

# UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



**Facultad de Ciencias Empresariales  
Sede Regional Rosario Campus Pellegrini**

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Revisión Bibliográfica Tema:**

**Problemática para la Internacionalización de las Pymes**

**Alumno:** Mariano Márquez [mariano-marquez@hotmail.com](mailto:mariano-marquez@hotmail.com)  
**Domicilio:** Saavedra 332 - San Lorenzo – Prov. Santa Fe  
**Teléfono:** 03476 – 424730  
**Tutor de Contenidos:** Mg. Lic. Ana María Trottini  
**Tutor Metodológico:** Prof. Ps. Laura M. Berizzo

**Diciembre 2014**

## ÍNDICE

	Página
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes y estado de la cuestión.....</b>	<b>7</b>
<b>Definición de Internacionalización.....</b>	<b>9</b>
<b>La Internacionalización y el Mercosur.....</b>	<b>11</b>
<b>La OMC como herramienta de la Internacionalización.....</b>	<b>14</b>
<b>Claves para la Internacionalización.....</b>	<b>16</b>
<b>Razones que llevan a la Pyme a Internacionalizarse.....</b>	<b>17</b>
<b>Métodos de penetración de mercados internacionales.....</b>	<b>20</b>
<b>Determinación de la mercadotecnia internacional.....</b>	<b>29</b>
<b>Inicio del proceso de Internacionalización.....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>36</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se acentuaron aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica y repensar los conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta.

En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Sin embargo hay que hacer notar que es éste un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión.

Está claro que el crecimiento de las actividades primarias, ya sean agropecuarias, mineras, pesqueras, hidrocarburíferas u de otro tipo, no conducirá al desarrollo económico. Los beneficios económicos de estas actividades en el largo plazo se basan en la cantidad de recursos que se explota, y los mismos no son infinitos. Este hecho limita a las posibilidades de expansión del producto en el largo plazo.

Si no se implementa un fuerte proceso de inversión para que se agregue valor en cada uno de los procesos productivos, que aumente el producto total final y la productividad de cada actividad, cuando se llega al límite del recurso, se produce el estancamiento del crecimiento.

Pero incluso, si se lograra agregar valor a la producción primaria, pero no se generara un desarrollo del sector industrial, se mejoraría el empleo y los ingresos de cada región, pero no se generaría una transformación estructural de la economía, ni se desarrollarían los empleos de mayor calificación, que son los que pagan los mayores salarios.

La base de la estrategia de desarrollo de la Argentina debe estar orientada a la industria.

Ello no quiere decir que se debe dar la espalda a numerosas actividades primarias y agroindustriales que se generan en las provincias. Las mismas representan actividades productivas con una objetiva y suficiente competitividad internacional, que generan puestos de trabajo productivos en lugares donde todavía no hay industrias, y son vías muy importantes para la generación de divisas, vitales para la continuidad de la marcha de nuestra economía.

Luego de la crisis que se vivió con la devaluación, esta situación se hizo más patente y debe asimilarse. Es necesario considerar que la generación de divisas y el sostenimiento del superávit comercial, y del balance de pagos, son un requisito a mantener y cuidar, pero no el objetivo central de la política económica, que es más amplio.

Entre los desafíos no resueltos, se deberían definir cuáles serán los sectores económicos que liderarán el proceso exportador industrial. Esto implica identificar los sectores económicos en los que se debería concentrar la acción gubernamental para alcanzar una alta especialización y competitividad internacional, generar altas tasas de retorno, atraer el ahorro y la inversión y generar las divisas que requiere nuestra economía.

Félix Peña afirma que:

*“... cualquier política pública que tienda solamente a apoyar el desarrollo de las exportaciones está destinada al fracaso; la política comercial externa debe tener una visión integral del comercio exterior, incluyendo las importaciones. Muchas veces la falta de integración de las cadenas productivas no pasa por las ventajas competitivas de un país o una región, sino por las trabas relativas a la*

*importación que atentan contra la producción just in time de muchas firmas transnacionales”<sup>1</sup>*

Volviendo a la necesidad de aumentar las exportaciones y disponer de un flujo constante de divisas que aleje los peligros del desequilibrio externo, es claro que, en orden de necesidad, primero se necesita asegurar que las empresas liquiden sus exportaciones e ingresen las divisas.

En segundo lugar, necesitamos agregar más valor a las exportaciones primarias actuales, para reemplazar las exportaciones de commodities por manufacturas de origen primario. Este segundo paso va a generar un crecimiento del producto bruto interno, dando un crecimiento a las economías regionales, un aumento del empleo y un alza de los salarios reales en todo el país. También va a permitir integrar más a las economías regionales y mejorar su integración internacional.

Pero la estrategia principal de mediano y largo plazo no pasa por ahí. El tema central de la economía es cómo dar un salto industrial, que entre otras cosas implica aumentar las exportaciones industriales. Ello requiere de muy buenas políticas.

Si un país produce un excedente de bienes y/o servicios con ventajas comparativas en sus costos de producción respecto de otros países y los exporta, obtiene recursos para importar otros bienes y/o servicios que le resulta más costoso producir o no está capacitado para hacerlo y de esta manera accede a bienes que no podrá obtener si estuviera aislado. Cuanto mayor es la relación real de intercambio, mayor será el beneficio de comercio internacional.

El ámbito macroeconómico lleva a las naciones del mundo a la especialización productiva, o sea a la división internacional del trabajo.

Surge de dos factores:

- ❖ La desigualdad de los factores productivos, como por ej. tierra, trabajo y capital.
- ❖ La desigualdad en la composición tecnológica de los productos, lo que genera ventajas y desventajas comparativas.

---

<sup>1</sup> Peña, Félix: *“Conectividad, creatividad y competitividad: su relevancia para la internacionalización de empresas”* (2009:39).

Es así que un país tiende a importar aquellos productos que no fabrica o fabrica en desventaja, respecto a otros y tratara de exportar aquellos en los que cuenta con ventajas.

En el ámbito microeconómico se ve beneficiado tanto al sector exportador como al sector importador.

Favorece al importador ya que este cuenta con gran diversidad de productos para ponerlos a disposición de los consumidores en variedad, calidad y mejor precio. Resultando el cliente más favorecido.

Beneficia al exportador ya que:

- ❖ Amplía su mercado.
- ❖ Reduce o elimina desniveles estacionales de la demanda interna.
- ❖ Reduce o elimina las caídas de las ventas internas por factores imprevistos.
- ❖ Incrementa la producción.
- ❖ Reduce la capacidad ociosa.
- ❖ Absorbe mejor los costos fijos.
- ❖ Mejora el producto dadas las exigencias que le impone el mercado internacional.
- ❖ Es un buen argumento para la obtención de apoyo crediticio.
- ❖ Es bueno para la consolidación de las ventas en el mercado local.
- ❖ Motiva a los integrantes de la empresa.

## **ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN**

La gran mayoría de las manufacturas industriales se exportan a América Latina y especialmente a América del Sur.

Esta región debe ser el primer escalón para el crecimiento de las exportaciones industriales argentinas a otras partes del mundo. Las ventas sudamericanas deben ser el estímulo inicial para que las empresas argentinas salgan a vender a otras regiones donde no puede intervenir el estímulo gubernamental. Pero no debe ser el destino final de los productos nacionales.

La internacionalización de una empresa implica gastos, y para compensar los mismos, hay que agregar valor a la empresa. La meta de una empresa al ser internacional debe ser obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia. La mayoría de las empresas que se deciden a internacionalizarse adoptan el viejo esquema de prueba y error.

La decisión sobre qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar allí, son decisiones incrementales que requieren de análisis rigurosos de índole estratégica.

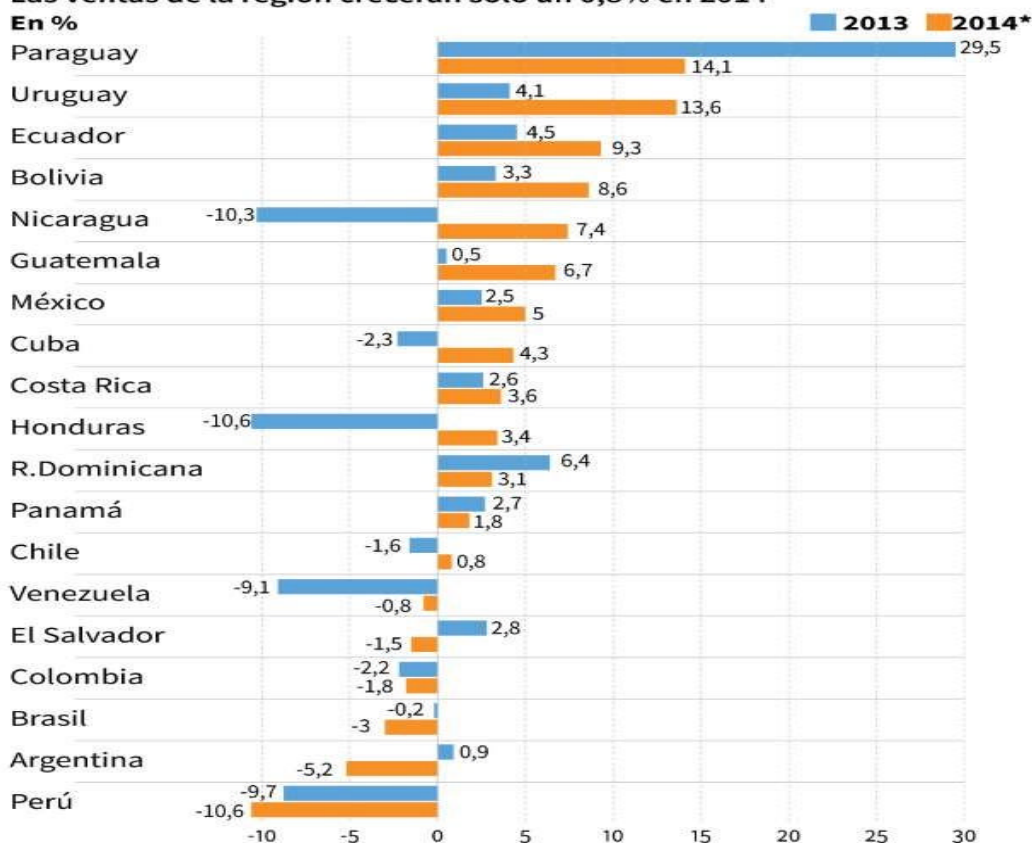
Gran número de empresas encaran la internacionalización como una manera de crecer, sin percatarse que vender en el exterior puede disminuir sus utilidades e implicar riesgos que no se corren en el mercado nacional. Ser internacional resulta costoso, porque el objetivo no es ser más grande sino mejor.

A continuación presentamos un gráfico que tiene como objetivo mostrar los indicadores relativos a los movimientos de exportación en América Latina.

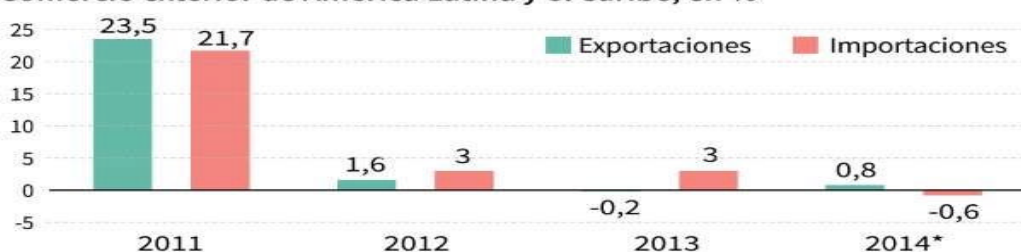
## Gráfico nº 1: Exportaciones de América Latina en 2014

### Exportaciones de América Latina se estancan

Las ventas de la región crecerán sólo un 0,8% en 2014



### Comercio exterior de América Latina y el Caribe, en %



Fuente: Cepal

\* proyección AFP

Fuente: [www.afp.com/es](http://www.afp.com/es)



## **DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Definimos la Internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Según Francisco Sciscenko es *“Un negocio de largo plazo, donde el éxito consiste en lograr credibilidad y confianza, demostrando a los clientes extranjeros que la empresa llegará a ellos con un precio uniforme en el tiempo y con una calidad permanente”*.<sup>2</sup>

Largo plazo quiere decir que cuando la Pyme decide incursionar en los mercados externos, y tener éxito en ellos necesariamente lo deberá hacer bajo una visión de largo plazo y por lo tanto estratégica. Se necesitan hacer inversiones a largo plazo, para obtener beneficios, también, en el largo plazo. Tendrá que cultivar relaciones estables y duraderas, ser coherente en las decisiones, las que tienen que mantenerse en el tiempo. En definitiva la Pyme que apunta a exportar con éxito debe estar guiada por una visión muy clara de a que apunta al ingresar en este negocio.

La credibilidad es otro de los conceptos fundamentales de la definición. La empresa deberá demostrar ser creíble para sus clientes externos. La credibilidad se va ganando día a día, a través del cumplimiento estricto de las condiciones pactadas, con transparencia, sin atrasos, sin cambios sorpresivos. Lamentablemente las Pymes argentinas cargan en este aspecto con un peso extra debido a la poca credibilidad que genera Argentina en el exterior.

---

<sup>2</sup> Sciscenko, Francisco. *"Prepararse para exportar"*. 1ª Edición (2003:19).

Confianza es un tema que va muy unido al anterior, y surge de generar relaciones de confianza basadas en la credibilidad en el largo plazo.

El precio uniforme tiene que ver también con la credibilidad y la previsibilidad que debe demostrar la Pyme como potencial proveedor de un cliente extranjero. Nadie querrá hacer negocios con alguien que cambia continuamente las reglas de juego, obligando a sus clientes a incurrir en la misma imprevisibilidad ante sus propios clientes. Por eso mismo cuando una Pyme se lanza a los mercados extranjeros lo debe hacer luego de un profundo análisis de las condiciones externas.

La calidad permanente es otro factor clave y tiene que ver con la oferta exportable. Al expandirse a mercados internacionales, la empresa pasa a competir globalmente y con altos niveles de exigencia. La calidad y diferenciación de la oferta exportable es una condición excluyente para triunfar en este negocio, pero lo es más el mantenimiento de estos estándares en el tiempo.

## **LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EL MERCOSUR**

El mercado común del sur es un ambicioso proyecto de integración económica, en el cual se encuentran comprometidos Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia. Este último se encuentra en proceso de adhesión al Mercosur.

Tiene como principal objetivo aumentar el grado de eficiencia y competitividad de las economías involucradas ampliando las actuales dimensiones de sus mercados y acelerando su desarrollo económico mediante el aprovechamiento eficaz de los recursos disponibles, la preservación del medio ambiente, el mejoramiento de las comunicaciones, la coordinación de las políticas macroeconómicas y la complementación de los diferentes sectores de sus economías.

La conformación de un mercado común es una respuesta adecuada a la consolidación de grandes espacios económicos en el mundo y la necesidad de lograr una adecuada inserción internacional.

El Mercosur implica:

- ❖ La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países miembros, a través, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier medida equivalente.
- ❖ El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común en relación a terceros Estados y la coordinación de posiciones en foros económicos y comerciales, regionales internacionales.
- ❖ La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes, de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetario, cambiario y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y

comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar las condiciones adecuadas de competencia entre los Estados parte.

- ❖ El compromiso de sus miembros de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Félix Peña señala que *“El proceso de internacionalización de empresas regionales está siendo particularmente activo en el territorio del Mercosur, donde se han registrado inversiones cruzadas con origen y destino en los diferentes países socios. De todas maneras, el ritmo y la intensidad de los flujos más recientes están fundamentalmente marcados por el ingreso de firmas y capitales brasileños a la Argentina y, en menor medida, a Paraguay y Uruguay. En el caso de la Argentina, la IED proveniente de sus socios regionales —en particular de Brasil y mayormente destinada a la compra de firmas domésticas— ha pasado a ser una fracción mayoritaria entre todas las fuentes externas en el período posdevaluación y default”*.<sup>3</sup>

El fenómeno de internacionalización de las empresas brasileñas aparece como novedad de la integración regional. Por el momento, las principales operaciones de expansión a nivel regional han sido protagonizadas por un conjunto reducido de grandes grupos empresarios, concentrados en sectores industriales maduros y consolidados, tales como minerales, metales, textiles, siderurgia y cemento. Con menor peso relativo pero no menos relevancia, también se han registrado inversiones en los sectores de cosméticos, alimentos, autopartes y software, encabezados por empresas de menor porte. Esto es producto de los efectos de la crisis económica argentina, que crearon un conjunto de oportunidades para potenciales inversores.

El comercio total con el Mercosur tuvo un importante crecimiento a lo largo de la última década.

---

<sup>3</sup> Peña, Félix. *“La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino”*. 1ª Edición (2008:24).

Las exportaciones argentinas hacia el Mercosur se incrementaron un 128% durante el período (1999-2008). Las importaciones por su parte también crecieron durante la misma década 218%.

El principal destino de las exportaciones Argentinas dentro de los países del Mercosur es Brasil, que concentra el 83% de las ventas, le sigue Uruguay con el 11% y Paraguay con el 6% del total.

Los principales rubros de exportación son vehículos automotores, partes y piezas de vehículos, materias plásticas y productos diversos de las industrias químicas.

## **LA OMC COMO HERRAMIENTA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

La Organización Mundial del Comercio es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países, y tiene 160 miembros desde el 26 de junio de 2014. Sus pilares fueron negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

Es una organización basada en normas e impulsada por sus miembros, es decir, todas las decisiones son adoptadas por los gobiernos miembros y las normas son el resultado de las negociaciones entre éstos.

Las normas de la organización, o sea los acuerdos, son fruto de negociaciones entre los países miembros. El cuerpo de normas actualmente vigente está formado por los resultados de las negociaciones de la Ronda Uruguay, celebradas entre 1986 y 1994, que incluyeron una importante revisión del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) original.

El GATT constituye ahora el principal compendio de normas de la OMC por lo que se refiere al comercio de mercancías. La Ronda Uruguay también permitió establecer nuevas normas sobre el comercio de servicios, los aspectos pertinentes de la propiedad intelectual, la solución de diferencias y el examen de las políticas comerciales.

El cuerpo de normas completo consta de unas 30.000 páginas, que recogen alrededor de 30 acuerdos, así como los respectivos compromisos contraídos por los distintos miembros en esferas específicas, por ejemplo la reducción de los tipos arancelarios o la apertura de los mercados de servicios.

Gracias a estos acuerdos los miembros conducen un sistema de comercio no discriminatorio que precisa sus derechos y obligaciones. Todos los países reciben garantías de que en los mercados de los demás países se otorgará a sus exportaciones un trato equitativo y uniforme y todos ellos se comprometen a hacer otro tanto con las importaciones dirigidas a sus propios mercados.

El sistema ofrece además a los países en desarrollo cierta flexibilidad en lo que respecta al cumplimiento de sus compromisos.

## **CLAVES PARA INTERNACIONALIZACIÓN**

Una de las claves para la internacionalización es realizar un análisis previo, que no se diferencia mucho del que se realiza a la hora de iniciar una empresa a nivel local. Se debe analizar qué mercado se quiere penetrar y con qué productos o servicios, como quiere hacerlo, qué objetivos se pretende conseguir y cuantos recursos serán necesarios.

La internacionalización es un proceso complejo, que implica cambios profundos en las estructuras y procesos de la empresa que pretende salir al exterior. Por eso mismo es indispensable analizar previamente nuestras posibilidades, la capacidad de producción, la posible adaptación al mercado exterior desde el punto de vista del producto o servicio y de la estructura de la organización a la hora de atender a los posibles clientes y, muy importante, la capacidad financiera para solventar las inversiones a realizar.

En el caso de las Pymes que comercializan productos físicos, el primer paso sería la exportación a través de un socio en el país seleccionado, relaciones que generalmente no demandan grandes inversiones. En función de esta experiencia previa se podrá con el tiempo realizar la verdadera internacionalización.

Cuando se opta a la exportación como primer paso, una de las claves es acertar con el distribuidor adecuado. Alguien que conozca bien el mercado y sus peculiaridades. Una vez hecho esto, es conveniente estar cerca de nuestro socio para recibir la información que nos transmite lo más directamente posible.

Al tratarse de un proceso muy complejo, el proceso de la internacionalización tiene que realizarse con intención de permanencia en el tiempo, es un objetivo a largo plazo.

El éxito de la internacionalización no depende exclusivamente de las propias capacidades de la organización. Se debe dedicar mucho tiempo e interés a conocer y a sortear las barreras que sin duda se encontraran en el país donde



se pretende hacer negocios. Este proceso de investigación lo puede realizar la propia empresa o bien puede recurrir a medios externos para ello, pero en ningún caso debe ser omitido.

Es muy importante estudiar los distintos aspectos del país ya que es indispensable conocer para introducirse en un nuevo mercado el idioma, costumbres, gustos, procedimientos, repercusiones logísticas por la lejanía geográfica, infraestructuras del mercado, marco legal, sanitarios, fiscales, administrativos, aduaneros y burocráticos.

Difícilmente se puede pensar en hacer negocios en un país sin conocer sus hábitos de consumo, la competencia o el nivel de precios. Una parte indispensable de nuestra labor de investigación debe ir encaminada a analizar estas cuestiones.

El empresario debe ser consciente de las posibilidades y limitaciones de la organización. Aquel dispuesto a internacionalizar su negocio debe preguntarse y analizar en profundidad las capacidades y posibles problemas de su propia organización para sacar adelante el proyecto. La posible falta de personal adecuado para esa tarea o de motivación del ya existente, adaptación de nuevos procesos productivos, logísticos, comerciales y administrativos.

## **RAZONES QUE LLEVAN A LA PYME A INTERNACIONALIZARSE**

Francisco Sciscenko señala en su libro "Prepararse para exportar" que los motivos que llevan a una Pyme a la internacionalización son:<sup>4</sup>

- ❖ Una profunda vocación internacional, que se plasma en la misma visión corporativa.
- ❖ Para compensar una caída o retracción del mercado interno, pero siguen fijando en éste el objetivo de su negocio.
- ❖ Como manera de lograr un mejor control de riesgo económico, al diversificarse en diferentes mercados y sin estar sujeto a las variaciones de un solo mercado.
- ❖ Para mejorar y equilibrar las tasas promedio de rentabilidad al actuar en diferentes mercados.

---

<sup>4</sup> Sciscenko, Francisco. Op. Cit. (2003:29-31).

- ❖ Seguir el camino de los grandes clientes, de los cuales las Pymes son muy dependientes, y que ante su propia internacionalización la obligan a seguir su propio camino.
- ❖ Por el mercado o el sector en el que están insertas, necesitan forzosamente operar en mercados internacionales para mantener la competitividad, ya sea en economías de escala, avance tecnológico, investigación y desarrollo.
- ❖ Hay Pymes que, solo a través del acceso a mercados externos, pueden evitar la saturación del mercado doméstico con productos que han alcanzado el grado de madurez en él.

Las principales razones para internacionalización son:

- ❖ Seguir creciendo en su sector, si el mercado interno le ha quedado pequeño.
- ❖ Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
- ❖ Exportar porque el mercado externo tiene escasez en nuestros productos.
- ❖ Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- ❖ Ganar prestigio en el mercado interno.
- ❖ Compensar una crisis en el mercado interno.
- ❖ Acceder a un mercado más grande y así poder competir con empresas de nivel internacional.
- ❖ Ganar competitividad al competir con empresas más eficientes.
- ❖ Utilizar toda la capacidad productiva.
- ❖ Racionalización óptima de la producción.
- ❖ Acceso a un mercado más amplio.
- ❖ Estabilidad en las ventas.
- ❖ Mejora de la imagen interna y externa.
- ❖ Diversificación de riesgos.
- ❖ Aprendizaje de experiencias aplicables al mercado nacional.

Lo más normal es que la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual, en el cual el grado de

compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables propias del proceso.

En consecuencia, la expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, ésta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final, en este caso las exportaciones. Para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso, como pueden ser las inversiones directas.

No obstante, para lograrlo, seguramente deberá enfrentar ciertos obstáculos, que para la empresa que recién se inicia en mercado internacional son:

- ❖ Falta de habilidad específica en la materia.
- ❖ Desconocimiento y falta de experiencia en los mercados internacionales.
- ❖ Falta de crédito y financiación, que permiten a la Pyme solventar el ciclo que va desde la producción de la mercadería a exportar a su cobro efectivo por parte del cliente internacional.
- ❖ Aumento del riesgo financiero proveniente, del ciclo antes mencionado, sino de otros factores como las fluctuaciones en los tipos de cambio y otras ecuaciones que pueden afectar la rentabilidad.
- ❖ Dificultades y falta de experiencia para lograr una eficiente cobertura logística en los mercados de destino.

*“Es bueno destacar que cuando hablamos de la internacionalización de la empresa, no sólo nos estamos refiriendo a la exportación, ya que ésta, al menos conceptualmente, constituye sólo una de las fases de un proceso que en la práctica puede ser más amplio.*

*Casi la totalidad de las empresas inicia su inserción en los mercados internacionales a través de la exportación. Sin embargo, a medida que van ganando presencia y experiencia en dichos mercados, algunas empresas pueden iniciar una segunda fase de desarrollo instalando subsidiarias de ventas en aquellos países de destino en los cuáles han adquirido mayor desarrollo y que tienen mayor potencial. No obstante, hay empresas que pueden avanzar aún un paso más allá y establecer en los mercados de destino*

subsidiarias de producción y, de esta manera, operar de forma integral y total en dicho país".<sup>5</sup>

## **METODOS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES**

La distancia que separa las potencialidades de negociación entre un país de alto desarrollo y fuerte peso político, y otro subdesarrollado y carente en absoluto de relevancia internacional es muy amplia.

Para tratar de acortar progresivamente este hecho y procurando que el esfuerzo productivo se traduzca en mayor participación en términos del intercambio fronteras afuera, es conveniente desarrollar el análisis de los sistemas y las técnicas de penetración en los mercados comerciales extranjeros.

El método aplicable resulta del análisis de las circunstancias particulares de cada caso. De analizar el producto, el cliente, el mercado, el consumidor final, las necesidades ocasionales, el grado de competencia, la continuidad, el modelo, la tecnología, la moda, el precio, los diferentes niveles de cada segmento.

Para desarrollar este tema vamos a ver el enfoque de tres autores distintos, si bien los tres coinciden en que existen dos métodos de penetración de mercados, el directo y el indirecto, lo desarrollan de distinta forma.

Vamos a comenzar con el libro de Ledesma y Zapata<sup>6</sup> que menciona dos métodos de penetración de mercados como se puede observar en el siguiente cuadro.

---

<sup>5</sup> Sciscenko, Francisco. Op. Cit. (2003:32).

<sup>6</sup> Ledesma, Carlos – Zapata, Cristina. *"Negocios y Comercialización Internacional"*. 1ª Edición (1993).

**Cuadro n° 1: “Metodología para seleccionar la actividad exportadora como adecuada para penetrar en un mercado”.**

<b>COMERCIALIZACION DIRECTA</b>	<b>COMERCIALIZACION INDIRECTA</b>
Vendedor viajero propio.	Exportador por cuenta y orden.
Oficina de ventas.	
Sucursal o filial.	Comprador del exterior.
Agente comisionista.	Consignatario exterior.
Representante comisionista.	Compañía de comercialización (trading).
Taller de producción, armado o terminación en el exterior.	
Sector exportador propio.	Distribuidor (importador) en el exterior.
Comprador local, vendedor – exportador local, importador y vendedor en el exterior (jobber).	Cadenas de comercialización (mayoristas, minoristas, transportistas, etc.).
Formas asociativas o conjuntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cooperativas de productores.</li> <li>❖ Consorcio de productores.</li> <li>❖ Exportadores cooperativos.</li> <li>❖ Contratos de colaboración empresaria.</li> <li>❖ Unión transitoria de empresas.</li> <li>❖ Gerentes de exportación combinada.</li> </ul>	

**Fuente: Ledezma – Zapata (1993:218)<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Ledesma, Carlos – Zapata, Cristina. Op. Cit. (1993:218).

## **Comercialización Directa**

- ❖ El vendedor viajero propio puede ser en todo caso el mismo productor, o confiar en un vendedor viajero propio.
- ❖ La oficina de ventas es una entidad bajo control del directo del productor o del productor exportador. Es una opción habitual para productos especiales, algo exclusivos, con suficiente valor intrínseco para justificar el mantenimiento de una estructura a cargo de una sola Pyme.
- ❖ La filial o sucursal en el exterior supone un presupuesto aparte, la radicación de un cierto capital, la asociación con terceros en el exterior y la responsabilidad de no abrir una sucursal un día para para cerrarla al siguiente.
- ❖ Los agentes comisionistas son de gran ayuda para la comercialización directa. Usualmente son especialistas en un producto, conocen muy bien el mercado y los clientes, los productos y los precios de los competidores internos y externos, las necesidades globales o estacionales.
- ❖ El contrato de agente comisionista exclusivo debe ser minuciosamente estudiado, de lo contrario el exportador corre el riesgo de depender para siempre del agente para sus ventas externas.
- ❖ El taller, fabrica, línea de armado o terminación del producto en el exterior es un paso más avanzado. Claro que aporta mayor confianza y credibilidad a la empresa, aunque significa un riesgo adicional.
- ❖ En el sector exportador propio lo que se pretende es designar al responsable de esa área para que se encargue de observar y evaluar el proceso.
- ❖ El jobber es el que se encarga de todo. Es el individuo que crea una organización en el país A para fabricar o para vender internamente. Luego se expande con su organización al exterior, crea una filial u otra empresa del mismo rubro, compra localmente, exporta así lo adquirido a la empresa principal en el país de origen, es decir, se exporta así mismo y lo importa y comercializa localmente.

- ❖ Las formas asociativas o conjuntas es una opción menos riesgosa y que demanda menor inversión para acceder al mercado internacional debido a su forma de accionar.

### **Comercialización Indirecta**

- ❖ El exportador por cuenta y orden de es un servicio auxiliar de la comercialización. El agente o despachante de aduana, es un eslabón de la cadena operativa, pero no interviene en la técnica de comercialización, simplemente porque no compra ni vende. Presta un servicio local, complementario e indispensable.
- ❖ El comprador del exterior es una actividad muy especializada de un profesional experto en determinados productos. El mismo reside en el país objeto de la comercialización.
- ❖ En cuanto al consignatario del exterior, su aceptación depende de la legislación y normas vigentes en el país de origen de la mercadería.
- ❖ Se denominan compañías de comercialización internacional a las personas jurídicas que se constituyan exclusivamente con el objeto de:
  - Efectuar compras en el mercado interno de productos destinados a la exportación.
  - Efectuar importaciones de productos destinados a la venta en el mercado interno.
  - Llevar a cabo todas las actividades y servicios vinculados con la exportación e importación.
- ❖ La distribución en el exterior es considerada como el sistema de penetración en los mercados. Es una aspiración permanente de los exportadores pero es muy complicado de concretar.
- ❖ Las cadenas de comercialización consisten básicamente en los mayoristas que ofrecen hacerse cargo de todos los servicios y en los numerosos sub distribuidores que son a la vez sus propios transportistas y ejercen una actividad similar a la de los mayoristas, pero por cuenta propia. A estos últimos se los conoce como rack jobbers, es decir trabajadores que

recorren las rutas ofreciendo los productos a la vista y con entrega en el momento.

En cambio para Philip Kotler<sup>8</sup> la manera más sencilla de penetrar un mercado extranjero es la exportación. Puede exportar pasivamente sus excedentes de tiempo en tiempo, o comprometerse activamente para ampliar sus exportaciones a un mercado en particular. En cualquiera de los casos, la compañía produce todos sus artículos en el país de origen.

La importación indirecta a través de intermediarios internacionales independientes es la opción más sencilla para empezar ya que implica menos riesgos.

A la larga se puede pasar a la exportación directa y administrar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son mayores, al igual que las utilidades potenciales. Primero pueden establecer un departamento local de exportaciones o establecer una sucursal en el extranjero que se dedique a las ventas. También la empresa puede enviar vendedores en ciertas épocas para que busquen clientes. Puede utilizar distribuidores establecidos en el extranjero, los cuales compran los productos y son propietarios de éstos, o agentes que vendan la producción en nombre de la empresa.

Otra opción son las empresas conjuntas, es decir, asociaciones con compañías extranjeras para fabricar o comercializar los productos o servicios.

### **Licencias:**

La empresa otorga al licenciataria del mercado extranjero el derecho a utilizar el proceso de fabricación, la marca registrada, la patente, los secretos comerciales o cualquier otro factor de interés mediante el pago de ciertos derechos o regalías.

Las licencias presentan ciertas desventajas potenciales. La empresa tiene menos control sobre el licenciataria que sobre sus propias instalaciones de producción. Si el licenciataria tiene éxito, la empresa ha renunciado ya a dichas

---

<sup>8</sup> Kotler, Philip. (1989) "*Mercadotecnia*". 3ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamerican. México.



utilidades, y si el contrato llegara a terminarse, podría haberse hecho de un competidor.

### **Contrato de manufactura:**

Implica la participación de productores del mercado extranjero para fabricar el artículo o proporcionar el servicio. Presentan el problema de que hay menos control sobre el proceso de fabricación y de que se pierden utilidades potenciales. Por otra parte, ofrece a la empresa la posibilidad de iniciar más rápido sus operaciones, con menos riesgos, y con la oportunidad de, a la larga, formar una sociedad con el fabricante o incluso adquirirlo.

### **Contrato de asistencia técnica:**

La empresa local proporciona la experiencia general a la empresa extranjera que aporta el capital. La empresa local exporta servicios de asistencia técnica en vez de productos.

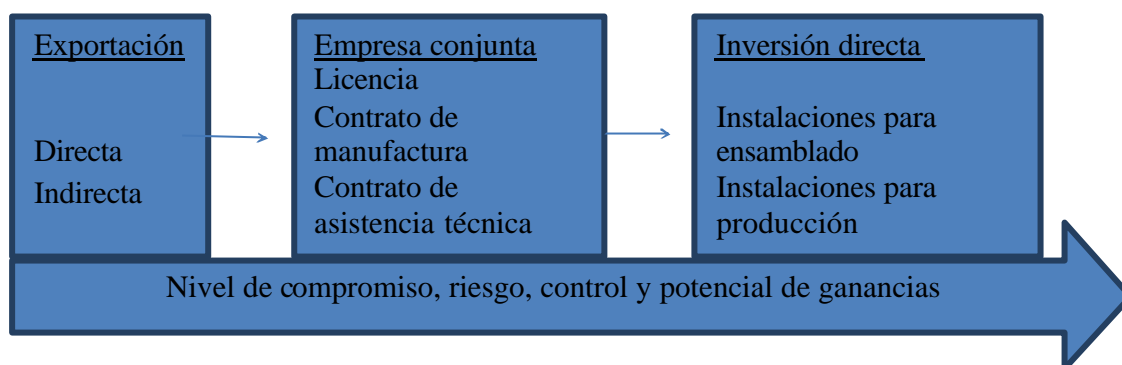
### **Propiedad conjunta:**

Cuando una compañía se une a inversionistas extranjeros para crear un negocio local en el cual se comparten tanto la propiedad como el control. Puede tratarse de la compra de derechos en una empresa local o de la unión de dos partes que forman una nueva empresa. La propiedad conjunta puede ser necesaria por razones económicas o políticas. Quizá la empresa carezca de los recursos financieros, físicos o administrativos para emprender sola el negocio, o que el gobierno extranjero exija la propiedad conjunta como requisito de entrada.

Otra opción es la inversión directa, que es desarrollo de instalaciones de ensamblado o manufactura en el exterior. Si una compañía ya tiene experiencia en exportación y si el mercado extranjero es lo suficientemente grande, las instalaciones de producción en el extranjero presentan muchas ventajas, los costos podrían ser menores por la mano de obra y materias primas más baratas, los incentivos de inversión del gobierno extranjero y ahorro en los fletes. Su imagen mejoraría en el país objetivo por la creación fuentes de trabajo.

La principal desventaja es que la empresa corre muchos riesgos, como las monedas devaluadas, la pérdida de mercados o las expropiaciones por parte del gobierno.

**Cuadro nº 2: “Estrategias de penetración de mercados”.**



**Fuente: Kotler, Philip. “Mercadotecnia” (1989:519).<sup>9</sup>**

Francisco Sciscenko también los clasifica como *métodos directos e indirectos*. Según él la exportación indirecta se caracteriza porque la empresa no se involucra directamente en el proceso, sino que para ella la operación de comercio exterior sigue el mismo esquema de una venta en el mercado local. De esta manera la empresa vende sus productos a alguien que luego será el verdadero encargado de exportar la mercadería, ponerla en el mercado extranjero y ocuparse de la distribución y comercialización. Si bien la empresa logra poner sus productos en un mercado extranjero, su grado de relación con el proceso es muy bajo. La principal ventaja es se corre poco riesgo y no demanda demasiados recursos.

Ejemplos de exportación indirecta:

**Ser proveedor de una empresa exportadora:**

Que utiliza los productos de la Pyme como parte integrante de sus productos y que al exportar estos también está importando también nuestros productos, ya sea como parte integrante de su producto o como repuesto.

<sup>9</sup> Kotler, Philip. Op. Cit. (1989:519)

**Brokers o Agentes:**

Que se encargan de poner en contacto a compradores internacionales con vendedores nacionales y que se ocupan de todas las fases de la operación de exportación, obteniendo una comisión por ello.

**Empresas de trading:**

Estas tienen una red de conexiones en el exterior y tratan de localizar potenciales demandas para luego buscar proveedores nacionales que puedan satisfacerlas. Unen ambas partes.

En cuanto a las exportaciones directas, en este caso no se le delega a los intermediarios las tareas administrativas concernientes a las operaciones de exportación, ni de logística, ya que son llevadas a cabo por la misma empresa para que suele contar con algún departamento específico de exportaciones.

Obviamente representa un grado de compromiso mayor y, por lo tanto, un mayor riesgo y una mayor asignación de recursos. En consecuencia se tiene un control más eficiente sobre las operaciones y en general un mayor nivel de operaciones y de ventas, ya que es la misma empresa la que controla el proceso y no un intermediario que actúa para diferentes empresas. Sin embargo esto no quiere decir que la empresa que exporta directamente no actué con intermediarios sino que lo hace de otro modo.

La empresa que exporta en forma directa tendrá que relacionarse en el país de destino con:

**Importadores:** que se ocuparán de la venta y la distribución en el país objetivo.

**Agentes:** que actúan como representantes de la empresa en determinados mercados cuyas funciones tienen que ver con contactar a los potenciales clientes en el mercado de destino, negociar los términos de las operaciones, controlar la llegada de la mercadería y gestionar los cobros.

**Distribuidores:** a diferencia del agente, éstos no actúan en nombre de la empresa exportadora, sino que compran sus productos para luego revenderlos.

También se pueden realizar exportaciones del tipo asociativas, en este caso para realizar el proceso de inserción actúa asociada de alguna manera a otra empresa. Es una opción a tener en cuenta por las Pymes, que en muchos casos se encuentran sobrepasadas por la complejidad y el requerimiento de recursos que la salida al mercado internacional demanda.

Los distintos tipos de exportaciones asociativas son:

**La asociación con otra empresa para ingresar a un mercado exterior:** en general implica la asociación con una empresa radicada en el país de destino. En este caso la empresa exportadora se concentra en el proceso de producción y la otra empresa en utilizar las redes comerciales que ya posee para comercializar los productos.

**Consortios de exportación:** es una figura clásica del comercio exterior que consiste en la asociación de varias empresas que crean una entidad independiente para comercializar sus productos internacionalmente.

**Joint – ventures o alianzas estratégicas con un socio del país de destino:** en este caso la alianza da origen a una nueva empresa cuyo objetivo será insertar los productos en ese mercado.

**Acuerdos de Licencia y/o franquicia:** son acuerdos mediante los cuales una empresa otorga a otra, en este caso radicada en el exterior, el derecho de fabricar, usar y/o vender una patente o un determinado know how a cambio de una contraprestación.

## **DETERMINACIÓN DE LA MERCADOTECNIA**

### **INTERNACIONAL**

Según Philip Kotler<sup>10</sup> las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros deben pensar en qué medida adaptarán sus mezclas de mercadotecnia a las condiciones locales, si es que se deciden a hacerlo. En un extremo se encuentran las compañías que utilizan una mezcla de mercadotecnia estándar en todo el mundo.

La estandarización del producto, la publicidad, los canales de distribución y otros elementos de la mezcla promete los costos más bajos porque no se introducen cambios importantes.

En el otro extremo se encuentra la mezcla de mercadotecnia adaptada, en la cual el productor adapta los elementos de su mezcla de mercaderías para cada mercado meta, con mayores costos, pero con la esperanza de conseguir una mayor participación en el mercado y mayores utilidades.

Entre ambos extremos se presentan muchas posibilidades de estandarización y adecuación.

También se debe tener en cuenta los posibles cambios en el producto, la promoción, el precio y la distribución de una empresa cuando esta quiere comercializar en el exterior.

En cuanto al producto una opción es la extensión directa .Es la comercialización de un producto en el mercado sin hacerle modificaciones. En este caso los directivos de la empresa salen a buscar un mercado para su producto. No obstante, primero debe investigarse si los consumidores extranjeros los utilizan y como lo prefieren.

La extensión directa es tentadora porque no implica costos adicionales en el desarrollo del producto, cambios en la fabricación, ni nuevas promociones, pero

---

<sup>10</sup> Kotler, Philip. Op. Cit. (1989)

puede resultar costoso a la larga si el producto no satisface al consumidor extranjero.

Otra opción es la adaptación del producto. Implica cambios que satisfagan los gustos y necesidades de los potenciales compradores en el extranjero.

La última opción es la invención de un producto. Es la creación de algo nuevo para el mercado extranjero. Esta estrategia puede adoptar dos formas, por ejemplo, reintroducir productos viejos que se adaptan a las necesidades de algún país o crear un nuevo producto que satisfaga alguna necesidad en el extranjero.

En cuanto a promoción respecta las empresas pueden adoptar la misma estrategia que utilizaron en su propio mercado o adaptarla para el extranjero.

Muchas compañías prefieren adaptar los mensajes publicitarios, envases, packaging en función de los mercados locales teniendo así más certeza de que el producto es viable para mercado elegido.

En el ámbito internacional, también los medios deben adaptarse, ya que la disponibilidad varía de país a país. Por ejemplo, en Europa el tiempo de publicidad en televisión está muy limitado, de cuatro horas diarias en Francia a ninguna en los países escandinavos.

Los anunciantes deben comprarlo con meses de anticipación y tiene poco control respecto del momento en que sus anuncios serán difundidos. También la efectividad de las publicaciones periódicas varía, son muy importantes en Italia, pero poco importan en Austria. Los diarios son nacionales en el Reino Unido, pero locales en España.

Una cuestión de suma importancia a tener en cuenta es el precio. Las empresas enfrentan un problema a la hora de fijar sus precios internacionales.

Independientemente de la estrategia utilizada, los precios internacionales probablemente serán más elevados que en el mercado local. A su precio de fábrica debe sumar costos de transporte, aranceles, y el margen para el importador, el mayorista y el minorista.

Otro problema relacionado con la determinación del precio de los productos que una empresa envía a sus subsidiarias en el extranjero es que, si el precio es demasiado alto, tendrá que pagar aranceles muy altos. Si cobra demasiado poco a su subsidiaria, se le puede acusar de dumping, que es cuando vende sus

productos a menos del costo, o a un precio inferior al de su país de origen. Los gobiernos siempre están pendientes de los abusos de este tipo y con frecuencia obligan a las empresas a fijar el mismo precio de la competencia en productos similares o iguales.

La empresa internacional debe tener un panorama total del canal de distribución, desde la comercialización de sus productos hasta el consumidor final.

El primer eslabón del canal de distribución es la Organización de la oficina central del vendedor, que supervisa los canales y es parte del canal mismo.

El segundo eslabón son los canales entre países, que llevan los productos hasta la frontera.

El tercero son los canales interiores, que llevan el producto de los puntos de entrada del extranjero al consumidor final.

Los canales interiores de distribución son muy diferentes en cada país. Varía mucho el número y el tipo de intermediario.

## **INICIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Según Francisco Sciscenko hay dos impulsores que llevan al proceso de internacionalización:

### **Impulsores internos**

Básicamente los impulsores internos del proceso de internacionalización son personas pertenecientes a la misma empresa, que se interesan en iniciar el proceso, ya sea que responde a una visión personal de la empresa o porque se está convencido de que la empresa posee ciertas ventajas competitivas que la pueden llevar a competir con éxito en otros mercados.

En muchos casos se da que las Pymes han ido profesionalizando su plantel, con el ingreso de segundas líneas cada vez más capacitadas, con formación específica y muchas veces con experiencia en grandes empresas.

El impulsor del proceso de internacionalización muy a menudo puede provenir de estas segundas líneas, que en su búsqueda de encontrar nuevos caminos de crecimiento para la empresa, presentan proyectos en este sentido a la dirección.

### **Impulsores externos**

- ❖ Cámaras, asociaciones o entes gubernamentales de promoción de las exportaciones, que al ver que la empresa puede contar con una oferta exportable le ofrecen que inicie el proceso.
- ❖ Empresa e importadores extranjeros que se interesan por la oferta de la empresa y le solicitan productos o pedidos de cotización, a lo cual la Pyme debe responder de alguna manera.
- ❖ Grandes clientes que al internacionalizarse, obligan a la Pyme a seguirlos en los mercados externos.



- ❖ Agentes de exportación que al contar con pedidos del exterior se acercan a la Pyme para satisfacer dichas demandas.

## **CONCLUSIONES**

En el trabajo nos planteamos estudiar la problemática que tienen las Pymes a la hora de internacionalizar sus negocios, ya que consideramos que son el motor de la economía y la mayor fuente de trabajo del país, y actualmente no hay políticas económicas que favorezcan su desarrollo y potencien sus oportunidades.

Esto nos permitió determinar cuáles son esos problemas, sobre qué aspectos hay que trabajar y sacar conclusiones sobre los mismos.

Las pequeñas y medianas empresas son la base del sistema productivo del país, y generan un impacto positivo que excede el beneficio que recibe el propio empresario, porque se difunde por toda la sociedad.

Además de generar riqueza, son importantes generadoras de mano de obra. Permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción, del uso de recursos y de la riqueza que generan. Tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos. En muchos casos son capaces de detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

La volatilidad de la economía argentina, ha llevado a muchas Pymes a dar cada vez más importancia a la búsqueda de clientes en el exterior, a formar alianzas estratégicas con empresas de otros países, a instalar oficinas y locales comerciales, y también en menor medida a fabricar en otros países.

La mencionada tendencia a la internacionalización de los negocios empresariales, sumada a la creciente participación de empresas extranjeras en la economía nacional genero un escenario en el cual el desarrollo de negocios y la celebración de acuerdos estratégicos con empresas de otros países ha ido pasando a ser un tema de creciente relevancia para muchas Pymes, especialmente en el caso de aquellas con negocios de exportación.

Como consecuencia de lo antes mencionado, y de la mano de una creciente cantidad de Pymes consolidando sus negocios en mercados externos,

generalmente latinoamericanos, buscando diversificar sus mercados, empezó a ganar relevancia la necesidad de avanzar en algún tipo de redefinición de las estrategias productivas, comerciales y de penetración de mercados externos, tanto desde la óptica empresarial como desde los organismos públicos orientados al fomento y la promoción de los negocios en el exterior.

Los organismos estatales, sean estos del Estado nacional o del ámbito provincial, deberían contar con un programa de fomento productivo o de promoción de la internacionalización de empresas, ya sea otorgando subsidios, exenciones impositivas o cualquier tipo de ayuda en vez de trabas burocráticas.

Como se puede observar, a lo largo del trabajo, sobre las distintas estrategias que se pueden adoptar para sortear las problemáticas que surgen del proceso de internacionalización de las Pymes, la empresa no debe cerrarse a una sola opción, sino que debe considerar las diversas alternativas que tiene y evaluarlas sobre la base de sus propias capacidades y limitaciones.

Desde nuestro punto de vista todas las empresas, sin importar el tamaño, deberían tener al menos una experiencia en el mercado internacional.

Una alternativa de poco riesgo y que demanda poca inversión podría ser comenzar a exportar excedentes de producción, a través de una exportación indirecta y dentro del Mercosur.

Teniendo un panorama más amplio de como funciona el comercio internacional, realizar todos los análisis correspondientes citados en el trabajo, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de la empresa. Y si el mercado externo sigue resultando interesante, comenzar el proceso de internacionalización con objetivos claros y a largo plazo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

De la Balze, Felipe. *“El comercio exterior argentino en la década de 1990”*. 1ª Edición. Buenos Aires, año 1991.

Guisado Tato, Manuel. *“Internacionalización de la Empresa”*. Ediciones Pirámide. Madrid, España, año 2002.

Kotler, Philip. *“Mercadotecnia”*. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamerican. México D.F, año 1989.

Ledesma, Carlos – Zapata, Cristina. *“Negocios y Comercialización Internacional”*. 1ª Edición. Buenos Aires, año 1993.

Peña, Félix. *“La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino”*. 1ª Edición. Editorial LARA. Buenos Aires: Fundación Standard Bank, año 2008.

Peña, Félix. *“Conectividad, creatividad y competitividad: su relevancia para la internacionalización de empresas”*. 1ª Edición. Editorial LARA. Buenos Aires: Fundación Standard Bank, año 2009.

Peña, Félix. *“Calidad del diagnóstico, una clave para la internacionalización de empresas”*. 1ª Edición. Editorial LARA. Buenos Aires: Fundación ICBC, año 2013.

Sciscenko, Francisco. *"Prepararse para exportar"*. 1ª Edición. Buenos Aires, año 2003.

### **Páginas Web**

Agencia France Presse. [www.afp.com/es/home/](http://www.afp.com/es/home/)

Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina.  
<http://www.aiera.org>

Organización Mundial del Comercio. [www.wto.org/indexsp.htm](http://www.wto.org/indexsp.htm)

Cámara argentina de la pequeña y mediana empresa.  
<http://www.pymes.org.ar/sitio/index.php>