

Sesión 5.

¡Hola! Bienvenidos a la quinta sesión del curso de Mercadotecnia internacional.[S1] Soy César Moreno M. Ahora toca abordar el tema 2.4. Competencia en mercados emergentes.

El concepto de mercado emergente [S2] es el eufemismo de moda de referirse a lo que en tiempos pasados se llamaban países en vías de desarrollo o países subdesarrollados. En este nuevo siglo los considerados mercados emergentes son los: de sudeste asiático, latinoamericanos y los países europeos, llamados del Este.

Para que un país pueda clasificar como un mercado emergente, estos deben de contar con un gran crecimiento de su economía en forma acelerada pero con un riesgo de situación política y económico-financiera inestable. El funcionamiento de estos se caracteriza por padecer de ciclos económicos irregulares y de duración variables, donde su política monetaria se ve afectada por los clásicos indicadores de: inflación, desequilibrios en la balanza de pagos (la relación entre lo que se compra y vende en el exterior, más la entrada y salida de capitales, sin olvidar el pago de las deudas y su servicio; y en algunos casos, el dinero que aparece de repente en la economía por las actividades comerciales ilícitas), evolución del PIB. Lo que hace a estos países sensibles al tema de las crisis económicas y las inestabilidades que ocurren en el sistema económico internacional.

También vale la pena mencionar que otra de las características de los mercados emergentes es su volatilidad en materia monetaria. Lo que se traduce en eventuales momentos de carencia de liquidez, expresado en sus activos, conduciendo esto a procesos de desaceleración y cambios bruscos en su desempeño macroeconómico. Los cuales se manifiestan en la disminución del poder adquisitivo de su población (mercado para los presentes fines).

Así mismo, uno de los indicadores claves de los mercados emergentes es la inversión (principalmente la llamada inversión extranjera directa, IED) seguida del consumo, reflejando el comportamiento de los inversionistas y consumidores en la economía doméstica de la demanda agregada (que la integración de todas las demandas de la economía).

Ahora bien, de forma muy real, en el terreno práctico, los países menos adelantados se caracterizan por estar expuestos a una serie de vulnerabilidades y restricciones (las cuales se constituyen como obstáculos y/o como oportunidades de negocio, el asunto está en saber cómo aprovechar la oportunidad y/o si en términos de la empresa se puede efectivamente hacer), siendo estas:[S4]

- ☞ Lo limitado de su capital humano y capacidad productiva (oportunidad para proveer servicios de capacitación, creación de infraestructura educativa o de servicios, por ejemplo);
- ☞ La debilidad de sus instituciones (políticas y económicas, principalmente a las cuales hay que vigilar muy de cerca para que en caso adverso, se pueda minimizar la potencial pérdida);

- ☞ Las desventajas geográficas expresadas en forma de suelos pobres, vulnerabilidad a los desastres naturales y enfermedades contagiosas (también es una buena oportunidad para explorar la infraestructura de servicios y social, así como, la atención de necesidades relativas a las condiciones geográficas);[S4]
- ☞ Las industrias escasamente diversificadas y mercados subdesarrollados para muchos bienes y servicios (aunque parezca increíble, no siempre un mercado desarrollado es un buen negocio. Que mejor que tomar uno descuidado y convertirlo en una fuente de riqueza) ;
- ☞ El limitado acceso a al educación, salud y otros servicios sociales;
- ☞ La mala infraestructura; y
- ☞ La falta de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (las redes inalámbricas son una aplicación poderosa para impulsar negocios en zonas donde se carece de la infraestructura básica).

De ahí que, los organismos e instituciones internacionales deben realizar un acto de reconocimiento de la realidad diferente que tienen estas naciones emergentes. Las cuales no por su vulnerabilidad no tienen necesidades y deseos que satisfacer a la manera de los países más adelantados. Lo que hay que hacer es (y es aquí donde aparecen las oportunidades de negocios internacionales):

- ☞ Entender que las políticas comerciales que maximizan el bienestar de los países industrializados no siempre resultan adecuadas para fomentar el desarrollo en los países más pobres;
- ☞ Atender las necesidades particulares de los países emergentes mediante el Trato Especial Diferenciado (TED). Estas son disposiciones les dan a estos países derechos especiales y que permiten a los países desarrollados tratarlos bajo condiciones más favorables. Con esto se logran por un lado, condiciones de equidad en el trato comercial, y mejores oportunidades para emprender negocios rentables en estos mercados. Por lo consiguiente, esta alternativa:
 - Ayudar a los países emergentes a pagar el costo de su participación efectiva dentro del sistema de comercio internacional;
 - Ayuda para aumentar su capacidad de aprovechar nuevas oportunidades comerciales;
 - Exenta de acuerdos, que les permite a estos elegir, si implementan o no acuerdos que requieran reformas de la reglamentación o administrativas; y
 - Favorece disposiciones que permiten a los países avanzados dar acceso preferencial al mercado a los países en desarrollo

Ahora bien, sin duda alguna el trato especial y diferenciado levanta polémica, formando dos grandes grupos:

- ☞ El de los defensores, que sostienen que las circunstancias especiales de los países en desarrollo requieren que les sea dada la libertad para intentar lograr el desarrollo industrial mediante políticas económicas, incluso si esas políticas acarrearán algunas externalidades negativas a otros países; y
- ☞ El de los oponentes, que expresan hostilidad al TED porque lo ven como una revocación del principio de reciprocidad, y algunos que creen que conduce a políticas comerciales proteccionistas que resultarán en herramientas ineficaces para el desarrollo industrial y son proclives a originar intereses creados y a distribuir erróneamente los recursos.

En cuanto a las perspectivas actuales, por su debilidad estructural estos mercados parecen destinos permanentes para las crisis económicas, donde el desempleo es una de las variables sobresalientes, lo que dificulta la colocación de mercancías por la consecuente contracción del mercado.

Por eso desde la perspectiva económica, estos mercados deben asegurarse que sus tipos de cambio sean lo bastante flexibles como para enfrentar la volatilidad de los flujos de capital. Lo que quiere decir para las empresas es que consideren el tipo de cambio en las proyecciones de utilidades y en los términos de intercambio, que según el caso de la moneda puede ser positivo (que les conviene un determinado tipo de fluctuación) o negativo (que les es adverso en sus operaciones comerciales).

Otro elemento más a considerar es el comportamiento de la Reserva Federal de los Estados Unidos (el Banco Central), el cual con los aumentos de la tasa de interés modifica los flujos de capital. Lo que significa que las empresas pueden tener oportunidades o sus proyectos ya en marcha pueden verse afectados por la disminución de inversión.

También hay que resaltar, que el esfuerzo gubernamental de incentivar el comercio internacional (de las empresas que operan en el territorio nacional) mediante la reducción del déficit en cuenta corriente, puede significar disminución de las utilidades esperadas de las empresas que comercian con estos países

Finalmente, si bien un mercado emergente es en principio una buena oportunidad de negocio, hay que tener el discernimiento para poder hacer los planes, con el fin de aprovechar sus características, y sortear con éxito sus limitaciones. Una cosa más que ya se ha ido bosquejando a lo largo de las sesiones. Si la mayoría de los países son pobres o emergentes y estos representan la base de la pirámide, por qué no enfocarse en atender sus necesidades. Después de todo, también buscan productos "buenos" y de calidad. Que no los puedan pagar en sus presentaciones normales no significa que no pueden ser un buen mercado. Claro, desde el punto de vista empresarial, esto puede significar cambios en su forma de producción y modificación de su proceso de fabricación. Pero, ¿no vale la pena hacer el esfuerzo para hacer crecer el negocio y consolidar una posición competitiva con una oferta singular? Empresarios internacionales el mundo espera su respuesta.

Tema 3. Proceso de la internacionalización, 3.1. Análisis de la demanda internacional.

Básicamente la determinación de la demanda sigue el mismo procedimiento que la correspondiente en el mercado local. Segmentación y determinación del tamaño del mercado meta —los que efectiva y realmente pueden comprar el producto y que naturalmente deben ser persuadidos con la labor de marketing. En el caso internacional como ya se sabe es necesario tomar en consideración las leyes y reglamentaciones, así como, las diferencias de comportamiento del cliente. Siendo este el punto sobre el que descansa la determinación de la demanda. Pues no solamente es tener el nivel de inventarios suficientes o la capacidad de producción, sino saber que cambios requiere el producto para que sea aceptado gustosamente en el nuevo mercado. La adaptación del producto a nuevos mercados permite responder al contexto particular del mercado y a la forma en la que estas adecuaciones pueden contribuir al desarrollo de las operaciones internacionales. De ser el caso, una nueva característica o la ampliación de una línea puede ser aplicable a una escala mayor. Con lo que consecuentemente se puede modificar la demanda, y en términos de negocios, el aumento de las utilidades para la empresa.

Como ejemplo, se puede citar el caso de la empresa aeronáutica Boeing [S5]. Su situación fue como sigue. Debido a la natural saturación de sus mercados (tradicionales) y las presiones competitivas, la empresa se vio (obligada, porque no le quedaba de otra, teniendo que reaccionar), en la necesidad de buscar mercados en el Medio Oriente, África y América Latina para su avión 737. No obstante, la oferta que englobaba la aeronave debía de ser modificada para poder ajustarse a las idiosincrasias de estos mercados —pistas de aterrizaje menos duras y cortas. En razón de ello, Boeing rediseñó las alas para poder permitir aterrizajes más suaves; así también agregó mayor capacidad de propulsión a los motores para despegues más rápidos. Además, para asegurarse que los aviones no rebotaran, por la impericia de los pilotos menos experimentados, se trabajó en la modificación del tren de aterrizaje. Estos cambios o adaptaciones que se le hicieron al producto ya probado resultaron ser todo un éxito en todo el mundo. Colocando al Boeing 737 como el avión comercial más vendido de la historia.

De lo anterior se puede desprender que además de la demanda por un producto en uno o varios mercados, el buscar adaptar la oferta a nuevos mercados, puede significar la mejora de un producto y el aumento de utilidades, al agregar mayor valor al producto.

Naturalmente, además del discernimiento y pericia necesarios, se requiere un sustento técnico para justificar la oferta. Ya que no todos los mercados funcionan igual. Por eso es esencial recabar todo tipo de información que sea pertinente para conocer con el mayor grado de exactitud las verdaderas necesidades de los clientes de los diferentes mercados. Esto se puede alcanzar mediante la investigación de mercados. La cual permite, a través de una batería de preguntas bien planteadas: la extensión del mercado (el cual no necesariamente debe ser grande, sino suficiente para que halla utilidades), su potencialidad (si puede ser aumentado y si las compras se van a repetir); el tipo de competencia (no solo en el aspecto técnico o de producción, sin también de sus prestaciones y servicio, y de las condiciones para la compra); principales centros de distribución y método de operación (más cerca, más barato, más lejos más caro, excelente infraestructura costos bajos, infraestructura deficiente aumento de costos); restricciones arancelarias o no arancelarias,

así también los requisitos legales (formales e informales) para comerciar en dicho mercado; y el tipo de consumidores que compran estos productos y las razones por las que lo hacen (por el costo-calidad, por la marca-calidad, por el puro costo, por las condiciones para la compra, etc.).

No está demás también, hacer uso del Sistema de Inteligencia de Marketing, el cual deberá de recabar información que permita apuntalar todas cada una de las decisiones, así como, para conocer y reconocer sutilezas que pueden representar una verdadera ventaja competitiva, mediante una oferta única y singular.

3.2. Etapas del proceso de internacionalización

El primer paso es la determinación por parte de la alta Dirección de ir globalmente (por cualquiera de los caminos señalados). **El segundo**, considerar el contexto del mercado (la estabilidad política, las reglamentaciones monetarias y burocracia gubernamental). **Como tercero** se tiene la decisión sobre la manera en la cual se va a atacar el mercado o mercados internacionales. Como ya se ha visto, existen varias formas de introducir los productos a los mercados internacionales: la Agencia importadora y exportadora, las empresas extrajeras filiales, venta de patentes, otorgamiento de licencias, franquiciamiento e instalación de sucursales (fabricas) y concesionarios autorizados. Como es natural cada una de estas maneras tiene sus ventajas y desventajas, las cuales están en función de los objetivos y valores, y de la estrategia general de la empresa. **La cuarta** es la investigación de mercados (que como ya se vio en líneas arriba trata de conocer lo que los clientes del mercado necesitan y desean, para contrastarlo con lo que la empresa puede realizar para satisfacer esa necesidad. Con lo que se esta en condiciones de presentar una oferta. **El quinto paso** se refiere a llevar a cabo una investigación del producto.

Recapitulando lo visto en otras sesiones, y agregando otros elementos necesarios, se puede decir, que el producto y/o servicio debe pasar por el tamiz de: [s6]

- 1) Adecuar o no el producto al mercado al que se dirige;
- 2) Considerar el precio al que se pretende vender (en algunos casos, el producto satisface una necesidad, pero el consumidor del nuevo mercado lo puede valorar de una forma inferior a la que otros consumidores lo hacen en sus respectivos mercados. Que no es otra cosa que hábitos y formas de uso o consumo;
- 3) Todo el conjunto de reglas y procedimientos jurídicos para poder entrar al país (permisos licencias, sellos, etc.).[s7]
- 4) Establecer todo el conjunto de especificaciones y sistemas necesarios en el caso del que el producto sea de carácter industrial o tecnológico.
- 5) Revisar todo lo relativo a embalajes, propagandas, instructivos o inclusive llegar a cambiar la marca, para mejorar las condiciones para su venta.

En este punto la determinación de la demanda es crucial, para poder saber si se va a poder satisfacer en tiempo y forma la cantidad requerida

- 6) Considerar las formas de pago, con el fin de evitar problemas (aquí el aspecto de la etnocentricidad o la auto referencia puede llegar a causar grandes dificultades, pues la costumbre puede ser pagar, por ejemplo, en 60 días, con lo cual, si la empresa no tiene la fortaleza financiera, puede echar por tierra sus pretensiones internacionales y sobre todo las utilidades).

El sexto paso, consiste en la elección del canal de distribución, de lo contrario el éxito de las actividades comerciales puede verse comprometido. O, a estas alturas, sin duda ya es conciente de que todo lo que pueda ser controlado puede representar una ventaja o si se prefiere un elemento menos de incertidumbre. Existen nueve canales de distribución que son:[S8]

- 1) Venta directa por agentes de viaje. En este caso una persona, que es un especialista, funge como vendedor, sin embargo, no hay relación directa con los inventarios;
- 2) Distribuidores. Esta es una de las más completas formas, aquí ya se cuenta con almacenes vendedores y puede darse el caso de contar con tiendas propias. Normalmente, en este esquema se trabaja por descuentos;
- 3) Representantes. Si bien es atractiva esta alternativa es un poco limitadas. Es como un distribuidor, pero funciona a base de una comisión. La ventaja es que es una persona que conoce el mercado, sin embargo, la venta queda en su totalidad en sus manos;
- 4) Broker o corredor. Este tiene contacto directo con el productor y consumidor, trabaja a base de comisión y promueve generalmente diversas líneas en varios mercados.
- 5) Comerciante exportador, en este caso una persona u empresa compra directamente a la otra empresa y le vende a una tercera en el extranjero, al que le cobra una comisión.
- 6) Cooperativa de exportación. Vende a nombre de los socios de una empresa, siendo un canal adecuado para una compañía pequeña sin experiencia y capital.
- 7) Empresa de comercio exterior. Es una empresa especializada en comercio exterior, la cual le vende al importador por cuenta y riesgo del productor;
- 8) Sucursal. Son oficinas y/o plantas en los países a los que se importa. Constituidas como toda una empresa, que de hecho son.
- 9) Centros de almacenamiento. Estos consisten en bodegas que se contratan en el país huésped, para de esta forma tener disponibilidad inmediata de sus productos, cubriendo con rapidez cualquier demanda.

El **séptimo** es el precio. Es decir, el valor monetario por el cual se intercambiará el producto, el cual naturalmente fijará los márgenes de utilidad. Cabe señalar que en caso de exportar a distintos mercados el beneficio global debe de resultar aceptable. Como se mencionó en la parte del producto, el precio que el consumidor esté dispuesto a pagar en algún mercado puede ser menor a que pudiera ser en otros mercados; ya que si no se hace de esta forma otra compañía puede satisfacer la necesidad, con lo que el negocio se va, o simplemente no le compran a nadie. Por ello, hay que hacer bien los números para que el balance global sea positivo, en los términos establecidos por la alta Dirección.

El **octavo** y **último** es la **promoción**. Esto es el establecimiento de mensajes para la venta a consumidores con hábitos, sistema de valores y cultura diferentes. El reto es lograr una frase publicitaria adecuada para cada mercado. El presupuesto, también es importante, el cual será variable dependiendo del volumen de ventas para cada mercado.

En síntesis, conocer el proceso por el cual se debe transitar para internacionalizarse sirve para revisar elementos que pueden dejarse atrás o considerarse redundantes. Después de todo si, la empresa, es una empresa que ya cuenta con experiencia internacional, deberá tener todos los procesos sistematizados y muy bien asimilados. Del mismo modo, contará con infraestructura e información que permite la reducción en los costos de investigación del mercado. Pudiendo aprovechar lo existente para reducir tiempo y costos. No obstante, no hay que olvidar lo riesgoso que puede ser operar en mercados internacionales. Dejemos a un lado, las partes políticas y económicas, y centrémonos en la parte empresarial. Un descuido, obviar un proceso u olvidarse de una prueba puede llevar a la ruina el proyecto internacional.

3.3. Entrada a mercados extranjeros

Brevemente se puede decir que entrar a un mercado extranjero no es un asunto sencillo como ya se sabe. Se requieren muchas cosas, cumplir con procesos, realizar investigaciones de todo tipo y una gran cantidad de cálculos para garantizar la anhelada rentabilidad. Sin embargo, todo lo visto hasta ahora no tiene sentido, si no hay quien se encargue de las operaciones en el exterior a nombre de la empresa. Se le pueden dar muchos nombres, pero para mantener la sencillez bastará con llamarlo promotor de comercio internacional.

Brevemente se puede decir que es el encargado de concurrir a los mercados extranjeros para evaluar las oportunidades de negocio, *in situ*. Pero no solo evaluarlas y recomendar las que puedan ser más atractivas, sino empujarlas de principio a fin. Naturalmente, esta labor requiere de trabajo extra, pues las oportunidades no llegan perfectamente integradas y claras para solamente votar a favor. Hay que trabajarla hasta que sea lo que se puede alcanzar. En suma, la entrada al mercado global es por la puerta de la iniciativa personal, de la reflexión y de la búsqueda de oportunidades para desarrollar lo que se hace para generar utilidad para la empresa. Esa es la parte difícil, lo demás ya se sabe. Gracias.