

# Cómo convertir a una Pyme en global

## Logre que su Pyme conquiste mercados internacionales

### FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERNOS

Las formas de entrada en los mercados externos normalmente provienen de la política de comercialización internacional de la empresa. Por lo general, las exportaciones son el resultado de la acción vendedora de la firma, más que de los pedidos directos que formulan los compradores desde el exterior. De ahí, uno de los axiomas del comercio internacional: "Para vender hay que salir a ofrecer".

La estrategia de penetración hacia los mercados internacionales dependerá del tipo de producto, las características y condiciones del mercado, los recursos disponibles (financieros y humanos) y los objetivos de la empresa.

ALTERNATIVAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES		
Directas	Indirectas	Colegiadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vendedor propio</li> <li>● Agente de ventas</li> <li>● Dep. Com. Ext.</li> <li>● Distribuidor</li> <li>● Licencias</li> <li>● Franquicias</li> <li>● Oficinas, depósitos, filiales o planta industrial propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intermediario local (broker) o intermediario externo</li> <li>● Consignatario de exp.</li> <li>● Cías. de comercializ. (trading)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consorcios de exportación</li> <li>● Consorcios horizontales</li> <li>● Consorcios verticales</li> <li>● Cooperativas de exportación</li> <li>● UTE-ACE</li> <li>● UTE</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Ledesma, C. Nuevos principios de comercio internacional. Ediciones Macchi. 1995.

Para ingresar en los distintos mercados, se pueden adoptar vías directas, indirectas o colegiadas. Cuadro 1

#### Vías directas

Son aquellas por las cuales el empresario, con distinto grado de compromiso, decide entrar en los mercados externos ejerciendo un pleno control de la operación, ya sea a través de un vendedor propio, del departamento de comercio exterior de la empresa, del agente de ventas o comercial sea o no exclusivo, los distribuidores exclusivos o no, las licencias, las franquicias o la propia radicación (oficina, depósito o sucursal, filial con procesos productivos, planta de producción).

La forma menos comprometida es la del vendedor propio (generalmente es un empleado de la empresa), que con conocimientos rudimentarios sobre el comportamiento de los mercados sale al exterior para tratar de hacer negocios, en plazas cercanas, de similar idioma y con recursos escasos.

La principal fortaleza es que se trata de una persona de confianza de la empresa y conoce la fábrica, aunque esto no signifique algo de importancia para el comprador.

El agente de ventas o comercial, sea exclusivo o no, actúa en el mercado externo por cuenta y orden del fabricante, que le encomienda la venta de sus productos con una comisión sobre el precio de venta, lo que no constituye una carga fija para la empresa. El paso posterior a las dos alternativas anteriores es la constitución de un departamento de comercio exterior propio, lo que implica el diseño y puesta en marcha de un plan comercial orientado a los mercados externos, con un presupuesto debidamente asignado para tal fin.

El distribuidor es una figura que compra la mercadería en el mercado interno para luego venderla en otros mercados; para eso, elige las formas de comercialización más convenientes y define



Carlos J. Gelmetti

Master en Integración Económica y en Administración de Empresas (Instituto de Estudios Superiores en Administración), Caracas, Venezuela. Licenciado en Comercialización (UADE, Universidad Argentina de la Empresa).

Desarrolló tareas ejecutivas en las áreas de marketing y comercio exterior de las siguientes empresas: Martin y Cía., Fate S.A., Nielsen Argentina S.A., Alfombras Atlántida SAIC, Etex S.A., Compañías Cerveceras Unidas S.A., entre otras. Asesor en Política Económica Internacional, Instituto de Comercio Exterior, Gobierno de Venezuela (1978-1979).

rededilatorre



El mejor camino es aquel que lleva al trabajo, al esfuerzo y a la superación constante.

ticket  
online

**ANDESMAR** Lo mejor va por dentro



Consulte destinos y servicios en [www.andesmar.com](http://www.andesmar.com) o en su agencia más cercana.

## Cómo convertir a una Pyme en global

### Cómo piensa el autor

Considera que las pymes deben avanzar decisivamente sobre los mercados internacionales, habida cuenta de que el proceso de globalización (tanto comercial como financiero) en el cual están inmersas conduce, cada vez más, a una mayor exposición de las empresas, debido a la mayor liberación del comercio mundial y a una creciente tendencia a la apertura de las economías.

Ello plantea la necesidad de contar con niveles de competitividad que obligan a las firmas a mejorar sus productos y servicios en forma permanente, para lo cual deben tener estrategias, planes, herramientas y vías de acción a fin de concretar lo soñado.

la política de precios. En suma, el fabricante no tiene control sobre el mercado de destino ni sobre los canales de distribución. El distribuidor podrá ser exclusivo o no, y algunos autores la consideran una forma de intermediación indirecta.

Las licencias constituyen una forma válida de acceso directo a los mercados externos. Se trata de un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una 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, un pago periódico (monto fijo por unidad vendida o un porcentaje sobre las ventas o beneficios).

Para la empresa que otorga la licencia, es un medio cuyo objetivo es la presencia en un mercado sin invertir capital en él. Para la empresa que la recibe (licenciataria), la licencia es un medio para acceder a una tecnología, marca u otro activo que le costaría mucho dinero, tiempo y esfuerzo desarrollar internamente.

Existen claras razones para el uso de licencias internacionales por parte de empresas que quieren utilizar esta vía para su expansión internacional:

- Cuando los costos de transporte son excesivos y encarecen el producto en el país de destino.
- Cuando son altas las barreras de importación (aranceles, derechos, impuestos, normas sanitarias, prohibiciones, especificaciones técnicas, etc.).
- Cuando existen restricciones al acceso de divisas que impiden la importación del producto final.
- Cuando un país limita o prohíbe la inversión extranjera.
- Cuando el clima político del país de destino hace difícil la repatriación de beneficios o eleva el riesgo de expropiación.
- Cuando el tamaño del mercado en dicho país no compensa el esfuerzo de invertir en él.
- Cuando no existen adecuadas materias primas o componentes, o cuando el país no cuenta con el nivel de trabajadores calificados que se requieren para producir el producto.
- Cuando el clima laboral y el competitivo no aconsejan producir en él.
- Cuando, simplemente, la empresa no desea invertir en el extranjero ni involucrarse en el complejo problema de administrar una inversión a la distancia.

La ventaja fundamental del uso de una licencia radica en el rendimiento marginal que implica, por cuanto el producto o proceso objeto de la licencia tiene muy escaso valor, dado que ya ha sido desarrollado y, por lo tanto, de la licencia se obtienen ingresos adicionales.

Sin embargo, la concesión de licencias presenta ciertos riesgos:

- Si bien disminuye el riesgo, reduce su potencial de beneficios por no penetrar directamente en el país destino de la licencia.
- Deja en manos del licenciataria el control de las operaciones, con lo cual corre el riesgo de perder reputación si éste no mantiene los estándares de calidad del licenciador o comercializa siguiendo prácticas que atentan contra el prestigio de la marca. Este fue el caso del licenciataria de las camisas Lacoste en Estados Unidos, cuando llevó a cabo una comercialización de carácter masivo. Resultado: afectó la reputación e imagen de la marca francesa.
- La empresa que concede la licencia corre el riesgo de que el licenciataria se convierta en su competidor en otros mercados o al desarrollar su propia tecnología a partir de la transferida durante la validez de la licencia.

Las franquicias también constituyen una interesante forma de acceso a los mercados internacionales. Las franquicias de montaje de negocios (business format franchising) son los casos en que una empresa, que ha acumulado un valioso know how, posee una marca de prestigio, transfiere todos sus conocimientos y permite el uso de su marca (a través de un contrato) en un negocio (detallista) recientemente formado para comercializar los productos y marca de la empresa franquiciante.

El *franchising* permite contemplar varios aspectos:

- Aumenta la estandarización de las estrategias comerciales y de personal (entrenado y actualizado permanentemente).
- Se usufructúan las marcas y símbolos reconocidos.

- Se lleva a cabo una penetración de mercado a través de una presencia directa sobre el consumidor.

Las opciones de mayor compromiso con un mercado externo son las relacionadas con la radicación, ya sea de un depósito para distribuir, una oficina con estructura de venta para atender a los potenciales clientes, una filial con algún proceso productivo o bien una planta con un proceso completo de producción.

Si bien estas opciones no son necesariamente correlativas, se deberá utilizar más de una de ellas, en un proceso creciente de compromiso, en la medida que más involucrados e interesados estemos con un determinado mercado.

#### Vías indirectas

Son aquellas en que la gestión comercial y el desarrollo del mercado quedan en manos de terceros, aun cuando éstos no cumplan con la función de ser el exportador.

Muchas empresas, ya sea por desconocimiento del mercado externo o bien para evitarse gastos de estructura, dejan en manos expertas el desarrollo de las exportaciones.

Una de las formas es mediante un intermediario local (broker) radicado en el mismo país del fabricante. Esta figura busca colocar los productos de su cartera en los mercados internacionales e inclusive a través de sus similares localizados en el exterior (intermediario externo), a los cuales también puede recurrir la empresa.

El broker local puede constituirse en agente o representante de compra, cuando en conocimiento de la necesidad de un producto en un determinado mercado (o bien por mandato de una empresa extranjera), busca en la plaza local proveedores de ese producto con quienes negocia las condiciones de venta y acuerda con su cliente dichas condiciones. Puede recibir tanto una comisión por la venta como por encargarse de la búsqueda y compra de la mercadería solicitada del exterior.

Los consignatarios de exportación, localizados en el exterior, cuentan con un stock de mercaderías del vendedor y lo representan comercialmente, pero pagan el valor de éstas una vez que se haya materializado la venta.

Las compañías de comercialización (trading) son otra forma de comercialización indirecta al constituirse en intermediarios comerciales entre el proveedor, que tiende a ser cautivo de ellas, y los canales de comercialización internacional. La razón de que no se hayan desarrollado en nuestro país radica en que no están exceptuadas de pagar el IVA compra, y en caso de que se haya efectuado la compra para su posterior venta, los tiempos de devolución del impuesto son muy largos. Además, el capital requerido para su funcionamiento es muy elevado.

Las ventajas de la utilización de la vía indirecta para el fabricante son que no asume riesgos, aprende a riesgo de otro y no necesita estructuras comerciales ni administrativas para su desenvolvimiento.

Las desventajas pasan por el desconocimiento del mercado de destino y los segmentos por los cuales se canalizan los productos, así como por la falta de control del precio de comercialización, lo que resultará un claro inconveniente cuando se decida a pasar al método directo.

#### Vías colegiadas

Si bien es una forma indirecta de comercialización, la característica principal es que la empresa participa de un proyecto conjunto de exportación o de negocios asociados con otras empresas con las cuales comparte intereses comerciales.

Una de estas formas es el Consorcio de Exportación. Se trata de una alianza o acuerdo entre varias empresas fabricantes cuyo objetivo principal es operar para introducirse, en forma conjunta, en los mercados exteriores. El Consorcio actúa como el departamento de comercio exterior de sus miembros (no en el caso argentino).

#### Etapas en el proceso de internacionalización

Todo proceso de internacionalización entraña riesgos para la empresa, por la incertidumbre que implica el desconocimiento de los mercados externos en términos de idioma, cultura, prácticas de

los negocios, etc.

Esta falta de conocimiento, y la dificultad para adquirirlo, es uno de los principales obstáculos para una rápida expansión internacional. Por lo tanto, el avance de la empresa en este terreno no suele ser brusco, sino gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco con el entorno externo; de esta forma reduce los riesgos que ello implica.

En suma, la expansión internacional de una empresa es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada y un proceso de decisiones incrementales de ajustes a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno.

El resultado es que la empresa va instalando fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final y comienza a "avanzar" en su internacionalización hacia atrás.



Las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- Exportación ocasional.
- Exportación experimental.
- Exportación regular.
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero.
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

#### Exportación ocasional

En esta primera etapa la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior que no ha buscado, que ha recibido "detrás de mostrador".

La empresa exporta "empujada" por un importador o comprador extranjero que busca, fundamentalmente, capacidad de producción. Por lo tanto, es el comprador extranjero quien toma las decisiones con respecto al producto, control de calidad, cuestiones logísticas, y en muchas ocasiones es quien fija el precio de venta.

El exportador actúa como si el comprador del exterior fuera un comprador más del mercado interno y sólo se limita a aceptar o rechazar las condiciones puestas por el comprador extranjero.

La Figura 2 muestra el grado de control que tiene la empresa sobre las variables comerciales durante las cinco etapas del proceso de internacionalización (esquema basado en productos de consumo).

	PRODUCTO			PRECIO		PROMOCIÓN			DISTRIBUCIÓN			
	Diseño Interno	Diseño Externo	Control calidad	Marca	Coste	Precio detalle	Precio público	Importadores	Detallistas	Comis. mltiples	Distribuidores	Detallistas
Exportación ocasional												
Exportación experimental												
Exportación regular												
Filiales de venta												
Subsidiarias de producción												

\* Incluye el envase o empaque  
 ■ Control total por parte de la empresa  
 ■ Control parcial por parte de la empresa  
 □ Control en manos de intermediarios ajenos a la empresa

Fuente: Jarrillo, J. y Martínez, E. Estrategia internacional. Mc. Graw Hill. 1999.

#### Exportación experimental

Esta puede ser una etapa más avanzada que la anterior o ser la primera en empresas especialmente creadas para dedicarse con exclusividad al negocio de la exportación, sin depender de pedidos ocasionales del exterior.

Por lo general, la empresa en esta etapa exporta experimentalmente a uno o pocos mercados, haciendo uso de producción sobrante del mercado interno.

Normalmente la firma utiliza en estos casos intermediarios locales, como agentes de venta, consorcios de exportación, tradings companies, etc.

En cuanto al manejo de las variables comerciales, en esta etapa la empresa se hace cargo del diseño externo y envase, sigue cobrando sólo el costo de producción y lleva a cabo actividades de promoción a importadores localizados en los mercados destino definidos como target.

#### Exportación regular

Normalmente, si la empresa obtiene resultados satisfactorios en la etapa anterior, emprende una etapa de mayor compromiso, donde asigna mayor cantidad de recursos a la actividad exportadora y reserva una mayor capacidad de producción para el mercado internacional.

Como la firma cuenta con un grupo estable de clientes en el exterior, se hace aconsejable crear un departamento de comercio exterior con un responsable a cargo.

Si la empresa vende productos de consumo o productos industriales a gran número de clientes, suele operar con agentes a comisión en varios países o nombrar distribuidores exclusivos que compran en firme. En cambio, si la empresa vende productos industriales a unos pocos clientes claramente identificables en el extranjero, puede convenirle crear una fuerza de ventas propia que se desplace internacionalmente.

Algunas firmas suelen abrir pequeñas oficinas en los principales países para apoyar y controlar la acción de los vendedores que vienen operando. Además, tienen como función constituirse en el contacto con los clientes, relevar información de mercado, analizar la acción de la competencia, llevar a cabo acciones de comunicación, etc.

#### Establecimiento de filiales de venta

Cuando la empresa ya ha consolidado un mercado de exportación, debe decidir si continúa vendiendo desde el país de origen u operando vía intermediarios (agentes, distribuidores, tradings companies, consorcios de exportación, etc.) o bien establecer una filial comercial en este país.

#### Establecimiento de subsidiarias de producción

Ésta es la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa. Una vez desarrollada y consolidada, es el comienzo de una era como empresa multinacional.

Las compañías que ya están instaladas con una filial de ventas, es posible que deseen avanzar hacia la inversión en instalaciones productivas cuando se den algunas de estas circunstancias:

- a) Existe un gran mercado potencial como para recuperar en un lapso razonable la inversión ejecutada.
- b) Existen aranceles muy altos, control de divisas u otras restricciones que hacen desaconsejable la importación de productos finales.
- c) El gobierno local presiona a las empresas extranjeras o les ofrece incentivos para invertir en el país.
- d) Los costos logísticos (fletes) constituyen una proporción demasiado importante del precio final del producto, ya sea por la distancia o por el bajo valor del bien exportado, con lo cual no compensa la exportación de éste.
- e) Existen recursos productivos -mano de obra, materia prima, tecnología, etc.- en abundancia y a bajo precio; por ello, la empresa puede aprovechar estas ventajas comparativas y obtener productos de menor costo o diferenciación, lo que le permitiría penetrar de mejor modo el mercado local y exportar a terceros mercados.

Como en esta etapa del proceso de internacionalización la empresa ha decidido competir de igual a igual con las firmas locales, su grado de control sobre las variables comerciales debe ser casi total.

Ahora su estrategia de promoción-distribución consiste en llegar lo más cerca posible al consumidor-usuario final.



#### Notas

- (1) Cuadro adaptado de Carlos A. Ledesma. *Nuevos principios de comercio internacional*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1997.
- (2) Cleri, Carlos. *Estrategias de Alianzas*. Edic. Macchi. 1999.
- (3) Jarrillo, J. C. y Echezarraga, J.M. *Estrategia internacional*. Mc Graw Hill. 1999.