



Marketing Internacional

Autor: Ana Lucila Acosta



Marketing Internacional / Ana Lucila Acosta, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-87-8

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
© 2017, ANA LUCILA ACOSTA

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Marketing Internacional

Autor: Ana Lucila Acosta

• • •



Índice

UNIDAD 1 Análisis del entorno

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Los mercados internacionales

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

UNIDAD 2 Análisis de oportunidad del mercado

Introducción	29
Metodología	30
Desarrollo temático	31

UNIDAD 2 Plan de internacionalización de la empresa – Parte I

Introducción	43
Metodología	44
Desarrollo temático	45



Índice

UNIDAD 3 Plan de internacionalización Parte II

Introducción	37
Metodología	38
Desarrollo temático	39

UNIDAD 3 Canales internacionales de distribución – Parte I

Introducción	69
Metodología	70
Desarrollo temático	71

UNIDAD 4 Canales internacionales de distribución – Parte II

Introducción	80
Metodología	81
Desarrollo temático	82

UNIDAD 4 La negociación internacional

Introducción	92
Metodología	93
Desarrollo temático	94
Bibliografía	104



Introducción

El proceso de internacionalización de una empresa requiere en primera medida de un “conocimiento profundo del entorno, del sistema de comercio y de la competencia internacional”. Munuera y Rodríguez (2012). Dicha información puede ser obtenida en las diferentes embajadas, cámaras de comercio y demás organismos similares encargados de ofrecer este tipo de servicios.

El entorno internacional requiere del análisis de ciertas variables relacionadas con el sector al cual pertenece la empresa, el tipo de productos que comercializa y las características de los compradores potenciales. No obstante, el análisis de dichas variables no siempre es el mismo en todos los casos, aunque algunas de ellas merecen especial atención en este tipo estudios, las cuales recogen una serie de hechos que ejercen influencia en el ámbito global.

Debido a ello, se hace indispensable el estudio de los diferentes entornos y su relación con la intención de dar a conocer los productos o servicios de la empresa en los diferentes mercados cuya ubicación se encuentra por fuera de las fronteras nacionales.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Análisis del entorno

El entorno del marketing internacional está íntimamente ligado con ciertos factores o variables que la empresa no puede controlar, entre ellos se pueden citar el socioeconómico, demográfico, político y tecnológico, los cuales influyen directamente en el comportamiento del mercado, en las decisiones de los clientes (ya sea actuales o potenciales), así como en las decisiones de marketing que se deben implementar. Todo lo anterior, conduce a la empresa a realizar un análisis del entorno del mercado internacional, con el objetivo de conocer el potencial, las amenazas y las oportunidades que deberá enfrentar. Con el beneficio de que dicho estudio permite elaborar y aplicar sobre una base cierta las estrategias de marketing internacional más adecuadas para sus intereses.

Tipos de variables en el entorno de marketing internacional

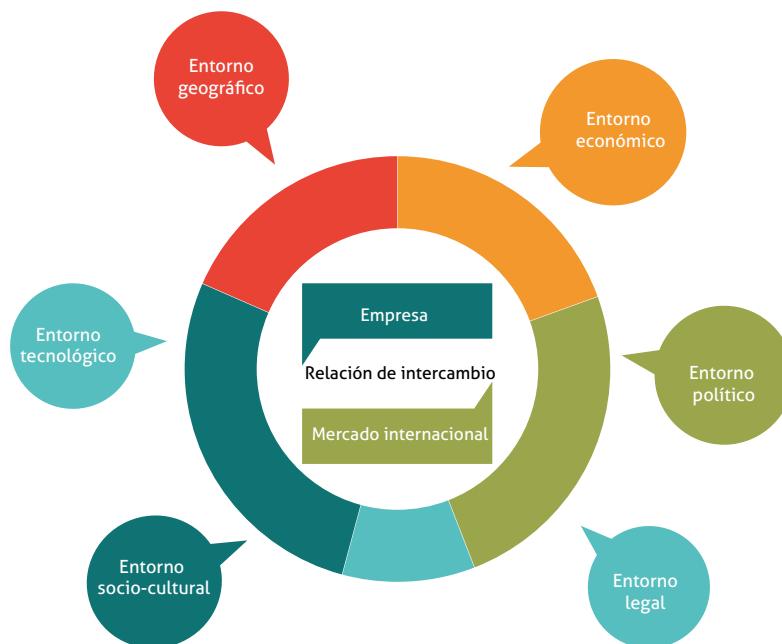


Figura 1
Fuente: Lerma y Márquez (2010).

Variables del entorno económico

Son las más importantes dentro del entorno de marketing internacional, ya que la empresa debe operar y desarrollarse dentro de la dinámica de este entorno, adaptándose a los cambios que plantean las diversas situaciones económicas lo antes posible. Teniendo en cuenta, que la información socioeconómica depende del sector al cual pertenezca la empresa, al tipo de comprador y al producto que se comercializa, haciendo que este información sea diferente para cada empresa ya que cada una debe elegir los indicadores que le permitan conocer "el potencial del mercado, la capacidad de compra, los patrones de consumo, los tipos y características de los productos que se puedan vender". Lerma y Márquez (2010). Para ello, es conveniente analizar los siguientes indicadores económicos:

- **El producto interno bruto (PIB):** Lerma y Márquez (2010) lo definen como: "el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado; por lo general se presenta trimestral o anualmente. Este indicador proporciona una referencia del potencial del país-mercado".
- **El crecimiento del PIB:** es un indicador que encierra una alta importancia y debe ser analizado cuidadosamente, ya que en un país el consumo de una economía en desarrollo es sustancialmente más demandante en cuanto a bienes y servicios en comparación con una economía que presenta niveles de bajo crecimiento o estancamiento. Dicha información es especialmente importante cuando la empresa tiene intención de exportar sus bienes o servicios a un nuevo mercado.
- **El PIB per cápita:** permite conocer la ca-

pacidad de compra del mercado objetivo para adquirir bienes y servicios. Se define como "el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un período determinado dividido entre los habitantes". (Lerma y Márquez, 2010).

- **La tasa de interés:** es un indicador que tiene una fuerte influencia en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Su comportamiento es inversamente proporcional entre las variables de consumo y ahorro, es decir, a mayor incremento de la tasa de interés menor consumo de bienes y servicios (fomentando el ahorro), por el contrario, a menor tasa de interés mayor consumo de bienes y servicios (estimulando la producción). En conclusión, la tasa de interés representa la valorización del costo que implica la posesión del dinero producto de un crédito.
- **El tipo de cambio:** "es el precio de una moneda en términos de otra. Se expresa habitualmente en términos del número de unidades de la moneda nacional a entregar a cambio de una moneda extranjera". Lerma y Márquez (2010). De igual manera, los autores afirman que este indicador incide directamente en el precio de venta de los productos extranjeros en el mercado nacional (los abarata o los encarece), dependiendo de la fortaleza que tenga una moneda frente a las otras.
- **La inflación:** puede ser definida como el incremento permanente en los precios o una disminución progresiva en el valor de la moneda. Ejerce una incidencia directa en la capacidad de compra del consumidor, pues si se presenta un aumento en la inflación la tendencia del comprador es a reducir el consumo de bienes y servicios. De igual manera, cuando se

prevé un alza en la inflación se afecta el comportamiento del mercado, ya que se pueden anticipar las decisiones de compra o postergarlas cuando se estima lo contrario. (Lerma y Márquez, 2010).

■ **La tasa de empleo y el nivel salarial:** este par de indicadores determinan el nivel de ingreso que una familia posee, lo cual permite dilucidar que un país con una alta tasa de desempleo se reduce la capacidad de consumo, lo cual genera sensibilidad en los precios del mercado.

■ **La balanza de pagos:** "es un documento contable en el que se registran todas las transacciones derivadas del comercio de bienes y servicios, así como las operaciones derivadas de los movimientos de capital entre un país y los del resto del mundo durante un tiempo determinado, que por lo general es de un trimestre o de un año". Lerma y Márquez (2010). Está compuesta principalmente por la cuenta corriente, la cuenta de capital y la cuenta de las reservas oficiales. **La cuenta corriente** contiene **la balanza comercial**, la cual a su vez incluye las importaciones y exportaciones de mercancías.

Por tanto, **la balanza de pagos** registra el equilibrio o desequilibrio en que se encuentran las importaciones y exportaciones en comparación con la situación del exterior, se habla de **déficit** cuando son mayores las importaciones, o **superávit** cuando las exportaciones fueron más. Otra de las funciones de la balanza de pagos es proporcionar información sobre las importaciones – exportaciones detalladas por país de origen, país de destino, sector industrial, producto, entre otros. También se encarga de suministrar información valiosa relacionada con "todas las transacciones de bienes y servicios

que realiza un país con el exterior, así como sobre los montos de inversión realizada y las reservas monetarias con las que cuenta para hacer frente a sus obligaciones de pagos en el exterior". (Lerma y Márquez, 2010).

Variables del entorno político

Las variables que encierran el entorno político son importantes para el marketing internacional ya que se refieren a las leyes y los organismos propios de cada país que regulan las conductas sociales y por ende la economía, lo cual a su vez facilita o dificulta la realización de exportaciones o importaciones y la inversión misma. En la actualidad, algunos países utilizan medidas de protección para la industria interna, teniendo la capacidad de abrir o cerrar sus mercados a las importaciones buscando además "un equilibrio con el intercambio comercial en el exterior, proteger las fuentes de empleo, evitar conflictos de orden social o por cuestiones de orden nacionalista, y todo esto influye negativo positivamente en el plan de marketing internacional". (Lerma y Márquez, 2010).

En concordancia, se puede dilucidar que el entorno político de las naciones es un factor de alta relevancia para la definición de las estrategias de marketing que la empresa debe implementar. Para ello, debe tener en cuenta dos factores esenciales: los riesgos políticos y las políticas que utilizan los gobiernos.

Los riesgos políticos están representados en aquellas fuerzas que afectan negativamente las ganancias de una empresa que tiene presencia en el extranjero o le impiden alcanzar las metas de negocios. Dichos riesgos comprenden la **expropiación** (el gobierno se apodera de una inversión y

ofrece una compensación a los dueños - nacionalización de las industrias); la otra es la **confiscación** (apropiación de los recursos de una empresa sin compensación). Otro riesgo es la **domesticación**, ocasionada por los países anfitriones a través de decretos, obligando a las empresas extranjeras a otorgar una mayor participación en las ventas de exportación para la nación.

Aunado a lo anterior, las empresas internacionales se enfrentan a otros factores que inciden directamente en las actividades de marketing, los cuales son:

Factor	Descripción
Política cambiaria	Conjunto de criterios, lineamientos y directrices que regulan el comportamiento de la moneda nacional con respecto a las del exterior y controlar el mercado cambiario. Este factor es de alta importancia para el inversionista extranjero ya que le permite conocer la política cambiaria del país donde pretende realizar movimientos de compra y venta de divisas.
Política comercial	Comprende un grupo de acciones que funcionan en pos de proteger y promover el mercado propio, para ello los gobiernos toman diferentes normas que se reflejan en los tratados o acuerdos bilaterales y multilaterales.
Política crediticia	Por medio de directrices y lineamientos las entidades monetarias distribuyen a distintos sectores económicos el capital en forma de créditos, los cuales son entregados en buenas condiciones y con opción a largo plazo para fomentar el crecimiento y creación empresarial.
Política de deuda pública	Conjunto de lineamientos que funcionan para determinar el incremento o decrecimiento en las obligaciones financieras de las instituciones públicas en las que también es estipulada la forma de pago.
Política de gasto público	Reúne un grupo de reglamentaciones emitidas por el gobierno, de manera que éstas deben comprender formas para canalizar los gastos presupuestales de forma tal que estimule la demanda interna, para redirigir los ingresos y proporcionar desarrollo a nivel sectorial y regional. Todo eso con el fin posicionar la economía con el exterior, con el propósito de alcanzar las metas nacionales.
Política de inversión	Conjunto de normas y directrices que controlan la cantidad de moneda, destino y ritmo a la adquisición de bienes muebles o inmuebles, con el fin de incrementar el patrimonio nacional. La inversión extrajera es evidente en este tipo de política ya que algunos países asumen posturas proteccionistas y algunos otros son assertivos.

Política de precios y tarifas	Conjunto de criterios y acciones en función de controlar con tarifas mínimas y máximas, y en la medida de lo posible fijar precios, con el fin de estabilizar los bienes y servicios inalienables para la población. Son también usados para restringir la tasa inflacionaria.
Política económica	Lineamientos por los cuales el Estado orienta y controla el procedimiento económico de la nación, constituyendo criterios de acuerdo al plan de desarrollo, utilizando los instrumentos necesarios para regular el sistema financiero interno, al gasto público y a su estrecha relación con la economía mundial.
Política fiscal	Instrumentos y medidas indispensables para la captación de capital, para así favorecer y alcanzar los objetivos de la política económica, el principal instrumento para la política fiscal son los aranceles.
Política monetaria	Conjunto de medidas tomadas por un gobierno con el propósito de controlar la moneda y el crédito por medio de la banca central, ya que es importante evitar un balance negativo de pagos; para prevenir una desestabilidad monetaria, el control se establece por medio de los siguientes criterios: "La estructura de los tipos de interés". "El control de los movimientos internacionales del capital". "El control de las condiciones de créditos para las compras a plazo". "Los controles generales o selectivos sobre las actividades de préstamo de los bancos y otras instituciones financieras". "Control sobre las emisiones de capital".
Política salarial	Son normas y criterios dirigidos a la remuneración del trabajo, ésta se reglamenta con base a ciertos factores como las necesidades del panorama económico.
Política recesista	Se conforma con un conjunto de lineamientos estipulados para reducir el ritmo económico con el propósito de evitar crisis financieras, lo cual repercute de forma directa en la tasa inflacionaria, lo que genera a su vez un desequilibrio en la balanza de pagos.

Cuadro 1

Fuente: Adaptado de Lerma y Márquez (2010)

Variables del entorno legal

Las variables del entorno legal son en conjunto normas y leyes relacionadas con el tipo de producto y su distribución, es decir, que el producto para ser incluido en determinado mercado debe cumplir con especificaciones en varios aspectos tales como: seguridad del producto, lineamientos para el envasado, etiquetado, embalaje, idioma y el servicio post venta; este conjunto de reglas cambian de un país a otro. Por tanto, para una empresa de carácter internacional es necesario conocer los diferentes tipos de legislación, ya que ésta impone condiciones que se evidencian en tres formas:

Arancelarias
Pretenden dificultar la entrada de bienes y servicios provenientes del exterior por medio de impuestos a la importación.
No arancelarias
Son un conjunto de exigencias hacia el producto, estás comprenden estándares que regulan la calidad del bien o servicio, las regulaciones son las siguientes:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Normas sanitarias ■ Son las que regulan el contenido del producto, es decir, las que protegen al público de sustancias que puedan ocasionar malas condiciones para la salud. ■ Normas técnicas ■ Aseguran que la mercancía que llegue al consumidor sea de los estándares de dicho país como por ejemplo en sus componentes.
Proteccionistas
Son de carácter prohibicionista, de modo que la importación se puede impedir de cuatro maneras.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cupos ■ Limita la cantidad que es importada de un bien o servicio al territorio nacional. ■ Boicot ■ Prohíbe ya sea la venta o adquisición de un bien o servicio hacia alguna nación, normalmente es usada para generar un cambio de las políticas exteriores de algún otro país. ■ Bloqueo ■ Requiere de un cierre total de la compra-venta de bienes y servicios de una nación a otra, con el fin de impedir que la nación bloqueada logre tener relaciones comerciales. ■ Embargo ■ Es utilizado de forma compensatoria y tiene como principal acción tomar todos los recursos financieros, bienes y servicios de un país a otro.

Figura 2

Fuente: Propia.

Variables del entorno cultural

Es un factor importante ya que estos comprenden en sí mismos la forma de consumo de un país, y conforman todos los agentes sociales, en otras palabras, comprenden los valores, percepciones, preferencias y en general las conductas de la sociedad.

Factores culturales



Figura 3. Factores culturales

Fuente: Adaptado de Lerma y Márquez (2010).

Variables del entorno tecnológico

■ Innovación

Se evidencia cuando el producto es novedoso tanto para la empresa que lo elabora como para el mercado en general, este proceso reduce el ciclo de utilización de los productos anteriores, en esta estrategia se basa la industria electrónica y de comunicaciones.

■ Productividad

El desarrollo tecnológico, incrementa la capacidad productiva y a su vez reduce los costos, ésta capacidad puede llegar a superar la demanda local del producto, lo que genera una cantidad de producto excedente exportable.

■ Sistemas de distribución

Los avances tecnológicos también son un factor relevante, ya que mejoran la modalidad de transporte, permitiendo que el producto pueda ser comercializado en cualquier parte del globo.

■ Comunicaciones

Las redes móviles e internet han hecho más fácil la adquisición de contactos de negocios y han potenciado la generación de transacciones.

Variables geográficas

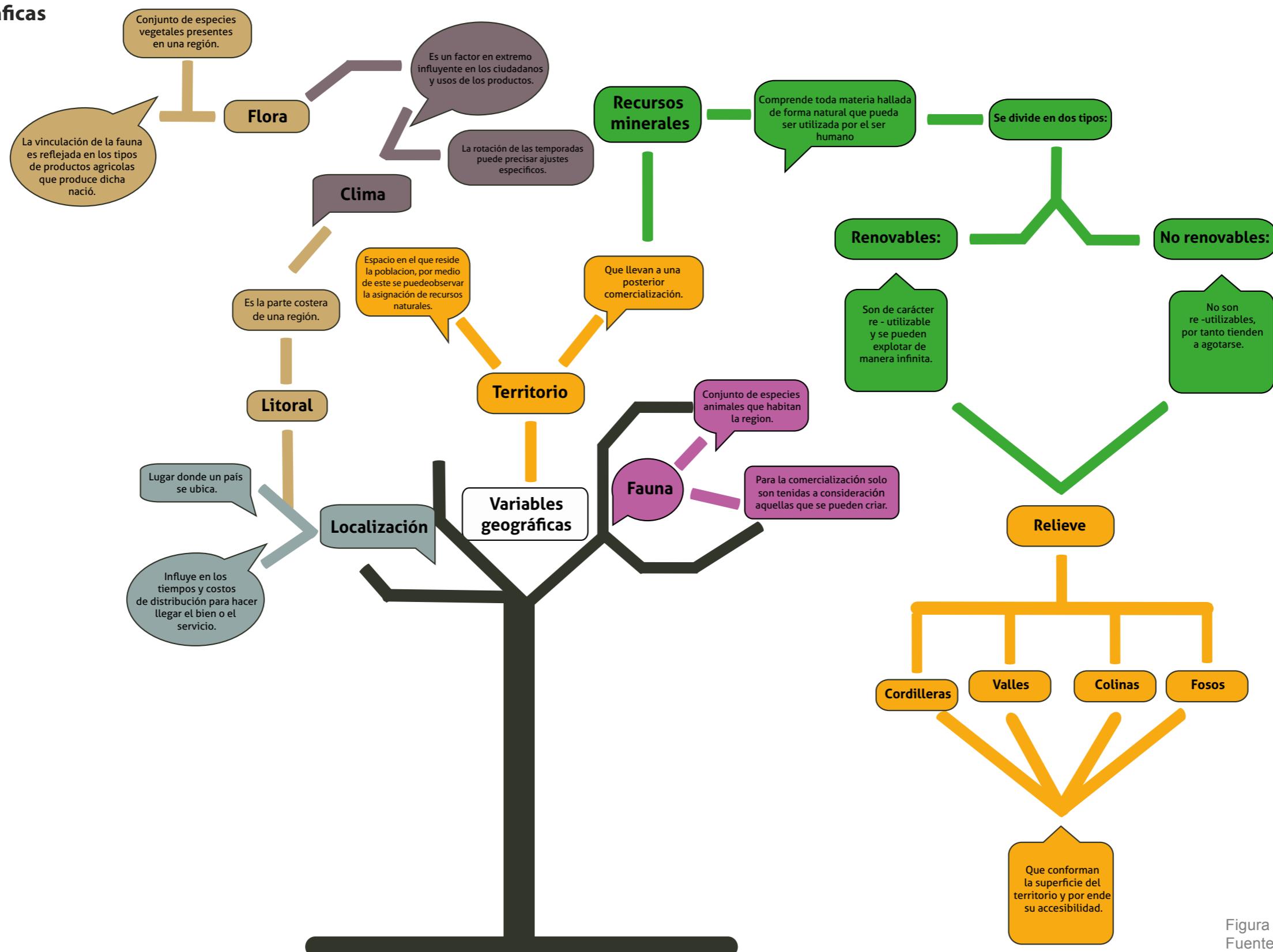


Figura 4. Variables geográficas
Fuente: Propia.

1

Unidad 1

Los mercados
internacionales



Marketing internacional

Autor: Ana Acosta

Introducción

Remontándonos un poco en la historia, podemos observar que los primeros estudios concernientes a la compra y venta se realizaban exclusivamente para el producto o servicio que las empresas comercializaban. Años más tarde, el enfoque cambió y las organizaciones orientaron sus esfuerzos a la recopilación de información sobre el comportamiento del consumidor, encontrando que se trataba del máximo artífice de las decisiones de compra.

Dicho conocimiento, permite a las empresas tomar decisiones sobre la forma de comercializar el producto o servicio, en aras de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Lo cual a su vez, constituye el punto de partida para la fijación de las metas. En la actualidad, es indispensable el planteamiento de estrategias de ventas que favorezcan el conocimiento constante y globalizado sobre las decisiones de compra del consumidor, incluyendo variables como sus necesidades, sus gustos y preferencias, y sus motivaciones de compra, entre otras.

Todo lo anterior, abre el camino para que las industrias puedan expandir sus horizontes fuera del territorio nacional y se aventuren (con conocimiento de causa) a comercializar sus productos o servicios en diversos países, corriendo riesgos calculados gracias a un estudio previo de los mercados meta.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Los mercados internacionales

El término mercado internacional es tratado como sinónimo de la “capacidad de compra de bienes y servicios extranjeros, referida a diferentes contextos nacionales, que sumados podrían darnos el mercado mundial”. De otro lado, se puede afirmar que un mercado internacional “es un mecanismo institucional que facilita el intercambio entre países, o mundialmente, de las mercancías y de los servicios que son objeto de este comercio internacional” (Zambrana, 1995).

En ese orden de ideas, y dada la relativa juventud del fenómeno de la globalización, el cual ha abierto las puertas a un mundo completamente globalizado y adaptable, donde las comunicaciones son más rápidas y efectivas, y las alternativas e información son cada vez mayores. Llevando a los clientes a ser cada vez más exigentes, hecho que obliga a las empresas a enfocarse en la satisfacción de sus necesidades bien sea de manera individual o a través de la selección de nichos de mercado.

En consecuencia, las empresas de influir con la dinámica de la economía mundial, lo cual nos otra cosa que buscar oportunidades de mercado en todo el mundo, desarrollando estrategias de mercadeo acordes con la realidad del país de destino. Jáurequi (2001) citado por Rosas, Corredor y Guerra (2011). Aunado a los anterior, Philip Caterora (2006) describe que el mercadeo internacional “es el desempeño de las actividades comerciales para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias”.

De acuerdo con Guerra (2011), para que una empresa tenga éxito en el exterior debe asegurar entre otras las siguientes características:

Gerente global	Estrategias	Políticas de competitividad	Aprender de los errores
<p>Que tenga el mundo en la cabeza.</p> <p>Que sea un buen estratega al momento de impulsar la empresa hacia mercados internacionales.</p>	<p>Realizables.</p> <p>Que vayan en sintonía con las políticas de la empresa.</p> <p>Que sean claras y precisas.</p>	<p>Definir los procesos desde diferentes ángulos.</p> <p>Ofrecer productos o servicios de calidad.</p> <p>Centrar el interés en la funcionalidad del producto, el precio, promociones y accesibilidad.</p>	<p>La capacidad de aprender de los errores le permite a la empresa corregir ciertos errores.</p> <p>Adaptarse a las necesidades y deseos del consumidor.</p>

Figura 1

Fuente: Propia.

Competencia internacional

Es una condición en la cual existen varias empresas que comercializan con el mismo bien o servicio en un mismo entorno, las cuales luchan entre sí por mantener la superioridad comercial, es decir, por captar el mayor número posible de clientes. De igual manera, la competencia internacional también puede definirse como “las relaciones económicas internacionales de rivalidad entre competidores con la finalidad de lucro, de progreso y desarrollo económico”, [...] la cual ocurre entre “grupos transnacionales, industriales y financieros cuya estructura está sobrepuerta en el propio campo de acción de los estados y sus mercados” (Torres, 2012).

Grados de competencia

En el ámbito del comercio internacional se pueden distinguir dos tipos de competencia basados en las condiciones de un mercado dado:

- **Competencia perfecta:** se da en situaciones en las cuales el mercado es lo más competitivo posible, es decir “todos los agentes son precio-aceptables (price takers) y por lo tanto no tiene ningún poder para influir en sus precios, obteniendo las empresas el mínimo beneficio necesario para poder mantener la producción” (Torres, 2012).
- **Competencia imperfecta:** uno de los factores que la ocasionan puede estar relacionado con la existencia de barreras de entrada, que impiden el incremento del número de competidores dentro de un mercado internacional específico. Como ejemplo podemos citar el modelo de oligopolio, el cual está constituido por pocas empresas que gozan de los beneficios que dicho mercado les ofrece (Torres, 2012).

Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor se basa en el tipo de sociedad en el que se ubique el mercado, para comprender más sobre el diverso universo del consumidor es necesario hacer mención de los factores que influyen en una compra, los cuales van de aspectos de la sociedad en general y otros de carácter personal, como por ejemplo la familia, nivel social, nivel cultural y la personalidad. Veamos algunos de ellos en la siguiente tabla:

Factor	Descripción
Personalidad	Cualidad importante del ser humano que se evidencia en el carácter del mismo, dependiendo de éste las empresas diseñan productos para los diferentes tipos de personalidad, ya que sus artículos deben representar una noción para el consumidor.
Motivaciones	Estado mental interno que conduce al individuo a realizar acciones destinadas a alcanzar metas.
Familia	Representa el círculo social más cercano al consumidor, hay distintas formas de unidad familiar.
Nivel socioeconómico	Se refleja en el status del individuo y más directamente en el nivel de adquisición que éste posee
Perspectivas	Es la forma en la que el individuo adquiere información acerca del producto y de esta manera selecciona lo que de acuerdo a sus necesidades comprará.

Cuadro 1

Fuente: Propia.

Factores que influyen a la hora de la compra

La decisión de compra de los consumidores se ve influenciada por una serie de factores que describiremos a continuación:

Factores que inciden en la decisión de compra	Culturales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel sociocultural. ■ Subcultura. ■ Clase social.
	Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grupos de referencia. ■ Familia. ■ Roles. ■ Estratos.
	Personales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Edad y fase del ciclo de vida. ■ Ocupación. ■ Estilos de vida. ■ Circunstancias económicas. ■ Personalidad.
	Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivación. ■ Aprendizaje. ■ Percepción. ■ Convicciones y aptitudes.

Figura 2
Fuente: Propia.

Tipos de consumidores

Además de todo lo anterior, los consumidores se pueden agrupar dependiendo de su comportamiento a la hora de comprar, los cuales en palabras de Molla (2006) son:

Tipos de consumidor	De convivencia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Su conducta de compra es dirigida por motivaciones funcionales. ■ Tienen poco tiempo para las compras. ■ Se muestran a favor de los avances tecnológicos.
	De bajo precio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gozan de bastante tiempo para comprar. ■ Buscan los precios más bajos y las mejores ofertas. ■ Recorren gran cantidad de tiendas.
	Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuentan con poco tiempo para las compras. ■ Tienen necesidades sociales muy elevadas pero tienen poca experiencia. ■ Visitan pocos almacenes. ■ No realizan compras por internet.
	Sociales intensos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tienen bastante tiempo para realizar las compras. ■ Sus necesidades sociales son elevadas mientras sus experiencias son escasas. ■ Motivados por la interacción social que se genera en las tiendas. ■ Acuden a comercios pequeños especializados. ■ Rechazan las compras desde casa.
	Experienciales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tienen mucho tiempo para comprar y cuentan con una alta experiencia. ■ Tienen una alta necesidad de interactuar socialmente.
	Recreacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuentan con mucho tiempo para realizar las compras y pasa buena parte de ese tiempo comprando. ■ Tienen bajas o altas necesidades.
	Online	<p>Se divide en</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Compradores digitales. ■ Compradores adictos. ■ Compradores ocasionales. ■ Compradores racionales. ■ Buscador de ofertas. ■ Compradores tímidos.

Figura 3. Tipos de consumidor
Fuente: Adaptado de Molla et al (2006).

Tendencias del mercado internacional

Dados los múltiples acontecimientos relevantes que han tenido lugar en los últimos tiempos y que afectan de manera directa a los mercados internacionales en cuanto a sus tendencias sociales, políticas y económicas; es importante mencionar lo descrito por García-Sordo. (2001) cuando afirma que algunos de los más representativos son: la descomposición de las repúblicas de la Unión Soviética, la independencia de los países de Europa del este, los acuerdos de libre comercio, las alianzas estratégicas, la creación de la Comunidad Europea, y la recomposición económica y política de los países de América Latina orientados hacia la inversión extranjera. Todos estos cambios, “constituyen la base de un nuevo orden económico mundial sobre la cual se construirá la estructura y un sistema económico y de mercado mundial único” (Ohmae (1990) en García-Sordo, 2001).

No obstante, para incentivar un verdadero auge de la economía mundial, los gobiernos deben converger hacia el camino de los mercados libres y abiertos, donde se desarrollan poderosas fuerzas económicas, tecnológicas, industriales, políticas y demográficas. Cuyo mayor obstáculo reside en la protección de los mercados nacionales. Aunado a lo anterior, los acontecimientos mencionados deben ser tomados en cuenta, ya que indican las nuevas tendencias del mercado global, las cuales deberán enfrentar todas las empresas con presencia en el extranjero para mantenerse en el mercado de manera exitosa y competitiva. Por tanto, se reconocen cinco tendencias que ejercen una fuerte incidencia en empresas de todos tipos (nacionales, internacionales, grandes o pequeñas), los cuales detallaremos a continuación:



Figura 4

Fuente: Adaptado de García-Sordo. (2001).

- 1. Internacionalización de los mercados:** ocurre cuando las compañías nacionales cuentan con un alto porcentaje de inversión extranjera, llegando al punto de adquirirlas completamente. Por ejemplo, la inversión extranjera en Estados Unidos supera los 1.5 billones de dólares, dicho país cuenta con inversionistas del Reino Unido, Japón, los Países Bajos, Canadá, y Alemania, entre otros, los cuales han comprado gran parte de sus compañías.
- 2. Interdependencia de la economía global:** en la actualidad, para lograr un crecimiento continuo las empresas deben compartir su dominio con compañías y productos extranjeros. Para ello, se realizan operaciones conjuntas, con el objetivo de incrementar los ingresos provenientes de operaciones externas, los cuales contribuyen de forma significativa al total de los beneficios corporativos. "De hecho, la rentabilidad de las inversiones foráneas frecuentemente es mayor que la que muestran las realizadas en sus propios países" (García-Sordo, 2001).
- 3. Dado lo anterior,** la interdependencia de los mercados globales es un incentivo para que una empresa tome la decisión de internacionalizarse, ya que le ofrece la oportunidad de obtener mayores márgenes de beneficios por inversiones en el extranjero. Sin embargo, este modelo también ofrece desventajas las cuales pueden observarse en las inversiones de capital especulativo, ya que este ejerce un papel preponderante como fuente de liquidez de los mercados, pero su retiro masivo puede provocar severas crisis.
- 4. Resurgimiento de la competencia global:** toda compañía con presencia

en el extranjero está en constante competencia, desde todos los puntos de vista, con empresas nacionales e internacionales. Lo cual la obliga a ser cada vez más competitiva para afrontar con éxito este tipo de mercados multinacionales. Para lograrlo, se deben invertir grandes cantidades de dinero en pro del mejoramiento y posicionamiento de su marketing en el exterior, lo cual amerita un compromiso total con la conquista de los mercados extranjeros y la implementación de nuevas maneras de operar.

- 5. Globalización de los mercados:** debido a toda esta nueva maquinaria comercial que han generado los mercados globalizados, "las empresas están entrelazadas con clientes, competidores y proveedores extranjeros aun dentro de sus propias fronteras." García-Sordo. (2001). Lo anterior acarrea grandes cambios en las estructuras competitivas, debidos a su vez a las drásticas modificaciones de las características de la demanda en los mercados mundiales, convirtiendo el marketing internacional en un gran foco de interés como elemento de sobrevivencia de la competitividad de las corporaciones en el entorno mundial.
- 6. Resurgimiento de los clientes globales:** gracias a la masificación de tecnologías como internet, las empresas pueden atender nichos de mercado ubicados en diversas partes del globo, lo cual facilita la expansión de su negocio y promueve además la implementación de estrategias de marketing centradas completamente en la solución de las necesidades del cliente.
- 7. La globalización de los mercados:** dada la gran influencia del comercio internacional y el crecimiento acelerado

del sistema económico como un mercado único, las compañías no se pueden escapar a dichos efectos. Convirtiéndose en un factor imperativo las decisiones de importar, exportar o manufacturar productos en el exterior. Dada la situación de altísima competitividad que seguir por estos días, las empresas enfocan sus estrategias en la disminución de costos buscando permanecer en la arena global. Para lograrlo, es indispensable planear en qué país del mundo se lanzarán sus productos, teniendo en consideración variables como: los mercados potenciales, la facilidad de conseguir mano de obra barata y capacitada y la facilidad que otorga el gobierno para instalarse.

En conclusión, las empresas deben orientar su estrategia para competir en un mundo cada vez más globalizado, con un entorno económico cada vez más interdependiente. Dado que, "las finanzas, la tecnología, la investigación, los flujos de capital e inversión, las instalaciones productivas y las redes de marketing y distribución tienen, todos, una dimensión global" (García. Sordo, 2001).

2

Unidad 2

Análisis de
oportunidad del
mercado



Marketing internacional

Autor: Ana Acosta



Introducción

La selección de mercados internacionales es una decisión que comporta un alto nivel de importancia y trascendencia para la compañía. Por tanto, se debe realizar un exhaustivo examen que permita detectar si la selección del mercado objetivo es compatible e idónea con las aspiraciones y las posibilidades de crecimiento que la empresa espera alcanzar.

En concordancia, las grandes multinacionales y en general cualquier compañía que quiera internacionalizarse debe tener conocimiento de los elementos que tiene el mercado nacional al cual se va a integrar. En la presente cartilla podremos conocer todos aquellos aspectos que de manera general la empresa debe investigar para poder alcanzar el éxito en aquel mercado.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Análisis de oportunidad del mercado

Como paso previo a las labores de investigación sobre las características de los mercados extranjeros, es conveniente formularse una serie de preguntas que le permiten a la empresa orientar la investigación y a la vez sirven de marco de referencia para detallar los objetivos que se pretenden alcanzar. Dicho conocimiento permite dilucidar la forma como se diseñará y ejecutará la política comercial de la empresa que desea internacionalizarse.

Por su parte, Jerez y García (2010) describen que la investigación preliminar permite a la empresa descubrir las posibilidades que tiene de vender su producto en diversa cantidad de países, lo cual conlleva un buen análisis para la elección de aquel o aquellos que resulten más favorables a sus intereses.

Inteligencia de mercados

Se puede definir como "la capacidad de adquirir conocimiento y entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas". Es considerada también como "el conjunto de métodos, técnicas y mecanismos para recabar, registrar, analizar y difundir la información estratégica sobre la competencia, acciones de gobierno y del medio ambiente" (Universidad CES).

En otras palabras, está determinada por un grupo de acciones en pos de analizar, evaluar y almacenar todos los datos posibles en materia de precios de la competencia, aparición y extinción de contendientes, precio de la materia prima, métodos de fabricación, entre otros aspectos. Para captar toda la información se utilizan diferentes fuentes entre las cuales se cuentan:



Figura 1
Fuente: Propia

En concordancia, la inteligencia de mercados comporta una serie de preguntas que deben ser analizadas cuidadosamente, enmarcadas en el:



Figura 2
Fuente Proexport Colombia (2007).

Investigación de mercados

Básicamente existen dos formas de investigación internacional: la **investigación primaria**, la cual contempla la recabación de datos para los fines específicos de investigación, y la **investigación secundaria** en la cual se utilizan los datos que ya han sido recabados. Esta última es la única que las empresas pequeñas pueden costear.

Antes de continuar, es conveniente describir el significado de la investigación de marketing, la cual el comité de definiciones de la *American Marketing Association* (AMA) define como: "la recabación sistemática, registro, y análisis de datos sobre los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios." Por su parte, Czinkota y Ronkainen (2000) describe que la investigación internacional de marketing de ser una actividad planeada de organizada, la cual debe permitir a la empresa a trabajar con datos certeros, ya que está enfocada hacia un propósito de negocios.

Aunado a lo anterior, la investigación de marketing internacional se puede describir como una importante pieza utilizada para reconocer qué probabilidad tiene cierto producto en un mercado establecido. Con el estudio que requiere se evita el antiguo método de prueba y error, ya que no todas las compañías están dispuestas a correr un riesgo tan alto. Por tanto una multinacional precisa tener en cuenta los factores de la inteligencia de mercados y a partir de ellos evaluar las preferencias del público en cuestión. Debido a ello, la compañía debe hacer cíclica esta actividad, para garantizar su estancia en el mercado, cumpliendo con los siguientes cinco criterios:

- Definición del problema y objetivos de la investigación.
- Desarrollar plan investigativo.
- Recolectar información.
- Analizar la información.
- Presentar resultados.

Con todo lo anterior se tiene que la investigación se puede orientar de acuerdo a dos enfoques diferentes, bien sea basada en la naturaleza del problema a resolver o, por el tipo de información encontrada por el investigador.

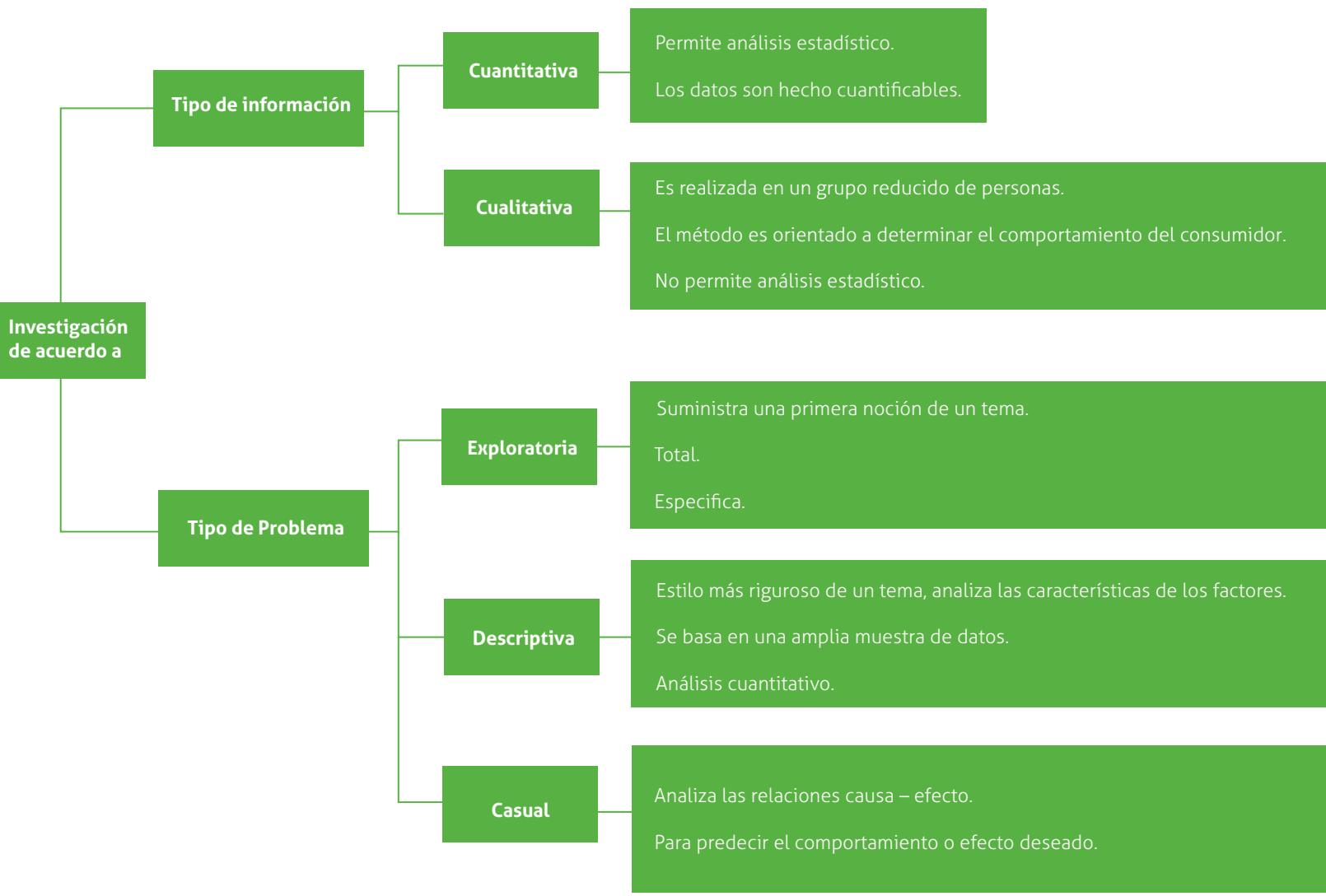


Figura 3
Fuente: Propia.

La información recopilada proviene de diversas fuentes, es decir, dependiendo de la manera en que es obtenida se clasifican en:

■ **Información secundaria**

Toda compañía debe apuntar a utilizar esta fuente, puesto que los estudios correspondientes ya han sido elaborados y publicados, generando un menor costo en su adquisición y, por ende, también menos tiempo en ser analizada. Ésta clase de información es la que está disponible en revistas, artículos científicos, periódicos e incluso en estudios realizados ya de manera previa por la entidad.

■ **Información primaria**

Al contrario de las fuentes secundarias, este tipo de información debe ser investigado y analizado por medio de un estudio, que debe presentar las características anteriormente mencionadas. Por ende toda la información recolectada es objetiva y es extraída de toda la cadena comercial del producto que va a ser vendido. En esa medida, clientes, proveedores intermediarios y competencia son consultados y entrevistados. Todas estas labores repercuten en un elevado costo de capital y tiempo para desarrollar completamente el estudio.

Dependiendo del resultado arrojado, la empresa puede determinar si se va o no a integrar ha dicho mercado. Es necesario entender el mercado que le es útil, y qué segmento del mercado le es más rentable. Así, hablaremos de la clasificación de dicho mercado.

- **Mercado potencial:** se puede definir como el conjunto de consumidores que tengan cierto nivel de interés por el producto.
- **Mercado disponible:** es un grupo más especializado que debe cumplir con las características anteriores, y además modos de pago y acceso al bien o servicio.
- **Mercado meta:** la empresa puede elegir si se dirige a todo el mercado disponible o si por el contrario, se centra en ciertos segmentos de éste. Los segmentos se basan en la identificación de consumidores con cualidades semejantes de acuerdo con su comportamiento y decisión de compra.

Es importante comprender la segmentación del mercado, ya que ésta se da y se irá implementando cada vez con más profundidad debido a que el mismo mercado se torna más complejo de abordar. A continuación podemos observar las diferentes variables que influyen en dicho proceso de complejidad comercial.



Figura 4
Fuente: Propia.

■ **Mercado alcanzado:** por definición éste mercado solamente delimita la magnitud del segmento del mercado a la que la empresa prestó o vendió sus servicios.

Pasos para realizar una investigación de mercados

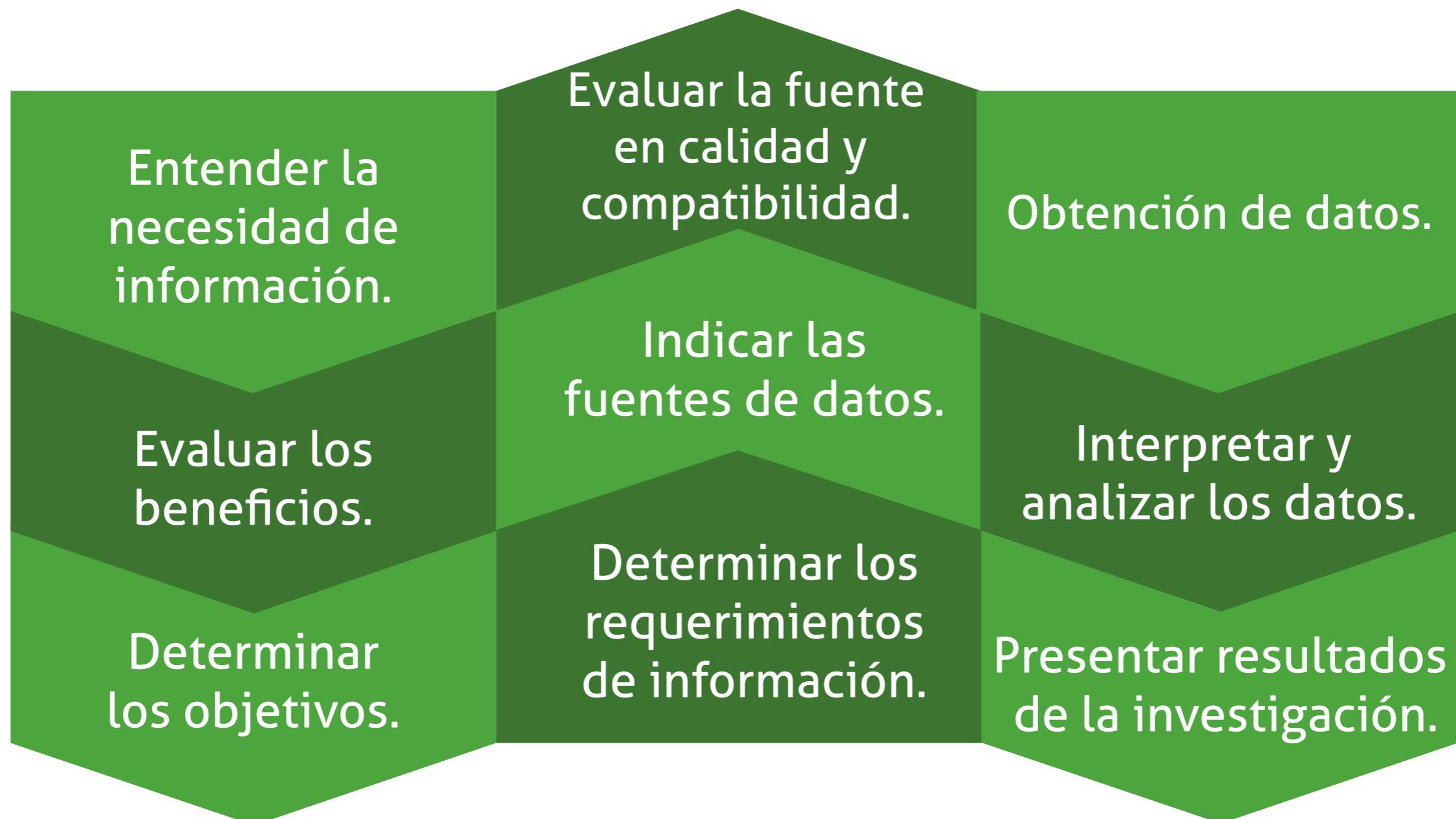


Figura 5. Pasos para realizar una investigación de mercados
Fuente: MacFarlane en Czinkota. y Ronkainen (2000).

Entender la necesidad de información

Cuando una empresa considera ingresar a los mercados internacionales por primera vez, debe tener en consideración las siguientes acciones: en primera medida realizar una verificación de la información de referencias sobre los países, productos, mercados y competidores. Buscar guías de referencia, directorios del país y publicaciones de organizaciones de desarrollo industrial. También es conveniente incluir fuentes internacionales como las Naciones Unidas, del Banco Mundial y la Organización para la Agricultura y Alimentación. Una vez realizados los anteriores pasos, se debe dar inicio a la investigación secundaria en la biblioteca, donde se realizará la verificación de toda la información que puede ayudar a responder a las preguntas del cliente respecto a los productos, mercados, oportunidades, competidores y las estrategias alternativas de negocios. Para ello, se deben consultar las bases de datos apropiadas por palabras clave y temas. Por último, es conveniente identificar estudios de clientes anteriores que permitan dilucidar la respuesta a ciertas preguntas. De esta manera la empresa tiene a su disposición toda la información disponible. Una vez revisado y analizado todo el material obtenido, la empresa está en capacidad de desarrollar un plan para la investigación primaria propia.

Evaluar los beneficios de la investigación

Para realizar una investigación de mercados internacional la empresa debe contar con recursos de tiempo y dinero. Para justificar dicha asignación de recursos a la investigación, es indispensable que la administración tenga claro cuál será el valor agregado que

traerá dicha investigación. Por tanto, "el valor de la investigación se evalúa desde dos perspectivas. Un enfoque analiza los beneficios que la compañía reside la investigación. El otro identifica al riesgo inherente en que incurre la compañía sino lleva a cabo la investigación" (Czinkota y Ronkainen, 2000).

Determinación de los objetivos de una investigación

Los objetivos deben ser establecidos con cuidado, ya que varían de una compañía a otra por razones de administración, misión y situación de marketing particular de cada una. En general, el propósito de una investigación internacional del mercado está estrechamente relacionado con el **análisis de oportunidad del mercado extranjero**. Dado que la penetración en dicho mercado requiere unas bases de información que constituyen para la empresa una guía básica, que le proporcionen un enfoque amplio de la situación. Para ello, se debe contar con un análisis rápido de las variables generales del mercado, entre las cuales están las tasas de mortalidad, el ingreso per cápita y las cifras de población. El estudio de estos factores permite a la empresa determinar si los objetivos que se persiguen podrían cumplirse en esos mercados.

Después, los objetivos de la investigación se centrarán en la obtención de información sobre el mercado individual lo cual permite realizar una valoración preliminar. Con ello se logra ubicar a los mercados de más rápido crecimiento, a los más grandes para un producto particular, las tendencias del mercado y sus restricciones.

Determinación de los requerimientos de información

Para determinar las necesidades de información que la empresa requiere, se han de formular preguntas apropiadas a las cuales la investigación debe responder, enfocadas a aspectos estratégicos generales, que permitan la evaluación y selección del mercado extranjero y la determinación de la mezcla de marketing.

Con lo anterior, Czinkota. y Ronkainen (2000) aseguran que: "si sólo se requiere información general e inicial del mercado, quizá será suficiente la macro información con las estadísticas de la población mundial. Si la investigación busca identificar las restricciones del mercado, entonces requerirá información sobre los acuerdos internacionales, negociaciones en el GATT, y cualesquier tratados voluntarios".

Identificación de las fuentes de datos

Al realizar una investigación de marketing internacional, existe gran variedad de fuentes para recolección de datos. Al respecto Czinkota y Ronkainen (2000) detallan algunas de ellas:

El gobierno de Estados Unidos
■ Cuenta con la variedad más grande de datos disponibles. Recabados por el departamento de comercio, el departamento de agricultura, el departamento de Estado, el Departamento del Tesoro y las embajadas estadounidenses en el extranjero.
Organizaciones internacionales
■ Las Naciones Unidas proporcionan información sobre exportaciones e importaciones por país. ■ El Banco Mundial proporciona datos útiles sobre población, tendencias de crecimiento y cifras del PNB. ■ La OCDE publica datos de comercio trimestrales y anuales sobre sus países miembros. ■ El Fondo Monetario Internacional FMI y el Banco Mundial publican documentos internos evaluando aspectos específicos de la región o el país.
Organizaciones de servicio
■ Proporcionan información sobre prácticas de negocios, requerimientos legislativos o reglamentarios y estabilidad política, así como datos básicos de comercio.
Directorios y boletines
■ Un gran número de directorios industriales está disponible a nivel local, nacional e internacional. ■ Constituyen un medio para identificar a las compañías y obtener información general sobre ellas.

Bases de datos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Están cada vez más integradas a las investigaciones de marketing internacional. ■ Proporcionan servicios de información utilizando diversos medios, como las presentaciones interactivas en línea, discos compactos de solo lectura, voz interactiva/auditexto y transmisión en línea.

Figura 6. Identificación de fuentes de datos
Fuente: Propia.

Evaluación de la fuente y calidad de los datos

Todas las empresas que inician su proceso de internacionalización, están en la obligación de evaluar la calidad de la fuente de datos, la calidad de dichos datos, y la compatibilidad que tienen con los requerimientos de información. Dicha **evaluación debe realizarse antes** de que la empresa se lance a realizar su investigación de mercados.

Calidad de la fuente	Calidad de los datos
<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Quién recabó los datos? ■ Propósito original de la recabación. ■ ¿Cómo fueron recabados? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Porporcionan respuestas a las preguntas de la compañía? ■ Explorar la precisión y confiabilidad. ■ Determinar la primacía de la fuente de datos. ■ Verificar la fecha de recabación.

Figura 7. Evaluación de la fuente y calidad de datos
Fuente: Propia.

Obtención de los datos

En todo proceso investigativo, se debe tener claridad que una cosa es la existencia de los datos y otra muy distinta es la disponibilidad de los mismos. En el ámbito del marketing internacional esta no es la excepción, pues existen algunas políticas sobre la privacidad de los datos, hecho que se convierte en una barrera para la obtención de los mismos. Por tanto, se debe prestar es-

pecial atención a las leyes de privacidad en los diferentes países con el ánimo de evitar inconvenientes que resulten en un fracaso de la investigación y un debilitamiento de la posición corporativa en el país de destino.

Interpretación y análisis de los datos

Una vez ha finalizado el proceso de obtención o recabación de los datos, la investi-

gación entra en una fase de análisis de los mismos, en la cual es altamente relevante que la persona o personas que ejecutaron dicha investigación sepan hacer un buen uso de ellos. Aunado a lo anterior, en palabras de Czinkota y Ronkainen (2000) "esta tarea requiere la combinación y tabulación cruzada de las diversas series de datos o el uso de información alternativa para llegar a conclusiones que señalen los objetivos de la información." Además, una forma de mejora continua de la investigación del mercado internacional ocurre cuando se le da otra consideración a los métodos de investigación utilizados y, evaluando su utilidad, se puede terminar todo tipo de modificaciones para proyectos futuros, lo cual le permite a la empresa aprender de la experiencia.

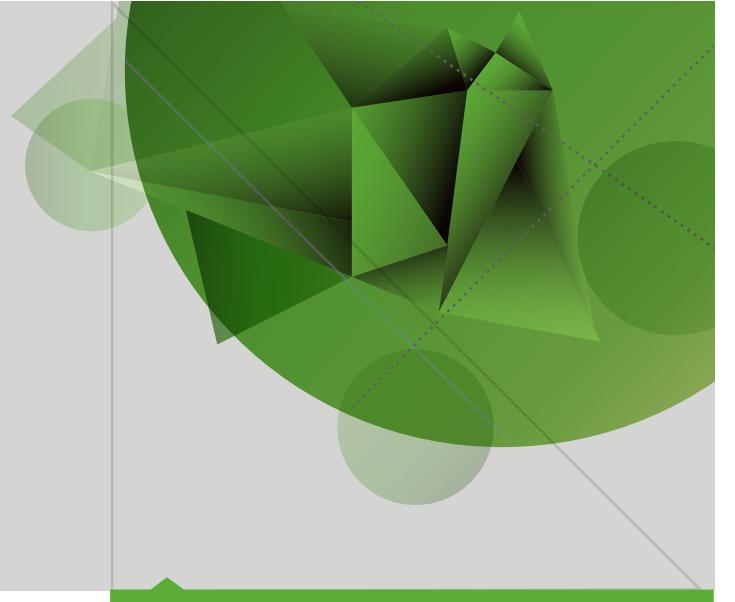
Presentar los resultados de la investigación

Una vez finalizado todo el proceso de reca-bación, interpretación y análisis de los datos obtenidos, es momento de comunicar los resultados al área administrativa de la em-presa. En este punto, es indispensable que dicha información se recopile en un informe conciso, que presente los datos en compo-nentes básicos, lo cual le permitirá a la ad-ministración entender el curso de acción que necesitará tomar. Por tanto, no debe perderse de vista, que el propósito de la pre-sentación de los resultados de la investiga-ción es la comunicación efectiva que conlle-va no sólo la demostración de la utilidades los resultados sino también la necesidad de aplicarlos. "Debido a que el informe estruc-tura la percepción de toda la investigación, es un componente crucial en el proceso de investi-gación. No importa cuán valiosas sea la investi-gación, cualquier informe que no sea entendido o utilizado por la administra-ción resulta en un desperdicio de recursos" (Czinkota y Ronkainen, 2000).

2

Unidad 2

Plan de
internacionalización
de la
empresa – Parte I



Marketing internacional

Autor: Ana Acosta

Introducción

Actualmente, las transacciones comerciales y financieras tienen lugar cada vez con mayor fuerza en el ámbito de los mercados internacionales, ya que la creciente tendencia del sistema económico de libre mercado es un fenómeno irrefrenable, apoyado por "los avances tecnológicos en materia de transportes y comunicaciones que favorecen la eliminación de barreras y fomentan, por una parte, el auge de nuevos mercados emergentes y, por otra, el fenómeno mundial de la interdependencia económica generalizada" (Jerez y García 2010).

Con lo anterior, las empresas están obligadas a trazar nuevas estrategias que les permitan adaptarse a los procesos de cambio que la dinámica de comercio internacional les plantea. Sin dejar de lado, que dicho entorno es altamente competitivo pero a su vez ofrece posibilidades de penetración en nuevos mercados, y un aumento en las ventas gracias a la interdependencia económica y comercial que se genera entre los diferentes países, los cuales intercambian productos, servicios, capitales y nuevas tecnologías.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Plan de internacionalización de la empresa – Parte I

Para que una empresa tome la determinación de internacionalizarse, no influye su tamaño, más bien, lo que se debe tener en consideración es la posibilidad de acceder comercialmente a mercados ubicados fuera de las fronteras, donde los directivos deben evaluar las perspectivas y oportunidades que tal decisión conlleva, contemplando la adecuación del plan estratégico de marketing al mercado objetivo, como parte de las decisiones estratégicas que se tomarán para el funcionamiento futuro de la organización.

Aunado a lo anterior, Jerez y García (2010) describen una serie de factores que propician la internacionalización de las empresas, entre los cuales están:

- a. "El incremento de la producción y su correlativo el comercio mundial.
- b. El despliegue sin precedentes de las empresas transnacionales.
- c. La economía libre de mercado.
- d. La atenuación de divergencias.
- e. La evolución vertiginosa de la tecnología, que obliga, por la precariedad en la vida de los productos derivados de los componentes de innovación, a posicionarnos

en gran cantidad de mercados de forma simultánea.

- f. El avance científico y tecnológico que se erige en soporte material del proceso.
- g. La transferencia de tecnología (franquicias).
- h. El acortamiento de las distancias y los trayectos entre mercados por el desarrollo los transportes internacionales cada vez más rápidos que reducen las barreras del tiempo y el espacio, con costos decrecientes.
- i. El incremento de la demanda internacional y su formateo y convergencia hacia unas determinadas pautas de consumo y modelos homogeneizados.
- j. El afloramiento y la formación de bloques regionales transnacionales y los territorios aduaneros comunes como áreas de libre comercio resultante de las uniones comerciales y monetarias de diversos países (UE, Mercosur, NAFTA, etc.).
- k. La progresión multiplica activa de las inversiones extranjeras internas y externas.
- l. La globalización financiera.
- m. El comportamiento más dinámico en las relaciones económicas internacionales.
- n. El surgimiento de economías emergentes.

- o. La reducción significativa de aranceles aduaneros (GATT).
- p. La presencia y participación masivas de los servicios en el comercio mundial.
- q. La acelerada rivalidad y competitividad internacionales".

El papel del marketing en el proceso de exportación

Para operar con éxito en el mercado internacional la empresa requiere tener una sólida administración de las estrategias de marketing internacional que implementará, es decir, la planeación, organización, integración, dirección y control, que le permitirán alcanzar los objetivos que se propone. Sumado a ello, se deben integrar en el plan general los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, plaza o mercado y promoción) de manera tal, que apoyen la conquista de las metas de la organización. En concordancia, Lerma y Márquez (2010) describen que la administración del marketing internacional se compone de los siguientes elementos:



Figura 1. Marketing internacional
Fuente: Lerma y Márquez (2010).

Planeación: es la etapa inicial de la administración del marketing internacional y tiene como propósito la estructuración y desarrollo de los programas en pro de alcanzar las metas que la empresa se propone. Dichos programas formalizan el plan de marketing internacional que la empresa implementará y generalmente son diseñados por el departamento de marketing. Además, se debe tener en cuenta la complejidad de los entornos operativos, ya que los mercados son cada vez más competitivos y por tanto se requiere de una buena planeación.

Organización: define las responsabilidades y relaciones entre las diferentes unidades estratégicas de la empresa. De acuerdo con Lerma y Márquez (2010) la estructura organizacional está condicionada por las siguientes características:

- "Tamaño de la empresa.
- Volumen de ventas.
- Localización de sus filiales.
- Forma distribución de los mercados exteriores.
- Extensión de la línea de productos.
- Diversificación de los mercados".

Integración: constituye la tercera etapa del proceso de administración de marketing internacional, y se caracteriza porque en ella los gerentes no solo deben "sincronizar y armonizar las acciones individuales para lograr los objetivos de marketing de la empresa, sino también integrar las actividades de marketing internacional." En este punto es importante tener en cuenta, que para la realización de los objetivos de marketing de la empresa es indispensable que **todas sus divisiones** trabajen conjuntamente, evitando que alguna realice sus acciones sin ninguna coordinación con las demás.

Dirección: de acuerdo con los autores ya mencionados, en esta etapa se establecen los objetivos y los planes que se llevarán a cabo. Además, su propósito es integrar y controlar todas las actividades de la organización propendiendo al logro de los objetivos trazados. Vislumbrando el crecimiento de la empresa generado por el proceso de internacionalización, se hace indispensable desarrollar procesos de coordinación y control cada vez más ágiles y eficientes.

Control: para garantizar el logro de los objetivos trazados en el plan de marketing internacional, es imperativo controlar todas las actividades que tienen lugar durante la implementación de las estrategias, comparando el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y evaluando las posibles desviaciones para tomar medidas correctivas oportunamente. Vale la pena mencionar, que el plan amerita una corrección únicamente cuando se detectan diferencias significativas entre el objetivo esperado y el logro real alcanzado, analizando las causas de dicha diferencia para tomar decisiones al respecto.

Al respecto, Lerma y Márquez (2010) afirman que el proceso de control de resultados del marketing internacional implica:

El establecimiento de objetivos que serán evaluados frente a los resultados alcanzados.	Llevar una medición de las acciones emprendidas.
Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.	Adoptar medidas correctivas.

Figura 2
Fuente: Propia.

En conclusión, “en el desarrollo de un plan de marketing internacional siempre surgirán variaciones entre los objetivos propuestos y los alcanzados, por lo que es necesario utilizar algunos métodos para medir las desviaciones: análisis de ventas, cuotas de mercado, costo, margen bruto y financiero, etc.” Lerma y Márquez (2010).

Estrategias de entrada en mercados internacionales

Elegir la forma en que se realizará el proceso de internacionalización es una de las decisiones más importantes que debe tomar una empresa. Dicha decisión está condicionada por expectativas, proyectos y posibilidades tanto de la empresa que pretende internacionalizarse como del mercado extranjero que desea conquistar. No obstante, las diversas formas de acceso así como los medios de distribución a utilizar deben corresponderse con cierto número de variables que serán tenidas en cuenta, las cuales pueden alterarse de acuerdo a la evolución de los resultados que se vayan obteniendo. En concordancia, el incremento en experiencia y beneficios obtenidos por la empresa dependerá de los mercados de destino y el tiempo transcurrido desde la ejecución del plan de marketing internacional.

Al respecto, Claver y Quer (2000) aseveran que existen tres opciones generales con las que cuenta una empresa para ampliar sus horizontes más allá del ámbito local: la exportación, los acuerdos contractuales y la inversión directa en el exterior, veamos de qué se trata cada uno de ellos.

La exportación	Los acuerdos contractuales	La inversión directa en el exterior IDE
----------------	----------------------------	---

Figura 3
Fuente: Propia.

La exportación: es la opción utilizada con mayor frecuencia por gran cantidad de empresas para iniciar su conquista de los mercados internacionales. Ya que representa la forma más sencilla de lograrlo, siendo su principal característica que la empresa continúa produciendo en su lugar de origen y desde allí realiza el abastecimiento de sus mercancías a los mercados internacionales por medio de transacciones comerciales. Esta estrategia presenta algunas ventajas que detallaremos a continuación:

Ventajas y desventajas de la estrategia de exportación	Ventajas:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economiza gastos de producción en el país de anfitrión. ■ Facilita la obtención de las economías de escala, ya que se cuenta con una producción centralizada que es enviada posteriormente a otros mercados nacionales.
Desventajas:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Costos de transporte demasiado elevados que pueden encarecer la exportación. ■ Barreras arancelarias que generan un riesgo alto al exportar. ■ Deslealtad de los agentes locales a quienes se les haya delegado actividades de marketing y que puedan estar persiguiendo sus propios intereses. 	

Figura 4
Fuente: Propia.

Tipos de exportación

De manera general se distinguen dos modalidades de exportación: la directa y la indirecta o concertada, veamos.

Exportación indirecta:

"consiste en la externalización de las tareas exportadoras de una empresa productora a través de intermediarios comerciales nacionales que operan desde el país de origen". Jerez y García (2010). Suele ser muy utilizada por las pequeñas y medianas

empresas que no cuentan con experiencia para iniciar sus labores de internacionalización. Es reconocida como la manera más simple y con menor costo de acceder a los mercados internacionales, debido a que las actividades vinculadas a la exportación se realizan a través de un operador independiente, el cual incluso puede contar con las sucursales, los almacenes, y los medios de transporte. Dentro de esta modalidad se encuentran cuatro formas diferentes de entrar al mercado, las cuales detallaremos a continuación:



Figura 5. Exportación directa

Fuente: Adaptado de Jerez y García (2010).

Empresas exportadoras independientes: son operadoras de comercio exterior, dedicadas a la exportación e importación de productos, hecho que les permite tener un vasto conocimiento sobre el mercado internacional y crea relaciones estables con los clientes exteriores así como con los proveedores del mercado interno. Son autónomas e independientes en su actividad de intermediación. Por lo general, "se encuentran realizadas en el país de origen de las mercancías que operan y desarrollan su labor a través de consultores, mayoristas, gobiernos, seguros, distribuidores internacionales, bancos, agentes o asociaciones de empresarios. Suelen ser ágiles, dinámicas, especializadas en determinados mercados internacionales y acometen con cierta agresividad sus estrategias de marketing" (Jerez y García 2010).

De acuerdo con Jerez y García (2010)

algunas de las labores que desarrollan este tipo de empresas exportadoras independientes pueden ser:

- "Elaborar estudios de mercados exteriores.
- La comercialización internacional de productos.
- Prestación de servicios logísticos.
- Encargarse de los trámites aduaneros.
- Consolidar los contactos internacionales", entre otras tantas.

Compañías trading: también conocidas como sociedades de comercio internacional, son empresas que se encuentran altamente especializadas en la gestión de operaciones de exportación y promoción. Sus servicios son requeridos usualmente por las pymes cuando las operaciones de comercio exterior y sus múltiples variables resultan

demasiado complejas. Las trading se encargan de resolver la problemática internacional, ejercen labores de consultoría y apoyo logístico, mediación en las interrelaciones y los contactos, la selección de potenciales socios, las alternativas de financiación, la asesoría en materia de riesgos de cualquier naturaleza, la rentabilidad del proyecto, entre otras. En concordancia, se pueden definir como empresas de servicios expertas en gestiones comerciales internacionales, encargadas de canalizar y fomentar el acceso en mercados exteriores a las empresas locales.

Entre sus características principales Jerez y García (2010) citan las siguientes:

- "Son entidades, por lo general, complejas, con gran diversidad de negocios.
- Compran en firme para su venta posterior, asumiendo riesgos cambiarios y de créditos.
- Ponen énfasis en la información
- Comunicación muy eficaz y desarrollada.
- Son entidades especializadas en el conocimiento de mercados lejanos de difícil acceso por sus peculiares características".

Agentes de compras: están ubicados en el país exportador, es decir, donde se encuentran los fabricantes y productores, se dedican a la adquisición de bienes y productos para empresas importadoras extranjeras. Sus servicios son requeridos por importadores extranjeros para adquirir suministros. Por tanto, la labor que desempeñan los agentes de compras es operativa, ya que su papel es comprar los productos en el mercado doméstico y posteriormente preparar el transporte de la mercancía, encargándose de recaudar los pagos por parte de terceros.

Broker: su papel consiste en servir de intermediario entre vendedores y compradores en el extranjero pero no interviene en la realización de los negocios. Las ventajas y desventajas de solicitar su mediación se detallan a continuación:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">■ Descubre clientes y los pone en contacto con el productor, cobrando una comisión.■ Ofrece servicios de asesoramiento.	<ul style="list-style-type: none">■ Su intermediación no permite que la relación con los clientes sea continua.■ Puede ayudar a otros competidores ya que opera con plena independencia.

Exportación directa:

es una alternativa que ofrece "mayor control en el proceso de penetración en los mercados extranjeros, aunque ello incremente el riesgo que se asume por el aumento previsible de la capacidad de los potenciales beneficios como expectativa y el desembolso de un mayor compromiso de recursos." Jerez y García (2010). Los procesos de exportación los asumen los productores – exportadores sin la utilización de ningún tipo de intermediarios.

Lo anterior permite a la empresa tener un dominio total y directo del proceso de penetración en sus diferentes fases y a todos sus niveles. Dentro de esta modalidad se encuentran cuatro formas diferentes de entrar al mercado, las cuales detallaremos a continuación:



Figura 6. Exportación directa

Fuente: Adaptado de Jerez y García (2010).

Con vendedores propios: en este modelo la empresa realiza las operaciones comerciales internacionales utilizando su propio personal, los cuales encargan de promover la venta de los productos en el extranjero. Para ello, la empresa cuenta con sus representantes en el exterior los cuales se encargan de dinamizar las transacciones mercantiles relacionadas con las ventas internacionales. En consecuencia, la empresa asume toda la logística, así como todos los riesgos y obligaciones que se derivan de su operación en el exterior, lo cual a su vez le permite disfrutar de todas las ganancias. Las ventajas e inconvenientes que se pueden presentar en este tipo de modelo pueden ser:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Buen control sobre las operaciones de exportación. ■ Potencialmente mayores ganancias. ■ Riesgo financiero limitado. ■ Contacto directo entre vendedores y mercado. ■ Costos aparentemente bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Deficiente control del mercado exterior. ■ Elevado riesgo comercial. ■ Debido grado de penetración. ■ Débil imagen de marca.

Figura 7. Ventajas y desventajas con vendedores propios

Fuente: Jerez y García (2010).

Ventas a través de agentes o representantes: el empleo de esta opción utiliza un intermediario entre la empresa y el cliente final, donde dicho intermediario nunca llega a ser el propietario de la mercancía objeto de la transacción y su papel está enfocado a vender por cuenta y orden de la empresa exportadora, gestionando los pedidos de los clientes a cambio de una comisión. En otras palabras, "el agente actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, contactando potenciales clientes, negociando en su caso pedidos y realizando, si procede dependiendo del vínculo contractual, las labores de apoyo logístico y comercial" (Jerez y García 2010).

A través de importador – distribuidor: este tipo de intermediario hace las veces de mayorista y adquiere el producto a través de un descuento, encargándose del almacenamiento y del servicio posventa. Para elegir un buen distribuidor, la empresa debe obtener información detallada acerca de lo siguiente:

- "Quiénes son los mejores distribuidores en el mercado objetivo.
- Nivel de experiencia y confianza.
- Con qué líneas de trabajo operan.
- Posibilidades y capacidades estructurales de su organización.
- Capacidades disponibilidad para brindar información", entre otras.

Subsidiarias comerciales: sucursales y filiales. Esta es una opción basada en el concepto de eficacia estratégica ya que la penetración comercial al país de destino se hace de manera directa. Con la apertura de una subsidiaria comercial en el extranjero la empresa se propone acceder a un segmento

de dicho mercado, introduciendo productos propios con el objetivo de consolidar la marca frente a la competencia, y llevar un control sobre su política de internacionalización y sobre el plan de marketing trazado. Lo anterior le permite mantener un stock permanente de mercancía, un flujo continuo de comunicación y una base operativa con presencia física en el extranjero, lo cual representa una ventaja competitiva para su permanencia en dicho mercado.

Los acuerdos contractuales: esta estrategia de internacionalización no requiere una inversión de manera directa por parte de la empresa que pretende conquistar el mercado exterior, ya que dicha inversión es realizada por algún agente situado en el país de destino. Claver y Quer (2000). Se caracteriza por permitir un mayor control de las operaciones productivas y la realización de una penetración intensa en el país de destino. Esta modalidad está determinada por una estrategia de cooperación empresarial que aunque ofrece grandes ventajas, la empresa no se exime de los riesgos. Entre sus beneficios se pueden contar:

- "La obtención de economías de escala o de experiencia, mediante la concentración de una actividad que queda al servicio de varias empresas.
- Acceso al conocimiento o habilidad para realizar una actividad, cuando existen asimetrías entre empresas.
- Reducción del riesgo, debido a que ningún socio soporta el riesgo y coste totales de la actividad.
- Ordenación de la competencia, ya que la cooperación puede influir sobre con quien compitió una empresa y las bases para tal competencia.

- Frente a las transacciones a larga distancia, puede aliviar las dificultades de transacción” Claver y Quer (2000).

Aunado a lo anterior, Kelafas (1990) citado por Claver y Quer (2000) describe que existen múltiples acuerdos contractuales los cuales pueden agruparse de la siguiente manera:

Licencias
Acuerdos a través de los cuales la compañía licenciataria (doméstica) pone sus activos tangibles (patentes, secretos comerciales, etc) a disposición de compañías extranjeras (licenciatarias) a cambio de un porcentaje sobre las ventas.
Franquicias
Es un tipo particular de licencia para la distribución al detalle, en la cual la empresa franquiciadora cede el sistema de negocio y la propiedad industrial a otra empresa o persona independiente (franquiciado).
Contratos de administración
Tienen lugar cuando una empresa dirige las operaciones cotidianas de otra situada en el exterior.
<i>Joint ventures</i>
Son mecanismos de unión temporal entre empresas para penetrar nuevos mercados cuando no se dispone de recursos de forma autosuficiente. Constituyen una herramienta donde el trabajo colectivo aporta seguridad y confianza al proyecto.

Figura 8

Fuente: Adaptado de Kelafas (1990) y Jerez – García (2010).

La inversión directa en el exterior: su característica principal consiste en que la empresa que desea internacionalizarse asume la totalidad del aporte de capital como inversión directa en el país de destino. Por tanto, en palabras de Herrera (1999) citado por Claver y Quer (2000) la inversión directa en el exterior se da cuando “un agente económico (inversor) que reside en un determinado país realiza una inversión en una empresa localizada en el exterior, mediante la cual obtiene una participación y una influencia efectiva y estable en su gestión.” Al respecto, Dunning (1992) asegura que las razones por las cuales una empresa decide invertir en el extranjero se pueden agrupar en cinco categorías:

Búsqueda de recursos	Obtención de materias primas; mano de obra; capacidades tecnológicas; directivas; organizativas o de marketing más económicas.
----------------------	--

Búsqueda de mercados	Inversión en un país donde se pretende explotar mercados emergentes; seguir a proveedores o clientes en su internacionalización; reducir costos del suministro a distancia, entre otros aspectos.
Búsqueda de eficiencia	La empresa pretende racionalizar las inversiones en busca de obtener beneficios en las economías de escala y la diversificación de riesgos. Especializándose en productos o procesos; el aprendizaje de producir en nuevas culturas; y los precios a través de los intercambios.
Búsqueda de activos estratégicos	Inversiones mediante la compra de activos de competidores extranjeros, para sostener o mejorar su competitividad internacional. Por ejemplo: adquirir una empresa, realizar alianzas para frustrar las intenciones de un competidor, entre otras tantas.
Otros motivos	Además de los anteriores, se tiene 3 razones para la Inversión directa extranjera IDE: <ol style="list-style-type: none"> 1. Escapar de legislaciones restrictivas en el país de origen. 2. Inversiones de soporte a otras actividades de la empresa. 3. Inversiones pasivas que persiguen beneficios del capital invertido.

Figura 9
Fuente: Propia.



3

Unidad 3

Plan de
internacionalización
Parte II

• • •

Marketing internacional

Autor: Ana Acosta

Introducción

Para las empresas que pretenden desarrollar sus actividades en mercados internacionales, las decisiones de mayor importancia siempre tienen que ver con el tema de los productos. Ya que un mismo producto en diversos países está sometido a diferentes percepciones y preferencias de los clientes. Por lo tanto, durante el diseño del plan de marketing la empresa debe elegir qué productos vender en determinado mercado, así como los cambios que les deberán introducir para adaptarlos a las particularidades de dicho mercado.

Todo lo anterior tiene cabida dependiendo de la orientación de expansión internacional a la cual esté orientada la empresa. Dichas adaptaciones del producto deben estar sostenidas bajo una investigación de mercados que oriente acerca del grado idóneo de adaptación que requerirán los productos, el cual se regirá en buena medida por el costo de la adaptación correspondiente, teniendo en cuenta además, que la adaptación de un producto realizada para determinado país puede ser aplicable a otros mercados e incluso al mercado nacional.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Plan de internacionalización Parte II

Adecuación o ajuste del producto

Las alternativas que tiene una empresa para decidir si opta por la adaptación de los productos o la estandarización de los mismos, confluyen a lograr un punto de equilibrio entre las ventajas que ofrece una u otra opción. En el caso de la estandarización el beneficio será representado principalmente en la reducción de costos de producción, y algunos otros del marketing mix; por su parte, con la adaptación se atiende mejor a las características específicas del mercado y a las preferencias del consumidor, pero a un mayor costo. En concordancia, la empresa internacional al momento de entrar a los mercados extranjeros se ve enfrentada a optar por alguno de los tres tipos de alternativas siguientes las cuales explicaremos en detalle más adelante:

Mantener los mismos productos que comercializa en el mercado nacional, sin cambios o con los mínimos a que le obligue la legislación del país objetivo.	Modificar los productos en algún grado buscando satisfacer de mejor manera las expectativas de los clientes potenciales.	Diseñar nuevos productos, o reformar los ya disponibles, buscando una estandarización que resulte aceptable en los diversos mercados hacia donde se dirige.
---	--	---

Figura 1

Fuente: Adaptado de Jeréz y García (2010).

En concordancia, “**la estandarización** es aconsejable cuando existan economías de escala en las áreas de fabricación, comercialización o investigación y desarrollo.” Jeréz y García (2010). Por su parte, **la adaptación** es capaz de satisfacer mejor las necesidades y demandas de los clientes o consumidores, tratando a los diferentes mercados de manera individualizada. Debido a varias razones, entre ellas, las restricciones o reglamentaciones en el país de destino las cuales se está obligado a cumplir; otras pueden ser, la fuerte competencia que dicho mercado puede llegar a tener, o los diferentes comportamientos que el consumidor puede llegar a tener con respecto al producto. Dependiendo de la circunstancia propia de cada país se definirá el grado de adaptabilidad que el producto necesita, hecho que también define la orientación internacional que la empresa tendrá.

Es importante resaltar que las empresas que tienen presencia en menor cantidad de países son aquellas que están más propensas a adaptar sus productos al mercado de destino; debido por un lado, al ahorro de dinero que esto representa con respecto a la estandarización y por el otro, como lo expresan los autores ya citados: "la necesidad de competir con empresas globales los impulsa a concentrarse en un mejor servicio al cliente para compensar su desventaja de tamaño".

Dada las ventajas e inconvenientes que implica para la empresa la elección de una u otra forma de atender los segmentos de mercado que pretende conquistar, se tiene que en algunas oportunidades (y dadas las condiciones del mercado) existen productos que no requieren mayor adaptabilidad para conseguir dicho objetivo, no obstante, existen otros productos que resultan imposibles de vender a pesar de la gran cantidad de cambios que se les pueda hacer en el intento por posicionarlos en el extranjero.

Factores que influyen en la decisión de adaptar o estandarizar el producto o servicio

De acuerdo con Jeréz y García (2010) los elementos que afectan ésta decisión se pueden clasificar en tres tipos:

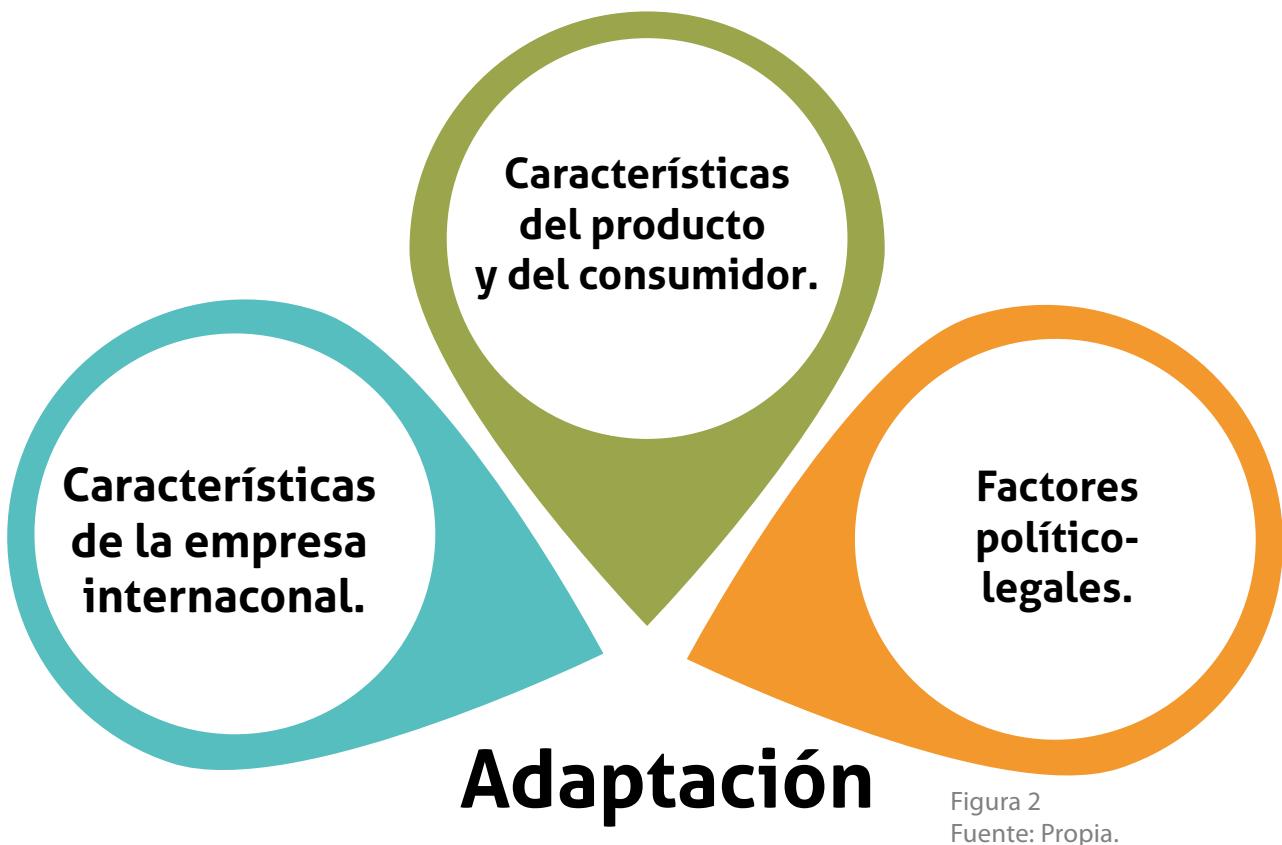


Figura 2
Fuente: Propia.

Factores político – legales

Hacen relación a las adaptaciones obligatorias que las empresas internacionales deben cumplir, por ejemplo las normas de etiquetado, envase y embalaje. Pero es de notar que algunas normas son de sencillo cumplimiento y otras comportan niveles de reglamentación estrictos y complicados actuando (en ocasiones) como barreras no arancelarias, las cuáles no son otra cosa que estrategias de protección que el país de origen impone para salvaguardar las industrias nacionales impidiendo la entrada de competidores extranjeros.

Debido a ello, los productos sufren modificaciones que no están relacionadas con el marketing, encareciendo la importación, retrasando o impidiendo definitivamente la penetración del producto o servicio a dicho mercado.

Características del producto y del consumidor

Al analizar la conveniencia o no de adaptar los productos, se debe tener respuesta a algunos interrogantes que involucran directamente al comportamiento de los potenciales consumidores en los diferentes mercados objetivo, dichos interrogantes son:

- “¿Puede esperarse que las características de dichos consumidores sean más o menos homogéneas?”
- El canal detallista al que se dirigirán esos consumidores, ¿Sería también el mismo en los diferentes mercados objetivo?
- ¿Servirá el producto para satisfacer las mismas necesidades y deseos?
- ¿Se utilizará el producto de la misma for-

ma y en similares cantidades, o pueden esperarse grandes variaciones al respecto?

- ¿Serán iguales o similares los motivos de compra?
- La marca o marcas que se pretende utilizar, ¿son conocidas? ¿puede esperarse una significativa lealtad por parte de los consumidores? ¿evocan dichas marcas connotaciones negativas en el idioma local?
- La presentación y embalaje del producto, ¿Serían válidos para los mercados objetivo?
- Las tradiciones y mentalidad de algunos de dichos mercados, ¿Representarían un obstáculo, un elemento negativo para la introducción y aceptación del producto?
- Dadas las diferencias en poder adquisitivo de los diferentes mercados, ¿Podría aplicarse el mismo o similar precio al consumidor?” (Jeréz y García, 2010).

Las respuestas que la empresa pueda ofrecer a dichos interrogantes la orientará respecto a lo que resulta ser más conveniente, bien sea estandarizar o adaptar los productos destinados a un buen número de países. Con lo anterior, la empresa también está en capacidad de detectar anticipadamente posibles conflictos para la aceptación del producto permitiéndole tomar medidas preventivas.

Características de la empresa internacional

Al momento de planear la conquista de un nuevo mercado, la empresa también debe tener en cuenta aspectos relacionados con el volumen de ventas, el nivel de los precios y las alternativas de actuación posibles.

Para lo cual, se suelen distinguir tres alternativas que detallaremos a continuación.

Vender los mismos productos que en el mercado nacional, con el mínimo de cambios.

- Implementando sólo los cambios que son obligatorios legalmente.
- La empresa se limita a vender los productos por medio de la exportación.
- Lo puede utilizar como estrategia para salir del exceso de producción o bien para aumentar las ventas.
- Las funciones del marketing tiene lugar en el país exportador y las actividades se llevan a cabo de forma similar que en el mercado doméstico.

Adaptar la línea de productos a las necesidades específicas del nuevo mercado.

- Siguiendo una estrategia multidoméstica.
- Los planes de marketing se preparan de forma individualizada para cada mercado.
- Las filiales extranjeras de la empresa internacional tienden a operar de manera independiente entre sí.
- Los precios, la promoción y la distribución se establecen de acuerdo a las características de cada mercado.
- Las políticas de marketing pueden ser muy distintas en cada país o mercado en el que se opera.

Diseñar productos estandarizados para todos o la mayoría de los mercados.

- Realizar una estrategia global.
- Las empresas globales enfocan su actuación a un solo mercado (el mundo).
- La sede central tiene gran autoridad y control en todas las áreas funcionales, buscando la eficiencia a través de economías de escala.
- Los departamentos de fabricación, marketing, investigación y desarrollo reúnen esfuerzos por estandarizar sus actividades en todos los mercados.
- No hay divisiones por países.
- El aprovisionamiento tiene lugar con mentalidad global, eligiendo a los proveedores más adecuados, con independencia del país al que pertenezcan.

Figura 3
Fuente: Propia.

Comunicación internacional

Comunicarse efectivamente en el ámbito internacional tiene una connotación de altísima relevancia por las diferencias geográficas y psicológicas que existen entre la empresa y sus intermediarios o clientes. La comunicación internacional es un “proceso que va más allá de la transmisión de ideas para incluir la persuasión y, de esta manera, permite al proceso de marketing funcionar de modo más efectivo y eficiente. En un sentido ideal, la comunicación de marketing es un diálogo que permite a organizaciones y consumidores lograr acuerdos de intercambio mutuamente satisfactorios” (Czinkota y Ronkainen, 1996).

Recordando los elementos de un sistema de comunicación, tenemos que una comunicación efectiva requiere de tres de ellos (el emisor, el mensaje y el receptor), los cuales se conectan a través de un canal por el cual se transmite el mensaje.

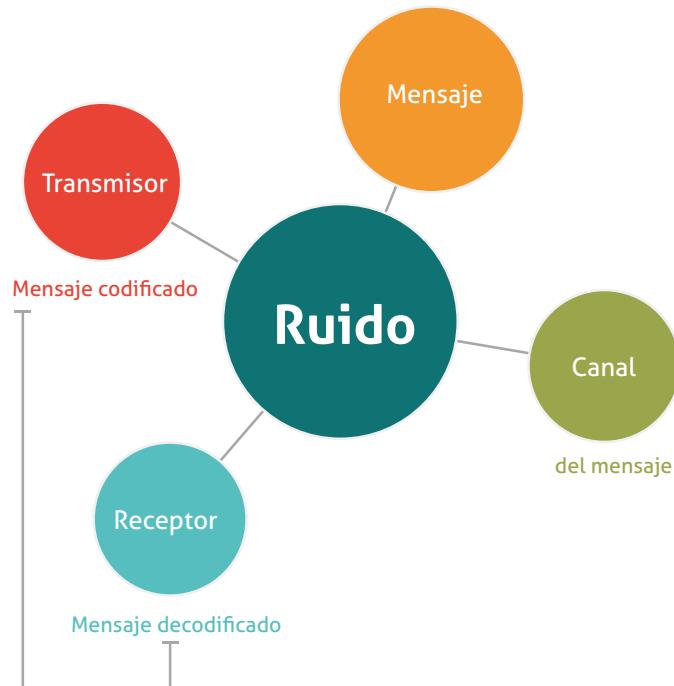


Figura 4

Fuente: Terence, S. (1990) en Czinkota y Ronkainen (1996).

En el gráfico anterior se puede observar que cada elemento de un sistema de comunicación genera “ruido”, lo cual, en el caso de la comunicación internacional obliga al mercadólogo a permanecer alerta contra el ruido cultural. Una comunicación exitosa debe contar con habilidades idiomáticas que permitan la fluidez de las negociaciones y eviten los errores de traducción que se pueden presentar en las campañas promocionales bien sea habladas o escritas. De igual manera, se deben interpretar acertadamente las acciones propias del lenguaje no verbal (gesticulaciones, contacto visual, entre otras).

Herramientas de negociación y comunicación

Para tener éxito en una negociación, los gerentes de marketing se deben ajustar a los

diferentes enfoques planteados por la diversidad cultural, tratando de establecer la armonía, el intercambio de información, la persuasión y por supuesto la realización de concesiones, ya que la negociación puede ser un proceso corto o extenderse a varias semanas.

Etapas del proceso de negociación:

La oferta
■ Permite que las dos partes evalúen las necesidades y el grado de compromiso que se tiene. Para el inicio y avance del proceso se tienen en cuenta los antecedentes de las partes y la atmósfera total.
Juntas informales
■ Una vez recibida la oferta, las partes se reúnen para discutir los términos y conocerse, en esta etapa se pueden hacer o deshacer los tratos. ■ Se utilizan para averiguar con quien se está haciendo negocios en términos de amabilidad y confianza.
Formulación de la estrategia
■ Las estrategias deben ser formuladas por ambas partes y estar encaminadas a las negociaciones formales. ■ Se realiza una revisión y evaluación cuidadosas de todos los factores que afectan el trato que será negociado, y las concesiones mutuas que se llevarán a cabo durante la negociación.
Negociaciones
Aplicación

Figura 5. Etapas de negociación

Fuente: Adaptado de Czinkota y Ronkainen (1996).

Como negociar con diferentes culturas

De acuerdo con los mencionados autores, para llevar a cabo un buen proceso de negociación se requiere “una combinación de actitudes, expectativas y comportamiento habitual”. No obstante, las siguientes recomendaciones permiten al negociador ajustarse al estilo de los negociadores del país anfitrión.

Asistencia del equipo	Contar con un número significativo de integrantes del equipo en el proceso de negociación permite que todos los puntos de vista reciban la atención adecuada, y sirve además como experiencia valiosa de capacitación para los participantes más neófitos.
Tradiciones y costumbres	Las relaciones sociales y los procedimientos de negocios ocupan un lugar importante que debe ser tratado con la ayuda de consultores o representantes locales.
Dominio del idioma	Lo ideal sería que el gerente de marketing internacional sea capaz de expresarse con fluidez en el idioma del cliente, cuando esto no es posible se hace uso de los intérpretes.
Determinación de los límites de autoridad	En ocasiones la falta de autoridad de los negociadores para concluir el contrato puede ser una táctica efectiva para probar los movimientos del comprador.
Ética de la negociación	Se debe ser cuidadoso con las actitudes y valores que se exhiben durante las negociaciones con extranjeros, pues algunas de ellas pueden resultar inconvenientes para llevar a buen término la negociación (teniendo en cuenta la multiculturalidad).
Silencio	Para negociar en el extranjero se necesita leer correctamente todo tipo de comunicación, entre ellas los períodos de silencio, los cuales en algunos mercados son tomados como una señal negativa, hecho que es aprovechado por la contraparte para conseguir beneficios.
Persistencia	La insistencia para obtener una respuesta puede ser vista como una actitud amenazante por los negociadores en el extranjero, ya que en algunos mercados internacionales las negociaciones se perciben como relaciones comerciales a largo plazo y no como eventos transitorios de ganadores o perdedores.
Perspectiva holística	Una vez discutidos todos los aspectos de la negociación se debe pasar a la fase de concesiones, evitando así conceder beneficios innecesarios.
Significado de los acuerdos	Se debe tener en cuenta que en muchas partes del mundo los contratos legales todavía no se necesitan, por tanto su uso varía de un mercado a otro.

Figura 6

Fuente: Adaptado de Czinkota y Ronkainen (1996).

Herramientas de comunicación

Las más utilizadas por los exportadores para tener una comunicación comercial con el extranjero son las siguientes:



Figura 7. Herramientas de comunicación

Fuente: Adaptado de Czinkota y Ronkainen (1996).

■ **Revistas de negocios y comercio:** existe una amplia gama de publicaciones de este tipo que representan una sólida fuente de información a nivel mundial (Business Week, Fortune, The Wall Street Journal, por mencionar algunas). Las publicaciones de comercio pueden ser:

- **Horizontales:** dedicadas a proveer información sobre una actividad específica a través de diversas líneas industriales.
- **Verticales:** proveen información sobre una industria específica.

Las empresas acuden a este tipo de medio por dos razones principales, la primera es la efectividad para llegar al público objetivo apropiado, y la segunda tiene que ver con el hecho de que es un medio eficiente para minimizar los costos.

■ **Correo directo:** “es una herramienta de comunicación personalizada si el público meta es identificado y definido minuciosamente. Como abarca desde presentar avisos hasta regalar muestras, permite flexibilidad en la cantidad de información transmitida y en su formato”. Czinkota y Ronkainen (1996). Sin embargo, su efectividad depende de que la

empresa disponga de unas listas de correo con información veraz, ya que éstas pueden no estar actualizadas. Aunado a lo anterior, para realizar una efectiva y eficiente campaña de correo directo la empresa deberá realizar una planeación extensiva con relación a los materiales, el formato a utilizar y el modo de envío para cada uno de los mercados.

■ **Ferias comerciales y misiones:** las ferias comerciales constituyen uno de los rubros más importantes en los presupuestos de marketing, y la decisión de participar en ellas depende en gran medida del tipo de relación de negocios que se pretenda desarrollar con un país en particular. En concordancia, si las aspiraciones de una compañía son involucrarse en el largo plazo las ferias comerciales representan una buena opción para captación de nuevos clientes, por el contrario, si lo que busca son ventas ocasionales le parecerá que el gasto es excesivo.

La participación en exposiciones comerciales debe perseguir una serie de objetivos promocionales claros y establecer un sistema para valorar el desempeño una vez concluida la exposición, el cual permitirá rastrear a los clientes más importantes.

■ **La venta personal:** es considerada la herramienta de comunicación más efectiva aunque comporta un elevado costo por cada contacto realizado (llamada telefónica). Su ventaja primordial es que permite la retroalimentación inmediata de las impresiones del cliente, así como la obtención de información sobre los diversos mercados. Este tipo de comunicación puede ser llevada a cabo directamente por el personal de la empresa o a través

de intermediarios, en cualquiera de los casos el exportador deberá proporcionar la información básica para la venta, tal como las especificaciones del producto, catálogos resultados de la prueba del producto e información que demuestre su desempeño.

Formulación de estrategias de comunicaciones de marketing internacional

Es responsabilidad del gerente de marketing diseñar estrategias de comunicaciones que promuevan la compañía, sus productos y sus servicios en el extranjero. Teniendo en consideración los siguientes pasos:

1	Evaluar las oportunidades de comunicación de marketing.
2	Analizar los recursos de las comunicaciones de marketing.
3	Establecer los objetivos de comunicación de marketing.
4	Desarrollar/evaluar estrategias alternativas.
5	Asignar estrategias específicas de comunicación de marketing.

Figura 8

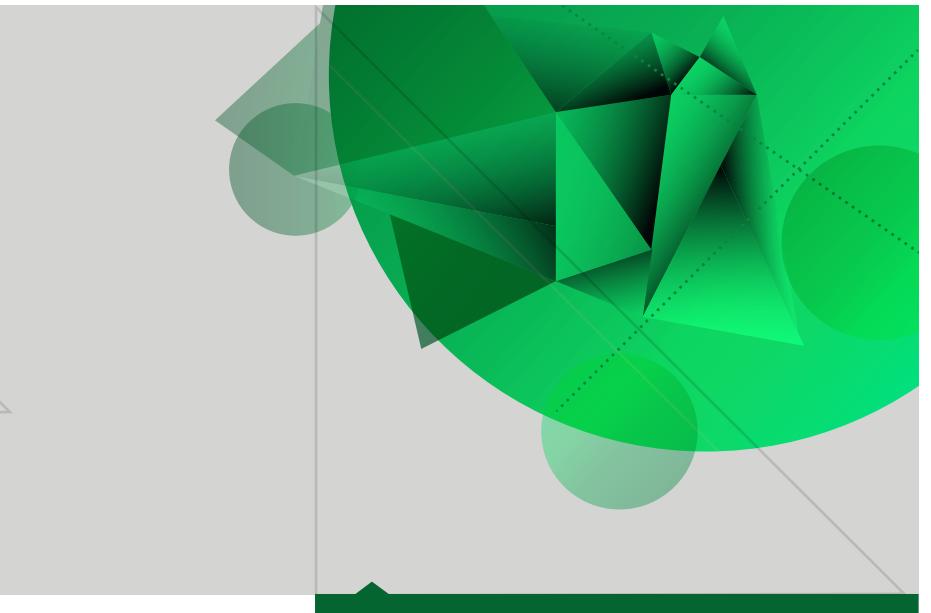
Fuente: Wayne, D (1976) en Czinkota y Ronkainen (1996).

3

Unidad 3

Canales
internacionales
de distribución –
Parte I

• • •



Marketing internacional

Autor: Ana Acosta

Introducción

Los canales de distribución constituyen uno de los ejes más importantes para la compañía ya que permiten conectar a productores y clientes. Un canal proporciona enlaces que pueden estar dentro o fuera de la compañía y a través de ellos se desempeñan diversas funciones específicas. Por tanto, es altamente relevante para cada empresa realizar la planificación de la forma en que hará llegar sus productos al cliente, es decir, abarcando toda la logística que tiene el desplazamiento del producto desde que es empacado hasta que se deposita en las manos del cliente.

Lo anterior nos deja entrever lo esencial que resulta el diseño de una buena estructura del canal, teniendo en cuenta que "de todas las decisiones de la mezcla de marketing la que se asume acerca del canal de distribución es la que implica el plazo más largo debido a que no puede cambiarse con facilidad". Czinkota & Ronkainen (1996). En dicha estructura, tanto la empresa como los factores del mercado influyen de diversas formas en el desempeño de la tarea de exportación. Por tanto, se deben tener en cuenta todos los agentes que intervienen en la cadena de distribución como son el fabricante, el detallista, el mayorista, entre otros.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Canales internacionales de distribución – Parte I

¿Qué es un canal de distribución?

Es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que cubren la distancia entre proveedor y cliente añadiendo valor a la transacción en términos de lugar, tiempo y posesión. Domínguez, J. (2005).

Canal de distribución			
Es el circuito a través del cual los productores o fabricantes ponen el producto final a disposición de los consumidores.	El productor representa el punto de partida del canal de distribución.	El grupo de personas u organizaciones que están en medio del productor y consumidor son reconocidas como intermediarios .	El punto final o destino es el puesto ocupado por el cliente o consumidor final .

Figura 1

Fuente: Propia.

Clasificación de los canales de distribución

En general, los canales pueden llegar a tener distintos niveles, cada uno de ellos con unas tareas específicas. Un canal fácilmente puede estar compuesto por el productor y el consumidor únicamente, o puede tener una serie de intermediarios encargados de distribuir los productos a los diferentes mercados.

Dependiendo del control sobre el mercado que la empresa ejerza, la distribución de sus productos será realizada de manera autónoma o a través de intermediarios. Con lo cual, se establecerá una comunicación multidireccional, es decir no solamente la cadena se produce desde el productor hasta el consumidor final si no que habrá un flujo de información desde el mismo comprador hasta la compañía fabricante. Todo con el fin de conocer los detalles de la demanda y poder actuar de manera preventiva ante los posibles desafíos que se presenten.

En su totalidad los intermediarios son usados para reducir los costos que acarrea ingresar una mercancía cualquiera a un mercado determinado, y además favorecen el ingreso de la misma de manera rápida y fácil.

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que un canal de distribución se clasifica de acuerdo a tres criterios:

- a. Según la longitud.
- b. Según la tecnología utilizada para comprar y vender.
- c. Según la forma de la organización.

Veamos en detalle en qué consiste cada uno.

Canales según su longitud

Dentro de esta clasificación se ubican los canales de acuerdo al número de intermediarios que existan entre el producto y el consumidor final. Con estas características se pueden encontrar tres tipos: canal directo, canal corto y canal largo.

Canal directo: su característica principal es que carece de intermediarios, es decir, la relación se origina entre *productor* y *consumidor*. Se utiliza con regularidad en el sector de servicios, ya que por tratarse de bienes intangibles, la producción y el consumo se realizan de forma simultánea. Además, tienen un número reducido tanto de fabricantes como de usuarios, pues se trata de compras esporádicas donde se hace imperativo ofrecer información al cliente antes y después de la venta.



Figura 2
Fuente: Propia.

Canal corto: está conformado por tres niveles: el fabricante, el *detallista* y el *consumidor* final. Este tipo de canal se caracteriza porque la oferta se encuentra centralizada tanto en el fabricante como en el detallista y entre los dos se encargan de cubrir la necesidad el mercado. Por ejemplo, la relación que existe entre las grandes superficies y los fabricantes de la mercancía.



Figura 3
Fuente: Propia.

Canal largo: está representado por más de tres niveles, entre los cuales intervienen *el fabricante, el mayorista, el minorista, y el consumidor final*. Ocasionalmente también forma parte: el distribuidor, el corredor o el representante.

Alrededor de este tipo de canal gira la hipótesis de que a menor cantidad e intermediarios, menor será el costo que el consumidor final tendrá que pagar por el producto, ya que cada intermediario agrega un porcentaje para su beneficio. Pero cuando observamos más de cerca, podemos evidenciar que las labores realizadas por los intermediarios aportan mucho más que un incremento en el precio, ya que ponen a disposición del consumidor una oferta concentrada de productos, dándole la posibilidad de elegir. Por otra parte, establecen comunicación permanente con el mercado, para la cual un intermediario está mejor preparado que un fabricante.

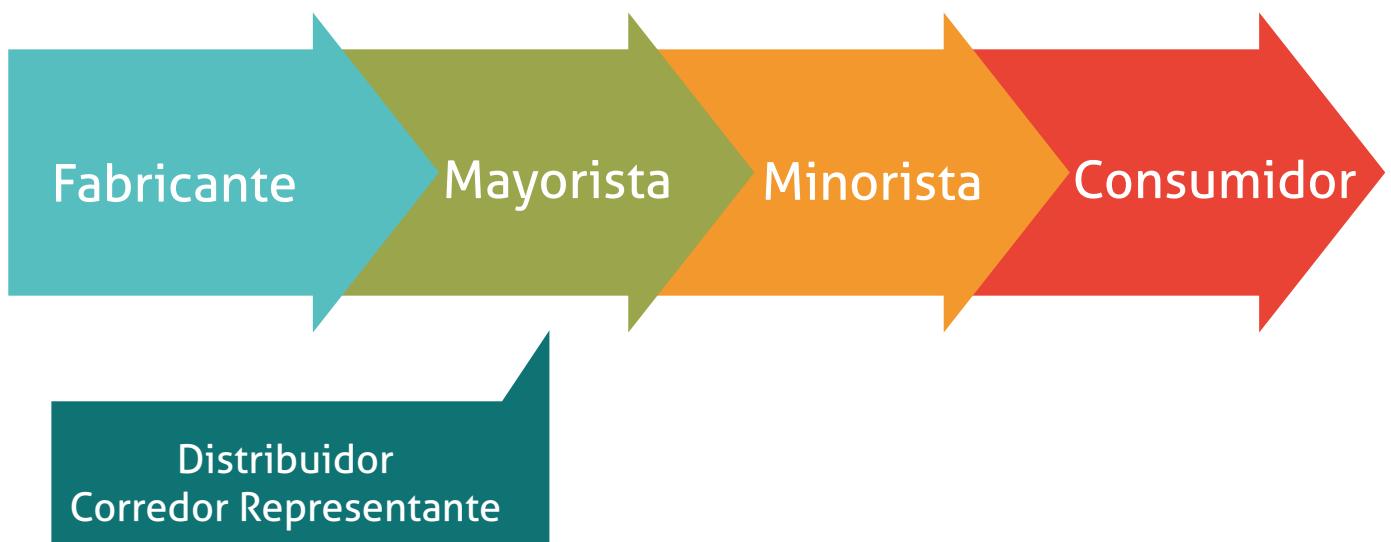


Figura 4
Fuente: Propia.

Tipos de canales según su tecnología de compraventa

La evolución tecnológica de los últimos años, ha facilitado la implementación de nuevos métodos y técnicas de venta, modificando sustancialmente los canales de distribución tradicionales. Para la comercialización de productos de gran consumo, se han elaborado diversas tipologías de canales, tomando como referencia la tecnología de distribución al servicio del comprador final.

Es por ello, que dependiendo del uso de la tecnología, los canales se pueden clasificar en: **tradicionales, automatizados, audiovisuales y electrónicos**. Veamos de qué se trata cada uno.

Canales tradicionales: son aquellos en donde no se hace uso de la tecnología para desarrollar las actividades de intercambio.

Canales automatizados: son aquellos cuya relación de intercambio con el cliente gira en torno a la tecnología. Como ejemplo de ello podemos citar, los servicios bancarios en general, la automatización del servicio de parqueadero por medio de máquinas expendedoras de tarjetas de pago, entre otros.

Canales audiovisuales: a esta categoría corresponden aquellos canales que combinan diferentes medios para dar a conocer y distribuir sus productos. Utilizan **la televisión** como medio de divulgación e información, **el teléfono** como herramienta de contacto con el comprador y un **sistema de transporte** para realizar el traslado físico de su producto hasta el consumidor.

Con el desarrollo de este tipo de canales, las empresas realizan campañas a través de las cuales pretenden:

- Concertar entrevistas.
- Realizar una venta directa.
- Hacer investigación de mercados.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Cualificar prospectos, entre otras actividades.

Las ventajas que notan los clientes con respecto a este tipo de canales, responden a:

- La rapidez.
- El contacto directo.
- La eficacia.
- El costo de los productos.
- El alcance de la distribución.

Canales electrónicos: son aquellos que utilizan internet para promocionar y distribuir los productos o servicios. Este tipo de canales trae consigo una gran transformación,

pues debido al uso de tecnología se generan cambios sociales, reflejados en la adaptación de nuevos hábitos que afectan directamente al ámbito de la distribución.

En palabras de Miquel y otros, 2006. "El medio interactivo y multimedia permitirá acceder a los hogares y viceversa, al banco, u oficinas diversas, a vendedores de todo tipo de artículos, revistas y libros electrónicos."

Tipos de canales según la forma de la organización

Se ha determinado que a mayor organización y coordinación entre los elementos de un canal, mayor es su rentabilidad y menor el costo de sus operaciones. Por tanto, de acuerdo a la forma como se encuentren organizados, los canales se clasifican en **independientes, administrados, integrados y asociados**. Veamos.

Canales independientes: este grupo de canales se caracteriza porque no tiene una estructura formalizada entre los miembros que lo componen, ya que cada integrante tiene una política comercial propia, lo cual genera conflictos entre empresarios e intermediarios. No obstante, este tipo de canal es muy utilizado para la distribución de ciertos productos.

Es altamente utilizado a nivel de detallistas que requieren una alta flexibilidad en materia de aprovisionamiento y por tanto para ellos la reducción de costos no es la motivación al momento de distribuir sus productos. Es precisamente la facilidad que ofrece este canal para maximizar la flexibilidad de los agentes, lo que garantiza su supervivencia.

Canal administrado: es aquel donde existe coordinación de las actividades entre los

diferentes agentes del canal. Se caracteriza por dos aspectos fundamentales:

- Uno o más miembros del canal tienen el poder de influir en las decisiones de los demás, bien sea por su tamaño o por sus competencias particulares.
- Los líderes del canal, elaboran programas que aseguran la coordinación de todos los demás miembros, a través de motivaciones que pueden ir desde recompensas para quienes cumplan, hasta penalizaciones en el caso contrario.

El poder que un miembro del canal ejerce sobre los demás, lo obtiene básicamente de:

- Su capacidad para reducir la rentabilidad de los subordinados.
- Ser imprescindible para las actividades de los demás miembros del canal.

El líder puede beneficiarse de la administración del canal, controlando aspectos como: la composición de los surtidos, las cantidades mínimas a pedir y las cantidades mínimas a tener en stock. Además interviene en otros aspectos que tienen que ver con la fijación de precios de reventa y márgenes autorizados. Controla la publicidad, la promoción y el equipo de ventas. Tiene poder sobre la implantación de los productos en el almacén, el merchandising, entre otros.

En general, administrar un canal debe apuntar hacia la creación de relaciones estables entre sus miembros, donde se otorga cierto número de ventajas que les permiten a todos beneficiarse mutuamente.

Canal integrado: hace referencia al reagrupamiento de los miembros del canal, ya sea entre aquellos del mismo nivel (reagrupa-

miento horizontal) o entre niveles diferentes (reagrupamiento vertical). Cabe anotar que estas integraciones no se realizan exclusivamente para fortalecer las actividades de aprovisionamiento y distribución física, también ejercen una gran importancia en las funciones de apoyo, por ejemplo, en cuanto al financiamiento, que facilita las operaciones con los clientes.

Cooperativas de consumidores: son entidades auto administradas, catalogadas como sociedades de comercio, en donde el capital inicial proviene de los consumidores que la conforman y su objetivo primordial es suministrar bienes o servicios para el consumo o uso de sus socios.

Se crearon con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios, buscando mejores condiciones de calidad, precio y transparencia en la gestión.

Sucursales múltiples: este tipo de canal conocido como sucursalismo, es aquel donde sus participantes realizan ventas al detalle con una estructura propia de tiendas.

Funciones de los canales de distribución

Debido a que el canal acorta distancias y desplaza bienes y servicios desde su productor hasta el consumidor final, sus integrantes deben desarrollar varias funciones importantes, veamos.

Funciones de los canales de distribución		
Ayudan a concertar transacciones	Información	Recopilar y divulgar información relacionada con el entorno de mercadeo, que pueda aportar nuevas formas de planificar y realizar el intercambio de mercancías.
	Promoción	Crear y publicitar información atractiva y persuasiva relacionada con las ofertas.
	Contacto	Detectar posibles clientes y establecer comunicación con ellos.
	Adecuación	Ajustar la oferta de acuerdo con las necesidades del comprador, lo cual abarca todo el proceso desde la fabricación hasta el empaque del producto.
	Negociación	Efectuar los acuerdos necesarios con respecto al precio de venta y otras características, que permiten realizar el intercambio de la mercancía.
Llevan a cabo las transacciones concertadas	Distribución física	Esta parte se encarga de transportar y almacenar la mercancía.
	Financiamiento	Hace referencia a los diferentes fondos que puede utilizar un canal para sostener sus costos.
	Aceptación de riesgos	No es otra cosa que asumir los riesgos inherentes al desarrollo del trabajo dentro del canal.

Tabla 1. Funciones de los canales de distribución
Fuente: Kotler y Armstrong. (2008).

Además, en palabras de Sainz (2000), los *canales de distribución*, tienen a su cargo funciones como:

- “Centralizar las decisiones y las ventas.
- Reducir el número total de operaciones comerciales.
- Permitir la adecuación de las calidades y cantidades ofrecidas.
- Participar en la financiación de los productos.
- Constituir eficaces canales de comunicación.
- Contribuir a efectuar las actividades de transporte, almacenamiento entregar la mercancía y promoción.

- Contribuir a reducir el coste en las ventas y el transporte.
- Pueden constituir una partida del activo del fabricante.
- Participar en los flujos de distribución (posesión física, propiedad, negociación, financiación, pago, riesgo, pedido e información de los mercados)".

Proceso de diseño y selección del canal

En la actualidad, para lograr que una empresa posicione sus productos en el mercado no basta simplemente con llegar hasta el cliente o consumidor final, se debe incorporar el uso de nuevas tecnologías que faciliten la comunicación y el desarrollo de las relaciones, haciendo que **el cliente se convierta en el eje principal de la estrategia empresarial**.

El uso de herramientas interactivas como blogs, redes sociales, comunidades de usuarios, foros de discusión y otras tantas, facilitan el intercambio de opiniones y constituyen una parte importante en el proceso de conocer y analizar el comportamiento del mercado. Por ende, las empresas deben escuchar lo que el cliente tiene para decir y en consecuencia entrar en un flujo de cambio y creación continuo con el objetivo de maximizar la venta.

Todo lo anterior lleva a las compañías a elegir más de un canal para distribuir sus productos, cubriendo así su mercado meta y los objetivos de distribución. Es por ello que el diseño y elección del canal lo determinan algunos factores tanto internos como externos, los cuales "son intangibles tanto para el desarrollo de los nuevos canales de marketing, como para la modificación y ad-

ministración de los existentes" Czinkota e Ronkainen (1996). De acuerdo con los autores mencionados los factores internos que afectan la estructura y relaciones del canal son:

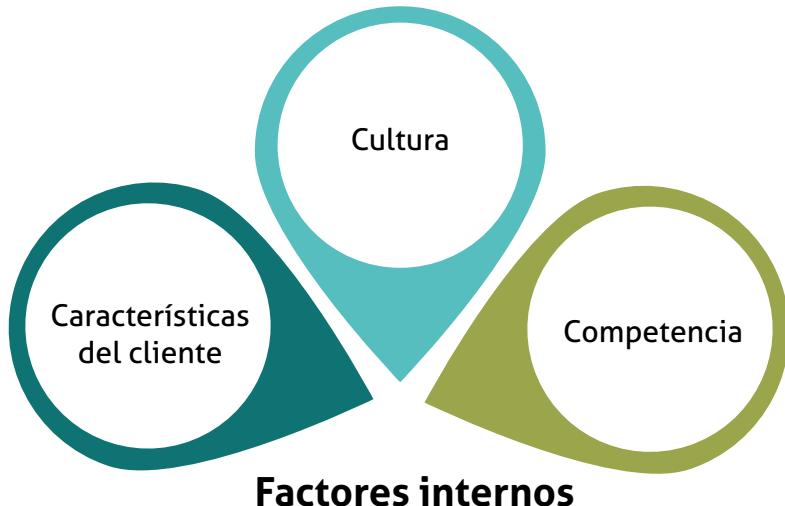


Figura 5. Factores internos que influyen en la estructura y relaciones del canal
Fuente: Czinkota y Ronkainen (1996).

Características del cliente: para el diseño del canal se hace imperativo tener en cuenta las características demográficas y psicográficas de los clientes, para lo cual se debe conocer lo que necesitan, así como el por qué lo necesitan, cuando y cuáles son sus hábitos de compra. Información que resulta útil para determinar la forma en que los productos deben hacerse disponibles obteniendo así una ventaja competitiva. En la etapa inicial del proceso de internacionalización la empresa puede concentrarse en los mercados más atractivos, y una vez haya adquirido cierta posición puede expandir su distribución. Por tanto, las características del cliente determinan que el mismo producto sea distribuido mediante dos tipos distintos de canales.

Aunado a lo anterior, Vázquez y Trespalacios (2006) afirman que dentro del proceso de selección del canal de distribución es imprescindible realizar un **estudio del mercado**, con el objetivo de observar y estudiar cuidadosamente al posible cliente para recopilar información valiosa sobre sus hábitos de consumo, los tipos de productos que desea adquirir y el precio que está dispuesto a pagar por ellos. Lo anterior permite que la empresa tome decisiones sobre el momento y la forma de realizar la publicidad, el precio de venta, el canal o canales de distribución que empleará, entre otros factores.

En consecuencia, la investigación de mercados debe ser tomada como un activo de la empresa, ya que evita gastos innecesarios y señala riesgos potenciales del mercado. De igual manera tiene injerencia directa en el aumento de las ventas y la productividad, así como en el rendimiento de las utilidades.

Cultura: al momento de planear el sistema de distribución que se utilizará, la empresa debe analizar las estructuras de los canales existentes en el país de destino, en otras palabras **la cultura de distribución**, con el objetivo de obtener un conocimiento funcional del mercado para sus productos en el mercado al cual pretende ingresar. Por tanto, es primordial que la empresa con aspiraciones internacionales estudie los sistemas de distribución en general y los tipos de enlaces entre los miembros del canal para su producto en particular, analizando además las relaciones en cuanto al grado de integración vertical de los miembros del canal. Igualmente, se deben delinear las funciones realizadas por cada tipo de intermediario. Todo lo anterior sin dejar de lado la legislación que rige a distribuidores y agentes como parte esencial de la cultura de distribución de un mercado.

Competencia: "es probable que los canales utilizados por los competidores sean el único sistema de distribución del producto que es aceptado, tanto por el comercio como por los consumidores locales." Czinkota e Ronkainen (1996). En estas condiciones, la única alternativa que tiene la empresa con aspiraciones de internacionalizarse es utilizar un enfoque totalmente diferente al de la competencia, esperando así obtener una ventaja competitiva. Pero esta decisión debe ser analizada con sumo cuidado y debe ser probada en los diferentes ambientes culturales, políticos y legales en los cuales se pretende introducir el producto o servicio.

4

Unidad 4

Canales
internacionales
de distribución
– Parte II



Marketing internacional

Autor: Ana Acosta

Introducción

Como ya sabemos, realizar un adecuado diseño del canal de distribución se ha convertido hoy día en una herramienta estratégica que le permite a la empresa ser competitiva en los diferentes entornos nacionales e internacionales, encaminando sus acciones hacia el liderazgo y asegurando de alguna manera su éxito comercial. Por tanto, es indispensable desarrollar con cautela cada una de las etapas que comprenden el proceso de selección del canal.

En consecuencia, durante el presente material se abordarán los temas relacionados con los factores externos que influyen en la estructura y relaciones del canal de distribución internacional, y además se hablará del desarrollo de la estrategia de distribución, los criterios de selección de los canales, y por último sobre la evaluación y control de los mismos.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

Canales internacionales de distribución – Parte II

Continuando con el **proceso de diseño y selección del canal**, veamos ahora los factores externos que son determinantes de la estructura y relaciones del canal internacional de distribución, los cuales de acuerdo con Czinkota e Ronkainen (1996) son los que se describen a continuación.



Figura 1. Factores externos que influyen en la estructura y relaciones del canal
Fuente: Czinkota y Ronkainen (1996).

Objetivos de la compañía: una selección apropiada del canal de distribución se da cuando la empresa cumple con los requerimientos establecidos por los objetivos totales que se plantearon desde el inicio, en cuanto a participación del mercado y rentabilidad. Teniendo en cuenta que los canales de distribución cambian en la medida que las operaciones de la compañía se expanden.

A este respecto Vázquez y Trespalacios (2006) describen que la empresa debe fijar sus **objetivos de distribución**, lo cual la lleva a tomar decisiones a largo plazo. Por tanto, es muy importante que el fabricante actúe con cuidado para no incurrir en errores que resultan difíciles de corregir en el corto plazo y que también acarrean inconvenientes en dinero, tiempo y pérdida de imagen entre otras situaciones. De acuerdo con Díaz y Anaya en Molinillo (2014) los objetivos que la empresa debe contemplar dentro de la estrategia de distribución son:

Objetivo de venta	Cuando se diseña y elige el canal de distribución se deben conocer con certeza cuáles son los objetivos de venta en cuanto al volumen de bienes y servicios, los cuales pueden ser medidos en unidades de producto o en unidades monetarias. También se debe establecer la cuota de mercado que el fabricante pretende lograr, es decir, la proporción de ventas totales que la empresa es capaz de captar en comparación con la competencia.
Objetivo de beneficios	Son aquellos que el fabricante se propone alcanzar con respecto al desempeño de los distribuidores y pueden ser medidos en cuanto a rentabilidad, márgenes comerciales, beneficio neto.
Cobertura del mercado	La cual describiremos más delante.
Imagen y posicionamiento	Existe una relación directa entre el canal de distribución, el posicionamiento del producto y su imagen respectiva. Por lo cual, el lugar de exhibición del producto forma parte de la imagen ofreciendo un valor agregado.
Objetivo de nivel de satisfacción del cliente	En su definición se incluye no solamente al cliente o consumidor final sino a todos los actores que intervienen en la cadena de valor. En otras palabras, abarca desde el fabricante hasta el cliente, pasando por todos los intermediarios.

Cuadro 1
Fuente: Propia.

Carácter: la naturaleza del producto ejerce gran influencia en el diseño del canal. "Entre más especializado, caro, voluminoso perecedero sea el producto, y entre más servicio posterior a la venta requiera, es más probable que el canal sea relativamente corto"

Czinkota y Ronkainen (1996). Por tanto, el canal de distribución escogido debe corresponder al posicionamiento total del producto en el mercado, considerando además que los cambios en las condiciones de dicho mercado obligan a la empresa a realizar cambios en sus procesos de distribución (tales es el caso de la fluctuación de la moneda).

Al respecto Vázquez y Trespalacios (2006) aseveran que dependiendo del tipo de producto, la empresa requerirá de ciertas condiciones de empaque y embalaje que le aseguren la conservación de la calidad durante el proceso de distribución. Por ejemplo, los congelados, los perecederos y los electrónicos demandan tratamientos diferentes, por tanto el fabricante deberá decidir si realiza la labor de distribución del producto por su cuenta, o si por el contrario, contrata los servicios de una empresa logística que se encargue de transportar el producto desde la fábrica hasta los centros de distribución (grandes volúmenes de mercancía) y de allí a los puntos de venta utilizando los servicios de otra empresa, garantizando durante el recorrido las condiciones óptimas de seguridad y calidad del producto.

Capital: este elemento contempla los requerimientos financieros para el establecimiento de un sistema de canal. La capacidad financiera que sostenga la empresa en el ambiente internacional determinará el tipo de canal y la base sobre la cual serán construidas las relaciones del mismo. Teniendo en consideración que existe una relación directamente proporcional entre la solidez de las finanzas y la capacidad de establecer o controlar el canal.

Por su parte, Vázquez y Trespalacios (2006) aseguran que otro factor importante al momento de diseñar el canal tiene que ver con los tipos de intermediarios que desarolla-

rán las actividades comerciales, entre ellas las de transporte, publicidad, almacenamiento y contactos. Otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad financiera, las necesidades de adiestramiento y la capacidad de envío con que cuentan. Por último se debe contemplar el tipo de productos, la cantidad, el tamaño y la ubicación que manejan.

Con lo anterior, antes de realizar la selección del canal la empresa debe estudiar su propia situación, analizando aspectos como el deseo de controlar el canal, los servicios dados por el vendedor, la capacidad de los ejecutivos y los recursos financieros.

■ **El deseo de controlar el canal:** si se tiene la capacidad financiera, algunas empresas establecen canales directos con el objetivo de controlar totalmente el proceso de distribución, lo que les permite además desarrollar publicidad agresiva y tener una posición de privilegio para controlar la frescura de la mercancía y su precio de venta al menudeo.

■ **Servicios dados por el vendedor:** algunas empresas tienen en cuenta las funciones que los intermediarios desean realizar y con base en ello toman decisiones sobre el diseño del canal.

■ **Capacidad de los ejecutivos:** una óptima decisión sobre la elección del canal que más le conviene a la empresa debe contemplar la experiencia que se tiene en marketing y las capacidades gerenciales del productor.

■ **Costo:** factor que ejerce gran influencia en el diseño creación del canal ya que está fuertemente relacionado con el capital. Se puede definir como el gasto en que incurre la empresa por mantener el canal una vez establecido. La variabilidad de dicho costo depende de la relación que tenga la empresa con cada miembro

particular del canal. Los costos involucrados en el mantenimiento del canal obedecen entre otras razones para gastos de distribución, promoción del producto, convenios de publicidad cooperativa, protección contra las condiciones adversas del mercado, entre otros.

■ **Cobertura:** hace referencia al número de áreas en las cuales los productos de la empresa están representados y la calidad de dicha representación. Antes que nada la empresa debe tener claro que cobertura es la más indicada de acuerdo a los clientes a los que se dirige, para ello debe conocer a profundidad los hábitos de compra tanto de clientes como de compradores potenciales y al mismo tiempo tener en cuenta el posicionamiento que se pretende lograr, la localización geográfica, entre otros factores. Los objetivos con respecto a la cobertura del mercado pueden ser de tres tipos:

Distribución intensiva	Distribución exclusiva	Distribución selectiva
<ul style="list-style-type: none"> ■ El producto se distribuye en la mayor cantidad de puntos de venta posible. ■ Es recomendable para productos de consumo frecuente (alimentos, bebidas, artículos de ferretería, entre otros). ■ No se recomienda cuando el fabricante quiere construir marca ya que puede perder el control de la política comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se otorga a un único detallista el derecho exclusivo de venta del producto, quien a su vez se compromete a no vender productos similares de otros fabricantes. ■ Es recomendable para fabricantes que deseen construir marca y posicionar el producto. ■ El fabricante mantiene el control sobre la política comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El fabricante ofrece sus productos en puntos de venta donde además se realiza el servicio postventa. ■ Este tipo de distribución es recomendable para fabricantes de electrodomésticos y demás equipos que requieran soporte técnico.

Cuadro 2
Fuente: Propia.

■ **Control:** cuando la empresa en racionalizar mediante el uso de intermediarios automáticamente pierde control durante la comercialización de sus productos. De otro lado, si la relación entre la empresa y los intermediarios no es firme, el control que se puede ejercer es cada vez menor, lo cual representa una dificultad para la fijación del precio, promoción y la elección de los tipos de tiendas en los cuales se pretende que el producto deberá estar disponible.

Debido a ello, en las etapas iniciales de internacionalización, la empresa requiere del conocimiento especializado del intermediario y sus relaciones funcionales; mientras adquiere experiencia en la dinámica de los mercados y su nivel de ventas aumenta.

El control guarda relación con el tipo de producto o servicio que la empresa comercializa, con la habilidad y con la capacidad que se tiene para ejercer cualquier tipo de poder. Dado que el hecho de ejercer algún tipo de control sobre los miembros del canal de distribución es la acción que causa mayores conflictos, se requiere de una comunicación cuidadosa con los intermediarios extranjeros respecto a las intenciones que la empresa tiene, ofreciendo una explicación minuciosa acerca de las necesidades ciertas de llevar a cabo medidas de control.

Continuidad: debido a que las decisiones tomadas al momento de diseñar el canal de distribución son a largo plazo, la empresa a internacionalizarse debe tener especial cuidado en la escogencia del tipo correcto de canal, analizando la conveniencia de utilizar algunos de los diferentes tipos de intermediarios disponibles, y considerando además las amenazas ambientales que puedan amenazar el diseño del canal.

Por tanto, mantener la continuidad del canal depende de la empresa, ya que los distribuidores extranjeros conciben las relaciones a más corto plazo. En el exterior, la continuidad es expresada como un compromiso visible en el mercado, teniendo en cuenta que las industrias suelen ser conservadoras y no ofrecen su apoyo a un proveedor extranjero hasta tanto no tienen la certeza de que va a perdurar en el mercado.

Comunicación: tener un buen intercambio de información es una estrategia básica para el buen funcionamiento del canal y por tanto es una consideración importante a tener en cuenta en el diseño del mismo, adquiriendo mayor relevancia en la distribución internacional debido a los diferentes tipos de distancias que pueden generar inconvenientes. Ford (1984) en Czinkota y Ronkai-

nen (1996) describe que en los mercados industriales, las distancias en las relaciones comprador – vendedor se generan en torno a cinco aspectos:

1. **“Distancia social:** el grado en el cual cada una de las dos entidades está familiarizada con las maneras de operar de la otra.
2. **Distancia cultural:** el grado en el cual las normas, valores o métodos de trabajo entre las dos entidades difiere debido a sus características nacionales.
3. **Distancia tecnológica:** las diferencias entre las tecnologías del producto o del proceso entre las dos entidades.
4. **Distancia de tiempo:** duración del lapso que debe transcurrir entre el establecimiento del contacto o colocación de un pedido y la transferencia real del producto o servicio involucrado.
5. **Distancia geográfica:** la distancia física entre los lugares de las dos entidades” (Ford, 1984).

Desarrollo de la estrategia distribución

En los últimos quince años la distribución física ha sufrido grandes cambios que son atribuidos en buena medida a la masificación de internet y su utilización como medio de venta, convirtiéndose en un fenómeno tecnológico tan relevante que obliga a los empresarios a incluirlo dentro de su estrategia de mercadotecnia, pues acerca al acto de compra a las diversas marcas disponibles.

En la actualidad, la clave de una estrategia de distribución exitosa **es propiciar el acercamiento cada vez más efectivo del cliente al momento y punto de venta.** Lo cual conduce al fabricante a diseñar la cadena

de distribución con base en la determinación de algunos factores que detallaremos a continuación.

■ Características de la competencia

Si el fabricante tiene intención de impulsar una marca, en su estrategia debe contemplar que sus productos se encuentren ubicados al lado de la competencia, pues esto le dará mayor presencia y reconocimiento en el mercado a la vez que incrementa el volumen de mercancía. Como ejemplo tenemos la ropa de diseñador y los artículos electrónicos de alta gama, los cuales no tendrían el mismo nivel de ventas si estuvieran al alcance del consumidor sólo en tiendas especializadas.

■ Características de la empresa

El tamaño, la capacidad financiera, el portafolio de productos y las prácticas comerciales de la empresa son características importantes a la hora de definir la estrategia de distribución, pues de ellas dependen las tácticas de servicio que emplearán los intermediarios para satisfacer las necesidades del consumidor final.

Como táctica, la empresa debe contar con una característica que la diferencie en el mercado, en aras de obtener una ventaja competitiva, la cual debe ser controlada por el productor y comprometer a los intermediarios, con el único propósito de alcanzar el **posicionamiento de su marca**.

■ Características ambientales

En el diseño del canal, se deben tener en cuenta las condiciones ambientales y económicas así como las legislativas, pues cada uno de estos factores influye de manera directa en las decisiones que se tomen sobre las actividades a desarrollar dentro del canal. Por ejemplo, en épocas de recesión eco-

nómica el fabricante diseña estrategias que le resulten convenientes para hacer llegar sus productos más baratos al consumidor final. También cabe destacar que se deben considerar las leyes antimonopolio al momento de desarrollar el canal.

En conclusión, la empresa requiere de un procedimiento bien organizado para diseñar una buena estrategia de distribución, que le permita no solamente satisfacer al cliente, sino también obtener una ventaja con respecto a la competencia. De acuerdo con la unidad de emprendimiento de la Universidad Nacional, para lograrlo debe realizar entre otras las siguientes acciones:

- Identificar la forma más efectiva de llegar al cliente de la mano con la estrategia empresarial.
- Coordinar y alinear la cadena de abastecimiento.
- Seleccionar integrantes de confianza.
- Tener el poder para controlar y flexibilizar la cadena.
- Seleccionar intermediarios con experiencia y capacidad de respuesta.

■ Decisiones sobre el canal

Otros aspectos a tener en cuenta en el diseño del canal tienen que ver con la determinación de la forma física y jurídica, en palabras de Díaz y Anaya en Molinillo (2014) estamos hablando de la longitud, la forma jurídica de organización y la utilización simultánea de uno o más canales de distribución.

a. Longitud del canal

Según el número de intermediarios que se requieran los canales pueden ser directos o indirectos.

Canales directos	<ul style="list-style-type: none"> ■ El productor realiza la distribución de los productos. ■ Tiene control total sobre el producto. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se deben hacer grandes inversiones en infraestructura. ■ Puede disminuir la cobertura del mercado que se pretende atender. 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las empresas de servicios: bancos y oficinas de abogados, entre otras. ■ Ventas industriales. ■ Todo tipo de ventas por internet.
Canales indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dependiendo del número de empresas que intervengan puede ser indirecto corto o largo. ■ Permite mayor cobertura del mercado. ■ Es flexible a los cambios de la demanda. <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El fabricante tiene menor control de la política comercial. ■ El distribuidor asume un papel relevante. 	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Canal indirecto corto: Distribución realizada por grandes superficies. ■ Canal indirecto largo: tiendas de barrio.

Figura 2

Fuente: Díaz y Anaya en Molinillo (2014).

Distribución dependiendo de la propiedad	Distribución por cuenta propia	<ul style="list-style-type: none"> ■ El fabricante desarrolla canales privados de distribución. ■ La empresa controla todo el proceso de distribución. ■ Tiene un costo elevado. ■ Se usa en marcas de lujo.
	Distribución por cuenta ajena	<ul style="list-style-type: none"> ■ La distribución la realizan empresas ajenas al fabricante. ■ Amplia la cobertura del mercado. ■ Disminuye los costos de distribución. ■ El productor pierde contacto con el cliente. ■ La política comercial es compartida con el distribuidor.
	Distribución mixta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se utiliza tanto distribución propia como ajena. ■ Los fabricantes utilizan distribuidores propios para vender los productos en zonas cercanas a la fábrica y al mismo tiempo utilizan distribuidores ajenos para cubrir el resto del mercado.

Figura 3

Fuente: Díaz y Anaya en Molinillo (2014).

b. Multiplicidad de canales

Cuando la empresa ha segmentado el mercado se puede prever la necesidad de implementar uno (distribución simple) o varios (distribución múltiple) canales de distribución. En la época actual el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas donde los usuarios generan contenidos a través de internet tales como blogs, webs, redes sociales y comunidades de usuarios, entre otras tantas, obligan a los fabricantes no solo a informar sobre los productos o servicios sino a “dialogar” con los consumidores para conocer su nivel de satisfacción y las tendencias del mercado. Con lo anterior se puede deducir que las empresas propendan por la utilización de una estrategia de distribución multicanal para acercar con mayor eficiencia sus productos hasta el cliente final y ampliar su mercado meta.

Criterios de selección de los canales

De acuerdo con Vázquez y Trespalacios (2006) en Molinillo (2014) para elegir el canal más adecuado se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- a. **Flexibilidad:** se refiere la capacidad el canal para adaptarse a los cambios ambientales, tecnológicos, sociales o de conducta de compra.
- b. **Control:** refleja la capacidad que tiene el fabricante para influir en las variables comerciales (precio, comunicación, entre otras) hasta el punto de venta final.
- c. **Colaboración:** representa la disponibilidad de los distribuidores para el intercambio de información y cooperación en servicios con el fabricante.
- d. **Cobertura:** alude al grado de disponibilidad del producto para el cliente, tanto en los lugares como en los formatos que este demanda. En la determinación de la cobertura se debe considerar el ámbito geográfico y los diferentes segmentos objetivos.
- e. **Imagen:** el perfil del distribuidor debe reforzar la imagen que el fabricante quiere que el consumidor perciba de su producto.
- f. **Competencia en servicios:** se refiere a la aptitud del intercambio para prestar los servicios añadidos al producto en los términos que el fabricante considera adecuados.
- g. **Compatibilidad:** hace alusión a la posibilidad de que los canales sean concurrentes sin que se produzcan conflictos."

Evaluación y control de los canales de distribución

El fabricante requiere evaluar constantemente el canal de distribución para conocer en qué proporción se están cumpliendo los objetivos trazados, y de esta manera tomar medidas preventivas o correctivas cuando se detecten desviaciones en los resultados. Ejercer este control permite detectar los canales que no resultan rentables, midiendo aspectos como los servicios prestados al cliente, la rentabilidad del producto en el lineal, entre otros.

En general para evaluar el canal de distribución se tienen en cuenta tres criterios:

- **Económico:** con el cual se conoce y analiza la rentabilidad del canal.
- **De control:** el cual es directamente proporcional a la longitud del canal, teniendo en cuenta que entre más grande, menor control.
- **Criterio de adaptabilidad:** mide la flexibilidad que tiene el canal para adaptarse a los continuos cambios del entorno.

4

Unidad 4

La negociación
internacional

• • •

Marketing internacional

Autor: Ana Acosta

Introducción

Partiendo del hecho que la negociación es esencialmente un proceso humano, compuesto por un conjunto de técnicas que se adquieren a través del tiempo y se desarrollan de la mano con la experiencia, se puede afirmar que dicho proceso busca el equilibrio y la simetría entre las partes, y para ello necesita de una preparación y una apreciación total de la situación que genera las diferencias. "En el mundo de los negocios, ese conjunto de circunstancias está determinado por el tamaño de la empresa en el mercado, la antigüedad y políticas de gestión y las experiencias pasadas de sus cuadros directivos". Sierralta (2005). Debido a ello, al momento de sentarse a negociar, la empresa debe diseñar un plan y preparar al personaje que la representará en la mesa, hecho que implica no solamente el conocimiento e identificación de los objetivos de la negociación, sino el entrenamiento y los estudios previos.

Reconociendo que quienes negocian no son los individuos sino las empresas, el negociador hará uso de sus propias circunstancias para dimensionar la situación histórica, cultural y económica de la empresa que representa. Como resultado, los sujetos en la negociación son personas que pueden desempeñarse con éxito siguiendo un proceso metodológico que les permite incluir todos los recursos y la experiencia que tienen a su favor. Razón por la cual se puede hablar del estilo del negociador y de la cultura como un factor preponderante en la interrelación que tiene lugar en la mesa de negociación.

Por los motivos expuestos, es importante que el estudiante conozca el concepto de negociación, las condiciones necesarias para iniciar un proceso de negociación, y las formas de negociación existentes, entre otros temas, los cuales le servirán de guía para desempeñarse adecuadamente cuando las circunstancias empresariales así lo requieran.

- Realice una prelectura del material, para dar un primer vistazo al contenido y tener así una idea general del mismo.
- Luego, efectué una lectura comprensiva de todo el material, ubicando en el glosario aquellos términos que desconozca.
- Tome nota sobre las ideas principales.
- Subraye en el documento aquellas palabras o frases que llamen su atención.
- Para facilitar la comprensión y apropiación, esquematice las diferentes ideas teniendo en cuenta su jerarquía e importancia.
- Exprese con sus palabras a través de un resumen, los aspectos que considere más relevantes del tema visto.

La negociación internacional

La negociación es un fenómeno social que está presente en todo tipo de transacciones desde las más sencillas hasta las más complejas. En primera instancia, se relaciona al negociador con alguien que representa a una empresa o a una nación, pero "lo cierto es que en cada momento de la vida todos somos negociadores: cuando se busca un empleo, se quiere comprar una casa, o convencer a un amigo de ir al cine, entre otras situaciones que se podrían citar" Sabrá. (1999). No obstante, así como lo expresa el autor, para adquirir una verdadera experiencia negociadora se requiere pasar de la experiencia a la pericia, lo cual implica dos aspectos básicos:

- a. "La capacidad para potenciar las habilidades personales con el fin de obtener buenos resultados, incluso ante nuevas demandas.
- b. la capacidad de transmitir o transferir esas habilidades no sólo a las nuevas situaciones, sino también a otras personas".

En general, se puede afirmar que la sola experiencia no provee los instrumentos necesarios que permiten el análisis de la situación, y por tanto, para que la experiencia se convierta en pericia se requiere entender

y sistematizar lo que se ha experimentado, diferenciando los aspectos positivos de una situación negociadora de los elementos negativos que frustraron el acuerdo. En conclusión, cuando se logran determinar y comprender los factores que permiten alcanzar el éxito, se puede aprovechar esta experiencia para futuras negociaciones, redoblando la apuesta por el logro de mejores resultados.

Concepto de negociación

De acuerdo con Sabrá (1999) en la actualidad la negociación es reconocida como la forma de relacionarse entre dos o más partes cuando existe la necesidad de resolver un problema o aprovechar una oportunidad de interés común. En otras palabras, se llama negociación a la acción que intenta lograr un intercambio, o un acuerdo independientemente del resultado que se obtenga.

Por su parte, Sierralta. (2005) expresa que el fenómeno de la globalización económica mundial y la formación de bloques económicos y comerciales en Europa y América Latina exigen a las empresas la implementación de una gran variedad de "contratos, acuerdos o convenciones, que involucren actos previos de negociaciones comerciales, bilaterales o multilaterales, necesarios para determinar y entender su naturaleza y dimensión." Para otros autores

la negociación es simplemente un medio básico de comunicación en doble vía para llegar a un acuerdo cuando se comparten intereses en común pero se tienen desacuerdos; es denominada también como un mecanismo para resolver conflictos de intereses existentes entre individuos o grupos de individuos.

En conclusión, Sabrá (1999) describe que para la escuela cooperativa los parámetros básicos de comportamiento en el proceso negociador son:

Las personas	Separar las personas de los intereses y del problema.
Los intereses	Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
Las opciones	Crear una variedad de opciones y posibilidades antes de decidir qué conviene hacer.
Los criterios	Insistir en que el resultado tenga por base algún patrón objetivo.

Figura 1
Fuente: Propia.

Políticas e instrumentos económicos en las negociaciones

Los instrumentos económicos de negociación guardan estrecha relación con la política económica que se desarrolla dentro del país. Por tanto, si dicha política está regida por las leyes del mercado, es decir, sin intervención del Estado, los instrumentos serán utilizados para eliminar todo tipo de norma que condicione un emprendimiento o iniciativa empresarial. Por el contrario, si el Estado se reserva la regulación de las políticas económicas, se administra la determinación del proceso en lugar de que éste sea regulado por la oferta y la demanda, lo cual impone un proteccionismo al mercado nacional, regulando el comercio exterior por medio de aranceles y otras restricciones no arancelarias.

Para el primer caso, cuando existe una política económica liberal, es decir, sin intervención del Estado, los instrumentos económicos pueden ser:

- "Legislación antimonopólica.
- Legislación en defensa del consumidor.
- Promoción y garantías al inversor.
- Eliminación de regulaciones sectoriales.
- Presupuesto equilibrado para activar emisión o endeudamiento que pueden reflejarse en inflación.
- Eliminación de restricciones no arancelarias.
- Disminución de la protección arancelaria en el comercio exterior.
- Legislación acorde con lo aceptado al nivel mundial en materia de dumping, subsidios, salvaguardia.

- Los instrumentos están dirigidos a proteger la libertad económica y verificar que no surjan distorsiones a las reglas de una competencia lo más perfecta posible" (Sabrá, 1999).

En oposición, cuando la política económica es orientada por el Estado, éste asume el rol legislativo sobre el manejo de la economía. Para este caso, los instrumentos económicos utilizados son:

- "Protección arancelaria y no arancelaria al comercio exterior.
- Subsidios a las exportaciones y a productos nacionales de sectores específicos. Estos subsidios pueden ser financieros, impositivos o de reserva de mercado, lo cual evita la competencia externa.
- Regulación de la tasa de interés, de los precios para los productos de canasta familiar, honorarios de profesionales, precios a ciertos servicios como transporte, comunicaciones y seguros.
- Controla las inversiones extranjeras, evitando libre retorno de los capitales o de las utilidades, o de regalías por uso de patentes" (Sabrá, 1999).

Formas de negociación

Existen dos formas básicas para negociar: una **es el regateo y la otra es la solución conjunta de problemas.**

Puro regateo o negociaciones competitivas

- Es un juego competitivo del tipo "gane-pierda", basado en el poder el cual puede aumentarse por medio de la irracionalidad, las emociones y las comunicaciones distorsionadas.
- Es utilizado cuando predominan supuestos como:
 - Existe un claro conflicto de intereses entre ambas Partes.
 - Hay un desequilibrio de poder en favor de una de las Partes.
 - No es necesario sostener una relación armoniosa a largo plazo.
 - No existe confianza hacia la contraparte.
 - El acuerdo es de fácil ejecución.
 - Una de las partes regatea.

Solución conjunta de problemas o negociaciones cooperativas⁵

- Es un juego cooperativo del tipo “gane-gane”, fundado en la confianza y en una mayor transparencia de la información reduciendo así las emociones negativas, la irracionalidad y las comunicaciones distorsionadas.
- Resulta más beneficioso para ambas partes y genera mayor armonía para la relación entre los negociadores.
- Para alcanzar el objetivo de llegar a una solución conjunta de problemas se requiere:
 - Actuar lentamente.
 - Crear confianza sin hacer grandes concesiones.
 - Comenzar por temas cooperativos donde hay principio de conciencia, soslayando los asuntos más conflictivos para el momento oportuno.
- Es conveniente acordar una solución conjunta de problemas cuando en la negociación se dan las siguientes condiciones:
 - Existen intereses comunes, a pesar de las diferencias.
 - Ambas Partes tienen poder equitativo.
 - Se necesita una relación armoniosa a largo plazo.
 - Existe confianza en la contraparte.
 - La ejecución del acuerdo puede ser difícil.
 - La otra parte se muestra dispuesta a solucionar los problemas.

Figura 2
Fuente: Propia.

Estrategias y tácticas de negociación

Aunque la palabra estrategia surge en la antigüedad y es relacionada con las acciones propias de la guerra, en la actualidad hace referencia a las decisiones que se toman con la vista en un objetivo determinado. En lo que concierne a la negociación, son las reglas y decisiones que se toman para dirigir la maniobra del proceso, y los medios elegidos para conquistar el objetivo deseado, teniendo en consideración las condiciones bajo las cuales se desarrolla la negociación y el negociador.

Un buen negociador elige la estrategia y tácticas que más conviene a cada negociación, en lugar de seguir la tendencia natural de elegir la más conocida porque ya ha tenido otras experiencias satisfactorias o porque se adapta mejor a su temperamento. Sabrá (1999).

Por su parte, Guerrero y Rojas (2005) afirman que toda negociación debe presuponer un acto de confianza, el cual debe crear o por lo menos contribuir a crear el clima de confianza entre los negociadores, hecho que mejorará implícitamente las relaciones entre ellos.

Durante el desarrollo del proceso de negociación se hace indispensable utilizar las estrategias adecuadas en pro de alcanzar los objetivos esperados; no obstante, es importante identificar el tipo de negociación que se llevará a cabo bien sea de tipo competitivo o de tipo cooperativo. Una vez identificado el tipo de negociación, cada parte presenta sus condiciones y demandas, lo cual algunos autores denominan las formas de intentar convencer; las más representativas **son la persuasión, los acuerdos y las promesas de acuerdos.**

Según Fowler citado por Guerrero y Rojas (2005) existen ocho tácticas que el negociador puede seguir para lograr sus objetivos:

1. Apreciar los aspectos materiales de la negociación.
2. Definir el tema fundamental de la negociación.
3. Probar cuál es la posición del adversario.
4. Fortalecer la posición propia.
5. Establecer cuáles son los tiempos de la negociación.
6. Buscar un territorio común.
7. Tratar de lograr un acuerdo.
8. Definir siempre cuáles son los alcances del acuerdo.

Aunado a lo anterior, es importante tener presente que una de las técnicas más con-

vincentes y de mayor aceptación o adhesión a las ideas es la retórica, ya que a través de argumentos se utiliza la lógica y el razonamiento para conseguir los objetivos. Otros autores describen diversas tácticas de negociación diseñadas con el objetivo de persuadir y presionar a la contraparte buscando sacar ventaja, algunas de ellas son:

- Las amenazas.
- Las advertencias.
- Las promesas.
- Los pronósticos o predicciones.
- Las recompensas.
- Los pagos por fuera.
- Los castigos (utilizados en la antigüedad).
- Las concesiones.
- Las coaliciones.
- La persecución (Guerrero y Rojas, 2005).

La negociación y el negociador: estilos de negociación

El estilo de negociar que tiene cada integrante de las Partes incide de manera significativa en la formalización de algunos acuerdos, y puede servir para clarificar oportunidades o despejar dudas en la realización de un nuevo arreglo. En este punto, la forma como se lleva a cabo la negociación puede provocar el éxito o fracaso de la misma, y por tanto las diferencias en los métodos de negociación están determinadas por las diferencias en el **trato** y las **tradiciones** de las Partes.

De acuerdo con la actitud y el comportamiento de los actores en la negociación, se pueden distinguir de manera general los siguientes **estilos de negociación**:

Estilo de confrontación
En ningún momento se toma en consideración los intereses de la otra parte.
Estilo de cooperación
Tiene como objetivo identificar la base del problema y encontrar un acuerdo en común favorable a ambas partes.
Estilo de subordinación o aceptación
Alguna de las partes cede en sus puntos de vista y otorga concesiones parciales o totales.
Estilo de inacción
Alguna de las partes retrasa cualquier posibilidad de acción encaminada a dar solución al conflicto.
Estilo duro
Al inicio de las negociaciones una de las partes fija una posición rígida y se mantiene en ella; las concesiones que hace son mínimas
Estilo suave
Al inicio de la negociación una de las partes se muestra complaciente en exceso y está dispuesta a ceder constantemente con tal de lograr el acuerdo.

Figura 3

Fuente: Adaptado de: Guerrero y Rojas (2005).

Etapas del proceso de negociación

Resulta apenas lógico que el objetivo de toda negociación internacional sea poder obtener un resultado, bien sea para crear algo, resolver algo o prever la realización de ciertas conductas que permitan la convivencia en toda sociedad. Guerrero y Rojas (2005). En consecuencia, se puede afirmar que todo proceso de negociación está compuesto por cuatro etapas las cuales se detallan a continuación.

Etapas del proceso de negociación



Figura 4
Fuente: Propia.

1. Planeación: entendida como la existencia de una iniciativa que permita detectar la necesidad de realizar un proceso de negociación con el objetivo de obtener algo. Esta fase también es conocida como pre negociación y se encarga de crear un ambiente adecuado a la negociación, para lo cual se requiere de la iniciativa de alguna de las partes para realizar la invitación a los demás involucrados, con el ánimo de llevar a cabo la planeación administrativa del encuentro. En ella también se determinan los recursos necesarios y su procedencia, y la preparación con toda su complejidad, es decir, contempla todo lo necesario para facilitar el encuentro, **creando así el ambiente de negociación.**

2. El diagnóstico: también conocido como juego del principio, constituye la fase de encuentro, durante la cual se ejecuta el proceso de negociación y se empiezan a vislumbrar algunos compromisos. Es por tanto, una fase de intercambio en la que quedan a la vista las estrategias a desarrollar, y en cierto momento los integrantes de la mesa de negociación pueden reconocer que es posible llegar a una solución, explorando los costos y beneficios que ello conlleva. En esta fase se vislumbra hasta qué punto los oponentes están dispuestos a negociar, poniendo en práctica el principio de reciprocidad. En la fase diagnóstica se debe tener absolutamente claro el interés del oponente.

3. El ajuste de posiciones: corresponde a la etapa de renegociación y revisión de las bases sobre las cuales se ha estado realizando el proceso de negociación, teniendo en cuenta "cuales han sido los

comportamientos generales en la negociación, cuáles han sido las tácticas, como se han desarrollado las relaciones interpersonales y por lo mismo, cuál ha sido el conocimiento del negociador" (Rugman en Guerrero y Rojas, 2005). En esta fase se ajustan las posiciones de las partes y se establece una posición, una percepción o una definición del conflicto, a fin de establecer los términos del acuerdo, en la búsqueda de soluciones con criterio de justicia (Habeed en Guerrero y Rojas, 2005)

4. El cierre del proceso: conocido también como revisión de resultados o pos negociación. Consiste en la verificación de las ganancias obtenidas, sin suspender el proceso de negociación. Se realiza entonces un análisis de resultados interpretando la información, es decir, el significado de los acuerdos logrados hasta el momento, para posteriormente hacer uso de dicha información. El cierre del proceso es también conocido como fase del detalle, debido a sus características particulares donde la búsqueda de acuerdos se hace larga, tensa y extenuante a causa del nivel de detalles que se deben tener en cuenta para implementar una estructura. El objetivo primordial es por supuesto llegar a un acuerdo entre las partes ya que de lo contrario el proceso de negociación quedaría en entredicho.

Aspectos culturales de la negociación

Es bien sabido por todos que la cultura ejerce gran influencia sobre el comportamiento de los sujetos en los diversos ámbitos en los cuales se desempeña. No obstante, con el fenómeno económico de la globalización se

ha pretendido estandarizar la cultura de los pueblos, lo cual ha resultado infructuoso ya que las naciones defienden su lengua, historia, costumbres y estilos, hecho que les ha dado con frecuencia resultados exitosos y económicamente convenientes. Sierralta (2005).

En concordancia, se puede afirmar sin temor a equivocarse que la cultura crea un medio especial en los mercados y en sus agentes, ya que "el crecimiento económico y el bienestar de los pueblos dependen de las actitudes hacia el trabajo, la riqueza, la tenencia de la tierra, la invención, el trato a los extranjeros y aun el sentimiento grupal o nacionalismo." Sierralta (2005). Por tanto, el mismo autor destaca que los patrones culturales influyen de manera directa sobre las formas de negociación entre los individuos, ya que toda persona involucrada en un proceso de negociación lleva consigo su cultura, y debido a ello se hace tan importante el conocimiento de su idiosincrasia y el entendimiento de sus patrones culturales para percibir y entender su comportamiento. Dicho conocimiento de las diferencias culturales que hay entre los pueblos permiten adoptar medidas para superar los obstáculos que representa tal diversidad. Algunas de estas diferencias las detallaremos a continuación.

La confianza
Las emociones
Las imprecisiones
El lenguaje
El tiempo o el espacio

Figura 5
Fuente: Propia.

La confianza: durante el proceso de negociación la confianza es un factor determinante para la credibilidad entre los negociadores propiciando un escenario de verdadera colaboración. Ya que genera la creencia de que la relación será fructífera posibilitando que la contraparte exponga sus verdaderos intereses. Situación que se logra cuando las afirmaciones son fácilmente comprobables, pero además en este aspecto también incluye la forma particular de pensar y sentir de un pueblo.

Es natural que durante un proceso de negociación entre las partes que se encuentran ubicadas geográficamente a miles de kilómetros una de la otra, exista cierta desconfianza por la incertidumbre que genera el hecho de desconocer si se cumplirá o no con lo pactado; para soslayar dicho sentimiento es recomendable establecer un clima de amistad y entendimiento entre los negociadores, a través de reuniones previas o el establecimiento de líneas de interés común por encima de las comerciales.

Las emociones: en las palabras de Sierralta (2005) las emociones pueden generar situaciones difíciles de comprender y desembocar en un conflicto, debido a que cada quien percibe los hechos de forma distinta a quien los expresa. Por tanto, un buen negociador jamás debe

responder a presiones emotivas, debe serenarse y actuar fríamente, ya que con relativa frecuencia los conflictos obedecen a errores de percepción.

Las falsas impresiones: una impresión es la percepción que se tiene al conocer a alguien, la cual se forma debido a una imagen que resume el aspecto físico, vestimenta, forma de hablar y simpatía. Los seres humanos nos formamos impresiones dependiendo de las circunstancias o motivaciones, es por ello que las personas con las cuales se está negociando despiertan un especial interés y se tiene de ellas una mejor impresión. Sin embargo, en algunas ocasiones se otorga un valor excesivo a ciertos individuos, llevando al negociador a creer que sus conocimientos y experiencias son inferiores a los de alguien más, percepción que en la mayoría de las veces resulta ser falsa, haciendo que se acepten o rechacen propuestas sin darse la oportunidad de razonar objetivamente.

El lenguaje: el tono de voz y las palabras utilizadas para transmitir un mensaje aun cuando esté en el mismo idioma puede llevar a los receptores a inferir diferentes interpretaciones. Para evitarlo, es recomendable que en el proceso de negociación se utilicen palabras concretas cuyo sentido no suele variar mucho de una persona otra, esta práctica nos lleva a hablar al nivel del otro negociador sin rodeos ni adornos, considerando únicamente el entorno cultural y/o el nivel académico del interlocutor.

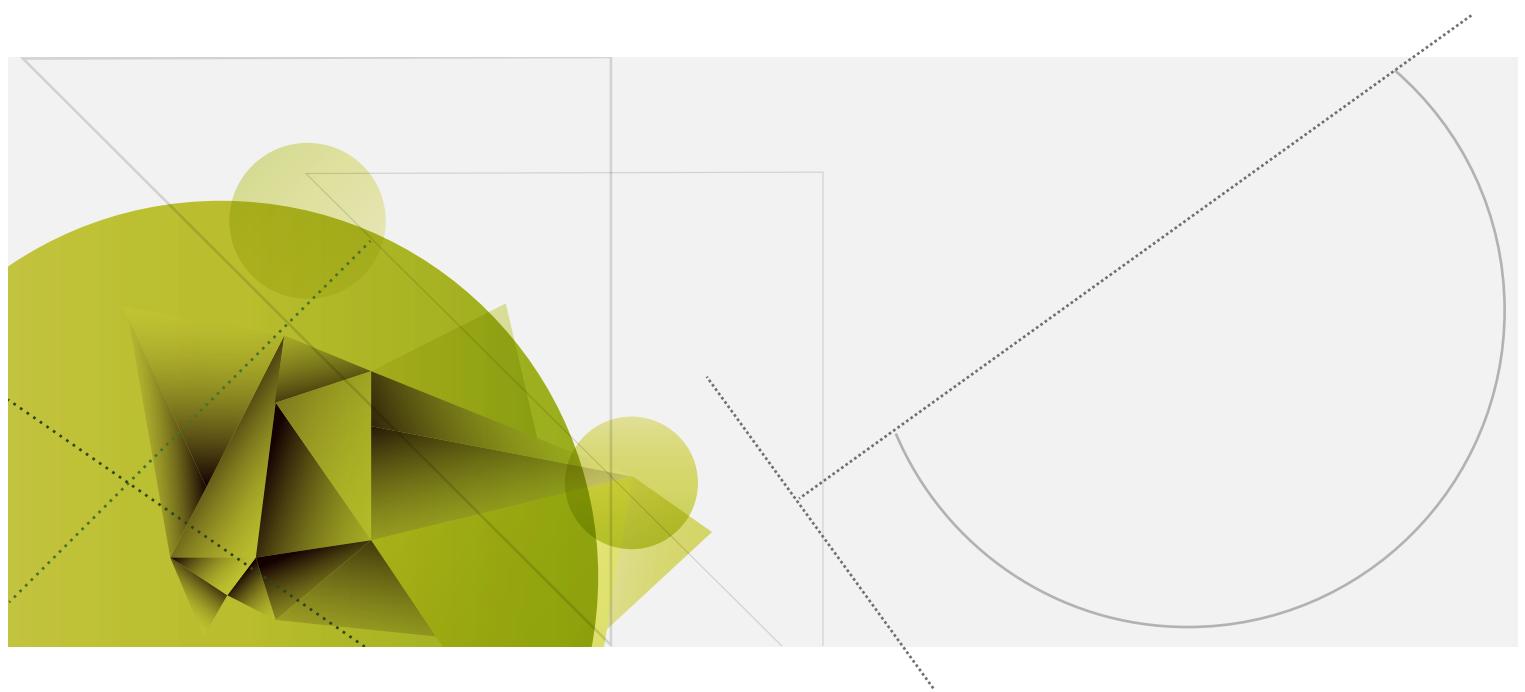
Por tanto, el lenguaje representa un factor de altísima relevancia en la negociación internacional y “su comprensión facilita cualquier proceso de entendimiento comercial, ya que con frecuencia los códigos con que se transmiten las ideas son distintos y distantes” (Sierralta, 2005).

Percepción del tiempo: sólo en algunas partes del mundo se guarda un verdadero respeto por el tiempo, y por tanto a nivel global no se tiene una idea precisa de lo que significa. En consecuencia, para algunos países la puntualidad en sus reuniones y citas de negocios es altamente relevante en tanto para otros es tomada con mayor relatividad. En palabras de Sierralta (2005) “el tiempo es parte de la cultura, sirve para que las personas se comuniquen y su vocabulario es diferente según las diversas partes del mundo. Lo que hay que mantener presente es que en cada país el tiempo tiene diferentes significados, y que las negociaciones deben plantearse teniendo en cuenta esta forma de entenderlo, el equipo de personas con la que estamos negociando e, incluso, el asunto que está en la mesa de negociaciones”.

Bibliografia

- **Bradley, F. & Calderón, H.** (2006). *Marketing Internacional*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- **Canals, J.** (1997). *La Internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- **Caterora, P. & Graham, J.** (2006). *Marketing Internacional*. México: Editorial Irwin - MGraw Hill.
- **Czinkota M. & Ronkainen I.** (2002). *Marketing Internacional*. Sexta Edición. México: Prentice Hall.
- **Czinkota, M. & Kotabe, M.** (2001). *Administración de la mercadotecnia*. (Segunda edición). México: Cengage Learning Editores.
- **Daniel, J. & Radebaugh, H.** (s.f.). *Negócios Internacionales*. México: Pearson, Prentice Hall.
- **Gitman L. & Mc Daniel C.** (s.f.). *The world of business*. México: Harla S.A. Editores.
- **Grosse, R.** (2000). *Duane, International Business, Theory and Managerial Applicationas*. Edit Irwin.
- **Hill, W.** (2001). *Negócios Internacionales*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- **Homewood, M.** (2001). *Marketing Global Marketing*. México: Limusa.
- **Jarillo, J. & Echezarraga, J.** (1996). *Estratégia Internacional*. Madrid: McGraw Hill.
- **Leal J.** (s.f.). *Gestión del Marketing social*. España: Serie Mc Graw-Hill de Management.
- **Mercado, S.** (2002.). *Mercadotecnia programada*. México: Editorial Limusa.
- **Minervini, N.** (2004). *La ingeniería de la exportación, el manual del exportador*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, Edición Revisada.
- **Ohmae, K.** (2005). *El Próximo Escenario Global*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, Wharton School Publishing.
- **Shenkar, O.** (2006). *El Siglo de la China*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, Wharton School Publishing.
- **Sook, H.** (2008). *Marketing internacional: teoría y 50 casos*. Cengage Learning Editores.
- **Stiglitz, J.** (2002). *El Malestar en la Globalización*. México: Santillana Ediciones Generales.
- **Subhash, J.** (2002). *Marketing Internacional*. México: Thompson Editores.
- **Sukk, N. & Wang Y.** (2006). *Made in China*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, Harvard Business School Press.
- **Villamizar, A. & Mondragón, J.** (1995). *Zenshin, Lecciones de los países del Asia – Pacífico sobre Tecnología Productividad y Competitividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografá Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO