañías de todos los países.

Además del cambio en el entorno competitivo de las empresas, existen otros motivos por los cuales las empresas necesitan de los negocios internacionales. Siguiendo a Arese (2003) estos pueden ser de orden reactivo o proactivo: la saturación del mercado nacional, o el agotamiento del ciclo de vida del producto en el mercado nacional pueden llevar a la necesidad de ampliar los mercados ya sea para mejorar las economías de escala o no incurrir en los costos del desarrollo de nuevos

productos. Por el contrario, es posible hacer negocios internacionales para obtener diversificación de productos, aprovechar mercados con mayor crecimiento de demanda o con mayor tasa de utilidad. Muchas veces los negocios internacionales surgen para obtener y/o asegurar el abastecimiento de insumos y materias primas o para procurar transferencia tecnológica y de conocimientos. La posibilidad de operar en diferentes mercados puede significar para las empresas una diversificación de los riesgos de operar solo en la economía nacional. La internacionalización de la empresa también puede ser entendida como parte de una estrategia de desarrollo. En ocasiones, la internacionalización de la empresa viene motivada por acciones de la competencia.

Evolución de las empresas en los negocios internacionales

Es bastante claro que el proceso de internacionalización de las empresas está originalmente vinculado a la expansión del comercio internacional. Como dijimos anteriormente, es un proceso bien antiguo que se potenció a partir de la segunda posguerra y se aceleró notablemente a partir del cambio en las formas de producción desplegadas por el posfordismo. Esta situación plantea para las compañías la necesidad de ajustarse al cambio de entorno para sobrevivir y exige un gran compromiso en el liderazgo y el management corporativo para enfrentarlo. En la literatura de negocios se ha interpretado que existen diferentes grados de compromiso empresario frente al cambio; generalizando, podríamos establecer diferentes instancias o "fases" del negocio internacional según su grado de aplicación de las herramientas del marketing internacional:

a) *Inexistencia de actividad de marketing internacional* de la empresa. No hay atención activa de clientes externos, aunque los productos de la empresa pueden estar presentes en el exterior a través de intermediarios. Esto es muy común en los mercados de productos del tipo *commodities*.

b) *Marketing internacional poco frecuente* en donde las exportaciones comprenden excedentes temporales causados por la variación en niveles de producción o de demanda del mercado doméstico, por lo que conforme aumenta la demanda local se desatienden los mercados externos. Es el caso de las ventas de "saldos exportables".

c) *Marketing internacional frecuente* en los mercados externos. En esta fase la empresa ya cuenta con una línea de productos direccionados de manera regular hacia el exterior. Es el caso tradicional de la empresa exportadora pero que todavía trabaja en gran medida con el mercado nacional.

d) *Marketing internacional permanente* en terceros mercados. Este estadio significa un alto grado de compromiso del management de

la empresa con los mercados de exportación, manifestándose en la búsqueda permanente de nuevos mercados y planificando su producción para atenderlos, es decir, existe una consolidación de la actividad internacional de la empresa.

e) *Marketing global*, con sus características específicas de actuación. Esta última fase supone el grado máximo de internacionalización de la empresa, dado que comporta una alta concentración de actividad internacional dentro de la organización dirigida hacia el mercado externo, identificando similitudes y estandarizando productos en la búsqueda de maximizar beneficios.

Las etapas anteriormente descritas no son fijas, es decir, una empresa puede diseñar desde su inicio un proceso de internacionalización, disponiendo de un producto con demanda externa y con la detección de un mercado o nicho de mercado externo. La experiencia muestra que un cambio significativo en la orientación internacional de la empresa ocurre cuando la compañía se apoya en los mercados extranjeros para absorber excedentes de producción y llega a depender de los beneficios conseguidos en el extranjero. Conforme la empresa avanza de una fase a otra, la complejidad de la actividad de marketing internacional tiende a incrementarse y el grado de internacionalización al que el management está filosóficamente comprometido tiende a cambiar. Tal compromiso afecta las estrategias internacionales específicas y las decisiones de la empresa.

Estrategias de negocios internacionales

Actualmente, la mayoría de las actividades de negocios tienen un alcance global. La tecnología, la I+D, el capital, la IED, la producción, y las redes de comunicación, logística, distribución y marketing, tienen dimensiones globales. Cada negocio debe estar preparado para competir en un ambiente económico global cada vez más interdependiente, y todas las personas relacionadas con los negocios deben estar conscientes de los efectos de estas tendencias cuando administran una empresa nacional que realiza exportaciones o un conglomerado multinacional. Aun las compañías que no operan en el ámbito internacional se ven igualmente afectadas por esta realidad.

En esa línea, teniendo en cuenta la gran variedad de estrategias y modelos de negocio existentes (podríamos decir que hay un modelo por cada empresa), haciendo un gran esfuerzo de síntesis podemos identificar dos grandes líneas estratégicas o "estrategias primarias" para enfocar el negocio internacional:

a) **Estrategia mercado internacional:** en el diseño del negocio, la empresa toma en consideración la existencia de distintos mercados nacionales diferenciando entre ventas "nacionales" y "extranjeras", utilizando distintos instrumentos y enfoques de

marketing para cada país y cada segmento al que se dirige con su oferta.

b) **Estrategia mercado global:** en el diseño del negocio se considera al mundo como un solo mercado y se intenta desplegar una estrategia uniforme en consonancia con esa perspectiva. Se detectan segmentos del mercado con necesidades similares a satisfacer, tratando de estandarizar, en la medida de lo posible, todas las actividades y programas de la empresa.

Estas estrategias son bien diferentes y las presentamos aquí en forma separada para identificar sus características y cómo ello ordena luego las actividades y programas de la empresa, aunque no son mutuamente excluyentes. La elección de la estrategia primaria responde a múltiples factores, tanto del mercado, del producto o servicio, como de la propia empresa, por lo que no existe una única manera de hacer las cosas. Incluso puede suceder que una misma empresa aplique ambas estrategias en diferentes programas, por ejemplo, produciendo globalmente y gestionando regionalmente, por lo que en realidad estas alternativas más bien representan la forma en que pueden pensarse los negocios aplicando las ventajas que cada una ofrece.

En el caso de la estrategia mercado internacional, al dirigirse a segmentos de diversos mercados, la compañía deberá ajustar el mix de mercadotecnia¹ para cada uno de ellos, lo que conlleva un gran esfuerzo. A medida que aumentan la cantidad de mercados/segmentos a los que se quiera acceder el esfuerzo se multiplica, pero, al mismo tiempo, al ajustarse a las condiciones específicas de cada mercado/segmento aumentan las chances de liderarlos o tener un buen desempeño en ellos, permitiendo incluso que los segmentos con mejor desempeño actúen como *buffers*² frente a los de menor desempeño. En definitiva, la estrategia internacional incluye una mayor complejidad de la gestión empresarial. Por otro lado, los consumidores reaccionan más positivamente cuando les hablan en su idioma, perciben la inclusión de sus costumbres, cultura, preferencias, etc.; básicamente, reaccionan mejor cuando les habla un igual (esto vale para vender un chocolate o ganar una elección).

En cambio, al aplicar una estrategia mercado global la empresa establece un único segmento de consumidores alrededor del mundo para los cuales su mix de marketing funciona. Esta estandarización supone muchos menos esfuerzos que en el caso anterior, lo que facilita enormemente la integración global de

¹ El mix de mercadotecnia o "marketing mix" es un análisis de estrategia de aspectos internos desarrollada comúnmente por las empresas. Se tienen en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. Una manera de empezar es realizando un estudio de mercado. Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

² En química se utiliza este término como "amortiguador".

las actividades y programas de la empresa reduciendo sus costos. Si bien es posible establecer ajustes donde alguna particularidad lo exija, ésta deberá representar un claro sentido económico para el negocio, pues todo alejamiento de las actividades y programas estandarizados debe ser evitado. Como contrapartida, aumentan los riesgos de la operación ya que apostar todo a un único segmento, aunque sea global, puede generar grandes trastornos si las cosas no marchan como debieran (se trata de vender el mismo producto de la misma forma en un segmento global).

Acceso a los mercados internacionales

Además de definir la estrategia primaria del negocio, es necesario estructurar una forma de acceso a los mercados. De la misma forma que sucede con las estrategias primarias, no existe una única forma de estructurar el negocio para acceder a los mercados, y su elección dependerá también de múltiples factores, de forma tal que cada empresa lo hará a su manera. Sin embargo, como indica la Figura 8.10 podemos reconocer dos grandes formas de acceder a los mercados: la inversión y la exportación.

FIGURA 8.10 ACCESO A LOS MERCADOS



Fuente: elaboración propia

Sobre la Inversión Extranjera Directa hemos hablado en las clases anteriores, observando su comportamiento de concentración alrededor de los países industrializados, en los sectores de servicios asociados a la producción, y en las industrias de mayor contenido tecnológico. También observamos que su vínculo con las estrategias de internacionalización de las empresas daba forma a los patrones de intercambio comercial. Es momento de ver ahora cómo se estructuran esas inversiones desde las empresas y, más adelante, avanzaremos sobre el método de exportación.

La IED y las redes empresarias

Una de las modalidades para la entrada a mercados extranjeros es la inversión extranjera directa. Parafraseando a Ragazzi (1973) podríamos definir a la IED como "la cantidad invertida por los residentes de un país extranjero sobre el cual tienen un control efectivo". Los flujos financieros siempre están acompañados por participación administrativa, y este énfasis en el aspecto del control sirve para diferenciar las inversiones de cartera de las inversiones directas. Siguiendo a Ruff (2018) las actividades de inversión pueden ser realizadas ya sea para la búsqueda de eficiencia (*efficiency-seeking*) a través de factores tales como mano de obra a bajo costo, o sinergias a través de la integración de actividades de servicio y de producción; búsqueda de mercados (*market-seeking*) para sus productos y/o servicios o como una forma de asegurarse un mayor control sobre esos mercados; la búsqueda de recursos (*resource-seeking*) para asegurar el aprovisionamiento de las operaciones de producción; la búsqueda de activos creados o estratégicos (*created asset-seeking*) para hacerse de habilidades o innovaciones tecnológicas; y otros tantos motivos como por ejemplo evitar barreras a la importación que pueden suponer una estructura proteccionista muy alta.

La inversión directa puede adoptar diversas modalidades, como, por ejemplo, la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la toma de participación en una empresa ya existente. Con respecto a formas particulares de la IED, las principales alternativas son:

a) *Subsidiaria extranjera de propiedad total*: Consiste en instalar o adquirir una empresa de propiedad total dentro de un país extranjero. Es la estrategia preferida cuando el objetivo buscado justifica la inversión. Existen algunos aspectos riesgosos asociados con esta estrategia como los riesgos políticos, las presiones sociales y culturales en el mercado de destino, problemas para repatriar bienes o ganancias, dificultades para financiar operaciones y expansión del negocio, antagonismo del país anfitrión hasta posibles despojos, entre otros. Por otro lado, los beneficios operacionales en utilizar esta estrategia pueden ser la protección de la marca y/o la tecnología de la casa matriz, la facilidad de integración de la producción de la casa matriz, mayor habilidad de la casa matriz para estandarizar los programas del mercado, mantenimiento de estándares de calidad del producto, mantenimiento del secreto industrial, aplicación de precios de transferencia, etc.

b) *Alianza internacional estratégica*: es una relación empresarial establecida por dos o más empresas para cooperar en las necesidades mutuas y para compartir el riesgo con miras a lograr un objetivo común. Las empresas perciben a las alianzas estratégicas como una forma de apuntalar debilidades en ciertas

áreas y darles más fuerza competitiva. Una alianza internacional estratégica implica que existe un objetivo común, que la debilidad de un socio está compensada por la fuerza del otro, que lograr el objetivo solos sería muy costoso, tomaría tiempo y sería más riesgoso, y que juntas sus fuerzas respectivas hacen posible lo que de otra forma sería inalcanzable. En resumen, es una relación de sinergia establecida para lograr un objetivo común con el que ambas partes se benefician. Una de las razones más poderosas para establecer este tipo de inversiones es que reducen sustancialmente los riesgos políticos y económicos en proporción con la contribución total de los socios. Más aún, podría permitir que una multinacional utilice los conocimientos especiales de un socio local, o que gane acceso preferencial al sistema de distribución local del socio. También es útil donde a la multinacional le falta capital y/o la capacidad de gestión para expandir sus actividades internacionales. El principal inconveniente es la pérdida del control absoluto y de la libertad y flexibilidad operacional.

La nueva forma de organización de las empresas: la red

Las empresas que producen alto valor muchas veces no necesitan manejar muchos recursos. Por eso no tienen necesidad de estar organizadas como las pirámides tradicionales que caracterizaban a la producción estandarizada, con los directores ejecutivos al frente de una escala cada vez mayor de gerentes, que estaban a cargo de un grupo aún mayor de operarios de fábricas, quienes debían seguir estrictamente los procedimientos operativos preestablecidos.

En realidad, las empresas de alto valor no pueden estar organizadas de esta manera. Los grupos de especialistas que les confieren a estas firmas la mayor parte de su valor (los que resuelven los problemas, los que los identifican y los intermediarios estratégicos) deben estar en contacto directo para descubrir las oportunidades. La comunicación debe ser fluida y clara para encontrar las soluciones adecuadas a los problemas planteados. En lugar de una pirámide, entonces, la estructura de una empresa de alto valor se parece más a la de una telaraña. Los intermediarios estratégicos están en el centro de la misma, pero existen todo tipo de conexiones que no los incluyen directamente, y además se forman nuevos nexos todo el tiempo.

Las redes empresarias revisten distintas formas; entre las más frecuentes figuran:

Centros de ganancias independientes: en este tipo de red se eliminan las gerencias de mediano nivel y se asigna la autoridad para el desarrollo del producto y las ventas a los grupos de ingenieros y expertos en marketing (quienes identifican y resuelven los problemas) cuyas remuneraciones están en relación

con las ganancias de la unidad. Los intermediarios estratégicos de las oficinas centrales proporcionan apoyo logístico y financiero, pero dan libertad a los grupos sobre cómo invertir el dinero hasta una cierta suma.

Asociaciones de extensión: en este tipo de red, los intermediarios estratégicos de la casa central actúan como capitalistas de riesgo y promotores, alentando las buenas ideas que surgen de los grupos de solucionadores de problemas e identificadores y luego (si las ideas tienen aceptación en el mercado) separan los grupos como empresas independientes, en las cuales los intermediarios estratégicos conservan parte de los intereses.

Asociaciones de absorción: en este tipo de redes, las buenas ideas vienen de fuera de la empresa, de grupos independientes de solucionadores de problemas e identificadores. Los intermediarios estratégicos en la casa central adquieren las mejores ideas, o forman sociedades con los independientes, y luego producen, distribuyen y comercializan las ideas con su propia marca registrada.

Licenciatarias: en este tipo de red, la casa central firma contratos con empresas independientes para usar su marca registrada, vender sus fórmulas especiales o bien comercializar (es decir, buscar problemas de aplicación para sus tecnologías). Los intermediarios estratégicos situados en el centro de la red garantizan que ninguna licenciataria pueda dañar la imagen de la marca, al ofrecer un producto de calidad deficiente. Además, proporcionan servicios integrales a las licenciatarias, como publicidad o manejo en línea del inventario. No obstante, la mayor parte de la propiedad y control queda en manos de las licenciatarias. Un ejemplo de ello son los concesionarios (franchising) que figuran entre los negocios de mayor crecimiento en todas las economías desarrolladas, y que venden de todo, desde asesoramiento impositivo y servicios contables hasta reservas hoteleras o productos del rubro de la alimentación.

El otorgamiento de licencias es un medio de establecer un apoyo en mercados en el extranjero, sin la necesidad de grandes desembolsos de capital. Los derechos de patente, los derechos de marca registrada y los derechos para usar tecnología de procesos en particular, se otorgan como licencias extranjeras. Es una estrategia preferida para pequeñas y medianas empresas (sobre todo aquellas comprometidas con tecnología avanzada), aunque en ningún sentido está limitado a tales compañías. Este enfoque tiene algunas ventajas significativas.

Cuando el capital es escaso, cuando las restricciones de importación excluyen otros medios de entrada, cuando una nación es sensible al dominio extranjero o cuando es necesario proteger patentes y marcas registradas contra la cancelación por no usarlos, el otorgamiento de licencias es un medio útil de

participación internacional. Aunque esto con frecuencia puede ser la forma menos lucrativa de entrar a un mercado extranjero, los riesgos son menores que para la inversión directa.

Intermediación pura: es el tipo de red más descentralizada. Los intermediarios estratégicos firman contratos con las empresas independientes para identificar los problemas y resolverlos, así como para realizar la producción. Esta clase de red es ideal para las empresas que necesitan cambiar de orientación en forma inmediata.

Las nuevas redes de organización empresarial del alto valor que están reemplazando a las viejas estructuras piramidales centralizadas se están extendiendo por todo el mundo. Están dejando de existir las compañías consideradas como "norteamericanas" o "japonesas" y los productos de origen nominados con el clásico "made in". La compañía multinacional se controlaba desde sus oficinas centrales en el país de origen. Sus subsidiarias en el extranjero eran efectivamente subsidiarias (como se les recordaba con frecuencia a sus clientes y empleados). Ya fuera que extrajeran materia prima y la enviaran a la central para su procesamiento, o que fabricaran, distribuyeran y vendieran productos bajo normas del país de origen y remitieran luego sus ganancias, era evidente que las subsidiarias servían a los intereses de la compañía matriz y la propiedad y el control también eran de la casa matriz. No existían dudas acerca de cuál era la nacionalidad en la cúpula de la pirámide. Y más allá del proceso efectuado en el extranjero hasta llegar al producto final, la labor más compleja (diseño, fabricación de los componentes clave, planeamiento estratégico, financiamiento y marketing) se hacía en la central y estaba a cargo de miembros de la central.

Pero este tipo de control y propiedad centralizados es imposible de llevar a cabo en las redes empresariales de alto valor. En estas, el poder y la prosperidad surgen de los grupos que han acumulado los conocimientos más valiosos en la identificación y resolución de los problemas. Estos grupos se pueden encontrar cada vez con más frecuencia en muchos lugares del mundo y medida que se acortan las distancias en todo el planeta a través del progreso de las comunicaciones y el transporte, los grupos creativos de una nación están en condiciones de unir sus capacidades con las de otros países, a fin de ofrecer el mayor valor posible a los consumidores de casi todo el mundo. El nexo entre los distintos puntos estratégicos de la red mundial son los sistemas de datos y comunicaciones, etc., todos los cuales relacionan a los diseñadores, ingenieros, contratistas, concesionarios y vendedores de todo el mundo, a lo que se suma la evolución producida por la Industria 4.0, tema que ya hemos desarrollado anteriormente.

Desde luego algunas naciones todavía tratan de impedir el flujo de conocimientos y dinero a través de sus fronteras. Pero estas

limitaciones están demostrando ser cada vez más inútiles, principalmente por que las tecnologías más modernas han hecho imposible para esas naciones poder controlar esos flujos. En estas redes mundiales, los productos son combinaciones internacionales. Lo que se intercambia entre las naciones es con menos frecuencia el producto terminado que la especialización para resolver los problemas (investigación, diseño del producto, fabricación), para identificarlos (marketing, publicidad, investigación de mercado), y para coordinar los servicios (financieros, búsquedas, contrataciones) así como ciertos servicios y componentes de rutina, todo lo cual se combina para crear valor.

Estos vínculos transnacionales abarcan casi todo el comercio internacional entre las economías desarrolladas. Este tipo de comercio es difícil de individualizar. Cuando las empresas hacen acuerdos mutuos a través de las fronteras intercambian servicios que tienen un precio, no en un mercado abierto, sino entre las divisiones de la misma corporación mundial, y dentro de un complejo sistema de contratación laboral; acuerdos de participación en las ganancias; y convenios de abastecimiento a largo plazo. Es por ello que las estadísticas comerciales son considerablemente imprecisas, sujetas a amplias oscilaciones y a correcciones aparentemente inexplicables. Y por el mismo motivo ha llegado a ser imposible determinar con precisión que partes del valor de un producto o servicio se han generado en un lugar y que partes en otro.

La exportación

Como vimos anteriormente, además de acceder a los mercados internacionales mediante una estrategia de IED, otra forma de acceso a los mercados internacionales es a través de la Exportación (ver Figura 8.10).

La selección de la forma de acceso a los mercados dependerá del análisis de determinados factores que pueden ir desde la experiencia empresarial adquirida, hasta la determinación del método de control de distribución, las características idiosincráticas y comerciales propias de cada mercado y de la mercancía o servicio en particular.

La distribución es el itinerario que recorre la mercancía desde que es fabricada hasta que llega a manos del consumidor o usuario final. En ese sentido, el tipo de mercancía o servicio determinará en gran medida (aunque no en forma exclusiva) el canal de distribución de ventas. Seleccionar el canal es definir a dónde y cómo se va a llegar; de este análisis depende gran parte el éxito exportador.

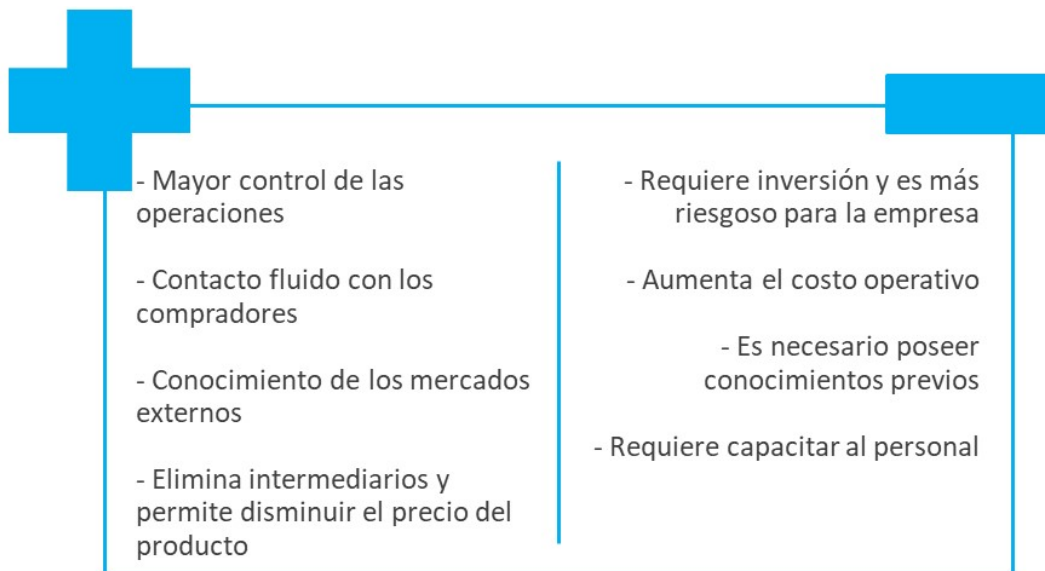
El canal de distribución que se utilizará, no será necesariamente el mismo en los distintos países, incluso en

términos del mercado interno. La investigación previa destinada al análisis de las posibilidades de los productos en un mercado determinado, deberá informarnos acerca de él o los canales más idóneos para los productos a exportar (este es un tema que veremos más adelante). La elección del canal de distribución quizás sea una de las decisiones más importantes de la empresa en el proceso del negocio internacional: la exportación puede realizarse en forma directa o indirecta.

Método directo

Comportan un pleno control por parte de la compañía en las operaciones internacionales, es decir, sin intermediarios. Este método puede implementarse mediante las actividades de un departamento o unidad de comercio internacional dentro de la empresa, que diseñe e implemente un plan de negocios para desarrollar mercados internacionales; un promotor de ventas o viajante propio; un agente comercial en el exterior; filiales o sucursales o unidades de negocios implantadas en el exterior. Este método admite confeccionar diferentes combinaciones en función al plan de negocios elaborado y las condiciones de los mercados objetivo.

FIGURA 8.11 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO DIRECTO DE EXPORTACIÓN



Fuente: elaboración propia

Se habla de exportación directa cuando una empresa emprende por su cuenta la tarea de exportación. En este caso es la empresa quién debe investigar los mercados, hacer los contactos y realizar todos los trámites aduaneros y comerciales, fijar

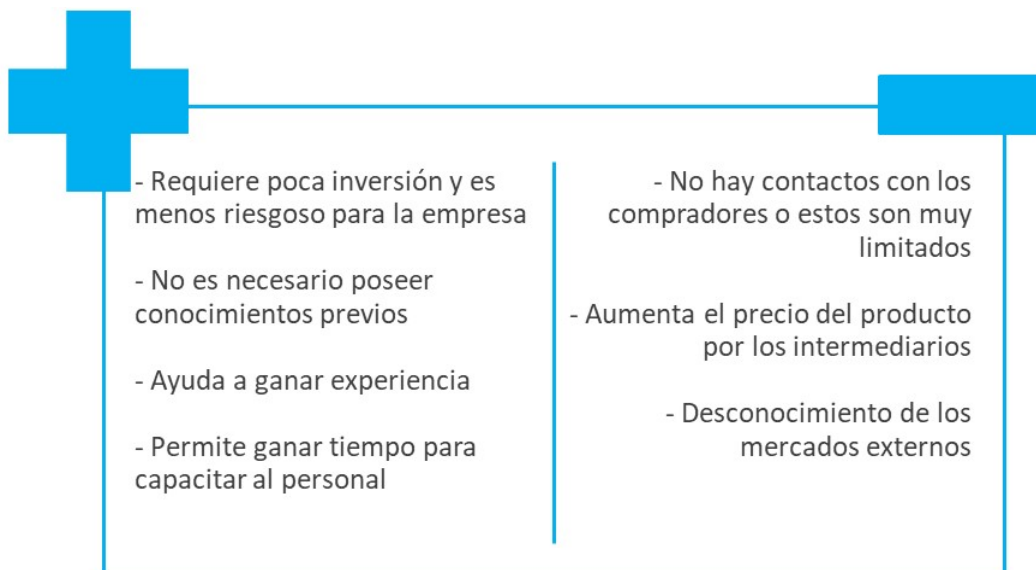
precios, etc. Exportar en forma directa significa asumir un real compromiso con la exportación. Así, se facilita el control de la operación y el flujo directo de la información desde los distintos mercados extranjeros, lo que permite ganar experiencia en los negocios internacionales.

Método indirecto

Una compañía podría decidir introducirse al comercio internacional exportando desde el país de origen en forma indirecta. Esto abarca todos los casos donde los recursos de la compañía no participan directamente en el mercado extranjero. Este medio es el más accesible y más comúnmente empleado por compañías que toman el primer paso internacional, ya que los riesgos pueden minimizarse. Sin embargo, como una opción a largo plazo, exportar por esta vía podría tener algunas limitaciones severas, principalmente en términos de flexibilidad, impulso del mercado y rentabilidad futura.

La exportación indirecta comprende a todas aquellas fórmulas de venta que efectúa la empresa, sin poseer control sobre el mercado de destino hacia donde van sus productos, sin conocer quiénes son sus clientes finales, ni los sistemas que se utilizan para la comercialización, ni el tipo de distribución que se efectúa.

FIGURA 8.12 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO INDIRECTO DE EXPORTACIÓN



Fuente: elaboración propia

El exportador pierde el control del negocio, pues no actúa directamente con el consumidor final, y en algunos casos desconoce el mercado al cual van dirigidos sus productos. Son terceras empresas las que realizan todas las operaciones comerciales: la compra, el embarque, el transporte, y demás trámites, hasta el cobro de la mercancía. Si fuera el caso de una *trading company* que opera en el mismo mercado de la empresa productora, ésta podría limitarse en realizar una venta doméstica, minimizando los riesgos de una operación internacional ya que ésta quedaría en manos de la trading o bien realizar la exportación bajo las directivas del intermediario pagándole una comisión.

Bibliografía:

- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cateora, P., & Graham, J. (1996). *Marketing Internacional*. Madrid, España: Irwin - McGraw Hill.
- Ragazzi, G. (1973). *Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment*. International Monetary Found. doi:10.2307/3866325.
- Ruff, E. S. (2018). *Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes*. Santiago: Universidad de Chile.