

UNIVERSIDAD DE LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“EL PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA *GAUCHA*:
ESTRATEGIA Y ACCIÓN”**

DIONISE MAGNA JUCHEM

LEÓN, 2000

UNIVERSIDAD DE LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“EL PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA GAUCHA:
ESTRATEGIA Y ACCIÓN”**

DIONISE MAGNA JUCHEM

Dr. D. José Luis Placer Galán- Director

“TESIS DOCTORAL PRESENTADA A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LEÓN - ESPAÑA, COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE DOCTORA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA”

León, 2000



**EL PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA GAUCHA :
ESTRATEGIA Y ACCIÓN”**

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de tesis doctoral no podría haber sido bien encaminada, con el desarrollo presentado y la certeza de sus objetivos atendidos, si no hubieron concurrido una serie de factores y, principalmente, una serie de personas a las que no podría dejar de agradecer.

En orden cronológica, a la Universidad de León, por aceptarme como alumna del doctorado; agradezco a todos los profesores que impartieron cursos durante el período de doctorado, que con tanta paciencia y dedicación, me orientaron y me incentivaron.

Agradezco a la Universidad Luterana de Brasil - ULBRA, por todo el apoyo recibido durante el transcurso del doctorado y especialmente quiero agradecer a todos los colaboradores del Departamento de Doctorado, principalmente, la Prof^a Marli y a todas las personas del Departamento, que colaboraron para el éxito de esta etapa de mi vida.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Río Grande del Sur – PUCRS, por confiar en mi trabajo y apoyarme durante todo este tiempo.

Agradezco, también, la especial atención y colaboración de todas las empresas que contribuyeron a la realización de esta investigación.

Agradezco muy especialmente al Prof^o Dr. D. Gabriel Solis, por realizar la revisión ortográfica y gramatical de mi trabajo de tesis doctoral.

Por fin, quiero manifestar mis más profundos agradecimientos al Director del Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Facultad de León y Director de Tesis, Prof° Dr. D. José Luis Placer Galán, que no solamente me orientó, como también, me envolvió en el tema, dedicó su más dilecta atención y estuvo siempre apoyándome en este camino árduo del doctoramiento.

Después de tantos agradecimientos, cabe dedicar especialmente este trabajo, a las personas más importantes de mi vida, mi marido, que no solo creyó en mi trabajo, sino que también, me incentivó, apoyó y ayudó y estuvo siempre presente en todos los momentos del transcurso de este difícil, todavía, maravilloso camino en el cual he aprendido mucho y, a mi hijo: **dedico con todo amor este trabajo de tesis doctoral, a los dos.**

“Usted no obtiene porcelana delicada colocando arcilla al sol. Usted tiene que colocar la arcilla al calor blando del horno si desea hacer porcelana. El calor quiebra algunas piezas. La incapacidad quiebra algunas personas. Así, una vez que la arcilla pase por el fuego blando o caliente y salga entera, ella nunca más podrá ser arcilla otra vez. Una vez que la persona supere una incapacidad a través de su propio coraje, determinación y trabajo duro, ella tendrá una profundidad de espíritu de la cual usted y yo poco conocemos”.

Rusk, H. A.

RESUMEN

Este trabajo de tesis doctoral tiene por objetivo investigar el perfil de la empresa exportadora *gaucha*: estrategia y acción. La investigación se ocupa de un estudio teórico-empírico, en donde se investiga un conjunto amplio de factores relacionados con la empresa exportadora en donde busca abordar a respecto de la competitividad empresarial, los aspectos organizativos y sus factores comportamentales, la búsqueda de mayor competitividad de las empresas del sector exportador, la competencia internacional, la formación de bloques económicos supranacionales y la empresa exportadora *gaucha* vinculada al proceso de globalización. Su estructura productiva y nivel tecnológico, la política de aprovisionamiento y comercialización, los resortes organizativos y los resultados y expectativas que se derivan de la actividad exportadora *gaucha*, en el momento presente.

ABSTRACT

This work of doctoral thesis has for object to research the profile of the company exporter *gaucha*: strategy and action exporter. The research takes charge on a theoretical-empiric study where research a wide group of factors related with the company exporter where tries to approach on the managerial competitiveness, the organizational aspects and its factors behaviour, the search of bigger competitiveness of the sector exporter's companies, the international competition, the formation of blocks economic supranational and the company exporter *gaucha*, insert in the globalization process. Their productive structure and technological level, the provisioning politics and commercialization, the organizational springs and the results and expectations that are derived of the activity exporter *gaucha* in the present moment.

SUMARIO

El contenido de esta tesis se estructura esencialmente en dos partes y una serie de capítulos, apartados y subapartados cuyo contenido expondremos a continuación.

La primera parte está subdividida en los capítulos primero, segundo y tercero, que tratan de la introducción, el objetivo de la investigación, el modelo de investigación y la revisión bibliográfica. La segunda comprende los capítulos cuarto, quinto, sexto y séptimo, que son los capítulos encargados de hacer el análisis descriptivo y conclusión del trabajo de investigación. Una breve descripción de cada uno de los capítulos nos permitirá tener idea del contenido de la Tesis:

- El capítulo primero está dividido en: introducción; el objetivo de la investigación y la justificación de la investigación que comprenden la problemática de la tesis doctoral.

- El capítulo segundo trata del modelo de investigación; la exposición del modelo de investigación; la operacionalización del modelo de investigación; el método de investigación; y la delimitación del universo de la investigación.

- En el capítulo tercero se ha realizado la revisión de la literatura que se ha encargado de dar todo el soporte teórico para los capítulos siguientes. Siendo que en la revisión bibliográfica se ha hecho un esfuerzo en buscar el material referencial publicado en libros, periódicos, revistas, manuales, tesis, y estudios; nacionales e internacionales, que tratan sobre comercio exterior; comercio

internacional; exportaciones; *marketing*; *marketing* internacional; estrategia empresarial; bloques económicos; globalización, entre otros temas referenciales para la elaboración del presente trabajo de tesis doctoral.

- En el capítulo cuarto se ha empezado el análisis y descripción de los resultados obtenidos por la encuesta realizada en las empresas, tratando de los factores relacionados con la competitividad empresarial del Estado. En este capítulo se describe el sector exportador *gaucho*, en los aspectos siguientes: el sector de actividad exportadora; tiempo de existencia de la empresa exportadora; exportación y facturación; secuencia exportadora; tamaño de la empresa exportadora; utilización de patentes sobre procesos y sobre productos; la empresa exportadora y los convenios de transferencia tecnológica y pago de royalties; la empresa exportadora: acuerdos, alianzas o convenio de cooperación; capacidades competitivas empresariales; competitividad y la productividad de la producción; y competitividad empresarial y la productividad de la comercialización.

- El capítulo quinto trata del análisis de las informaciones con referencia a los aspectos organizativos de la empresa exportadora, con relación a los aspectos comportamentales de la empresa exportadora, que se desglosa en los subapartados que tratan del nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora; las perspectivas de crecimiento de la empresa exportadora; las evidencias en el caso de las empresas *gauchas*; el departamento de comercio exterior; y el inicio de la actividad exportadora.

- En el capítulo sexto se ha buscado analizar y describir los datos obtenidos por la investigación con relación a la búsqueda de la mayor competitividad de las empresas exportadoras *gauchas*, como, acción competitiva exportadora, en que se subdivide en la planificación de la actividad exportadora; el destino de las exportaciones; búsqueda de nuevos mercados; fuentes de información para el exportador; y la competitividad de los productos *gauchos* en el exterior.

- El capítulo séptimo y último trata sobre la competencia internacional y la empresa exportadora *gaucha*, en donde se buscó analizar la exportación y la competencia, que se subdivide en: inversión en investigación y desarrollo en la empresa exportadora; la innovación en las empresas del sector exportador; la formación de los bloques económicos y la empresa exportadora; y la influencia de la globalización en la empresa exportadora. También en éste capítulo se han realizado las conclusiones del trabajo de tesis, teniendo en cuenta que las conclusiones no pretenden cerrar el tema, sino, servir de punto de partida para profundizar en futuras investigaciones sobre la empresa exportadora *gaucha*. Y por último, se exponen la bibliografía y los anexos que se encargan de la parte del trabajo que se configura en anexar material de suplementación a la tesis.

ÍNDICE

Parte I

CAPÍTULO I

1.- INTRODUCCIÓN	29
1.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	33

CAPÍTULO II

2.- MODELO DE INVESTIGACIÓN	37
2.1. EXPOSICIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	37
2.2. OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	41
2.3. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	42
2.4. DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN	44

CAPÍTULO III

3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	47
3.1. BREVE HISTÓRICO DE LAS EXPORTACIONES DEL ESTADO	47
3.2. LOS FACTORES QUE LLEVAN A LA EMPRESA A EXPORTAR	50
3.2.1. La expansión de la empresa exportadora rumbo al mercado internacional	55
3.2.1.1. Caminos alternativos para expandir el mercado	62
3.2.2. Diversificación de la demanda y del riesgo en la empresa exportadora	65
3.2.3. Mejora de la gestión y organización de la empresa exportadora	74
3.3. LA POSTURA DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRENTE AL MERCADO INTERNACIONAL	85
3.3.1. La búsqueda de oportunidades de exportación	87
3.3.1.1. Nuevas realidades competitivas	89
3.3.1.1.1. La estrategia competitiva exportadora	93
3.3.1.1.2. La ventaja competitiva de la empresa exportadora.....	113
3.3.1.1.3. Obtención de mayor grado de especialización	123
3.3.2. Impacto del proceso de internacionalización sobre la exportación	125
3.3.3. Los recursos disponibles para la exportación	130
3.4. <i>MARKETING</i> Y EXPORTACIÓN.....	132
3.4.1. El <i>Marketing</i> en beneficio de la exportación	139
3.4.2. Formas de entrada en el mercado exterior.....	146
3.4.3. La acción exportadora	164
3.5. LA COMPETENCIA INTERNACIONAL Y LA EMPRESA EXPORTADORA	169
3.5.1. Competencias de la empresa exportadora	173
3.5.2. Mejora de los procesos e innovación	176

3.5.3. Los bloques económicos y la empresa exportadora	184
3.5.4. Los efectos de la globalización sobre la empresa exportadora	214

Parte II

CAPÍTULO IV

4.- FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO	230
4.1. EL SECTOR EXPORTADOR <i>GAUCHO</i>	230
4.1.1. Sector de actividad exportadora	233
4.1.2. Tiempo de existencia de la empresa exportadora	238
4.1.3. Exportación y facturación	240
4.1.4. Secuencia exportadora	241
4.1.5. Tamaño de la empresa exportadora.....	243
4.1.6. Utilización de patentes sobre procesos y productos.....	251
4.1.7. La empresa exportadora y los convenios de transferencia tecnológica y pago de royalties	252
4.1.8. La empresa exportadora: acuerdos, alianzas o convenios de cooperación	254
4.1.9. Capacidades competitivas empresariales	258
4.1.10. Competitividad empresarial y la productividad de la producción	262
4.1.11. Competitividad empresarial y la productividad de la comercialización	266

CAPÍTULO V

5.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA EXPORTADORA GAUCHA.....	271
5.1. ASPECTOS COMPORTAMENTALES DE LA EMPRESA EXPORTADORA	271
5.1.1. Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora	273
5.1.2. Perspectivas de crecimiento de la empresa exportadora	276
5.1.3. Evidencias en el caso de las empresas <i>gauchas</i>	279
5.1.4. El departamento de comercio exterior.....	283
5.1.5. El inicio de la actividad exportadora	286

CAPÍTULO VI

6.- LA BÚSQUEDA DE MAYOR COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS GAUCHAS.....	291
6.1. ACCIÓN COMPETITIVA EXPORTADORA	291
6.1.1. Planificación de la actividad exportadora	292
6.1.2. El destino de las exportaciones	295
6.1.3. Búsqueda de nuevos mercados	298
6.1.4. Fuentes de información para el exportador	299
6.1.5. Competitividad de los productos en el exterior	303
6.1.5.1. La Competencia Internacional y la Empresa Exportadora	306
6.1.5.2. Los Canales de Distribución Exportador	307
6.1.5.3. Clientes Fijos y la Exportación	309
6.1.5.4. La empresa y sus Operaciones en el Exterior	310

6.1.5.5. Formas de Pago de la Exportación	311
6.1.5.6. Acciones de Promoción de la Exportación	312
6.1.5.7. La Empresa exportadora y las Campañas de Publicidad	316

CAPÍTULO VII

7.- LA COMPETENCIA INTERNACIONAL Y LA EMPRESA

EXPORTADORA GAUCHA.....	323
7.1. LA EXPORTACIÓN Y LA COMPETENCIA	323
7.1.1. Inversión en investigación y desarrollo en la empresa exportadora	325
7.1.2. La innovación en las empresas del sector exportador	327
7.1.3. La formación de los bloques económicos y la empresa exportadora	336
7.1.4. Influencia de la globalización en la empresa exportadora	341
CONCLUSIÓN	349
BIBLIOGRAFÍA	368
ANEXOS	399

LISTA DE ANEXOS

Anexo I

1.- Investigación sobre la empresa exportadora *gaucha* 399

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: La formación de alianzas de negocios.....	71
Cuadro 2: Bases de sustentación de la gestión exportadora.....	80
Cuadro 3: Ventajas competitivas de la empresa.....	119
Cuadro 4: Fuerzas e impacto de la internacionalización.....	129
Cuadro 5: Formas de entrada en los mercados exteriores.....	148
Cuadro 6: Modelo de competencias de la empresa de Aaby y Slater.....	175
Cuadro 7: Participación porcentual de exportaciones brasileñas en los principales bloques comerciales, 1990, 1992 y 1994.....	209

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa parcial de América del Sur	48
Figura 2: Export success model with three export policy factors, Bijmolt y Zwart	165
Figura 3: Principales productos que exporta el Estado de Río Grande del Sur para el mundo	231

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01: Participación de los sectores de actividades en el universo de las empresas exportadoras *gauchas*.....234
- Gráfico 02: Tiempo de existencia de la empresa exportadora *gaucha*....239
- Gráfico 03: Porcentaje de empresas que exportaron entre los años 1991 y 1997..... 242
- Gráfico 04: Tamaño de la empresa exportadora relacionado al número de funcionarios, entre los años 95, 96 y 97..... 244
- Gráfico 05: Número de empresas exportadoras *gauchas* que son propietarias de patentes sobre procesos y sobre productos 251
- Gráfico 06: Convenios de Transferencia Tecnológica o Pago de Royalties 253
- Gráfico 07: Tipos de acuerdos, alianzas y los convenios de cooperación de las empresas exportadoras del Estado de Río Grande del Sur..... 256
- Gráfico 08: Los factores que harían a la empresa exportadora *gaucha* más competitiva en los mercados externos..... 259

Gráfico 09: Los factores que más inciden sobre la productividad de la producción, relacionado con la competitividad de la empresa exportadora <i>gaucha</i>	263
Gráfico 10: La productividad de la comercialización de la empresa exportadora <i>gaucha</i>	267
Gráfico 11: Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora <i>gaucha</i> , en 1995.....	273
Gráfico 12: Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora <i>gaucha</i> , en 1996.....	274
Gráfico 13: Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora <i>gaucha</i> , en 1997.....	275
Gráfico 14: Crecimiento de la empresa exportadora <i>gaucha</i> en los años de 1995, 1996 y 1997.....	277
Gráfico 15: Perspectivas del sector exportador para los años de 1998 y 1999, para la empresa exportadora <i>gaucha</i>	278
Gráfico 16: Existencia o no de departamento de comercio exterior en la empresa exportadora <i>gaucha</i>	284
Gráfico 17: Principales formas de inicio de la actividad exportadora de la empresa <i>gaucha</i>	287
Gráfico 18: Fuentes de información más utilizadas por las empresas exportadoras <i>gauchas</i>	301
Gráfico 19: Competitividad de los productos de las empresas exportadoras <i>gauchas</i> , en el exterior.....	303

Gráfico 20: Canales de distribución utilizados por las empresas exportadoras.....	307
Gráfico 21: Proporción vendida para clientes fijos por las empresas exportadoras.....	309
Gráfico 22: Porcentual de empresas exportadoras que operan con o como empresas subcontratistas.....	311
Gráfico 23: Principales formas de pago utilizado por los clientes externos de las empresas exportadoras.....	312
Gráfico 24: Acción de promoción de la empresa exportadora <i>gaucha</i> , en el exterior.....	313
Gráfico 25: Principales tipos de promoción realizado por las empresas exportadoras.....	314
Gráfico 26: Porcentual de participación en campañas de publicidad de las exportadoras.....	317
Gráfico 27: Tipos de campañas de publicidad más utilizados por las empresas exportadoras.....	318
Gráfico 28: Los resultados de las campañas de publicidad y de promoción de los productos vendidos por las empresas exportadoras.....	319
Gráfico 29: Los ingresos en investigación y desarrollo de las empresas exportadoras de Río Grande del Sur.....	326

- Gráfico 30: Inclusión de nuevos productos dirigidos específicamente a los mercados externos entre 1995 y 1997, por la empresa exportadora *gaucha*..... 329
- Gráfico 31: Porcentual que representaron los nuevos productos sobre las exportaciones totales de la empresa exportadora *gaucha*, entre los años de 1995 y 1997..... 332
- Gráfico 32: Perspectiva de incorporar algún nuevo producto dirigido específicamente para la exportación, por la empresa exportadora *gaucha*, en el futuro..... 333
- Gráfico 33: Mejora o innovación en el proceso productivo, entre los años 1995 y 1999..... 335
- Gráfico 34: Influencia de los bloques económicos en la empresa exportadora..... 337
- Gráfico 35: El proceso de globalización de los mercados y la empresa exportadora *gaucha*..... 342

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Medidas de Proteccionismo – Patamar general de la liberación de los mercados mundiales.....	200
Tabla 2: Porcentaje sobre facturación destinado a la exportación.....	240
Tabla 3 : Contribución de las pequeñas y medianas empresas exportadoras en varios países.....	248

PARTE I

CAPÍTULO I

1. - INTRODUCCIÓN

1. - INTRODUCCIÓN

En los días actuales, los lazos económicos y culturales amplifican nuevos escenarios en las sociedades. La formación de bloques supranacionales, sigue la tendencia mundial del estrechamiento de relaciones, siendo una demostración de que es posible un mundo más armónico, unido por objetivos económicos, que se traduzcan en una mejora del bienestar de las poblaciones. Una consecuencia natural de todo este proceso, siempre fue el intercambio comercial entre los pueblos, que viene desde tiempos milenarios a través del comercio exterior. Este comercio de compra y venta entre los pueblos siempre se caracterizó por ser una forma más de diversificación del mercado, creando oportunidades de negocios y de alternativas de crecimiento empresarial, como también, para los países, generando divisas y nuevas oportunidades de comercio y trabajo. Además, en los tiempos modernos, se manifiesta como un factor cualitativo de reciclaje directivo y tecnológico, permitiendo que las empresas y los recursos humanos tengan una visión más dinámica y actualizada de lo que está ocurriendo en éste nuevo orden mundial, especialmente en los aspectos económico-financiero y tecnológico.

El propósito de transformar el comercio internacional en una verdadera herramienta para el desarrollo de los pueblos, ha requerido extraordinario esfuerzo de las naciones para que se consiga la efectiva y plena capacidad en invertir en infraestructura y educación, que es la base concreta de apoyo para que todos los sectores de la sociedad alcancen un elevado nivel tecnológico y de competitividad, junto a los mercados mundiales.

Este nuevo orden mundial indica que los mercados mundiales están viviendo la globalización de las economías, que rompe las barreras y abre camino para el libre comercio entre los mercados que van convirtiéndose en una realidad

de complejidad, tanto para las empresas, como, para los gobiernos. En este contexto, las empresas, para sobrevivir a largo plazo, han de tener en su esencia el factor primordial de supervivencia, que es la capacidad para competir en éste mercado de competencia mucho más disputada, no sólo internamente, sino, a nivel mundial.

Aliada a este nuevo fenómeno, la exportación ha desempeñado un papel fundamental en las economías de los países y empresas en los tiempos actuales, porque también ha provocado el progreso de las naciones que impone un ritmo de cambios muy fuerte en el interior de las empresas. Ha exigido de las empresas mucho más dinamismo para responder con eficiencia al ritmo de las innovaciones exigidas por el mercado.

El problema fundamental que se plantea para las empresas, principalmente las exportadoras, que es el tema que aquí nos interesa investigar de manera particular, es obtener las condiciones necesarias para garantizar su supervivencia, crecimiento y éxito a largo plazo, en un mercado que se presenta caracterizado por nuevas realidades competitivas.

En este sentido, se busca a través de este trabajo de Tesis investigar el perfil de la empresa exportadora *gaucha*, puesto que se configura como un factor preponderante para dimensionar si esta empresa es apta o no, para atender satisfactoriamente las necesidades definidas por el consumidor globalizado. En donde no es suficiente hacer solamente un buen producto o producir de modo eficiente, sino que, es preciso, además de eso, que las actividades de producción y los procesos estén sintonizados con lo que el mercado importador requiere.

Estas necesidades de los mercados externos se caracterizan por rigurosas exigencias en términos de calidad de los productos y servicios, y, refiriéndose, específicamente, al caso de las empresas de Brasil y de Río Grande del Sur, éstas han tenido grandes pérdidas en sus exportaciones, con relación a otros países, como dijo F. Kotler, en entrevista, cuando estuvo en Brasil: "Siempre que sea posible, Brasil debe procurar agregar valor a sus materias-primas y no

exportarlas en estado primario, como hace con cerca del 30% de sus exportaciones”.

Siendo así, en este trabajo de tesis doctoral se busca conocer el perfil de la empresa exportadora *gaucha*: sus estrategias y acción exportadora, así como los factores determinantes e importantes para la empresa que hace parte de un mercado internacionalizado, que trabaja utilizando normas y procedimientos diferentes de un país para otro, pues sabe que los productos, consumo, competencia, grupos de presión, gobiernos, legislación, entre otros factores de diversidad, que envuelve empresa/mundo puede tanto favorecer, cuanto desfavorecer a la empresa y al país, en este proceso.

La empresa exportadora *gaucha*, inserta en este contexto convive no sólo con el aprendizaje y constante capacidad adaptativa, sino también con las amenazas, teniendo que aprovechar las oportunidades que surgen. Por eso y por tantos otros factores se busca verificar cuál es realmente el perfil de la empresa exportadora *gaucha*, en el mercado internacional y en el contexto social, en donde ésta actúa. Siendo que las exportaciones, además de representar un factor generador de riquezas, de nuevos puestos de trabajo, de desarrollo económico y social, etc, ha favorecido también, la integración entre los países, creando con eso una situación favorable para que todo el sector exportador busque ser más competitivo y con eso busque tener más presencia en el exterior, como ejemplo práctico, el Mercosur, para las empresas *gauchas*.

Esta orientación hacia el comercio exterior es un factor esencial para el éxito de las empresas. Se constituye en un mecanismo capaz de promover la eficiencia, la innovación tecnológica y la búsqueda de excelencia en la exportación, para cualquier empresa que quiera prosperar. En este sentido, este trabajo de Tesis pretende buscar de forma conjunta teórico/empírica, investigar el perfil de la empresa exportadora *gaucha*: estrategia y acción; por la real importancia en conocer mejor, el sector exportador *gaucho* y, se caracteriza por ser un trabajo pionero sobre la empresa exportadora de Río Grande del Sur. Busca así, dar su contribución, tanto para los sectores académicos, como

gubernamentales y empresariales, con esta investigación a mejorar la competitividad del sector exportador del Estado de Río Grande del Sur.

1.1.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo esencial que se plantea en esta investigación es determinar cual es el perfil de la empresa exportadora *gaucha*, en el Estado de Río Grande del Sur, Brasil, en el momento actual, basándose en una investigación a través del estudio conceptual y evidencias empíricas, obtenidas de las empresas que están vivenciando este proceso.

En la parte teórica que fundamenta el trabajo se busca identificar cuáles son los factores relevantes para ser investigados. Esta parte sirve para fundamentar el análisis y las respectivas conclusiones del trabajo de Tesis.

El objetivo esencial incluye los objetivos específicos que tratan de la parte del trabajo de tesis que se encargan de los capítulos cuarto a séptimo por ser los capítulos que hacen la confrontación entre los datos obtenidos en la encuesta y el referencial bibliográfico analizado. A continuación se desglosan los objetivos específicos, que son:

- ***Cuáles son los factores relacionados con la competitividad empresarial del Estado***, - relacionado al sector exportador gaucho;
- ***Los aspectos organizativos de la empresa exportadora gaucha***, - con referencia a los aspectos comportamentales de la empresa exportadora;

- **La búsqueda de mayor competitividad de las empresas exportadoras gauchas**, - que envuelve la acción competitiva exportadora; y
- **La competencia internacional y la empresa exportadora gaucha**, - relacionado al contexto de la exportación y la competencia de la empresa exportadora gaucha.

1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica por pretender dar a conocer el perfil de la empresa exportadora *gaucha*: estrategia y acción.

Ante las informaciones que se han obtenido junto a las empresas exportadoras *gauchas*, y de las informaciones de los encuestados, en el universo investigado, se traza un panorama sucinto sobre el momento actual de las empresas exportadoras, de Rio Grande del Sur, así como, este trabajo de Tesis resulta en subsidios para las empresas exportadoras, como ejemplo, en la estrategia y acción exportadora, como a mantener mercados ya conquistados o, mercados a conquistar.

Uno de los tantos factores de justificación de esta investigación, es que, busca ofrecer datos actuales y científicos a las empresas, pues la exportación es considerada un paso importante, dentro del proceso de expansión de la empresa.

Pretende también, dar soporte a establecer la política gubernamental de exportación, en sus estrategias y apertura al mercado exterior. Esta apertura de los mercados ha exigido que se eleve constantemente la participación de las exportaciones en los más variados mercados, siendo que la diversificación, tanto de productos, como de mercados, ha posibilitado una mayor autonomía

empresa/país, junto a los mercados mundiales. A través de investigación científica, los sectores gubernamentales, de interés, obtienen, consecuentemente, un mayor conocimiento del proceso de exportación, como un todo. También, se comprueba, que en el mundo entero, la investigación científica ha sido un factor determinante del desarrollo socio-económico, no solamente de las empresas como de las naciones.

Es importante destacar que este trabajo abre camino para que muchos más sean desarrollados, en términos de investigación.

CAPÍTULO II

2.- MODELO DE INVESTIGACIÓN

2.- MODELO DE INVESTIGACIÓN

2.1.- EXPOSICIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

El modelo de investigación toma en consideración las variables internas, así como, las variables externas del ambiente exportador y, en éste sentido, busca demostrar, de forma sucinta, el modelo de investigación y sus aplicaciones al trabajo de Tesis, que aquí nos interesa de manera particular.

El modelo de investigación elegido para la ejecución de este trabajo fue el método estadístico analítico-descriptivo, que es de gran alcance, por su importancia en la descripción ordenada y sintética del comportamiento en el tiempo y de los fenómenos empresariales vinculados a los factores que envuelven el sector exportador, como describe Cobra¹. Como consecuencia, es focalizada en la precisa descripción de las variables y, que de modo sencillo, describe los datos que fueron recogidos e incluye el cálculo de la media, moda, etc., con la utilización de mapas de tendencias de los datos y cálculo de las correlaciones.

Los mapas de tendencias son técnicas gráficas que dan informaciones sobre la tendencia principal, la variabilidad y la forma de distribución; y la correlación es la medición del grado de asociación entre dos o más variables, describen Barabba y Zaltman².

¹ COBRA, M., *Marketing Competitivo*, p. 41

² BARABBA, V. P. e ZALTMAN, G., *A Voz do Mercado: a vantagem competitiva...*, p. 84

La opción por la utilización de este modelo estadístico, para la investigación, se inició con la percepción de un espacio en los conocimientos, acerca del cual, por el proceso de inferencia deductiva, se busca probar a través de la muestra, la predicción de la ocurrencia de los fenómenos abarcados en el objetivo esencial de la investigación, que a lo largo del trabajo busca cumplir, consecuentemente, los objetivos específicos, del estudio.

Para iniciar el proceso de implementación de este trabajo de investigación se buscó en primer lugar saber cuáles eran las empresas que realmente exportaban con frecuencia y de forma continuada, por un determinado período. A través de informaciones de varios órganos oficiales, como, (Gobierno del Estado, Fiergs y Sebrae)³, se constató que el número de empresas que exportaban con frecuencia sumaban un total de 1.450⁴.

En seguida se buscó saber si las empresas exportadoras *gauchas* estaban agrupadas por sectores y para esto se buscó amparo en una Ley Federal n° 2.376 de Noviembre de 1997, que trata sobre la NCM - Nomenclatura Común del Mercosur y de la TEC - Tarifa Externa Común.

A partir de estas informaciones, se inició la implementación de la investigación.

Se tomó el universo de la investigación, a través de muestreo aleatorio simple, de modo a garantizar un error de muestreo de 7,5 por ciento y 1,78 para el conjunto de la muestra, así que el 92,5 por cien de fiabilidad. Los límites de tal error comprenderían el porcentaje incógnito.

Se ha optado por utilizar este método estadístico, pues, a través del razonamiento deductivo por muestreo aleatorio simple, afirma Giardina⁵, "...el

³ EXPORT INDUSTRY GUIDE - Publicação conjunta entre o Estado do Rio Grande do Sul, Fiergs e Sebrae, 1997-1998.,.

⁴ Id Export Industry Guide,

⁵ GIARDINA, B., Manual de Estadística, 1967, p. 26

problema está justificado sobre las bases introspectivas, quiere decir: que ya estaba implícitamente en él". Con frecuencia recurrimos al razonamiento deductivo por muestreo para la construcción de ciertas hipótesis o problemática, en un modelo matemático, en el cual se sacan ciertas conclusiones y se comprueban los datos empíricos, afirman Milone y Angelini⁶.

A fin de que las conclusiones de la teoría de la muestra y de la inferencia fuesen válidas, la muestra fue elegida de modo que fuese representativa del universo investigado. Una de las maneras, según Murray⁷, en las cuales se puede obtener una muestra representativa es el proceso denominado muestreo aleatorio simple. De acuerdo con el autor, cada elemento de la población posee la misma probabilidad de ser incluido en la muestra que, puede ser con reposición o sin reposición.

En el caso específico, se optó por muestreo sin reposición, para que todas las empresas tuviesen la misma posibilidad de ser elegidas o no. El único requisito que ellas tendrían que ser empresas exportadoras, con exportación continuada para hacer parte de la investigación. Se optó por este requisito para que la muestra fuese lo más verdadera posible y con eso no se viciase la investigación. Siendo que: $Z = P = Q = N_o$. En donde, Z_{\bullet} , es el valor de la distribución normal; P , es la probabilidad de éxito; Q , es la probabilidad de fracaso; N_o , tamaño de muestra; y e_{\bullet} , es el error relativo máximo admitido, así siendo:

$$\frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2} = N_o \quad \frac{1,78^2 \times 0,25 \times 1}{0,075^2} = 140,81$$

$$N = 1450$$

$$\frac{N \times N_o}{N + N_o} = \frac{1450 \times 140,81}{1450 + 140,81} = 129$$

⁶ MILONE, G., y ANGELINI, F., Estatística Geral: amostragem, distribuições amostrais e ..., 1993, p. 15

Así se llegó a un conjunto muestral de 129 empresas, representando 8,9 por ciento del universo total, (1450) empresas. De esta forma se buscó que la muestra representase el sector exportador *gaucho*. Se cree que el conjunto muestral representa el universo de las empresas exportadoras, no siendo, ni grande ni pequeño; y para esto, se corrobora con una afirmativa de Cobra⁸, en donde el autor aborda que: “ la tesis de que cuanto mayor sea el tamaño de la muestra, mayor será su precisión o fiabilidad, es muy discutible, no sólo cuanto a los costes envueltos, para realización de la investigación, sino también, cuanto a los métodos de cálculo de la muestra”. Y, se recuerda Martínez⁹; y Alonso y Donoso¹⁰, que se utilizaron en trabajos de investigación científico, de una encuesta realizada por el Instituto Español de Comercio Exterior, sobre el sector exportador, en el año de 1992, cuyos resultados fueron publicados en 1994, en que el muestreo quedó en 4,6 por ciento del total de las empresas exportadoras españolas.

Se utilizó el programa Excel para Windows/98 para la selección aleatoria del muestreo.

Cabe resaltar que las inferencias hechas con base en la estadística muestral, jamás puede ser considerada absolutamente correcta. Ésta estadística, además de evaluar las relaciones existentes entre la población y las diversas muestras que de ella se puede extraer, también sirve para indicar si las diferencias observadas entre los parámetros del muestreo obtenidos de dos o más poblaciones son casuales o significativas.

⁷ MURRAY, R. S., Estadística- Coleção Schaum, 1985, p. 175-176

⁸ COBRA, M., *Marketing Competitivo*, p. 69

⁹ MARTÍNEZ, A. V., Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa Exportadora Española, p. 15

¹⁰ ALONSO, J. A. e DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora Española, p. XV

2.2.- OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

La operacionalización del modelo de investigación para la realización de la encuesta partió de la presuposición de que con la técnica de obtención de datos cuantitativos a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas y respuestas, adaptado de un cuestionario de Placer Galán¹¹, constituido por 38 preguntas que se desglosan en otras tantas cuestiones que el empresario respondió con base en datos relacionados con actividad exportadora de su empresa, respondidas estas cuestiones, por escrito, sin la presencia del entrevistador.

Con la utilización de esta técnica de recogida de datos se logran describir los fenómenos de masa, a través del cálculo de media, mediana, moda, media Trimed, o media Trim (la media Trim se utiliza para dar más fiabilidad al método, pues en el resultado de la media trimed, se saca 2,5% para bajo y 2,5% para riba, de imprecisión del resultado, que gira en torno de 5% del resultado, con eso, dá más fiabilidad al resultado), porcentajes, número índice, coeficientes de correlación, intervalo de fiabilidad, etc, y su representación gráfica, permitiendo con eso, el análisis descriptivo de los resultados y la conclusión.

La decisión por esa técnica de recogida de datos fue tomada, principalmente, en función de la dispersión geográfica de los elementos de la muestra, con implicaciones obvias sobre los costes, caso fuera utilizada la técnica de entrevista.

¹¹ PLACER GALÁN, J. L., Encuesta sobre la empresa exportadora de Castilla y León, España

2.3.- EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración que la técnica de obtención de datos aquí descrita, normalmente presenta un bajo índice de respuesta, se utilizó los siguientes procedimientos para que se alcanzasen los propósitos del trabajo, adaptado de un modelo de investigación utilizado por Slongo¹²:

a) Contacto telefónico inicial: El objetivo de ese contacto telefónico inicial fue la identificación de la persona que respondería a la encuesta, en cada una de las empresas elegidas, en el muestreo. Así como para pasar las informaciones previas sobre el trabajo de tesis doctoral y solicitar su colaboración.

b) Remesa del material: La remesa del material de la encuesta se dió en el período transcurrido entre agosto y septiembre de 1998, y comprendió un cuestionario, una correspondencia para la persona indicada, en donde en esa correspondencia se detallaban los motivos de la encuesta, el carácter confidencial que daría a los datos suministrados por la empresa y se solicitaba la colaboración una vez más al encuestado. Se envió un sobre sellado y direccionado para la devolución del material, con plazo de devolución de 3 días desde el recibimiento del cuestionario, relleno.

c) Follow-Up: Vencido el plazo de 20 días para la devolución del cuestionario contestado, se hizo un follow-up (refuerzo), llamando por teléfono al encuestado, a fin de verificar la causa de la no devolución del cuestionario relleno.

El cuestionario, fue elaborado con 38 preguntas, objetivas y de respuestas abiertas que fueron contestadas por la persona identificada, así como el cargo que ocupaba en la empresa, dirección de la empresa, fecha de respuesta del cuestionario y teléfono de la empresa, a título de confirmación.

¹² SLONGO, L. A., Serviços ao Cliente como Diferencial Competitivo, 1996

Retornaron 84 cuestionarios rellenos, (65,12 por ciento de la muestra), que suponen un 5,79 por ciento del total de las empresas exportadoras *gauchas*. Como ya se prevía no retornó el cien por cien de los cuestionarios rellenos. De todos modos, ya se habían analizado otros trabajos y notado que el promedio de respuestas siempre presenta un bajo índice, como por ejemplo, Bijmolt y Zwart¹³, en donde sólo un 31,7 por ciento de los cuestionarios retornó rellenos, en una encuesta realizada, en 1994. Jacobs et al¹⁴, relatan que aproximadamente el 25 por ciento de los cuestionarios retornaron rellenos en investigación realizada en 1995, en USA, y Slongo¹⁵, en una investigación, realizada, en 1996, en Río Grande del Sur, obtuvo un retorno de cuestionarios rellenos de 61,47 por ciento; Singer y Czinkota¹⁶, en una encuesta, también realizada por correo, en Minesota, en 1997, obtuvieron un retorno de 65 por ciento de los cuestionarios rellenos. Carpano y Chrisman¹⁷, en una investigación, en 1995, obtuvieron un 23,5 por ciento de cuestionarios que retornaron contestados y Ansoff y McDonnell¹⁸, en una encuesta realizada en empresas americanas, señalan que el retorno de cuestionarios rellenos quedó en 22,6 por ciento, del total de cuestionarios enviados para las empresas. Con estas informaciones se cree que incluso con el no retorno del cien por cien de cuestionarios cubiertos, el promedio de retorno fue alto, teniendo en cuenta las otras investigaciones realizadas.

Se trató de codificar, informatizar y tabular los datos, con posterior tratamiento estadístico, con la ayuda de un especialista del área. Para ello se utilizaron los paquetes SPSS para Windows/95, suficientemente conocidos en el ámbito académico y de los Institutos de investigación empresarial. Para la presentación, se utilizó el análisis-descriptivo y también, tablas, cuadros y gráficos. El tratamiento de los datos informados por las empresas se dió de forma

¹³ BIJMOLT, T. and ZWART, P., The impact of internal factors on the export success of ..., p. 74

¹⁴ JACOBS, L., WILLS, J., SAMLI, C. and BULLARD, W. R., Internationalization of domestic product life cycles, 1997,

¹⁵ SLONGO, L. A., Serviços ao Cliente como Diferencial Competitivo, 1996

¹⁶ SINGER, T. and CZINKOTA, M., Factors Associated with Effective Use of Export..., 1994, p.59

¹⁷ CARPANO, C. and CHRISMAN, J., Performance Implications of International ..., 1995

¹⁸ ANSOFF, I. e McDONNELL, E., Implantando a Administração Estratégica, p. 296

anónima, sin identificación individual de la empresa para los propósitos de la investigación.

2.4.- DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la delimitación del universo de la investigación, se buscó identificar las empresas comprometidas en un proceso de exportación continuada. Este universo se restringió a las empresas exportadoras del Estado de Río Grande del Sur, o, como el pueblo de Río Grande del Sur llama, de *gauchas*.

Con la realización del trabajo empírico se buscó en términos de análisis, lógicamente, analizar el perfil de las empresas exportadoras: estrategia y acción en el contexto de aprendizaje, como una ventaja en contraposición al estudio puro y sencillo de conceptos y principios generales - o estudios meramente teóricos. Sin embargo, el trabajo empírico posee sus limitaciones, siendo que, la investigación empírica - o método empírico, muestra la realidad práctica de los hechos vivenciados por las empresas exportadoras y en éste sentido procura dar su contribución y subsidios para la mejor comprensión del proceso, así como, todos los factores que envuelven todo el sistema, donde las empresas de este sector están insertas, en un determinado período de tiempo de interés de la investigación.

Las principales conclusiones que resultaran de éste trabajo están sujetas a algunas limitaciones del método utilizado que, como en cualquier trabajo empírico, siempre presenta sus limitaciones.

En los anexos del trabajo incluimos el cuestionario utilizado en la investigación, (original, en portugués).

CAPÍTULO III

3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. BREVE HISTÓRICO DE LAS EXPORTACIONES DEL ESTADO

Los primeros registros sobre la ocupación y formación del Estado de Río Grande del Sur, datan de la mitad del siglo XVII¹. Eran portugueses que venían desde San Paulo en busca de nuevas tierras y de nuevas riquezas. Muchos historiadores garanten que estos pioneros, al llegar al territorio riograndense, ya se encontraron con el ganado bovino, responsable por el inicio de la economía de esta región, donde vivían los “*Gauchos*”, como primitivamente se decía del habitante del campo, oriundo de la mezcla de indígenas, portugueses y españoles. Hoy, se generalizó llamar a todos los habitantes que viven en Río Grande del Sur, de “*gauchos*”.

Mucho tiempo después, en el siglo XIX, empezaron a llegar otros inmigrantes y las costumbres de los primeros colonizadores empezaron a mezclarse con la cultura traída en el equipaje de otros europeos, entre ellos, españoles, alemanes e italianos. De herencia, además de la pasta con vino, del café colonial o del “chope” (cerveza), el habitante de Río Grande del Sur recibió el gusto por el trabajo, resultado de la buena calidad de mano de obra demandada en cualquier región de Brasil, desde aquellos tiempos hasta los días actuales.

¹ EXPORT/92, Publicação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Social do Río Grande do Sur.

El Estado de Río Grande del Sur está localizado en el extremo sur del país² y deberá cobijar en finales de este año, según las proyecciones oficiales, un total de 10,4 millones de personas. Esto significa un 5,8 por ciento de los casi 180 millones de brasileños, con un promedio de crecimiento de la población de 1,5 por ciento al año, un índice mucho menor que el promedio brasileño de 2,5 por ciento.

Río Grande del Sur es el Estado más meridional del Brasil, haciendo frontera con el Estado de Santa Catarina, al norte; con Argentina, al oeste; con Uruguay, al sur; y con el océano atlántico, al este. Con un área de 281.963,3 kilómetros cuadrados, el Estado corresponde a 3,30 por ciento del territorio brasileño, como se puede observar en el mapa a seguir.

MAPA DE AMERICA DEL SUR



Figura 1 : Mapa parcial de América del Sur

² (cf. Figura 1, Mapa parcial de América del Sur)

La pecuaria se ha caracterizado desde la formación del Estado como la primera actividad económica. La carne y el cuero fueron las primeras exportaciones del Estado. Por lo tanto, no es por acaso que aún hoy la carne hace parte de la lista de los principales productos comercializados por el Estado en el mercado internacional y el sector exportador ha asumido papel fundamental en la economía, principalmente en los últimos años.

De acuerdo con las informaciones de la balanza comercial el valor de las exportaciones viene creciendo no solamente en el sector primario como también, en el sector secundario, que generalmente es el sector que agrega valor a las exportaciones. Eso se comprueba con el gran volumen de inversión que el Estado recibió en los últimos años, de grandes empresas, como, General Motors, Coca-Cola, Phillip Morris, Navistar, entre otras tantas empresas y grupos de consorcios que participaron del proceso de privatización de empresas estatales, que consecuentemente, contribuyeron para el crecimiento en todos los sectores de la economía, con proyecciones de aumento del PIB (Producto Interno Bruto), del Estado, para el tercer milenio y consecuentemente aumentar las exportaciones del Estado.

Confirmando la industria como un sector dinámico y capaz de orientar las reglas de la política económica del Estado, para el futuro próximo, ésta, ha dado, un impulso creciente a las exportaciones, teniendo en vista, el favorecimiento por la cercanía con otros países de América del Sur y la posición favorable frente a la Organización Mundial de la Salud, que consideró este Estado brasileño, en 1996, como el de mejor calidad de vida de su población. El factor más importante en hacer un breve relato sobre la formación histórica del Estado *gaucho* y del inicio de las exportaciones; su posición geográfica y sus condiciones actuales, es porque en el decorrer de éste trabajo, se hacen citas sobre Río Grande del Sur y su origen y, sirven para mejor entendimiento del contexto exportador del Estado.

3.2. LOS FACTORES QUE LLEVAN A LA EMPRESA A EXPORTAR

Drucker³ hace una afirmativa: “el evento más importante en la economía mundial, durante los años 80, fue ciertamente el *boom* en las exportaciones de manufacturados en Estados Unidos. De allí se puede prever la importancia de las exportaciones, pues ésta es la mayor economía mundial.

Toda la economía mundial viene sufriendo profundas alteraciones en los últimos años, merced a la formación de conglomerados económicos, designados bloques económicos, como (UE, NAFTA, MERCOSUR, entre otros), algunos bloques consolidados y otros en proceso de formación y consolidación, resultantes de la formalización y de la constitución de la OMC - Organización Mundial del Comercio. Influencias políticas importantes en este siglo determinaron reflejos económicos inmediatos sobre la creación de éste nuevo contexto, como la caída del Muro de Berlín y la apertura económica de varios países, entre tantos otros factores que contribuyeron para los profundos cambios, porque vienen pasando, la sociedad como un todo y, que han afectado el sector exportador de todos los países y de todos los continentes.

Esta interdependencia tecnológica ha provocado en las naciones y en los pueblos una necesidad y un deseo de mayor participación en ésta sociedad interconectada por la información y, Minervini⁴ cita:

“Vivimos en un mundo en que la interdependencia de las naciones y la complementariedad de las economías se torna vital para la supervivencia de todos en el sentido de sociedad, no importando en donde esté localizado, si en las cercanías o en otro continente”.

En este contexto, se percibe ser el comercio exterior la puente de conexión para el suplemento de estas necesidades y deseos de las personas,

³ DRUCKER, P., Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século, 1996, p. 23

⁴ MINERVINI, N., O Exportador, 1992, p. 56

siendo que las personas, lo único que quieren, es tener acceso a productos y servicios y no están preocupadas con nacionalidad u origen. O más específicamente, como cita Samuelson⁵:

“el comercio exterior ofrece una frontera de posibilidades de consumo que nos puede dar mayor cantidad de todos los bienes que nuestra frontera de posibilidad de producción interna”.

Siendo así, cabe a la empresa y a los países, el suplimiento de estas poblaciones, aprovechando con esto para no sólo entrar en otros mercados, inicialmente, vía exportación, como también, para la internacionalización de la empresa, que en la mayoría de las veces empieza por la exportación. Y, Martínez⁶, dice: “... en la actualidad, se ha superado la visión simplista del comercio exterior, y las exportaciones han dejado de ser una actividad residual, para consolidarse como una actividad más que ofrece a las empresas grandes oportunidades de negocio”. Con eso, aprovechando para también tener acceso a la más avanzada tecnología que ha posibilitado el aumento y la organización de la producción, también dicen (Andersson y Fredriksson⁷), disminución de sus costes, mejora en la gestión del trabajo y la modernización de los productos, entre tantos otros beneficios que la empresa pasa a obtener en inserirse en el proceso de comerciar con otros países y, a los países el beneficio de la generación de nuevos puestos de trabajo advenidos del desarrollo de las empresas y como consecuencia favorable al crecimiento económico.

A partir de estos factores iniciales cabe a la empresa que quiera hacer parte de éste universo sin fronteras, afirman Barabba y Zaltman⁸, el atributo de prepararse para las actividades de comercio exterior, con la exportación, generalmente siendo la primera actividad de comercio con otros países, describen

⁵ SAMUELSON, P. A., Introdução à Análise Econômica, p. 683

⁶ MARTÍNEZ, A. V., Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa..., p. 4

⁷ ANDERSSON, T. y FREDRIKSSON, T., International Organization of Production and..., 1996, p. 250

⁸ BARABBA, V. P. e ZALTMAN, G., A Voz do Mercado: a vantagem competitiva através da..., 1992

Canals⁹ y Leonidou¹⁰. Esta actividad envuelve una gama de providencias y conocimientos nuevos, capaces de permitir entrar en nuevos mercados y, lo más importante, “crear un espacio propio”, como citan Resende y García¹¹. Con esa afirmación los autores evidencian que la empresa no solamente debe preocuparse y prepararse para comerciar, permanecer y prosperar en ese mercado, que cada vez se torna más competitivo y vital para las empresas y para los países.

Esa preparación para participar de estos nuevos mercados puede ser entendida de forma general por las preocupaciones nuevas que pasan a hacer parte de los factores que llevan a la empresa a exportar y que son fundamentales como factor de impulso para cualquier empresa que desee comerciar con otros países. Son condiciones importantes que pasan a integrar la empresa que haga parte de un proceso exportador, o que quiera pasar a exportar, independientemente del tamaño u otras condiciones *sine qua non* que posea la empresa.

Esas condiciones han sido el factor culminante de la gran mayoría de los países y empresas, en donde la actuación ha subrayado la importancia de exportar como una opción estratégica en la internacionalización de la empresa. Sin embargo, las empresas exportadoras enfrentan barreras o no son aceptas con mucha facilidad en nuevos mercados. Las organizaciones del sector público deberían funcionar como un motivador, dando soporte, principalmente, en los países menos desarrollados, como una importante fuente de ayuda a la exportación, afirman Singer y Czinkota¹². Todavía, estos mismos países encuentran dificultades para desarrollar efectivas estrategias para disminuir, principalmente las barreras de entrada de las exportaciones, en los mercados exteriores, generando con eso, más un percance para las empresas que estén en

⁹ CANALS, J., La Internacionalización de la Empresa, p. 2, 1994

¹⁰ LEONIDOU, L., Empirical Research on Export Barriers: Review, Assesment and Synthesis, 1995

¹¹ RESENDE, L. S. e GARCIA L. M. , Exportação: organização para exportar, rotinas..., 1981.

¹² SINGER, T. O., y CZINKOTA, M., Factors Asociated with Effective Use of Export Assistance, p. 53

búsqueda de mercados para sus exportaciones y consecuentemente, la internacionalización de la empresa.

Para la empresa esto significa en primer lugar que es preciso pensar internacionalmente, respetando la heterogeneidad del mercado mundial, pues el éxito de una operación de exportación depende de la comprensión de las economías y culturas externas. Los éxitos de las inversiones dependen del grado de conocimiento de la empresa sobre los mercados en que ella opera, así como de su habilidad en adaptarse a esos mercados, pues, a la vez, pequeños errores pueden llevar a grandes perjuicios y con eso perjudicar la expansión de la empresa rumbo a otros mercados.

Vasquez¹³ cita que:

“La exportación es la actividad que proporciona la apertura del país para el mundo. Es una forma de enfrentarse a los demás partners y, principalmente, frecuentar la mejor escuela de administración, ya que, lidiando con diferentes países, el país exportador asimila técnicas y conceptos a los que no tendría acceso en su mercado interno”.

El autor también, hace la siguiente afirmación: para mejorar nuestra posición en el ranking de los países exportadores, nuestra política de comercio exterior debe atenderse a varios factores, como:

- trabajar la imagen de Brasil en el exterior;
- ampliar la integración regional, teniendo, todavía, una postura de efectiva cooperación;
- inserir la política de comercio exterior en el contexto de la política económica, agrícola, industrial y educacional;

¹³ VASQUEZ, J. L., Comércio Exterior Brasileiro, p. 139-140

- negociar acuerdos con los países industrializados, aumentando la cooperación tecnológica;
- incentivar la exportación de manufacturados con alto valor agregado;
- abolir el inmediatez;
- calificar el exportador;
- calificar el producto;
- incentivar al exportador, no reduciendo impuestos o concediendo financiamientos a bajo interés;
- fijar las reglas del juego;
- incentivar la internacionalización y la capacidad gerencial;
- reducir prácticas burocráticas;
- practicar una política cambial realista; y
- estar abierto a las nuevas formas de exportación.

Esos factores tienen como principales objetivos la modernización económica y la inserción competitiva de los países en el comercio internacional a través de la ampliación de sus mercados locales, implicando en la generación de nuevos flujos de comercio y la consolidación de los vínculos de interdependencia tecnológica, entre países, ocasionando como principal beneficio la exportación de la empresa exportadora rumbo al mercado internacional.

3.2.1. La expansión de la empresa exportadora rumbo al mercado internacional

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el comercio internacional ha tenido una expansión sin precedentes, (Canals¹⁴; Krugman¹⁵). Para expandirse rumbo a nuevos mercados y asegurar el éxito a largo plazo, la empresa precisa en primer lugar cuestionar las razones que la llevaron a optar por exportar o para expandirse rumbo al mercado internacional, referencia Pak¹⁶. Cualquier empresa necesita tener claro sus objetivos, principalmente aquella que pretende exportar y no debe huir a la definición de sus objetivos perseguidos en función de la nueva actividad comercial. Se trata de detectar qué cosas puede ofrecer el país con una calidad y eficiencia de categoría mundial, y aplicar allí el esfuerzo máximo, dejando que los demás países produzcan aquellos bienes para los que estén mejor dotados, afirman Jarillo y Echezárraga¹⁷.

La mayoría de las empresas preferiría permanecer en sus negocios domésticos si el mercado fuera suficientemente grande. Los administradores no precisarían aprender nuevas lenguas, las leyes de otro país, lidiar con monedas raras y volátiles, enfrentar incertidumbres y problemas políticos y legales o tener que rediseñar sus productos para atender las diferentes necesidades y expectativas de los consumidores; el negocio sería más fácil y seguro, define Kotler¹⁸.

Esta definición de exportar puede darse con diferentes grados de involucramiento empresarial, grados éstos que están generalmente relacionados con la importancia estratégica que ella representa para la empresa, referencian

¹⁴ CANALS, J., La Internacionalización de la Empresa, p. 9

¹⁵ KRUGMAN, P., Vendendo Prosperidade: sensatez e insensatez econômica na era ..., p. 278

¹⁶ PAK, J. M., The Export Behavior of Firms: A Study in Small and Medium Sized..., 1991, p. 17

¹⁷ JARILLO, J. C. y ECHEZÁRRAGA, J. I. M., Estrategia Internacional- Más allá de la..., p.3,1991

¹⁸ KOTLER, P., Administração de *Marketing*: análise, planejamento, implementação..., p. 358

Alonso¹⁹; Turnbull²⁰; Mora²¹; Johanson y Wiedersheim-Paul²²; Johanson y Vahlne²³; Johanson y Mattson²⁴ y Rhee²⁵. Los autores citan el Modelo de Upsala que defiende la expansión progresiva de las operaciones en el exterior, una decisión incremental que se fundamenta en la acumulación de conocimiento y experiencia, en donde, constituye una fuente de explicación de la expansión internacional radicalmente distinta. En el modelo de Upsala se parte del supuesto básico que la optimización no es posible, ya que los agentes económicos, en este caso, las empresas, toman siempre decisiones bajo incertidumbre respecto a todas las variables que determinan el resultado final. Esto conduce a las empresas a penetrar en el exterior a través de las distintas estrategias, siguiendo un proceso gradual, abordan Alonso y Donoso²⁶; Jarillo y Echezárraga²⁷; y Lee e Yang²⁸. La secuencia gradual del proceso deriva del efecto del aprendizaje internacional – predominantemente acumulativo, corroboran Fernández²⁹, Ansoff y McDonnell³⁰, que llaman de proceso de involucramiento progresivo – muchas empresas se internacionalizan pasando de la actividad de exportación para el desarrollo progresivo de actividades locales hasta una estructura mundial. Aún así, Hedlund y Kverneland³¹, contestan las afirmaciones anteriores, diciendo que estos conceptos son limitados y que están vinculados sólo a las operaciones de los negocios internacionales.

¹⁹ ALONSO, José A., Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa..., p. 207

²⁰ TURNBULL, P. W., A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, p.173

²¹ MORA, C. M., Causas de la Internacionalización de las empresas:..., p. 20-21

²² JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., The Internationalization of the Firm - ..., p.16

²³ JOHANSON, J. and VAHLNE, Jan-Erik, The Mechanism of Internationalization, p.11

²⁴ JOHANSON, J. and MATTSON, L-G., Internationalization in Industrial Systems- ..., 1988

²⁵ RHEE, C. C., Factors Related to the Export Decisions of Small and Medium Sized..., 1991, p. 34

²⁶ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora Española, p. 162

²⁷ JARILLO, J. C. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional – Más allá de la..., p. 61

²⁸ LEE, C. and YANG, Y., Impact of Export Market: Expansion Strategy on Export Performance, 1990

²⁹ FERNÁNDEZ, M. del P. S., Estrategias de Internacionalización de las Empresas de..., p. 15

³⁰ ANSOFF, I. e McDONNELL, E., Implantando a Administração Estratégica, 1993

³¹ HEDLUND, G. and KVERNELAND, A., Are Entry Strategies for Foreign Markets Changing, p. 106

No parece haber dudas de que una simple extensión del *marketing* doméstico al mercado internacional no es suficiente para garantizar el éxito a largo plazo en actividades internacionales, para la empresa, dicen Bijmolt y Zwart³².

Aún así, son diversos los factores que pueden llevar una empresa a la arena internacional, que generalmente se ha caracterizado por comenzar como:

1. la empresa se concentra en pocos segmentos del mercado, en pocos países. Este es un punto de partida de muchas empresas que se inician en el mercado internacional;
2. concentra la actividad de la empresa en pocos países, diversificando la actuación en segmentos de mercado. O sea, la empresa pasa a servir muchos mercados en pocos países;
3. a través de la diversificación de países y concentración en segmentos del mercado. La empresa apunta al mercado mundo para un producto y procura servir los consumidores del mundo. Esta es una de las tantas formas de administrar bien e intentar satisfacer los consumidores mundiales con su producto; o
4. la diversificación de países y de segmentos del mercado. Esta es una forma generalmente utilizada por las multinacionales que diversifican en el mercado. Procuran a través de ésta forma de administrar sus negocios, trabajar con la multisegmentación.

Generalmente la empresa busca adecuarse a uno de estos medios para exportar.

³² BIJMOLT T., and ZWART, P., The Impact of Internal Factors on the Export Success., 1994, p. 71

Lo que ha perjudicado muchas empresas en el inicio de esta actividad es que hace de la exportación una tabla de salvación a título de compensar las deficiencias del mercado interno, temporariamente, refiere Pak³³. Eso ha perjudicado no solamente la empresa que exporta como también el país, porque en el caso de ser una empresa que sólo tenga interés de exportar temporariamente no dará importancia a tener un plan de exportación continuado y un procedimiento de esta naturaleza, lleva la empresa a tener actitud irresponsable de abandono o de incumplimiento de los acuerdos externos firmados con los importadores, en el primer momento en que el mercado interno mejore, creando una situación que compromete la empresa que exporta e incluso la figura del país en el exterior.

Dentro de este contexto, la exportación no debe o debería ser un negocio ocasional para la empresa en ningún momento, sino, fruto de un trabajo que asumiese ese negocio como una constante, una línea de conducta, una actividad cuyos dividendos ni siempre son las ganancias directas del negocio; sino que, la mayor ganancia de una empresa puede ser el proceso de perfeccionamiento por que pasa una organización, tornándose una entidad más preparada para su propia supervivencia en las actividades futuras en el mercado interno y expandiendo al exterior, afirma Strandskow³⁴.

Destacando la importancia que debe tener la expansión rumbo al mercado exterior, algunos factores son considerados motivadores para que una empresa que opte por entrar, dicen Montana y Charnov³⁵, vía exportación, tenga éxito, pues son las motivaciones que empujan millares de empresas para el mercado internacional, como explican Minervini³⁶; Alonso³⁷; Cavusgil³⁸; Joynt³⁹, como sigue:

³³ PAK, J. M., *The Export Behaviour of Firms: A Study in Small and Medium Sized Manufacturing...*, 1991

³⁴ STRANDSKOW, J., *Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms*, 1986

³⁵ MONTANA, P. J. e CHARNOV, B., *Administração*, 1998, p. 421-422

³⁶ MINERVINI, N., *Exportar: Competitividade e Internacionalização*, 1997, p. 5-6

³⁷ ALONSO, J.A., *Empresa y Capacidades Competitivas*, UCM, 1996

- ⇒ la necesidad de operar en un mercado de volúmenes que garantizan una dimensión industrial de la empresa (alcanzando una economía de escala que le dé competitividad);
- ⇒ pedidos casuales de importadores, quizá conocidos a través de una feria internacional o en una misión al exterior;
- ⇒ dificultades de ventas en el mercado interno;
- ⇒ aprovechar mejor las estaciones del año (quien produce artículos de estación en la baja estación en el mercado interno puede proyectarse para el mercado interno del hemisferio opuesto);
- ⇒ posibilidad de precios más rentables;
- ⇒ mejor programación de la producción;
- ⇒ prolongamiento del ciclo de vida de un producto;
- ⇒ para diversificar riesgos (colocar parte de la producción en el mercado externo amortigua los efectos de crisis periódicas o eventuales;
- ⇒ para mejorar la imagen con proveedores, bancos y clientes, pues la exportación es un vehículo para la competitividad y eso se refleja en sus operaciones en el mercado interno; para equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado interno, debido a la globalización de la economía, pues, es cada vez más frecuente la empresa chocarse con los competidores en la puerta de casa; y

³⁸ CAVUSGIL, S. T., Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of ..., 1984

³⁹ JOYNT, P., International Strategy: A Study of Norwegian Companies, 1989

⇒ para una estrategia de desarrollo de la empresa (asumir la exportación como una meta de desarrollo empresarial).

Logicamente, que todas estas motivaciones solamente alcanzan el objetivo propuesto, si la empresa estuviere comprometida en todos sus niveles como cambio de mentalidad que incluya producto, políticas de comercialización, *know-how* del cuerpo técnico y gerencial, etc, afirman Pak⁴⁰, y Melin⁴¹, sino es vista por toda la organización, como un amuleto, sin cambios de postura y actitudes. Basta recordar que la exportación representa una separación entre el productor y el consumidor en términos geográficos, culturales, sistemas legales, ambiente político, lenguaje e instituciones, concuerdan Melin⁴² y Welch & Pacifico⁴³; Douglas y Craig⁴⁴; Cavusgil, Zou y Naidu⁴⁵; Johanson y Wiedersheim-Paul⁴⁶; Johanson y Vahlne⁴⁷; Welch y Luostarinen⁴⁸, Welch y Welch⁴⁹. En otras palabras representa un pasaje de un único ambiente para múltiples ambientes.

Este pasaje de un único ambiente doméstico para múltiples ambientes requiere de la exportación postura internacional de la empresa y, (Alonso y Donoso⁵⁰), que hacen la siguiente citación sobre el tema:

“la consolidación de las ventas en el exterior como actividad regular y permanente de la empresa exige que se considere a la exportación como una operación compleja, que vá más allá de la mera disposición de la mercancía para abarcar tanto aspectos tecnológicos y de gestión (penetración y acabado del producto, diferenciación de marcas, campañas

⁴⁰ PAK, J.M., The Export Behavior of Firms: A Study in small and Medium Sized..., 1991, p. 22

⁴¹ MELIN, L., Internationalization as a Strategy Process, 1992, p. 101

⁴², MELIN, L. “Id”, p. 103

⁴³ WELCH, L.S. and PACIFICO, A., Management Contracts:A Role in Internationalization, 1980, p. 72

⁴⁴ DOUGLAS, S. and CRAIG, C.S., Advances in International *Marketing*, 1992

⁴⁵ CAVUSGIL, S. T. and ZOU, S., and NAIDU, G. M., Product and Promotion Adaptation..., 1993, p. 481

⁴⁶ JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., The Internationalization of the Firm – Four..., p. 18

⁴⁷ JOHANSON, J. and VAHLNE, J-E., The Mechanics of Internationalization, p. 39

⁴⁸ WELCH, L. and LUOSTARINEN, R., Internationalization: Evolution of a Concept, p.34-64

⁴⁹ WELCH, D. and WELCH, L. S., The Internationalization process and Networks: ..., 1996, p. 11

⁵⁰ ALONSO, J. y DONOSO, V., La Empresa Exportadora Española: una ..., 1989, p. 332

de promoción y publicidad, servicios post-venta, etc,) como financieros (inversión en redes comerciales, filiales, sucursales y representantes, modalidades crediticias, etc)”.

Y dentro de este contexto, (Rhinesmith⁵¹), cita Doz y Prahalad que: “definen la capacidad para exportar como la capacidad inherente a la organización de aprender continuamente sobre su propio ambiente a fin de producir recursos para competir en otros ambientes”.

Eso hace que generalmente las empresas sean motivadas a ir rumbo a actividades internacionales cuando perciben que el mercado para sus productos/servicios se extienden más allá de las fronteras geográficas de su país. Esa percepción más amplia del mercado trae consigo la atracción de facturación y ganancias mayores. Las empresas amplian sus actividades para el mercado internacional empujando los productos domésticos a través de un canal de distribución ampliado. Y es difícil para una empresa sostener cualquier ventaja inicial de mercado que tenga como exportador un mercado extranjero. Generalmente, el mercado externo conspira contra los exportadores para aumentar el coste agregado para el consumidor final, generando con esto una dificultad más para la empresa que está se introduciéndose en un mercado exterior y por lo tanto anhelando éxito. Aunque el mercado externo conspira inicialmente en contra de la empresa que busca a través de la expansión de las actividades, dirigirse al mercado internacional, ésta no debe perder sus objetivos y hacer con que estas dificultades y tantas otras que se presentan en el transcurso sean vistas como caminos alternativos para expandir mercados.

⁵¹ RHINESMITH, S., A Empresa Precisa ter Cultura Global para Enfrentar os Desafios do Mercado, 1995, p. 1-4

3.2.1.1. Caminos alternativos para expandir mercados

Son varios los caminos o alternativas para la expansión de la empresa y puede llevarla a intentar conquistar nuevos mercados en donde ella ya trabaja, o alternativamente intentar conquistar en nuevos países segmentos de mercados significativos.

Para expandirse, en primer lugar es necesario tener claro que la empresa hace parte de un proceso en donde el desarrollo de negocios e internacionalización es una de las decisiones más importantes que un empresario puede tomar, una vez que significa la propia necesidad de crecimiento, como empresa, profesionalismo, recursos y decisiones de largo plazo, comprometiendo todo el futuro de la organización, muchas veces, afirma Kuazaqui⁵².

Ya, Mora⁵³, hace la siguiente citación sobre el tema:

“la empresa debe aprovechar las economías de escala, de diferenciar los productos, de existencia de costes de transacción e información y de incertidumbre respecto a todas las variables que condicionan los beneficios de las empresas derivados de las estrategias que adopten. Es decir, este tipo de mercado permite que las empresas que lo integran posean ciertas ventajas de propiedad que determinen su supervivencia y que a su vez constituyan incentivos para crecer en el ámbito nacional e internacional”.

Siguiendo esta línea de raciocinio, generalmente, los exportadores descubren que el éxito depende de la ampliación precoz de las actividades locales. Y muchas veces hacen eso de dos maneras. Como caminos alternativos para expandir mercados, ellos aumentan el número de personas, colocando representantes de la empresa expatriados en el país para actuar como agentes de ventas y *marketing* o agregan valor al propio producto, tornándolo más atractivo para el mercado receptor, a través de pequeñas modificaciones en las

⁵² KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: como conquistar negocios en mercados...*, 1999, p. 5-6

⁵³ MORA, C. M., *Causas de la Internacionalización de las empresas: una revisión teórica*, 1998, p. 17

características para adecuarlos a ese mercado, como una forma de expandir, dicen Johanson y Vahlne⁵⁴. Y, Daniels & Daniels⁵⁵, citan: “Nosotros llamamos las empresas que practican tales modificaciones para aumento de valor local; “exportadores mundiales”. Ellas frecuentemente hacen grandes entradas afuera de sus países de origen para obtener conocimiento sobre el mercado local y las necesidades de los clientes”. En este caso, las empresas también estudian las operaciones de los competidores en todo el mundo para aumentar su base de conocimiento gerencial. Mientras obtienen y analizan esas informaciones del mercado de otros países, ellas continúan dirigiendo la mayor parte de las operaciones a partir del país de origen.

Estos exportadores tienden a tratar el mundo más a partir de una visión geográfica, que de una perspectiva de negocio. Ellos tienen un buen desempeño gerenciando sus empresas como sistemas de negocios mundiales, fabricando productos que buscan encontrar denominadores comunes de apelación, para que un mínimo de adaptación tenga que ser hecha en el local. Esos productos homogéneos o globales, son básicamente exitosos cuando presentan una calidad muy alta, porque pueden ser un verdadero desafío para el exportador.

Este camino requiere, generalmente, mucha paciencia y ellos la poseen y están preparados para adoptar una visión de largo plazo en decisiones de inversiones, como dar el subsidio para un inicio de operación en un nuevo país.

Sin embargo, al mismo tiempo en que hacen varias cosas muy bien, en la búsqueda de caminos alternativos para expandirse, es muy frecuente que estos exportadores mundiales se encuentren atados por su fuerte mentalidad nacionalista de exportadores, y tienen dificultad de apreciación y sensibilidad suficientes para la receptividad necesaria a la mentalidad global, lo que los hace sufrir de miopía global.

⁵⁴ JOHANSON, J. and VAHLNE, J-E., *The Internationalization Process of the Firm – A ...*, 1997, p. 33

⁵⁵ DANIELS, J. L., & DANIELS, C., *Visão Global*, 1996, p. 31

El camino para la empresa exportadora rumbo al mercado internacional comienza en el mismo momento en que el mercado internacional se constituye en punto de referencia para las decisiones de expansión de la empresa, afirman Singer y Czinkota⁵⁶. Entendido de este modo, “la exportación, especialmente cuando ésta se reviste con el carácter de exportación activa, constituye una de las formas posibles, acaso la más modesta y primeriza, de compromiso internacional de una empresa”, aborda Alonso⁵⁷.

Esos caminos alternativos para expandir mercados tienen un factor importante. Es que las exportaciones inducen a la expansión de actividades vinculadas tecnológicamente, para las empresas, generan una composición industrial, además, más trabajo intensivo y reducen la relación capital/producto de la economía, lo que estimula el crecimiento. Así como, provocan, también, un proceso de aprendizaje gradual y acumulativo, posibilitando la creación de tecnología propia, a largo plazo, y la exportación de nuevos productos manufacturados de tecnología más sofisticada, bien como, servicios técnicos de alto nivel.

Es un proceso de evolución natural, cuando la economía pasa de la exportación de granos “*in natura*”, por ejemplo, a la agroindustria, etc, refiere Souza⁵⁸. El proceso de aprendizaje empieza, muchas veces, con la utilización de técnicas desarrolladas en el exterior y que ya funcionaron en otras empresas, trayendo como consecuencia, nuevas tecnologías que podrán ser importadas y con eso diversificar la demanda y el riesgo en la empresa exportadora.

⁵⁶ SINGER, T. O. and CZINKOTA, M., Factors Associated with Effective Use of Export Assistance, 1994

⁵⁷ ALONSO, J. A., Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa Exportadora Española, 1994, p. 205

⁵⁸ SOUZA, N. de J., Exportações e Crescimento Econômico, p. 04

3.2.2. Diversificación de la demanda y del riesgo en la empresa exportadora

Baty⁵⁹ refiere William James: “es solamente arriesgando hora tras hora que conseguimos vivir completamente”. Y el autor dice que tornarse un emprendedor requiere dos componentes básicos: ¿Soy un Emprendedor? ¿Tengo habilidades, actitudes, motivación necesarias? ¿Y las demandas compensan el riesgo? El mundo está repleto de ejemplos buenos y malos cuando se habla de ese asunto.

En un ambiente perfecto, los empresarios tendrían todas las condiciones necesarias para emprender y conducir sus negocios sin tener la preocupación con la demanda y con el riesgo, como un factor constante de posibilidad de fracaso.

Ya, Certo y Peter⁶⁰ dicen: “para la empresa riesgos no bien analizados en el momento que ésta decida diversificar, pueden constituirse en:

¿ Probable entrada de nuevos competidores ?

¿Aumento de las ventas de productos sustitutos ?

- Crecimiento más lento del mercado ?
- Política gubernamental adversa ?
- Creciente, presión competitiva ?
- Vulnerabilidad a la recesión y a los ciclos del negocio ?
- Creciente poder de regateo de los clientes o proveedores ?

⁵⁹ BATY, G., Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90: guia do consultor e do empreendedor, p. 11

⁶⁰ CERTO, S. C. e PETER, J. P., Administração Estratégica: planejamento e implantação..., p. 117

- Cambio de necesidades y gustos de los compradores ?
- Cambio demográfico adverso ?, entre otros.

Como se puede comprender, es variada la gama de providencias que la empresa debe tomar cuando pretende emprender o conducir sus negocios, principalmente, la exportación.

Esas providencias pueden ser entendidas de forma mejor si divididas en dos fases distintas, que comprenden:

- **las providencias que deben ser tomadas a nivel de dirección**, cuando se definirán los procedimientos básicos que constituirán la política de exportación de la empresa y los recursos de que deberá disponer para hacer frente a la nueva tarea; y
- **las providencias a nivel de la organización específica para las actividades de exportación**, cuando se establecerán las normas para el funcionamiento del sector o departamento de exportación; y las providencias relacionadas con el acompañamiento y la evolución de la empresa como un todo en aquella nueva actividad y, específicamente, el desempeño de los sectores directamente vinculados a la actividad de comercio exterior.

Otra adversidad que el exportador sufrirá casi siempre es el estigma de comercializar sus mercancías y no recibir su importe. Deberá, por lo tanto, identificar todos los riesgos inherentes al importador, país y condiciones de negociación, para prevenirse de los riesgos. Por tanto, es importante, en cualquier actividad, aprender a identificar, evaluar y administrar los riesgos, refiere, Kuazaqui⁶¹.

⁶¹ KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: como conquistar negocios en mercados...*, 1999, p. 3

Otra forma de diversificar la demanda y disminuir los riesgos pueden ser las alianzas de negocios para las empresas exportadoras. Primero hay que ver cuáles serían las ventajas y preguntar. • Porqué constituir una alianza de negocios? • Cuáles son las ventajas reales? • Qué factores una empresa exportadora deberá tener en cuenta cuando esté formando un equipo con otra?, cuestiona Juchem⁶²

Lynch⁶³, cita Druker que afirma que alianzas son instrumentos más flexibles para crear ajustes a partir de desajustes. Todavía, los desajustes no precisan ser el motivo para la creación de una alianza.

Entonces - • Cuáles serían los motivos que llevarían una empresa a hacer una alianza? Lorange y Roos⁶⁴, dicen que los motivos están basados en la posición del negocio – defensa, permanencia, reestructuración y adquisición, así como también afirman que, las alianzas están dimensionadas en modelos, como: acuerdo provisorio, en donde la empresa madre destina un mínimo de recursos; del tipo consorcio, un ejemplo, puede ser un consorcio para I & D; *joint venture*, afirman Buckley; Mirza y Sparkes⁶⁵; Johanson y Mattsson⁶⁶, basada en proyecto, ejemplo, dividendos, royalties, etc, en este caso es muy utilizado, para la empresa entrar en un nuevo territorio; y la *joint venture* plena, ejemplo de cooperación a largo plazo entre los socios para el desarrollo de un negocio totalmente nuevo, corroboran Czinkota⁶⁷, Welch y Luostarinen⁶⁸, Terpstra y Simonin⁶⁹. Siguiendo los cuestionamientos que llevarían una empresa a optar por hacer alianzas, y que *joint ventures* y alianzas estratégicas son ahora un aspecto rutinario de los

⁶² JUCHEM, D. M., Alianças de negócios e exportação, p. 2

⁶³ LYNCH, R., Alianças de Negócios: uma arma secreta competitiva, 1994, pp. 29-31

⁶⁴ LORANGE, P. e ROOS, J. Alianças Estratégicas, p. 20

⁶⁵ BUCKLEY, P., MIRZA, H. and SPARKES, J., Direct Foreign Investment in Japan as a Means..., p. 132

⁶⁶ JOHANSON, J. and MATTSSON, L-G, Internationalization in Industrial Systems – A ..., 1988

⁶⁷ CZINKOTA, M., Executive Insights: The World Trade Organization - Perspective..., 1995, p.88

⁶⁸ WELCH, L. S. and LUOSTARINEN, R., Internationalization: Evolution of a Concept, pp. 34-64

⁶⁹ TERPSTRA, V. and SIMONIN, B. L., Strategic Alliances in the Triad: An ..., 1993

negocios internacionales, dicen Moran, Harris y Stripp⁷⁰ y Baty⁷¹. Las alianzas estratégicas son uno de los *hits* de los años 90.

- Cuales serían los criterios para la formación de una alianza? - Las empresas deben entrar en alianzas para simultáneamente, obtener metas estratégicas alcanzables; reducción de los riesgos; aumentar las compensaciones y mover recursos preciosos. Si una alianza no logra satisfacer esos criterios, primeramente, ésta puede no ser una estrategia exitosa y eficiente para la empresa, afirma Lynch⁷².

Si una alianza satisface esos criterios iniciales, tendrá innumerables ventajas sobre un abordaje de adquisiciones. De hecho, el tiempo necesario para establecer una buena adquisición o varias adquisiciones para las empresas puede ser suplido por la empresa sin correr el riesgo de asumir deudas adicionales o de sufrir de enfermedades más comunes de una adquisición, como por ejemplo, las culturas sean diferentes o incompatibles.

Las alianzas ofrecen algunas ventajas significativas que pueden no ser encontradas a través de otros mecanismos, que cabe citar, como:

- **sinergías**, por la combinación de fuerzas de diversos recursos corporativos;
- **mayor velocidad en las operaciones**, particularmente cuando grandes corporaciones se unen a las empresas menores;
- **compartir los riesgos**, posibilidades que las empresas invierten en oportunidades que, de otra forma, podrían ser demasiado arriesgadas;

⁷⁰ MORAN, R. T., HARRIS, P. R. e STRIPP, W. G., Desenvolviendo Organizações Globais, p. 18

⁷¹ BATY, G., Pequenas e Médias Empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor, p. 223

⁷² LYNCH, R. P., Alianças de Negócios: uma arma secreta competitiva, 1994

- **transferencia de tecnología entre empresas**, para mantener una posición competitiva en sus distintos mercados;
- **alcance de las competencias en su propio campo**, sin gastos de enormes cuantías de dinero;
- **aumento de las ventas**, debido a un conocimiento crítico del mercado, acceso a los mercados más grandes debido a nuevos canales de distribución y proximidad de nuevos clientes - un auxilio en el plan de productos;
- **inyección de capital en empresas menores**, por medio de inversiones de un socio corporativo mayor, en acciones o en contactos de investigación y desarrollo;
- **protección del patrimonio líquido de cada empresa**, esto ocurre porque muchas formas de alianzas no entran en la distribución del patrimonio;
- **ajuste más rápido a los nuevos cambios tecnológicos**, como resultado de un mejor acceso a las informaciones de ingeniería y *marketing*; y
- **aumento en los dominios de *marketing***, vertical u horizontal, por la posibilidad de entrada en mercados nuevos, que antes eran impenetrables.

Lo que se puede deducir de estos mecanismos es que la empresa exportadora debe antes de más nada, buscar socios potenciales y tener una estrategia clara antes de resolver formar una alianza o mismo de buscar estos socios. La construcción de una alianza comienza con la obtención de un entendimiento de la posición táctica de la misma empresa, y, después, prosigue

para un plan que envuelva un socio potencial. Si la empresa no tuviere un plan sólido, el emprendimiento será edificado sobre una base débil.

La definición de la posición táctica de la empresa puede ser un proceso tedioso, pero es un paso vital para la formación de una alianza. Es que el empresario precisa tener claro que una alianza necesita de un programa de acción sistemático, competitivo y de largo plazo, que reúne recursos con el objetivo de sacar ventajas de oportunidades emergentes específicas, resultando en el posicionamiento de la empresa para futura fuerza de mercado, seguridad organizacional y lucratividad.

Analizadas las oportunidades y posibilidades de hacer una alianza el paso siguiente es, identificar y analizar las oportunidades estratégicas existentes para entrar en un nuevo mercado, en un nuevo campo o en un nuevo sector; en traer una nueva tecnología o un nuevo producto para un determinado sector existente en la empresa exportadora; o hacer una inversión importante de capital para aumentar la posibilidad de éxito con la nueva unión, abordan Gulati⁷³; Samu, Krishnam y Smith⁷⁴.

El empresario debe examinar una serie de opciones, entre las que se presentan y evalúan en términos de riesgos y compensaciones relacionadas. Las compensaciones pueden ser medidas a través de una infinidad de maneras - tasas de mercado, flujo de caja, variedad de línea de productos o crecimiento organizacional, para citar algunos.

Los riesgos, en general, abarcan los sectores políticos, monetarios, tecnológicos, además de los socios y del mercado. El cuadro 1, muestra algunos de los motivos que llevan las empresas a hacer las alianzas y con eso procurar disminuir las posibilidades de fracaso en los negocios y comprender mejor las fuerzas impulsoras críticas.

⁷³ GULATI, R., Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliances Formation, 1999, p. 397

⁷⁴ SAMU, S., KRISHNAM, H.S. and SMITH, R.E., Using Advertising Alliances for New ..., 1999, p. 57

LA FORMACIÓN DE ALIANZAS

cambios estratégicos importantes requeridos consideración interna, externa o extendida	posible alianza con productor o tecnología usar ingeniería de valor re proyectar la fabricación y el montaje
tecnología y producción precisan de revisión mejorar la calidad internamente y a través de alianzas con proveedores	continuar firme en el curso considerar alianzas de distribución para expandir y solidificar mercados

Cuadro 1: La formación de alianzas de negocios

La comprensión de estas fuerzas impulsoras a través de la formación de alianzas de negocios debe reflejar las interrelaciones entre el mercado, la empresa y la competencia. Y comprender que la competencia es esencial en el juego de los negocios. Como el antiguo estrategista de guerra el chino Sun Tzu advertía; “No comience una batalla hasta conocer las estrategias y las alianzas de sus competidores”.

Generalmente, estas fuerzas impulsoras críticas afectan cada empresa debido al relacionamiento propio que ella mantiene con sus clientes y sus competidores, lo que consecuentemente define los obstáculos inherentes y crea oportunidades específicas. Una empresa que esté procurando una alianza buscará un socio que pueda maximizar los resultados, obtenidos a través de las oportunidades, transformándolas en un proceso llamado de sinergia empresarial.

Esta sinergia es la consecuencia de haber entre aliados un excelente encaje táctico que pueda ser, entonces, traducido en una acción operacional efectiva. Una alianza es un proceso y no un edificio, alianzas no son las metas, ellas son quizá, un medio para alcanzar un fin mayor.

Muchos errores son cometidos en la formación y gerenciamiento de alianzas, como una forma de diversificación de la demanda y del riesgo en la empresa exportadora. El error más serio es la presuposición de que las alianzas sanarán las debilidades de una empresa. Sí existen problemas internos, una alianza sólo irá a amplificarlos, en vez de corregirlos. Alianzas deben ser usadas en primer lugar para aumentar las fuerzas. Y consecuentemente, pueden ser incluso una solución fácil. Como casamientos son maravillosos, cuando funcionan. Ellas pueden ser controladas, no por la dominación, mas a través de concepción inspirada y coordinación cuidadosa.

Siendo así, las alianzas deben tener como objetivo mayor, la ventaja mútua, ser flexibles para cambiar cuando las condiciones ambientales y operacionales cambien. Siendo que las alianzas avanzan asumiendo nuevas formas, vivenciando transacciones para reflejar nuevas situaciones a las empresas, independientemente si exportadoras o no.

Para corroborar que esta es una de las maneras de diversificar la demanda y los riesgos, vemos casi todos los días por periódicos y otros medios de comunicación que las alianzas, fusiones y adquisiciones en la década de 90 aumentaron extraordinariamente las oportunidades de utilización de la estrategia de reagrupamiento. Y factores importantes como la desregulación de las comunicaciones y de otros sectores vienen posibilitando un número cada vez más grande de alianzas y, por eso, más casos de reagrupamiento han surgido, afirman Sealey y Cristol⁷⁵.

Esta forma de diversificación es una salida que las empresas han buscado en el desarrollo de alianzas-claves. El esfuerzo para internacionalizarse, como por ejemplo, exportar para un mercado cerrado, exige que la empresa procure socios que dispongan de competencias y puntos fuertes que complementen aquellos de la misma empresa.

⁷⁵ SEALEY, P. and CRISTOL, S. M., A Estratégia de Substituição, 1998, p. 31

Young⁷⁶, cita que:

“muchacha confusión hay en la literatura sobre diferencias entre alianzas estratégicas porque es un término utilizado en el presente en los modelos de internacionalización”.

Como el empresario del sector exportador, también, en la mayoría de las veces también sufre de este mismo problema, consecuentemente, el riesgo más alto existe cuando nuevos productos con nuevas tecnologías son traídos para nuevos mercados, aumentando con eso los riesgos y cambios. El cambio está presente en todos los sectores, y cada uno de ellos trae consigo una oportunidad única, así como nuevos riesgos, aborda Rhee⁷⁷. Cambios en la tecnología, en las preferencias del mercado y en las perspectivas de inversión proporcionan un nuevo potencial para que el emprendimiento cierto alcance buenos resultados, afirma Pak⁷⁸.

Los riesgos y las recompensas pasan a ser compartidos. Y, Lorange y Roos⁷⁹, dicen que las alianzas son basadas en el grado de interdependencia entre las partes comprometidas y listan algunas opciones de alianzas en términos de interdependencia (empresa y empresa madre) – emprendimiento cooperativo informal, emprendimiento cooperativo formal, *joint venture*, participación acionaria y fusión y adquisición.

Como por ejemplo en el caso en que para la empresa falten conocimientos o recursos financieros para alcanzar un mercado. Incapacidad de encontrar intermediarios adecuados para lidiar con su producto o servicio. Formar una alianza de negocios para la empresa puede ser visto como una gran oportunidad y citan Alvin Toffler en “The Third Wave”, “Capitalizar en una plancha de surf. Quien se quede en la cresta de la ola, tendrá éxito. Quien intente alcanzarla antes del tiempo, se hundirá lentamente”.

⁷⁶ YOUNG, S., Internationalisation: Introduction and Overview, 1990, p. 7

⁷⁷ RHEE, C.C., Factors Related to the Export Decisions of Small and Medium Sized United..., 1991, p. 22

⁷⁸ PAK, J. M., The Export Behavior of Firms: A Study in Small and Medium Sized..., 1991, p. 35

⁷⁹ LORANGE, P. e ROOS, J., Alianças Estratégicas, p. 16

Con eso queda evidenciado que la empresa tanto la que exporta como otra cualquiera necesita ajustarse a este nuevo entorno, buscando cotidianamente, formas de diversificar la demanda y el riesgo, de sus actividades. Y para eso sus directivos deben tener en mente que la supervivencia de la empresa es fundamental, así como la búsqueda de la mejora de la gestión y organización de la misma.

3.2.3. Mejora de la gestión y organización de la empresa exportadora

Numerosas investigaciones han demostrado que los principales puntos de fragilidad en la gestión y organización empresarial de las empresas está relacionada al mercado internacional, (Jarillo y Echezárraga⁸⁰; Daft⁸¹; y, Certo y Peter⁸²,) y dicen que: “la administración internacional es, la administración de operaciones de negocios, conducidas en más de un país. La tarea fundamental de la administración, incluyendo la financiación, la producción y la distribución de productos y servicios, no cambia de forma substancial cuando la empresa opera a través de las fronteras internacionales. Las funciones básicas de la administración o *management* es planeamiento, organización, liderazgo y control. Son las mismas, no importando si la empresa opera nacional o internacionalmente”. Ya, Johanson y Wiedersheim-Paul⁸³, colocan que estas funciones están divididas en tres fases, desarrollo, conocimiento de la actividad y estructura organizacional. Sin embargo, los gerentes encontrarán grandes dificultades cuando ejecuten esas funciones dentro de una escala internacional.

⁸⁰ JARILLO, J. C. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional – Más allá de la..., p. 12

⁸¹ DAFT, R. L., Administração, p. 66

⁸² CERTO, S. C. e PETER, J. P., Administração Estratégica: planejamento e implantação..., p. 240

⁸³ JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., The Internationalization of the Firm, -..., p. 19

Y, Moran, Harris y Stripp⁸⁴, hacen la siguiente citación con relación al tema:

“los gerentes tienen que integrar varias funciones – cuidar de las personas, trabajar en estrategias, expandir la comunicación, generar creatividad e innovación, elevar la productividad, mejorar la calidad y fortalecer la organización”.

Ya, Montana y Charnov⁸⁵ afirman que los negocios internacionales o la administración internacional que van desde la exportación, a una subsidiaria en el exterior, envuelven la administración en una amplia variedad de problemas que no están presentes en una operación doméstica. Siendo así, el primer factor importante para una política de exportación es una estructura organizacional ajustada para exportación, refieren, Bijmolt, y Zwart⁸⁶. Con las siguientes advertencias; que generalmente son condicionantes para la empresa:

- **la falta de información del empresario**, - quiere decir el empresario muchas veces por valerse apenas de informaciones sin profundidad y exactitud, para la gestión de la empresa exportadora, puede perfectamente estar conduciendo la empresa por caminos que no sean los más adecuados, a largo plazo;
- **el desconocimiento de como gerenciar la exportación** - para gerenciar la empresa exportadora, el empresario necesita sobre todo tener la mente abierta y valerse de todos los recursos disponibles, para un buen desempeño;
- **el desconocimiento del tipo de apoyo existente para exportar** - el empresario debe estar atento no sólo a los tipos de apoyo existentes en el país exportador, como también estar atento a los beneficios del país

⁸⁴ MORAN, R. T., HARRIS, P. R. e STRIPP, W. G., Desenvolviendo Organizações Globais, p. 33

⁸⁵ MONTANA, P. J. e CHARNOV, B., Administração, p. 427

⁸⁶ BIJMOLT, T. and ZWART, P., The Impact of Internal Factors on the Export Success of of Dutch..., p.71

comprador, como por ejemplo, el caso del Mercosur, donde las exportaciones de los países que hacen parte de éste bloque tienen isención para exportar, en casi todos los productos;

- **la dificultad en adaptarse a otras culturas** - éste es un factor importante, pues el empresario, como ya fue citado anteriormente, necesita además de todas las informaciones sobre el país al que se está exportando, también, saber adecuarse a vender, llevando en cuenta, el factor cultural del país comprador, porque este podrá ser un determinante del éxito empresarial, como por ejemplo, el caso de las empresas del occidente que exportan pollos para Arabia Saudita, que, exige que sea respetada la cultura del país comprador (Arabia Saudita) a la hora de matar y preparar el producto, el funcionario que realiza la tarea de faenar, tiene que estar mirando en dirección a Meca, y hacer todo el ritual Islámico.;
- **las estructuras organizativas inadecuadas** - muchas empresas para no perder la oportunidad de hacer una venta al exterior, empiezan a exportar sin tener realmente una estructura organizativa adecuada que reúna, recursos materiales, personal preparado, condiciones de producción, etc, y esto se torna una fragilidad más, para la empresa; y
- **la falta de actitud del empresario** - como colocar todo el personal a participar de una nueva etapa de la vida de la empresa, si el empresario, sea por que motivo fuera, demuestra tener falta de iniciativa, en momentos que la empresa necesita de su posición.

Esta falta de actividad generalmente puede estar revestida por algunos modelos de gestión, que estén en sintonía con los cambios mercadológicos y que sepan invertir en las capacitaciones correspondientes y que logren asegurar que el desempeño sea coherente con los factores críticos del éxito. Esas son las

tareas cruciales del gestor empresarial para el futuro. Y, Canals⁸⁷, hace el siguiente abordaje sobre el asunto: “las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional. Algunas de ellas, cada vez más, han percibido la necesidad de fomentar este proceso, desarrollando equipos directivos auténticamente internacionales, con personas procedentes de países diferentes que puedan aportar no sólo una experiencia profesional previa, sino un perfil directivo basado en la diversidad humana, cultural y geográfica, como un paso necesario para gestionar mejor los negocios internacionales”.

Se percibe gran convergencia en las trayectorias de evolución de los formatos organizacionales de las empresas, de acuerdo con la naturaleza de los procesos decisorios, la dirección e intensidad de los flujos de información y las características centrales de productos y procesos productivos.

Estos procesos decisoriales más complejos han exigido del empresario un nuevo modelo de empresa victoriosa, en donde se constata la tendencia a la disminución del número de niveles jerárquicos comprometidos en los procesos de decisión, verifican Buckley, Pass y Prescott⁸⁸. Ries y Trout⁸⁹ dicen que reducir el número de niveles es una manera de un alto ejecutivo llegar psicológicamente más próximo del *front*, así como, destinar mayor delegación de poderes en el interior de las cadenas de comando. Ya, Tookey.⁹⁰ refiere que, además de presentar un modelo de decisión empresarial secuencial a semejanza de Kotler, llama la atención para los diferentes niveles jerárquicos donde ciertos tipos de decisión son tomados. Así por ejemplo, aunque la decisión inicial de entrada en las actividades de exportación debería ser tomada por el nivel más alto de la empresa, la decisión de mercado quedaría por cuenta del nivel intermediario.

⁸⁷ CANALS, J., La Internacionalización de la Empresa, p. 7

⁸⁸ BUCKLEY, P., PASS, C. L. and PRESCOTT, K., *Foreign Market Servicing by Multinationals: an Integrated Treatment*, 1990

⁸⁹ RIES, A., e TROUT, J., *Marketing de Guerra II: a ação*, p. 30

⁹⁰ TOOKEY, D., *Técnicas de Exportação*, 1979, p. 121

Esas conductas son justificadas por su funcionalidad para la eficiencia, en particular en lo que representa en términos de minimización de pérdidas, principalmente de tiempo, que ocurren entre las distancias de decisión y acción.

Consecuentemente, eso provoca el aumento de la densidad del flujo de informaciones horizontales que pasan a circular por más puntos en las empresas y contienen informaciones más y más complejas, así como también, las tecnologías de información pasan a representar importante parcela de inversión fija de las empresas.

Los nuevos atributos de la gestión empresarial de las empresas contemporáneas modifican sus fronteras, alterando de manera radical las normas que regulan su relación con proveedores y clientes. Crecen las interacciones envolviendo mercancías y tecnologías, exigiendo que la empresa actúe como un eslabón en una vasta red de relaciones proveedores/clientes.

Estos atributos en vez de tornarse puntos de fragilidad pueden definir la capacidad de gestión, como capacidad inherente a la organización de aprender continuamente sobre su propio ambiente a fin de producir reacciones apropiadas y movilizar recursos para competir, disminuyendo las barreras a la exportación si el empresario es suficientemente atento al momento en que vive la empresa exportadora.

Además, ciertos tipos de ayuda también pueden influir directamente en la conducta del empresario exportador. La conducta del exportador ha sido vista por una serie de decisiones directivas secuenciales y actividades que congregan la decisión de ventas al exterior, como, plan de exportación, contactos con el mercado, y selección de mercados para la exportación, etc.

Basado en estos hallazgos, el modelo de tipo producto/servicio y la fase de exportación de la empresa y la unión entre el uso del producto/servicio se muestran como resultados positivos o no para la exportación. Este modelo refleja la realidad encontrada en la literatura de exportación en que los resultados del

uso del conocimiento ayudan al exportador dependiendo en ambos del tipo de ayuda y de la exportación a ser ampliamente organizada en la empresa. Se espera que estas ayudas que proporcionan conocimiento objetivo produzcan actividad de exportación (decisión exportadora, planeamiento, contactos y selección de canales) para las empresas, sin tener en cuenta, la fase en que se encuentre la exportación, aunque se espera que empresas con más experiencia en exportación probablemente estén más preparadas.

Las percepciones de la dirección parecen ser uno de los determinantes de la empresa, considerados más importantes para el éxito en la gestión de la exportación.

La disposición de la dirección, (sus) percepciones, conocimiento, y las actitudes son determinantes fidedignos en la performance de la exportación.

Probablemente, las actitudes positivas y percepciones son un *conditio sine qua non* para el compromiso de la dirección.

Otro factor de demasiada importancia que se observa para la mejora de la gestión y organización de la empresa exportadora afirman Alonso y Donoso⁹¹, - la gestión – el que establece una frontera más nítida entre los sectores que se han calificado de modernos y el resto. Es el hecho de haber o no una preocupación con la gestión específica de la exportación. Aunque que la empresa no posea un departamento, la exposición a seguir tanto interesa a las empresas que mantienen departamento de exportación como aquellas que tienen sólo un servicio, un sector o incluso una directoría para esa especialización. El propósito es, por lo tanto, indicar que deben ser acometidas a la unidad de la empresa que se identifica como “exportación” y las innumerables tareas que deben ser ejecutadas y coordinadas por este sector, o gestionadas por alguien que se encarga por esta tarea.

⁹¹ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., La Empresa Exportadora Española : una ..., p. 316

Esta gestión específica se caracteriza por la existencia de tres bases de sustentación al proceso exportador de la empresa como demuestra el cuadro 2.

Estas tres bases de sustentación en la mayoría de las empresas ha demostrado que si el mismo empresario no posee una estructura exportadora equipada con un departamento específico para atender las exportaciones; ésta ya sirve para dar las bases necesarias a la organización de la exportación.

LAS BASES DE SUSTENTACIÓN A LA GESTIÓN EXPORTADORA

<u>INFRAESTRUCTURA</u>	<u>EMPRESA</u>
Contratos con Bancos	Elaboración de Oferta
Contratos con oficinas de informaciones	Confirmación de pedidos
Contratos con Consultores	Programación de la producción
Contactos con aduanas	Producción
Contactos con expedidores	Control de calidad
Contacto con transportadoras	Inspección
Contactos con entidades de promoción	Expedición del producto
Documentación	
	<u>MERCADO</u>
	Investigación
	Promoción
	Identificación de oportunidades
	Negociación
	Gestión de Mercado

Cuadro 2 : Bases de sustentación de la gestión exportadora

Entre tanto, • cuáles serían las atribuciones principales de un departamento de exportación, en términos prácticos? En primer lugar éste debe ser organizado de forma que pueda ejecutar sus rutinas habituales y aún coordinar todas las actividades relacionadas con la fabricación, *stocks* y entrega

de la mercancía exportada, en donde, como mínimo, deben haber las siguientes variables o atribuciones:

- registrar la empresa como exportadora y controlar la validez y defensa de ese registro;
- prestar especial atención a las exportaciones de mercancías sujetas a controles especiales;
- conocer y coordinar la utilización de los diversos canales de distribución para mercancías destinadas al exterior;
- determinar el precio de venta de las mercancías a la exportación, (cálculos de costes, etc);
- coordinar la ejecución de los expedientes que establecen contacto con importadores en el exterior;
- obtener informaciones sobre el país y sobre el importador;
- controlar el proceso de consulta sobre transportes de exportación;
- recibir, examinar y decidir sobre los pedidos recibidos del exterior;
- coordinar la apertura del proceso de exportación;
- controlar la preparación de la mercancía para la exportación;
- orientar la contratación de las operaciones de cambio;
- contratar transporte y seguro internos para la mercancía a la exportación;

- contratar seguro de crédito a la exportación;
- preparar y coordinar la obtención de los documentos de exportación;
- contratar el seguro internacional para mercancías a la exportación;
- coordinar el transporte internacional para mercancías a la exportación;
- coordinar el transporte, liberación y embarque de mercancías a la exportación;
- controlar, obtener y verificar los documentos de exportación;
- controlar o efectuar la entrega de los documentos al banco negociador del cambio;
- controlar las operaciones que promuevan incentivos en beneficio de la empresa;
- controlar las operaciones de drawback, (es un incentivo a la exportación relacionado directamente con la importación de mercancía, que será utilizada en la fabricación, complementación o acondicionamiento de otra exportada, dicen Vasquez⁹²; Resende y Garcia⁹³;
- controlar financiación específica obtenida por la empresa para la exportación;
- controlar operaciones que dan bonificaciones sobre el flete;

⁹² VASQUEZ, J. L., Comércio Exterior Brasileiro, p. 80

⁹³ RESENDE, L. S. e GARCIA, L. M., Incentivos à Exportação: aplicações práticas, implicações, p. 196

- celar por la custodia y conservación de los documentos de exportación; entre otros;

Aunque pueda parecer excesivamente larga la enumeración se puede entender exportación en su sentido más amplio cuando se cumple toda la secuencia descrita, como único medio capaz de defender la empresa de falla u omisiones.

Muchas de esas funciones podrían ser delegadas a otros sectores de la empresa. Con todo, el personal del sector o departamento de exportación debe ser sensible a cualquier información o noticia sobre negocios relacionados al comercio exterior.

La estructura organizativa está encajada a ciertos arreglos organizacionales. Tales arreglos pueden demandar un comportamiento ya existente en la empresa por razones culturales, como Franch y Kashani⁹⁴ abordan que el ejecutivo además de todas las funciones que ejerce, debe estar atento para:

- Formular estrategias regionales/mundiales;
- Delinear acciones locales con las estrategias regionales/mundiales;
- Integrar y coordinar acciones que ocurren en diferentes organizaciones nacionales de modo que ellas contribuyan para un objetivo común;
- Reducir la duplicación en organizaciones locales;
- Identificar y transferir casos de éxito y las mejoras prácticas más allá de sus países de origen;

⁹⁴ FRANCH, J. e KASHANI, K., O Surgimento do Executivo Transnacional, 1998, p. 5

- Monitorar las operaciones en relación a los objetivos totales de desempeño; y
- Crear una cultura de administración corporativa en común entre las muchas organizaciones locales.

Tanto el ejecutivo de comercio exterior, como todas las personas que integran una empresa precisan tener la capacitación, las herramientas y las calificaciones necesarias para poder brindar un servicio excelente al cliente.

También asegurarse de que los nuevos contratados de la empresa tengan la ambición de “entregar” el mejor producto o el mejor servicio por el mejor precio, con el compromiso de agregar valor para el cliente constantemente, aborda Wiersema⁹⁵.

En un ambiente contingente en que las empresas se encuentran incorporadas, es difícil determinar cuáles serían las formas más adecuadas y hacer constantemente mejoras en la gestión y organización de la empresa exportadora. Con todo, algunas premisas pueden ser importantes; como el empresario estar atento para el perfeccionamiento general de la organización envolviendo el proceso de elección de materias-primas y materiales, sus fuentes de suministros; la programación y el control de la producción; la preparación de mercancías para la exportación y su conjugación con los medios de transporte a utilizar; y el transporte interno e internacional de la mercancía vendida al exterior. Así como, la exigencia de nuevos requisitos del personal que se encarga de las actividades específicas de exportación, destacándose la necesidad de alguien vinculado a la empresa ser capaz de entender y hacerse entender, oralmente y por escrito, por lo menos en el idioma básico que prevalece en el mercado mundial.

⁹⁵ WIERSEMA, F., Em busca da intimidade perdida, p. 16

También, el análisis de los requisitos generales de los productos que se pretende exportar de forma a observar si están en condiciones de ser ofrecidos en cualquier mercado o si dependen de adaptaciones y perfeccionamientos de orden general o específicas, según un mercado en particular.

La elección del mercado a alcanzar y las fuentes de información a utilizar para el análisis y su determinación.

Los canales de distribución, en el país y el exterior, a utilizar, para la colocación de los productos en el mercado externo.

La definición de los principios básicos que orientan la política de exportación de la empresa y las normas de procedimientos a ser observadas por los encargados de los servicios de exportación.

Estas variables están interrelacionadas y relacionadas con la forma por la cual la empresa percibe las variables ambientales y los recursos de la empresa, produciendo un conjunto de presiones y riesgos percibidos. Es en el contexto, que generalmente la dirección define los objetivos de la empresa y percibe las variables relevantes, para la toma de decisión de exportar que envuelve gestión y organización.

3.3.- LA POSTURA DE LA EMPRESA EXPORTADORA FRENTE AL MERCADO INTERNACIONAL

Mucho de la literatura internacional se refiere a la postura de la empresa frente al mercado internacional. En este contexto en que la interdependencia tanto de empresas como de naciones hace con que el tema más comentado en el mundo de los negocios, hoy día, sea la ascensión del comercio internacional. La

experiencia de muchas empresas demuestra que las transacciones han sido determinante para impulsar los negocios en los mercados foráneos.

La ampliación del volumen de negocios, como comenta Bello⁹⁶, que cita Krugman, que la competición tecnológica muestra que la protección a las industrias intensivas en investigación y desarrollo puede traer beneficios al comercio exterior de un país, así como también, la misma autora cita Michalet, que por su vez, procura analizar el fenómeno de la mundialización de los capitales mostrando que los modelos teóricos que tratan de los cambios internacionales en términos de la economía cerrada o abierta, centrándose sobre el flujo de mercancías, no más explica toda la realidad y que Michalet vé la realidad de las empresas no como la causa de la internacionalización de la economía, sino como un efecto.

Ante este hecho, las economías de los países más avanzados reaccionaron desarrollando su próprio proceso de apertura e integración en la economía mundial, según una doble línea de actuación. En primer lugar, liberalizando los mercados de factores de producción y de bienes y servicios, así como reduciendo drásticamente el complejo mecanismo intervencionista del pasado, para incorporar plenamente el sistema de economía competitiva que deja libertad de actuación a los agentes económicos. En segundo lugar, eliminando las trabas a cualquier movimiento de bienes, servicios o capitales a través de las fronteras nacionales, para salir del secular aislamiento económico internacional, tradicional en tantas zonas mundiales, hoy día imposible de mantener dado el funcionamiento actual del mundo caminando hacia un entorno cada día más abierto y competitivo, dicen Placer Galán y Juchem⁹⁷.

Aunque no se ha realizado ninguna modelización sobre el tema, la postura de la empresa exportadora frente al mercado internacional, está directamente vinculada con la relación interdependencia empresa/economía. Así como también, la selección de mercados, productos y líneas de productos, precio, promoción y

⁹⁶ BELLO, T., A Teoria Econômica e a Mundialização do Capital, 1995, p. 239

⁹⁷ PLACER GALÁN, J. L. e JUCHEM, D. M., Internacionalização: uma necessidade, 1998, p. 2,

distribución; Bijlmolt y Zwart⁹⁸, que dicen, es una de las consecuencias de la búsqueda de oportunidades para la empresa exportar.

3.3.1. La búsqueda de oportunidades de exportación

Es posible que su empresa esté tornándose más eficiente. Pero, • hasta qué punto la misma está posicionándose para aprovechar las oportunidades?, cuestionan Hamel y Prahalad⁹⁹.

Oportunidades y exportación siempre caminan juntas, afirma Juchem¹⁰⁰. La exportación desempeñó un papel decisivo en el desarrollo de cierto número de países que hoy figuran entre los más ricos del mundo. En el caso de la Gran Bretaña, su desarrollo fue favorecido por el comercio exportador de productos textiles manufacturados de lana y algodón; en el caso de Suecia fue el comercio de maderas; para Dinamarca, los productos lácteos; en el Canadá, el trigo; en Australia, el trigo y la lana; en Suiza, la producción de encajes y relojes; y en Japón, la seda, primeramente.

Por consiguiente, en el futuro de los países en desarrollo, y en el pasado de los países más desarrollados, el comercio exterior puede actuar, o actuó, como un motor para la transmisión del desarrollo, - siempre que fuerzas latentes de desarrollo sean liberadas o oportunizadas por medio del comercio. Cobra¹⁰¹, afirma que una oportunidad sólo podrá ser considerada como tal si a la luz de los criterios cualitativos y cuantitativos se revela interesante (o eficaz). Y afirma, es preciso analizar el medio ambiente interno, o sea, los recursos disponibles para aprovechar la oportunidad, como recursos financieros necesarios, recursos

⁹⁸ BIJMOLT, T. and ZWART, P., The impact of internal factors on the export Success of..., April, 1994

⁹⁹ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., Como Criar o Futuro Já, p. 88

¹⁰⁰ JUCHEM, D. M., Oportunidades e Exportação, p. 4

¹⁰¹ COBRA, M., *Marketing Competitivo*, p. 96

tecnológicos, productivos, humanos y materiales disponibles entre otros factores internos de la organización. Y analizar el medio ambiente externo, como el potencial de mercado para el producto o servicio, la demanda de mercado posible, etc.

Con relación a la eficacia de las oportunidades, éstas producen un cambio político y social suficiente, y generalmente hacen con que la economía de la empresa responda mejor a los estímulos del comercio. Si se logra esto, podrán entonces asegurarse los beneficios de la exportación, no sólo para la eficiencia/eficacia, sino también, para la apremiante necesidad de acelerar el desarrollo de los negocios con la experiencia acumulada.

La experiencia acumulada permite una más adecuada percepción de oportunidades y de riesgos y un ejercicio más eficaz de las tareas requeridas; mientras que, al contrario, la falta de experiencia alimenta la incertidumbre, por la menor familiaridad de la empresa con las condiciones del entorno y multiplica las posibilidades de error, corroboran Alonso y Donoso¹⁰².

Para eso, afirma Drucker¹⁰³, es preciso primero definir una serie de premisas en relación a lo que será, sus clientes, lo que esos clientes valorizan y cuánto están dispuestos a pagar por un producto.

Con eso, ésta apremiante búsqueda de oportunidad en el mercado de exportación puede tornarse una importante palanca para el desarrollo no sólo de empresas grandes, sino, también de pequeñas y medias, citan Drucker¹⁰⁴; y Kuazaqui¹⁰⁵. Y, también citan estas oportunidades que son:

“para el país son grandes los beneficios sociales resultantes la actividad exportadora, pues esta puede generar más empleos y, en muchos casos, mayor renta, pues aumenta la

¹⁰² ALONSO, J. A. y DONOSO, V., *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, p. 15

¹⁰³ DRUCKER, P., *Trabalhar sem Partitura*, 1999, p. 36

¹⁰⁴ DRUCKER, P., *Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século*, p. 21

¹⁰⁵ KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados...*, p. 1

facturación de la empresa por medio de la diversificación de las actividades y mercados”.

Como ejemplo, esas oportunidades pueden ser encontradas en las 3,5 mil millones de personas que ingresaron discretamente en el mercado a lo largo de los últimos diez años. Además de eso, los cambios incontinuos en la tecnología y en los mercados están creando oportunidades tanto para empresas grandes como para pequeñas. Quien no sepa aprovechar esas oportunidades se quedará vulnerable en los próximos diez años, afirma Prahalad¹⁰⁶.

La finalidad es, entonces, capacitar una organización para alcanzar los resultados deseados en un ambiente imprevisible, describe Pak¹⁰⁷, una vez que esa oportunidad permite a la organización ser propositadamente oportunista (resulta en beneficios). Significa que, para el empresario que busca oportunidades para exportar, con eso crece y desarrolla la empresa.

3.3.1.1. Nuevas realidades competitivas

La mayor parte de los estudios recientes suele tratar esta nueva realidad competitiva (pautada por complejas estrategias), por un conjunto producto-mercado propuesto por la empresa en dado momento, (Oliveira¹⁰⁸; Prahalad y Doz¹⁰⁹; y Stopford¹¹⁰) que refieren como un fenómeno directamente relacionado a las características de desempeño o de eficiencia técnica y arrendativa presentadas por empresas y productos y a considerar la competitividad de las naciones como la suma de esos resultados.

¹⁰⁶ PRAHALAD, C.K., Em Busca do Novo, 1998, p. 10

¹⁰⁷ PAK, J., M., The Export Behaviour of Firms: A Study in Small and Medium Sized ..., 1991

¹⁰⁸ OLIVEIRA, D. de P., Estratégias Empresarial: uma abordagem empreendedora, p. 20

¹⁰⁹ PRAHALAD, C. K. and DOZ, Y., Na Approach to Strategic Control in MNCs, 1981

¹¹⁰ STOPFORD, J., Organizing the Multinational Firm: Can the Americans Learn ..., p. 186

Esta nueva realidad competitiva es vista en la literatura económica nacional e internacional, bajo diversas acepciones del concepto de competitividad internacional, basado en lo que se refleja en la existencia de una gama diversificada de metodologías para analizarlo.

La variedad de abordajes se muestra aún mayor, pues aún autores e instituciones que comparten las mismas definiciones sobre competitividad acaban por tener opciones diferentes, con relación al tema.

Esta diversidad de tratamientos puede ser en parte atribuida al fin diferenciado del objeto de estudio focalizado en cada caso. Una diferencia importante es cuanto al grado de agregación, variable realidad competitiva - en determinados momentos se utiliza para empresas y en otros momentos se utiliza para países y naciones. De otro lado, la variedad de indicadores utilizados se explica también por los objetivos divergentes que orientan a su construcción, sean estos de naturaleza analítica o descriptiva. Esta variedad ha demostrado que ha habido una creciente toma de consciencia en relación al hecho de que los supuestos en que se basan las teorías del comercio internacional, apoyados en los factores directamente vinculados a la competitividad, como difundido por el United States International Trade Commission, en 1991, afirma Souza¹¹¹, en que se afirmaba que “la competitividad representa un concepto dinámico que vá más allá del examen del desempeño comercial de un país en términos de factores vinculados a precios y costes, (...) crecientemente otros factores, como la calidad de los productos, los servicios y las innovaciones de producto, las informaciones, son vistas como instrumentos de éxito empresarial en los mercados domésticos e internacionales”.

Y, Barabba y Zaltman¹¹² dicen: “es nuestra creencia – que (...) las informaciones sobre “cómo” en apenas tenerlas”, dentro de esta visión de nuevas realidades competitivas.

¹¹¹ SOUZA, N.de J., Exportações e Crescimento Econômico, 1992

¹¹² BARABBA, V P. e ZALTMAN, G., Avoz do Mercado: a vantagem competitiva através da..., p. 3

A partir de estas formalizaciones, algunas prerrogativas son generalmente observadas por las empresas en ese proceso en que gravitan las nuevas realidades competitivas para que sirvan a la empresa exportadora, como:

- **sea analizado el potencial de cada mercado visado**, - observándose la atractividad ambiental de cada uno y de la posición de la empresa en esos mercados;
- **sean evaluadas las ventajas competitivas**, - que la empresa pueda tener en cada mercado, no solo ser una empresa más que venda en este mercado;
- **sean evaluados los posibles factores-clave del éxito**, - de la empresa en cada mercado;
- **sean evaluados los puntos fuertes y los puntos débiles y las oportunidades**, - de la empresa frente a la competencia;
- **sean evaluados los productos y servicios de los competidores disponibles en cada mercado visado**, - mercados más exigentes y menos exigentes;
- **sean formuladas estrategias**, - de precios para cada producto o servicio;
- **sea establecida una estrategia de distribución**, - que permita adecuada penetración del producto o servicio en los segmentos de mercados visados;
- **sean creadas estrategias de comunicación**, - persuasivas compatibles con cada mercado; y

- **sean evaluados los resultados y corregidas las estrategias**, - en función de eventuales distorsiones, hay momentos en que la empresa no logra obtener las ganancias advenidas de la exportación.

Estas prerrogativas no exentan las empresas de percibir el nuevo momento o la nueva realidad competitiva. Y también otros factores de suma importancia como tecnología y organización que estén relacionados con la exportación para crear un nuevo espacio competitivo, describen Hamel y Prahalad¹¹³.

Para ejemplificar, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en el programa sobre Tecnología y Economía mostró que la tecnología y otros fenómenos vinculados a la competitividad, así como la organización empresarial y el uso apropiado del capital humano en todas las fases de los procesos productivos, representan hoy uno de los más importantes pilares de la supervivencia de la empresa. Otro pilar quedaría entonces con el precio y el coste, confirmando con eso la importancia de otros factores.

Ya, Meier¹¹⁴ y Harrigan¹¹⁵ dicen que ya en los años 60, los economistas clásicos y neoclásicos, brindan un juicio acerca del cual, – así es el grado de contribución decisiva que afirman que puede hacer el comercio exterior al desarrollo de un país. Se considera que el comercio no era sencillamente un instrumento para alcanzar la eficiencia productiva, se afirmó que era también un “motor del crecimiento”, como una nueva realidad competitiva para las empresas.

Y en este contexto, • cuál es la importancia de una estrategia competitiva exportadora?

¹¹³ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo Futuro*, p. 227

¹¹⁴ MEIER, G., *Comercio Internacional y Desarrollo*, 1965, p. 131

¹¹⁵ HARRIGAN, J., *Technology, Factor Supplies and International Specialization:....*, 1997, p. 475

3.3.1.1.1. La Estrategia Competitiva Exportadora

Una empresa sin estrategia corre el riesgo de transformarse en una hoja seca que se mueve al capricho de los vientos de la competencia, afirma Porter¹¹⁶. Ya, Moran, Harris y Stripp¹¹⁷; y Drucker¹¹⁸ dicen que estrategia, es derivada de una palabra griega significando “El arte del General”, (publicado en la edición de 1952, del *Concise Oxford Dictionary*), fue originalmente limitada a aplicaciones militares.

Una estrategia es un plan para interactuar con el ambiente competitivo y alcanzar los objetivos organizacionales. Algunos administradores consideran los objetivos y estrategias inmutables, con todo, los objetivos definen para donde la organización desea ir, y las estrategias indican como llegar allá, afirma Daft¹¹⁹.

Ahlstrand¹²⁰, define que, hoy día, estrategia es una herramienta gerencial imprescindible para las empresas. Los manuales proponen definiciones variadas. Como el autor, presentan varias concepciones:

Estrategia es planeamiento. Es el sinónimo más común, al lado de dirección, guía, modo de acción futura, trayectoria para ir de un punto a otro.

Estrategia es modelo. Es un padrón que permite mantener la competencia a lo largo del tiempo. Ambas definiciones son válidas. Las organizaciones planean el futuro y procuran modelos en el pasado.

¹¹⁶ PORTER, M., A Hora da Estratégia, p.94

¹¹⁷ MORAN, R. T., HARRIS, P. R. e STRIPP, W. G., Desenvolvendo Organizações Globais, p. 47

¹¹⁸ DRUCKER, P., Inovação e Espírito Empreendedor(entrepreneurship), p. 287

¹¹⁹ DAFT, R. L., Teoria e projeto das organizações, p. 35

¹²⁰ AHLSTRAND, B., Todas as partes do elefante, 1999, p. 104-108

Se puede hablar de la estrategia deseada y de la estrategia ejecutada. Surge entonces la pregunta. • Las estrategias ejecutadas son siempre las deseadas?

• Cúal era el proyecto (la estrategia deseada) de su empresa hace cinco años? • Era el mismo? Algunos dirán que sí, todo sucedió de acuerdo con lo previsto. Otros, que una cosa nada tiene que ver con la otra. La experiencia muestra, entre tanto, que la mayoría de las respuestas se sitúa entre los extremos.

Existe, sin embargo, una tercera posibilidad, que se llamará de “emergencia”. Son las cosas realizadas que no habían sido previstas (caso bien común entre las empresas exportadoras). Es el caso de las acciones realizadas una tras otra que, con el tiempo, convergen para una especie de coherencia.

Sin embargo, así como pocas estrategias son puramente deliberadas, ninguna es puramente emergente. Siempre hay la mezcla de dos elementos, control y aprendizaje. Los buenos estrategistas usan ambas, según las *cartas que pretenden jugar*, la capacidad de previsión y la necesidad de responder a imprevistos pueden ser pautadas por estrategias competitivas de este tipo.

Estrategia es posicionamiento. O sea, es el lugar elegido para determinados productos en determinados mercados. La estrategia es la creación de una posición única y generadora de valor e implica un conjunto particular de actividades.

Estrategia es perspectiva. Para otros la estrategia es el medio fundamental para que una empresa ejecute las cosas.

Estrategia es trampa. La estrategia puede ser una maniobra específica destinada a estremecer un competidor, siendo más una amenaza, que la ejecución de la amenaza propiamente dicha.

Ya Ohmae¹²¹, afirma que, la estrategia no es, ni será, necesaria todos los días. La estrategia es una cosa que se debe desarrollar en determinados intervalos de tiempo – todo año o a cada tres años.

- Pensando en lo que es estrategia? Se trata de un plan de acción para la empresa elaborado a partir de las necesidades del consumidor o sea, se crea un programa para atender mejor las necesidades y, detalle importante, un programa que sea diferente del de los competidores. Y el estrategista deberá examinar los nuevos límites de la empresa.
- Lo qué ella es?
- Su cadena de valor tendrá de cambiar? La tendencia es realmente borrar no sólo las fronteras de las empresas”.

Con esa afirmativa de estrategia competitiva, se ve que tres cosas cambian. La primera es el ambiente alrededor del consumidor. La segunda es la fuerza y la dirección de los competidores, y la tercera, la capacidad, la edad y las metas de la empresa – una empresa también crece y también puede morir.

El resultado de eso es que todo año o cada tres años – el intervalo varía de acuerdo con el sector de actividad – es preciso reevaluar la estrategia de la empresa.

Ansoff y McDonnell¹²², afirman: “... para que se asegure la utilización óptima de una estrategia, el perfil de potencialidades de la empresa debe estar ajustado a la estrategia. Como ejemplo, los atributos de los cinco componentes de potencialidad como, administración en general, finanzas, *marketing*, producción e investigación y desarrollo.

Y no se podría dejar de citar Porter¹²³ que hace las siguientes afirmaciones sobre el tema, donde dice que “una estrategia competitiva efectiva asume una acción ofensiva o defensiva de modo a crear una posición defensible contra las

¹²¹ OHMAE, K., Começando de novo, 1998, p. 23

¹²² ANSOFF, I. e McDONNELL, E., Implantando a Administração Estratégica, p. 108

¹²³ PORTER, M., Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria..., 1986, p. 45

fuerzas competitivas”. De modo amplio, esta afirmativa está incluida en los cinco componentes de potencialidad, como:

- posicionar la empresa de modo que sus capacidades proporcionen la mejor defensa contra el conjunto existente de fuerzas competitivas;
- influenciar el equilibrio de fuerzas a través de movimientos estratégicos y, así, mejorar la posición relativa de la empresa; o
- anticipar los cambios en los factores básicos de las fuerzas y responder a ellas, explotando así, el cambio a través de la elección de una estrategia apropiada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales la identifiquen, para esto, es preciso la decisión estratégica del empresario, relata Ansoff¹²⁴.

Ya Levy¹²⁵ hace un abordaje detallado sobre el tema en donde dice que, mucho se ha hablado y escrito sobre las estrategias en las comunidades de negocios y academias. Sin embargo, aún no conseguiremos obtener un concepto claro y preciso de ese importante asunto. Para no crear confusión conceptual, prefiere dar las características que forman una decisión estratégica, y que sirven para mejor aclarar el tema, como:

Propósito – la primera característica de las decisiones estratégicas es decidir cuales son los propósitos que la organización busca alcanzar. La misión de la empresa;

Conflicto – en el caso del conflicto competitivo, siempre está en disputa un objetivo común. El resultado es siempre uno u otro. A pesar de que se pueden llevar a cabo negociaciones entre partes opuestas, el resultado siempre será una conquista;

¹²⁴ ANSOFF, I., Administração Estratégica, 1993, p. 132

Interdependencia – definir estrategia es definir objetivos. En una situación de conflicto, la interdependencia significa que nuestros objetivos no pueden ser determinados sin llevar en cuenta los objetivos de los otros participantes del conflicto. Muchos autores se han referido a este elemento de estrategia, pero llevan en cuenta solamente los objetivos de los competidores, olvidándose o dando poca importancia a los objetivos de los proveedores, de los distribuidores y del consumidor;

Incerteza - la decisión estratégica se distingue de las otras decisiones por su alto grado de incerteza. A este nivel de incerteza se le prefiere llamar “ambigüedad”, ya que se dispone de informaciones diferentes merecedoras de crédito, pero, incompatibles entre sí. (...) En las decisiones estratégicas, no conocemos todas las variables que intervienen, los valores de esas variables, la interrelación entre ellas, y, por lo tanto, no se puede comprender el “emergente” sistémico. Ese es un punto clave en la postura del empresario;

Cambio – como esa estrategia es necesariamente provisoria, el proceso de planeamiento debe ser continuo y estar entrelazado con la acción. El planeamiento es *Think-in-action*; e

Inducción – la incerteza nos lleva a utilizar el método de la inducción. Eso distingue la decisión estratégica por su forma de tratar los temas más importantes de la empresa, entre los cuales, menos información. Por tanto, importante es la permanente habilidad para adquirir conocimiento. Aprendizaje continuo. En este sentido la empresa debe ser vista como un sistema inductivo de aprendizaje. La decisión se utiliza del método de la inducción, lo que son básicamente las estratégicas, tácticas y operacionales, en la empresa.

Entonces, se pregunta, ● para qué sirve la estrategia?

¹²⁵ LEVY, A. R., Competitividad Organizacional, p. 132-135

Toda discusión sobre estrategia competitiva termina en una paradoja. Para cada ventaja siempre hay una desventaja, sin embargo:

→ **La estrategia da el rumbo**, - la función esencial de la estrategia es servir de brújula para una empresa, para que mantenga la ruta en su ambiente. Ella, sin embargo, puede funcionar como un biombo y ocultar los peligros potenciales.

→ **La estrategia concentra los esfuerzos**, - favorece la coordinación, la canalización de los esfuerzos. Se corre el riesgo, sin embargo, de no percibir la formación de una línea de pensamiento.

→ **La estrategia define la organización**, - es un medio práctico para que las personas comprendan la empresa y la diferencien de las otras. Ella da sentido a las cosas, ayuda a entender las razones de determinada acción, referencia Kogut¹²⁶.

→ **La estrategia es la fuente de la coherencia interna**, - ella procura el orden, no la ambigüedad. En ese sentido ella puede ser vista como una teoría, una estructura cognitiva destinada a simplificar y, así, facilitar la acción.

Es preciso tener en mente que cada estrategia, así como cada teoría, es una simplificación que deforma la realidad. Es el precio a ser pago. Para la empresa es más fácil funcionar con base en cosas que juzga ciertas, por lo menos en el espacio de determinado período. Es preciso entender lo que la empresa hace mejor que los otros y focalizar todos los esfuerzos en eso, afirma Whiteley¹²⁷.

Una de las funciones de la estrategia es, en fin, resolver los grandes problemas de manera que las personas se sientan liberadas de los pequeños

¹²⁶ KOGUT, B., Foreign Direct Investment As a Sequential Process, 1983

¹²⁷ WHITELEY, R., Entusiasmo Garantido ou..., 1998, p. 116

detalles – es más simple determinar cuál es, específicamente, el cliente y servirlo, que procurar determinar cuáles son los mejores mercados, - para localizar los esfuerzos.

El “x”, al final de cuentas, es que todo se puede cambiar – los ambientes se desestabilizan, los espacios de mercado desaparecen, las oportunidades se banalizan. Todo lo que una estrategia tenía de eficaz y constructivo puede pasar a ser peligroso.

Siendo así, • cuáles son los problemas de la estrategia?

Ahlstrand¹²⁸, afirma que si nosotros nos aproximamos más del elefante-estrategia (es como él habla de la estrategia competitiva), percibimos un conjunto de problemas, y aborda ocho principales líneas de pensamiento, relacionados con la estrategia competitiva, como:

1. **La complejidad**, - ¿una buena estrategia debe ser compleja? Por un lado tenemos la regla que dice que todo sistema debe ser suficientemente variado para enfrentar todos los desafíos. Y se vale de las concepciones de Andrews (concepción), afirma el autor, argumenta a favor de estrategias reducidas a ideas simples, informativas, mientras Pascale (aprendizado), dice el autor, critica los norte-americanos por divertirse con nociones simplistas.

2. **La integración**, - la escuela del posicionamiento da la impresión de que la estrategia es apenas un *porfolio*, una colección vaga de elementos. La del planeamiento se sitúa en el mismo rumbo – con sus técnicas de presupuesto del capital y la descomposición de la estrategia en elementos económicos, comerciales y funcionales.

¹²⁸ AHLSTRAND, B., Todas las partes del elefante, p. 106-108

En comparación, otras escuelas recomiendan la integración de todos los componentes. Después hay los adeptos de las escuelas de pensamiento de la cultura y del espíritu emprendedor, para los cuales la estrategia es indivisible.

3. **La especialidad**, - • una buena estrategia debe ser única y nueva?
• El número de opciones es infinito o limitado? • El éxito está en el respeto a las reglas o en su transgresión?

La escuela del posicionamiento afirma que las estrategias son genéricas, que existen definidas *a priori*. Las posiciones estratégicas son como frutos que se cosechan en el árbol de la oportunidad ambiental.

Los profetas de las escuelas de la cultura y del espíritu emprendedor garantizan que cada estrategia es única. Corresponde al punto de vista de una persona o de una organización específica. Nunca existirán dos estrategias similares.

La línea del aprendizaje cree que las estrategias son fruto de procesos personales de adaptación. Ya también existe la de concepción que afirma que ellas resultan de un esfuerzo individual de creación. La cuestión, entonces, es saber: cuándo y cómo una estrategia innovadora pasa a ser común; cómo los grupos estratégicos genéricos son formados; y así por delante.

Los tres problemas de contenido – complejidad, integración y especialización – se completan. Las estrategias genéricas parecen más simples y menos integradas, sin embargo, son más flexibles y fáciles de articular.

Las estrategias innovadoras tienden a ser más complejas, integradas e inflexibles (al cambiar cualquier elemento se corre el riesgo de desintegrarse del todo). Ellas quizá sean más difíciles de articular, mas una vez hecho eso son más fácilmente memorizadas.

Si las estrategias son genéricas, su contenido pasa a ser el centro de interés. Si ellas son únicas, entre tanto, lo interesante será su proceso de creación.

4. **El control**, - Ese problema está a la cabeza de la lista porque también está unido a un problema de contenido. • Las estrategias son planes deseados o esquemas ejecutados? Cuanto más se camina para estrategias que emergen, más la administración deberá tratar del contenido como un proceso. O sea, dirigir las estructuras y las personas en la esperanza de que elaboren estrategias aceptables.

Las tres escuelas prescriptivas (concepción, planeamiento y posicionamiento) afirman enérgicamente el voluntarismo. Lo mismo hacen los defensores del espíritu emprendedor. Los cognitivos manifiestan dudas sobre el poder intelectual del estrategista en esa materia, mientras los adeptos del aprendizaje rechazan el aspecto deliberado en favor de todo lo que sea emergente.

No obstante, ninguna estrategia del mundo puede ser puramente una cosa u otra, lo que sería equivalente a privarse de la experiencia o del control. Por lo tanto. • Hasta qué punto cada uno de los dos extremos es apropiado? • En dónde? • Cuándo?

5. **El estrategista**, - • Quién es él? • Quién comprende el espíritu de la organización? Cada escuela tiene sus candidatos a esa función. En un punto se valoriza la singularidad de los creadores (línea de la concepción) y emprendedores, en otro la pluralidad de la cultura, del aprendizaje y del poder. En el tercero se valoriza la neutralidad de los defensores del ambiente, del planeamiento, del posicionamiento y de la cognición – o el mundo exterior, el procedimiento, el análisis o la bioquímica del cerebro.

Al final, • la estrategia es resultado de un proceso personal, técnico, fisiológico, colectivo o nada de eso? Porqué no un poco de cada cosa – en ese caso. • Con qué dosaje, dónde y cuándo?

6. **El cambio**, - ese item cubre tres problemas inherentes al cambio estratégico: existencia, la forma de la curva y origen.

La estrategia tiene sus raíces en la estabilidad. Ella sirve a las organizaciones con un objetivo de coherencia. Entre tanto, a veces es indispensable que también se modifique – cuando sea necesario vencer una nueva dificultad delante de un nuevo ambiente.

La escuela del planeamiento afirma que las organizaciones pueden mantener al mismo tiempo estabilidad y cambio. Ellas sabrían elaborar planes explícitos y decidir revisarlos regularmente todos los años. Es muy práctico. Es muy discutible. Otras líneas oscilan de un extremo al otro. O las organizaciones cambian sin cesar o son casi fijas. Según la óptica del poder, las estrategias están en constante ebullición ante el aparecimiento de nuevos desafíos. De la misma forma, el aprendizaje es un proceso que no tiene fin. Los esquemas son formados, mas, como siempre hay alguna cosa nueva, la estrategia no llega a crear raíces.

Desde el punto de vista de la cultura y del ambiente, el cambio sólo puede ser raro, hasta excepcional. La organización, o su estrategista, se encaja en un determinado espacio, se instala en una cultura, se aloja en un esquema para el resto de la vida. El problema es que la realidad actual se coloca fácilmente entre los dos extremos.

En segundo lugar, hay el problema de la forma de la curva, del ritmo del cambio. La escuela de la configuración se preocupa mucho con todo que es ocasional, mas cuantificable y con aquello que constituye una ruptura.

Se encuentra la misma tendencia entre los creadores (línea de la concepción) y emprendedores que consideran la estrategia como una forma de immaculada concepción.

Lo mismo sucede con los defensores de la cognición y de la cultura, pero en el vacío. Para ellos la estrategia no cambia. La línea de pensamiento del aprendizaje admite una evaluación por incrementos, visto que los estrategistas se familiarizan con situaciones complejas a fuerza de experimentos (a pesar de que ocasionalmente dan un salto cuando tomados por una súbita inspiración).

La línea del planeamiento también pende para la evaluación por incrementos, en lo que respecta a los hechos, pero no tanto en relación a la intención. La del poder insiste en las modificaciones que acurran aquí y allí por cuenta de conflictos.

Todos esos puntos de vista son plausibles. Por ejemplo, la teoría demuestra que las organizaciones evolucionan en el sentido de la estrategia existente, mas a veces cambian de rumbo de súbito. Eso es observado especialmente en las empresas y en la producción en masa, mientras las *adhocracias* innovadoras tenderán a acompañar ciclos más equilibrados de alternancia. Se abre así el camino para una gran diversidad de esquemas de cambio y las cuestiones que perduran son: • quién?, • cuándo?, • dónde? y • por qué?

Por fin, la tercera división se refiere a respeto del origen. • De dónde vienen esas nuevas estrategias? Si para entender el concepto de aprendizaje fuera de la línea de pensamiento preferida, • será posible que las organizaciones aprendan haciendo (línea del aprendizaje), pensando (línea de la concepción), programando (línea del planeamiento), calculando (línea del posicionamiento o discutiendo (línea del poder)?, describe Ahlstrand¹²⁹.

¹²⁹ AHLSTRAND, B., Todas as partes do elefante, p. 104-108

La primera sugiere que el aprendizaje ocurre naturalmente, mas las escuelas de la cultura empresarial y de la cognición juzgan que eso acontece solamente a costa de inmensas dificultades. Los ambientales creen que las organizaciones no aprenden nada.

7. **La elección**, - la cuestión no es la existencia de la elección estratégica, sino su extensión. Se recusa el determinismo de la escuela del ambiente, bien como otras próximas – cognición y cultura. Para esas líneas, las circunstancias sobrepasan al estrategista.

Se aparta también el voluntarismo fácil de los apasionados por la concepción y por el espíritu emprendedor, para los cuales el líder máximo puede hacer más o menos todo.

Cuanto al supuesto voluntarismo fácil de los *expert* del planeamiento y del posicionamiento, un examen más profundo mostró que los primeros están muy irritados con los cambios imprevistos y los segundos vacilan en hacer una elección real, permitiendo que el determinismo surja disfrazado de libre arbitrio.

Quizá el aspecto macro de la escuela del poder sea lo que encuentra el mejor equilibrio cuando juzga las organizaciones en función de su dependencia en relación al ambiente en lo que se refiere a recursos. Surge entonces la cuestión:

- Cuál (dónde y cuándo) es el poder de una clase dirigente activa, de una intuición personal y de un aprendizaje colectivo delante de las exigencias ambientales, de la inercia organizacional y de los límites cognitivos?
- En dónde se encaja la empresa exportadora, en estos esquemas? Parece que el rumbo de la estrategia está más vinculada al dominio del empresario sobre sus mercados que de la elección de la estrategia más apropiada.

8. **El pensamiento**, - entre todos los problemas, éste es el más intrigante. Él tiene que ver también con el control voluntario.

Ahlstrand¹³⁰ cita Pascale, que sitúa el pensamiento en términos cuantitativos, dando a entender que las organizaciones obcecadas por la elaboración de las estrategias (pensamiento) acaban perdiendo el control. Siguiendo la escuela del aprendizaje, él juzga que lo más razonable es continuar a actuar.

No debemos alegrarnos con esa dicotomía, cita él, sino, pensar-actuar. Es claro que se precisa pensar antes de actuar. Entre tanto, y es esto que es criticado por los adeptos de las escuelas de la concepción y del posicionamiento, se corre el riesgo de parar de actuar cuando se torna demasiado consciente (el análisis paraliza).

Toda estrategia debe combinar aspectos de diferentes escuelas de pensamiento, eso es lo más importante.

Consecuentemente, la formulación de una estrategia competitiva está directamente vinculada al análisis estructural dentro de una empresa, pues pone en destaque los factores que irán a determinar el éxito de un determinado posicionamiento estratégico para la empresa, sin embargo, para Carpano y Chrisman¹³¹, no hay ni una estrategia mejor ni una estructura mejor para todas las situaciones, en donde afirman que “un mercado es definido por sus clientes y sus necesidades” y que el mercado internacional se caracteriza por clientes con necesidades similares o muy diferentes. Y Ries & Ries¹³² afirman que la empresa puede errar en realizar sus estrategias, como es el caso, de Mitsubishi. Y ejemplifican. • Lo qué es Mitsubishi? Todos piensan en automóviles, y es. Pero, en Japón, Mitsubishi es mucho más que eso, es una *Trading*, una Compañía Eléctrica, una Petroquímica, una Administradora de Inmuebles, una Fabricante de Rayon, de Gases y Productos Químicos, Papel y Celulosa, Plásticos y es de la Construcción Civil.

¹³⁰ AHLSTRAND, B., Todas as partes do elefante, 1999, p. 106-108

¹³¹ CARPANO, C. y CHRISMAN, J. J., Performance Implicaciones of International Product..., 1995, p. 9

¹³² RIES, A. e RIES, L., As leis da marca, p. 20

También, Porter¹³³ hace la siguiente referencia cuando habla sobre estrategia competitiva. La orientación más generalizada para la formación de una estrategia, es definida en términos de comparación de los puntos fuertes y débiles de una empresa, en particular su competencia distintiva, con las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente.

Según el autor, los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, tratándose de estrategia competitiva, pueden ser definidos de la siguiente forma:

Los puntos fuertes son:

- factores que construyen las barreras de movilidad que protegen su grupo estratégico;
- factores que refuerzan el poder de negociación de su grupo en relación a los compradores y proveedores;
- factores que aíslan su grupo de la rivalidad de otras empresas;
- escala mayor en relación a su grupo estratégico;
- factores permitiendo costes menores de entrada en su grupo estratégico, que en otros;
- fuerte capacidad de implementación de su estrategia en relación a sus competidores;
- recursos y habilidades permitiendo a la empresa superar las barreras de movilidad y penetrar en grupos estratégicos, aún más interesantes; y

¹³³ PORTER, M., Estrategia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da ..., pp. 149-150

Los puntos débiles son:

- factores que debilitan las barreras de movilidad que protegen su grupo estratégico;
- factores que debilitan el poder de negociación de su grupo en relación a los compradores y proveedores;
- factores que exponen su grupo a la rivalidad de otras empresas;
- factores causando mayor coste de entrada en su grupo estratégico que en otros;
- capacidad menor de implementación de su estrategia en relación a sus competidores; y
- la falta de recursos y habilidades que pudiesen permitir a la empresa superar las barreras de movilidad y penetrar en grupos más interesantes.

Estos puntos, la gran mayoría de las veces determinan la capacidad competitiva de la empresa junto al mercado internacional y, además, las barreras de movilidad básicas para la entrada en el grupo estratégico de una empresa son basadas, por ejemplo, en su amplia línea de productos, tecnología propia, o en ventajas de coste absolutos que resultan de la experiencia. Estas fuentes de barreras de movilidad definen algunos de los puntos fuertes de la empresa, dicen Carpano y Chrisman¹³⁴. O si el grupo estratégico más interesante en la empresa está protegido por barreras de movilidad apoyadas en la obtención de economías de escala a través de una distribución cautiva y de una organización de atendimento, la falta de este factor se torna uno de los principales puntos débiles de la empresa.

¹³⁴ CARPANO, C. and CHRISMAN, J., Performance Implicaciones of International Product..., 1995, p. 10

Estos puntos fuertes y débiles no tienen una rigidez externa, sin embargo, pueden cambiar en la medida en que la evolución de la empresa reordene la posición relativa de los grupos estratégicos o en que las empresas efectúen nuevas estrategias o realicen inversiones para alterar su posición estructural y modernizarse, caso en que con certeza puede ser aprovechado por el empresario de la exportación, como una competencia distintiva.

Esta competencia distintiva está ligada a las aportaciones de Alonso y Donoso¹³⁵, que describen “se supone *a priori* que las actividades más modernas, o tecnológicamente más avanzadas sean aquellas donde las empresas tengan mayor volumen medio de exportación, mayor capacidad de competencia global, mayor dinamismo en las ventas, más capacidad de incorporar innovaciones, mejores perspectivas de rentabilidad y, en conjunto, estrategias más agresivas y de liderazgo”.

Este posicionamiento redundante en que para exportar hay que saber cuáles son las estrategias competitivas viables para obtener ventajas en exportación.

Una empresa puede mejorar su posición estratégica a la medida que obtiene ventajas competitivas que pueden venir de dos fuentes, a través de los costes o de la diferenciación, citan Cobra¹³⁶, y Levitt¹³⁷.

Y, Porter¹³⁸, hace la siguiente citación:

“hay que diferenciar el producto o servicio ofrecido por la empresa, creando algo que sea considerado único al ámbito de toda la industria. O sea, cuanto menor el coste de producción o de distribución y cuanto mayor fuera la diferencia del producto de la empresa en relación a su competencia, mayores serán sus ventajas competitivas”.

¹³⁵ ALONSO, J. y DONOSO, V., La Empresa Exportadora Española, 1989, p. 313

¹³⁶ COBRA, Marcos, *Marketing* Essencial: conceitos, estratégias e controle, 1986, p. 106

¹³⁷ LEVITT, T., A Imaginação de *Marketing*, p. 85

¹³⁸ PORTER, M., Estrategia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da..., 1986, p. 51-52

Y, recuerda Kotler¹³⁹, “el Brasil necesita saber cuál es su “*mix* de industrias actual” para, después, mediante examen de los avances y de las tendencias internacionales y de sus propias ventajas y desventajas, descubrir qué productos y servicios hechos aquí serían competitivos globalmente”.

Para entender mejor las estrategias competitivas empresariales y sus ventajas para la empresa, principalmente las exportadoras – y en muchos casos, estas estrategias son factores determinantes del éxito o del fracaso de la empresa – se citan algunas ventajas principales que deben ser observadas o destacadas por el empresario de forma creativa:

a) diferenciación tecnológica - ésta puede constituirse en una ventaja competitiva, a medida que proporciona una diferenciación notable del producto o servicio existente o a través de nuevos productos, satisfaciendo necesidades de los consumidores antes no atendidos;

b) condiciones económico-financieras más favorables - cuando eso ocurre, la empresa puede invertir en propaganda, promoción de ventas, concurso de ventas, entrenamiento de sus vendedores y de sus clientes, obteniendo con eso ventajas en relación a la imagen de su marca en el mercado, volumen de ventas, etc.

c) capacidad gerencial para tomada de decisión diferenciada - es sin duda, una ventaja competitiva importante, porque no basta tener buenos productos. La empresa precisa tener un equipo calificado, apto a tomar decisiones con agilidad. Por detrás de una empresa victoriosa, hay siempre una gerencia capaz, y lo contrario, también tiende a ser verdadero;

¹³⁹ KOTLER, P., Pensar Globalmente, Atuar Localmente, 1997, p. 122

d) *portfolio* de productos o servicios más equilibrado y más diversificado que su competidor principal, ella disfruta de ventajas competitivas, en este caso;

e) imagen de marca favorable, tiende a tener mejor participación de mercado e incluso a establecer barreras a la entrada de productos o servicios de marcas poco conocidas; y

f) barreras a la entrada de la competencia, con base en diferenciación de productos o servicios, cuando una organización disfruta de ciertas ventajas en relación a su competencia, ella establece algunas barreras que acaban por retardar o impedir la entrada de competidores en sus segmentos de mercado, dicen Carpano y Chrisman¹⁴⁰; y Anderson y Fredriksson¹⁴¹.

La capacidad para reflexionar sobre estrategia competitiva de forma creativa está distribuida por todos los rincones de una empresa. Sin embargo, es necesario que se eliminen las ortodoxias corporativas y se busquen estrategias no convencionales como opciones estratégicas, independientemente de donde vengan, afirma Hamel¹⁴². No es por casualidad que lo que se llama estrategia competitiva, generalmente, es algo estéril y sin inspiración, mientras no sea posible ver el fin cuando se está en el inicio de un proceso abierto que incluya a las personas en la creación de la estrategia. Esa parte suele ser más difícil porque es necesario que las personas se envuelvan en la elaboración de la estrategia, y no solo algunos ejecutivos-clave.

En esta visión, es la demanda en el mercado que, al arbitrar cuáles productos de cuáles empresas serán adquiridos, estará definiendo, la posición competitiva de las estrategias empresariales, sancionando o no las acciones

¹⁴⁰ CARPANO, C. and CHRISMAN, J., Performance Implications of International Product Strategies and the Integration of ..., 1995

¹⁴¹ ANDERSON, T. and FREDRIKSSON, T., International Organization of production and Variation in Exports from Affiliates, 1996, p. 249

¹⁴² HAMEL, G., Dez Princípios de Revolução, 1998, p. 120

productivas, comerciales y de *marketing* que las empresas hayan realizado, referencia Strandskow¹⁴³.

La eficiencia en la utilización de recursos productivos define algunas de las eventuales fuentes de competitividad existente, pero jamás la competitividad en sí, ya que ésta depende de otros factores, muchos de ellos subjetivos o no mensurables. La competitividad es una variable *ex-post*, citan Kotter y Heskett¹⁴⁴, que sintetizan los factores precio y no-precio - estos últimos incluyen calidad de productos y de fabricación, y otros similares, la habilidad de servir al mercado y la capacidad de diferenciación de productos, factores éstos, parcial o totalmente subjetivos.

Otra visión sería decir que la competitividad es vista como eficiencia - la competitividad potencial. Se busca de alguna forma traducir la competitividad a través de la relación insumo-producto practicado por la empresa, esto es, la capacidad de la empresa de convertir insumos en productos con el máximo de rendimiento. Los indicadores son buscados en comparativos de costes y precios, coeficientes técnicos (de insumo-producto y otros) o productividad de los factores, en términos de las *best-practices* verificadas en la industria internacional.

En esa segunda visión, es el productor que, al elegir las técnicas que utiliza sometido a las restricciones impuestas por su capacitación tecnológica, gerencial, financiera y comercial que estará definiendo su competitividad.

La competitividad es un fenómeno *ex-ante*, esto es, refleja el grado de capacitación detentado por las empresas, que se traduce en las técnicas por ellas practicadas. El desempeño obtenido en el mercado sería una consecuencia inexorable de esa capacitación. Por lo tanto, así, que es el dominio de técnicas más productivas, lo que, en última instancia, habilita una empresa a competir con éxito, o sea, representa la causa efectiva de la competitividad.

¹⁴³ STRANDSKOW, J., Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms, 1986

¹⁴⁴ KOTTER, J., y HESKETT, J., A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial, 1994, p. 5

La competitividad es vista como un desempeño - la competitividad revelada. La competitividad es de alguna forma expresada en la participación en el mercado (*market-share*), alcanzada por una empresa en un mercado en un cierto momento de tiempo. La participación de las exportaciones de la empresa o conjunto de empresas (industria o nación) donde radican las bases de la ventaja competitiva, en el comercio internacional, aparece como su indicador más inmediato, como una estrategia competitiva exportadora, dicen Ferraz et al¹⁴⁵ y, Alonso¹⁴⁶; y Alonso y Donoso¹⁴⁷ que “tener estrategia es anticipar el futuro para competir mejor”.

Kotter y Heskett¹⁴⁸ confirman la capacidad de la empresa formular e implementar la capacidad competitiva, a través de estrategias que le permita ampliar o conservar, de forma duradera, una posición sustentable en el mercado, a partir de una perspectiva dinámica. El desempeño en el mercado y la eficiencia productiva transcurren de la capacitación acumulada por las empresas, que, a su vez, refleja las estrategias competitivas adoptadas en función de sus percepciones cuanto al proceso de competir y al medio ambiente económico, donde están incorporadas.

Para explicitar el significado del referencial de análisis de la competitividad, vale la pena detallar un poco más.

Es importante enfatizar que el elemento básico del análisis es la estrategia competitiva de la empresa. La empresa es considerada un espacio de planeamiento y organización de la producción que se estructura alrededor de las diversas áreas de competencia.

¹⁴⁵ FERRAZ, J. C., KUPFER, D., y HAGUENAUER, L., *Made in Brasil: desafios...*, 1995, pp. 1-2

¹⁴⁶ ALONSO, J. A., *Empresa y Capacidades Competitivas*, 1996,

¹⁴⁷ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, 1994, p. 91

¹⁴⁸ KOTTER, J., y HESKETT, J., *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*; 1994, p. 3

El grado de capacitación de una empresa en dado momento está determinado por las estrategias competitivas adoptadas por la empresa en un momento anterior.

En efecto, refieren Alonso y Donoso¹⁴⁹, el éxito competitivo de una empresa viene dado por su capacidad para generar y sostener rendimientos – no necesariamente financieros – superiores a los de sus rivales. Así el objetivo que debe guiar toda definición estratégica es propiciar tales rendimientos a través de la promoción de las ventajas competitivas de la empresa, que sirve también para la empresa exportadora.

3.3.1.1.2. La ventaja competitiva de la empresa exportadora

La ventaja competitiva no puede ser comprendida observándose la empresa como un todo. Ella tiene su origen en las innumerables actividades distintas que una empresa ejecuta en el proyecto, en la producción, en el *marketing*, en la entrega y en el soporte de su producto, afirma Porter¹⁵⁰.

El estudio sobre la ventaja competitiva es obligado a dar cuenta de un gran número de variables unidas a las formas de competencia, pues tienen que ser llevados en cuenta también la naturaleza de los procesos de esfuerzo de ventas (*marketing*, plazo de entrega, habilidades de servir el mercado, etc); de capacitación productiva, como el acceso a las fuentes de materias-primas y proveedores de partes y piezas; reclutamiento y entrenamiento de mano de obra, gestión de la producción y de la calidad, etc., y aún de ingeniería financiera. Además de los directamente vinculados a la innovación y difusión de nuevas técnicas, todas esas fuentes, y muchas más, son generadores de ventajas competitivas y deben ser consideradas de forma adecuada.

¹⁴⁹ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora..., p. 101

¹⁵⁰ PORTER, M., Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, p. 31

Ahora bien, es claro que no basta con analizar las fuentes de la ventaja competitiva: es preciso entender cómo se puede llegar hasta ellas. Por eso, tras estudiar el fin a lograr (el establecimiento de una ventaja competitiva), describen Jarillo y Echezárraga¹⁵¹.

Evaluar la ventaja competitiva requiere entonces, profundizar el estudio de los orígenes de éstas. Las ventajas competitivas pueden ser construídas a partir de diversas fuentes que, de modo general, están vinculadas a las especificaciones del producto, al proceso de producción, al proceso de ventas, a la gestión, a la escala productiva, a los tamaños de los mercados, a las relaciones con proveedores y usuarios, a los condicionantes de la política económica, a la financiación de la empresa o de su clientela, a las disponibilidades de infraestructura, a los aspectos de naturaleza legal, entre tantos otros que se podría citar.

Cada empresa es parte integrante de un sistema económico que favorece o restringe la realización de su potencial competitivo, de modo que el desempeño alcanzado, las estrategias practicadas y la capacitación acumulada no dependen exclusivamente de las conductas adoptadas por las empresas.

La actuación en el mercado internacional expone la empresa al contacto con una clientela más variada, en general, con elevados niveles de exigencia y disputada por grande número de competidores, favoreciendo a procesos de aprendizaje y ampliando la capacidad de ajustamiento a las transformaciones de los padrones de consumo.

Porter¹⁵² afirma que las empresas, no las naciones, compiten en mercados internacionales. El autor afirma que debemos comprender como esas empresas crean y mantienen la ventaja competitiva, a fin de explicar cual es el papel

¹⁵¹ JARILLO, J. C. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional- Más allá de la ..., p. 27

¹⁵² PORTER, M., A Vantagem Competitiva das Nações, 1993, p. 43

desempeñado por la nación en ese proceso. En la moderna competición internacional, las empresas no precisan confinarse en sus países.

Oliveira¹⁵³, hace la siguiente referencia sobre el tema: “la situación general de una empresa puede ser proporcionar ventaja competitiva cuando, entre otros aspectos, presenta un escenario con:

- alta tecnología que posibilite reducción de costes, simplicidad del proceso productivo y precios competitivos de los productos o servicios;
- alta liquidez financiera;
- bajo grado de endeudamiento;
- alto nivel del cuadro profesional;
- adecuado sistema de informaciones gerenciales;
- buena imagen de los productos y servicios;
- buena relación con el mercado;
- adecuada situación de capacidad instalada;
- alto poder de penetración en los segmentos de mercado; y
- agilidad y flexibilidad interna”.

En este escenario, de transformaciones de los padrones de consumo al contrario de lo que sugiere la interpretación convencional, que considera la realización de exportaciones un indicador de desempeño, las exportaciones o

¹⁵³ OLIVEIRA, D. de P., Estrategia Empresarial: uma abordagem empreendedora, p. 128

ventas externas pueden ser un factor importante de estímulo a la competitividad empresarial.

El beneficio del crecimiento puede plantearse cuando un país se especializa de acuerdo con las ventajas y comercia con la razón correspondiente del intercambio internacional, (obtiene un aumento de su ingreso real). Esta ganancia equivale a un desplazamiento hacia afuera de la frontera de producción del país, aún en el caso de que la economía opere bajo las limitaciones de unas cantidades fijas de recursos y de técnicas inalteradas de producción.

Y, Druker et al¹⁵⁴, citan que:

“el crecimiento económico no podrá más ser proveniente del aumento de trabajadores – o sea, generado por mayores inversiones, como ocurrió en el pasado – ni basarse en el aumento de demanda. Él sólo será viable a partir de un aumento sensible y continuo de productividad, como único recurso que aún proporciona una ventaja competitiva para los países desarrollados – lo cual, probablemente, ellos aún mantendrán por más algunas décadas: conocimiento y trabajadores con el conocimiento (*knowledge workers*)”.

Ya, Meier¹⁵⁵, referencia John Stuart Mill: “que ya decía que comerciar con ventaja tiene como resultado un empleo más eficiente de las fuerzas productivas del mundo, y esto puede considerarse cuál siendo la ventaja económica directa del comercio exterior, pero - hace destacar - hoy, además de los efectos indirectos que han de contarse como beneficios de orden elevado”. Uno de los más importantes beneficios dinámicos indirectos es la tendencia que tiene toda ampliación del mercado a mejorar los procesos de producción.

Prahalad¹⁵⁶ afirma que todo y cualquier empresario busca las famosas ventajas competitivas que lo posicionen al frente de los rivales y sean difíciles o hasta imposible de imitar y que un país que produce para un mercado más grande

¹⁵⁴ DRUCKER, P., SENGE, P., HANDY, C., DYSON E. e SAFFO, P., Programe-se para o Futuro, p. 48

¹⁵⁵ MEIER, G., Comercio Internacional y Desarrollo, 1965, p. 133

¹⁵⁶ PRAHALAD, C. K., A Competência Essencial, pp. 12-13

que el suyo propio, puede introducir una más amplia división del trabajo, puede hacer un uso mayor de maquinaria, y es más probable que en los procesos de producción haya inventos y mejoras. Además del contacto con economías más adelantadas abre un camino expedito para salvar las deficiencias empresariales.

La importación de conocimientos técnicos y habilidades del mismo orden constituye una fuente indispensable de adelanto técnico, y la importación de ideas constituye, en general, un poderoso estímulo para el desarrollo. Esto no sólo es vital para el cambio económico en sí, sino también, para los adelantos políticos, sociales y culturales que pueden ser las condiciones previas necesarias para el adelanto económico. Al proporcionar la oportunidad de aprender gracias a los logros y fracasos de los países más adelantados y al facilitar la adaptación y la posibilidad de escoger selectivamente los aciertos y errores de otros países. El comercio exterior puede ayudar considerablemente a la aceleración del desarrollo del país menos adelantado y eso se ha comprobado en la práctica que a lo largo de los años se torna también una ventaja competitiva para la empresa.

Lo que se ha percibido es que el comercio internacional no sólo estimula el desarrollo de los países por encima y más allá de las ganancias que son resultado de una asignación más eficiente de los recursos, afirma Bello¹⁵⁷ que cita Krugman, en donde el autor desarrolla su teoría sobre el comercio internacional considerando que los modelos convencionales basados en éstas ventajas no más dan cuenta adecuadamente de lo que viene aconteciendo en los cambios internacionales. Manteniendo su creencia en el libre cambio, procura compatibilizar un modelo teórico con la realidad actual de las relaciones del comercio entre los países.

Eso porque tres aspectos del comercio mundial parecen contradecir las presuposiciones de las teorías asentadas sobre las ventajas competitivas.

- El primero está basado en la comprobación de que gran parte del

¹⁵⁷ BELLO, T., A Teoria Econômica e a Mundialização do Capital, 1995, p. 240

comercio mundial se dá entre países con semejantes dotaciones de factores;

- El segundo está asentado en la constatación de que una parcela substancial del comercio internacional ocurre intra-industrias (comercio de dos vías en productos similares); y
- El tercer aspecto está vinculado al hecho de que mucho de la expansión del comercio en el período Post Segunda Guerra Mundial ocurrió sin una proporcional recolocación de recursos o sin efectos sobre la distribución de la renta entre los países.

Hamel y Prahalad¹⁵⁸, son enfáticos que una visión de la estrategia competitiva como capacidad de expansión, ayuda a cubrir el defasaje existente entre los que ven como un “plan grandioso”, hecho por grandes “mentes” y los que ven la estrategia competitiva como un padrón en un flujo de decisiones incrementales. Esta idea puede ser corroborada en la observación del cuadro siguiente.

¹⁵⁸ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., Competindo pelo Futuro, p. 169

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA



Cuadro 3 : Ventajas competitivas de la empresa

Para mejor explicar el cuadro 3, se recuerda Rhinesmith¹⁵⁹, que también aborda que las ventajas competitivas de una empresa en el proceso de exportación deben ser:

- **Locales de manera oportuna** - las oportunidades siempre son bien venidas para la empresa;
- **Ejecutivos calificados** - viajantes forjados en la organización y elegidos entre los mejores talentos mundiales, que permitirán a la empresa tomar decisiones acertadas y conseguir coordinar e implementar estrategias;
- **Gerenciamento de los conflictos** - equilibrar y gerenciar conflictos inherentes a las operaciones;

¹⁵⁹ RHINESMITH, S. H., A Empresa Precisa Ter Cultura Global para Enfrentar os Desafios do Mercado, 1995, pp. 1-4

- **Flujo eficiente de las informaciones** - proceso que, con la administración eficiente de los recursos permite la toma de decisión de la mejor forma y;
- **Visión, valores y filosofía** - conjunto que, genera entusiasmo, despierta lealtad organizacional y acelera la toma de decisión, teniendo en vista que las prioridades y valores están claramente definidos y la autoridad puede ser delegada en red, en vez de obedecer a una estructura jerárquica.

Por todo eso, se hace necesario repensar los fundamentos sobre lo que equivalen para las empresas las ventajas competitivas internacionales cuando se busca un lugar en el mundo exportador. La empresa debe dejar bien explícitos cuáles son sus valores competitivos, sus resoluciones sobre como dirigir el negocio y sus fuentes de ventaja comparativa y, entonces, preguntarse: ● Cuáles valores ya no son más válidos hoy? ● Cuáles deben ser los nuevos valores? ● Cómo cambiar las directrices, los procedimientos y estructuras analíticas? ● Cómo alterar el modo de alocar recursos y recompensar el desempeño de los colaboradores?

Delante de estos cuestionamientos, algunas veces será preciso decir que lo que era otrora una ventaja esencial para nosotros se tornó una gran fragilidad de la empresa. En el ámbito empresarial, uno de los razonamientos más importantes es que se trata de un término relativo, ya que siempre está en función de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado; esto es, la capacidad de los productos o servicios para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración.

La existencia de una ventaja comparativa es un determinante clásico de la competencia global. Cuando un país o países poseen ventajas significativas

cuanto al factor coste y al factor calidad empregados en la fabricación de un producto. Estos países son locales de producción y las exportaciones fluyen de allí para otras partes del mundo. En estas industrias, la posición estratégica de la empresa en los países con una ventaja comparativa es crucial para su posición en nivel mundial, dan cuenta Porter¹⁶⁰ y Maia¹⁶¹.

En la práctica se puede entender una empresa que obtiene una ventaja comparativa cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que ella compite en el mercado, corrobora Williamson¹⁶². Ya Porter¹⁶³, cita:

“el uso de la expresión ventaja comparativa se tornó hoy considerablemente menos precisa. Se habla a veces que los países tienen menos ventaja comparativa en una industria si ésta exporta con éxito”.

Esa interpretación *ex post* de la ventaja comparativa nada explica, es claro.

Samuelson¹⁶⁴, dice que en consecuencia del comercio internacional, cada país tendrá que especializarse, como antes, en la mercancía en que tenga la mayor de las ventajas comparativas; e irá a exportar una parte de esa mercancía en cambio de las exportaciones de excedentes de otro país. Debido, todavía, a los costes relativos crecientes, la especialización no precisa ser completa: una cierta cantidad de ambas las mercancías aún puede ser producida en los dos países; porque hasta mismo el producto menos favorecido puede tener costes suficientemente bajos para competir cuando su producción es pequeña.

¹⁶⁰ PORTER, M., Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, p. 260-261

¹⁶¹ MAIA, J. de M., Economia Internacional e Comércio Exterior, 184-185

¹⁶² WILLIAMSON, J., A Economia Aberta e a Economia Mundial: um texto de ..., p. 241

¹⁶³ PORTER, M., A Vantagem Competitiva das Nações, p. 35

¹⁶⁴ SAMUELSON, P. A., Introdução à Análise Econômica, p. 732

Simplificando, la teoría de la ventaja comparativa dice que los países realizan comercio para beneficiarse de sus diferencias, afirma Krugman¹⁶⁵. De cualquier suerte, las fuentes básicas de ventaja competitiva se dividen en dos grandes grupos: las que posibilitan alcanzar costes más bajos y las que permiten diferenciarse con claridad de los demás competidores, las cuales se combinan con el alcance o ámbito competitivo de las operaciones de la empresa cuando se utilizan en un rango de segmentación del mercado a servir.

La ventaja de coste proviene de la existencia de una economía, posición o relación favorable respecto de algún recurso y actividad económica, que repercute favorablemente en uso de menores costes totales medios. La ventaja de diferenciación expresa la capacidad de la empresa para diferenciar sus productos de los de la competencia, ya sea por calidad, imagen de marca o grado de satisfacción percibida por el cliente. Tanto una como la otra se pueden reforzar o no, según la actuación de la empresa en todo el mercado o en algún segmento del mismo.

Aún considerando segmentos poco atractivos, toda empresa que alcanza beneficios tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque lo pudieran imitar, y ese factor diferenciador debe poder sostenerse a medio y largo plazo afirman Jarillo y Echezárraga¹⁶⁶.

Sin embargo, como esta situación no es eterna, la dirección de una empresa no puede confiar que la ventaja competitiva lograda en el presente, será eterna, puesto que lo más normal es que las futuras ventajas competitivas serán necesariamente diferentes de las actuales. Por tanto, se ha resaltado que el concepto lleva aparejada una permanente atención de alerta, para el mantenimiento de las ventajas obtenidas y el surgimiento de otras como continuación del esfuerzo seguido.

¹⁶⁵ KRUGMAN, P., Vendiendo Prosperidade: sensatez e insensatez econômica..., 1997, p. 278-279

¹⁶⁶ JARILLO, J. C.y ECHEZÁRRAGA, J.,Estrategia Internacional- Más allá de la..., 1991,

En este sentido, las ventajas competitivas más importantes que posee una empresa serán aquellas generadas a través de recursos y capacidades difíciles de identificar, adquirir, imitar o comprender, lo que posibilitará una mayor duración de las mismas.

Así, la ventaja competitiva ganada por una empresa en el tiempo no será una casualidad, sino, más bien, el resultado de un esfuerzo colectivo de toda la organización activamente propiciado por una dirección con clara y continua orientación al mercado, porque las naciones no viven aisladas, como también los mercados.

3.3.1.1.3. Obtención de mayor grado de especialización

Las naciones no viven aisladas, incluso entre los pueblos primitivos ya había alguna especialización rudimentaria, juntamente con una inevitable partición o cambio de sus beneficios.

Con el progreso de la tecnología, desde el descubrimiento del fuego y de la invención de la piedra del molino y de la rueda, hasta la perfección del instrumento electrónico más moderno, la especialización aumentó - y con esto, la abundancia de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los pueblos.

La especialización está íntimamente relacionada con el comercio, es decir la especialización implica en comercio y no puede ocurrir sin él. Mismo hoy, el comercio internacional, o el comercio que cruza las fronteras nacionales, representa aún poco, podría ser más expresivo, todavía es pequeño, mas fundamental para las naciones y empresas para desarrollar sus capacidades.

Este poco comercio incluso ha sufrido reducción y es citado por la Organización Mundial del Comercio (OMC)¹⁶⁷.

Lo que se observa es que en todo el mundo las empresas aún conviven con una carencia grande de desarrollo de sus capacidades, incluso sin aprovecharse para expandir sus ventas a otros países. La OMC describe que la baja de 1995 para 1996, fue de un 3,5 por ciento, en todo el mundo, en términos de comercio entre las naciones. También el mismo relatorio de la OMC, destaca la posición de los países en sus exportaciones, como por ejemplo el caso de Brasil, que está situado en la clasificación por orden de importancia y participación en 29º lugar, con una participación de sus exportaciones en el comercio mundial de 0,9 por ciento. Ya en el comercio intracomunitario, Brasil queda en una posición un poco mejor, pasando para el décimo noveno lugar, con una participación de 1,2 por ciento, lo que es demasiado poco teniendo en vista su importancia continental y su condición de país emergente, considerado por países como Japón, Canadá y Estados Unidos.

Cuando se habla de especialización, hay que citar Ellsworth¹⁶⁸, que hace referencia a Adam Smith que decía que “el comercio entre naciones permite que cada uno aumente su riqueza - en el sentido de renta real, por sacar ventaja del principio sobre el cual reposa todo el incremento de la riqueza, que es el factor especialización en determinadas habilidades que el país posee para producir”,

Por otro lado, Johnson¹⁶⁹, Carpano y Chrisman¹⁷⁰ hacen la siguiente referencia sobre la especialización en que la política de sustitución de importaciones se levanta contra el hecho de que la eficiencia y el crecimiento de la producción industrial exigen un mercado suficientemente extenso y rico para que sea posible combinar la gran producción (proporcionando economías de

¹⁶⁷ OMC -ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO - Comercio Internacional, p. 6 - INTERNET/1997

¹⁶⁸ ELLSWORTH, P. T., Economía Internacional, 1972, p. 70

¹⁶⁹ JOHNSON, H. G., La Economía Mundial en la Encrucijada, 1968, p. 84

¹⁷⁰ CARPANO, C. y CHRISMAN, J., Performance Implications of International Product..., 1995, p. 22

escala) con la máxima especialización (permitiendo la explotación generalizada del conocimiento científico, tecnológico y directivo) y un mercado suficientemente competitivo para obligar la dirección y a los funcionarios conjuntamente a hacer su parte para mejorar la eficiencia empresarial.

Ya, Samuelson¹⁷¹, expone que “... podemos estar ciertos de que mismo el país pobre tiene una ventaja en especializarse en la producción de mercancías más eficiente”. Esto se entiende cuando la OMC relata que el comercio podría ser más agresivo, en términos mundiales . Quiere decir, para la empresa hay siempre el factor clave del concepto especializarse - que da a entender que todo y cualquier país tiene ventajas en algunos productos y desventaja en otros. La más importante cuestiona, Sugiura¹⁷², es la creación de nuevos negocios y oportunidades de crecimiento empresarial, valiéndose de las estrategias adoptadas, a través de la diferenciación.

Para la empresa exportadora esta obtención de mayor grado de especialización puede servir como un impulsor, teniendo en vista tratarse de oportunidades y no puede ser dejado de lado, pues el mundo cada vez más precisa de proveedores o de suplidores de productos y servicios, para satisfacer las necesidades de una población dispuesta a consumir más y más.

3.3.2. Impacto del proceso de internacionalización sobre la exportación

El sistema económico internacional se desarrolla cíclicamente, con una gran evolución sobretodo a partir de la década de 50. La principal tendencia observada dentro de esa evolución fue el aumento de la interdependencia entre los países, debido, entre otros motivos, al aumento relativo de los flujos

¹⁷¹ SAMUELSON, P. A., Introdução à Análise Econômica, 1975,

¹⁷² SIGIURA, H., How Honda Localizes Its Global Strategy, 1990, p. 77

internacionales de comercio de bienes y servicios, apertura creciente de las economías, así como también, al desarrollo de los flujos de inversiones productivas en el exterior.

Esa creciente apertura de las economías determinó también una creciente necesidad de los países de poner en marcha un sistema de inteligencia económica que les facultase prever con exactitud el desarrollo de los acontecimientos internacionales, así como elaborar esquemas de negociación apropiados tanto en foros multilaterales como bilaterales, para protección contra la creciente influencia del sistema internacional en la obtención de sus objetivos económicos, relatan, Daemon, Colaiacovo y Sierra¹⁷³.

Así, el impacto del proceso de internacionalización ha constituido una importante fuente de nuevas oportunidades en el plan económico, pasando el ambiente internacional a ser también una variable exógena, donde la mayor parte de los países tiene poca capacidad de influencia mundial, excepto los más grandes.

Para Placer Galán y Juchem¹⁷⁴, la actividad exportadora resulta en beneficios para la empresa porque permite:

- Ampliar mercados y obtener economías de escala, tornándolas aún más competitivas;
- Diversificar la demanda y asegurar así un mayor grado de estabilidad al evitar el riesgo de una concentración del mercado;
- Obtener un mayor grado de especialización al contar con un mercado potencial mayor y la consolidación de ventajas competitivas como consecuencia de tener que enfrentar la dura competencia de los mercados externos;

¹⁷³ DAEMON, D., COLAIACOVO, J., y SIERRA, J.A.N., *Negociações Internacionais*, 1982, pp. 32-33

¹⁷⁴ PLACER GALÁN, J. L. y JUCHEM, D. M., *Internacionalização: uma necessidade*, p. 2,

- Evitar la estacionalidad de las ventas en los casos en que el producto fabricado presente determinadas características;
- Compensar las crisis coyunturales o la concentración del mercado doméstico;
- Obtener una vida más larga para sus productos dado que no en todas las partes del mundo se encuentran en el mismo nivel de desarrollo; y
- Mejorar la gestión de la empresa en general, puesto que, las investigaciones han demostrado que los empresarios con experiencia exportadora son más agresivos, dinámicos y flexibles, como resultado de la mayor competencia a que se ven obligados a enfrentar.

El impacto de la internacionalización de los mercados también ha exigido nuevas conductas empresariales, en donde, en términos de mercado, ha requerido una mayor integración de los factores estructurales, como, las tasas de crecimiento, la distribución geográfica, grado de sofisticación tecnológico y otros requisitos impuestos a los empresarios, dice Bartlett¹⁷⁵. Así como, las oportunidades de acceso a mercados internacionales, a los sistemas de comunicación, etc. Y la configuración de la empresa exportadora se refiere a las tendencias del progreso técnico en particular en lo que dice respecto a los ciclos de productos y procesos; a la intensidad del esfuerzo en inversión y desarrollo y a las oportunidades tecnológicas, cita Harrigan¹⁷⁶, inclusive de introducción de innovaciones radicales; a las escalas típicas de operación y a los niveles de concentración técnica y económica de la oferta; al grado de verticalización y diversificación sectorial; a la distribución espacial de la producción y adecuación de la infraestructura tecnológica física; al régimen de I & D e integración con la infraestructura tecnológica; al relacionamiento de la empresa con proveedores, usuarios y competencia; y la relación capital/trabajo. Del régimen de incentivos y

¹⁷⁵ BARTLETT, C., *Multinational Structural Change: Evolution Versus Reorganizacion*, 1981

¹⁷⁶ HARRIGAN, J., *Technology, Factor Supplies and International Specialization:....*, 1997, p. 490

regulación de la competencia entre competidores; el grado de exposición al comercio internacional; a la ocurrencia de barreras tarifarias y no-tarifarias a las exportaciones; la estructura de incentivos y tributos a la producción y comercio exterior; incluyendo los aspectos relacionados a la financiación y al coste del capital; ya la efectividad de la regulación de las prácticas desleales de competencia.

En el cuadro 4 se puede ver de manera simple esta relación entre las fuerzas de este impacto de proceso de internacionalización sobre las empresas, como factor determinante que desvela el perfil de configuración empresarial.

Estas fuerzas como se podría esperar, provocan una interrelación que ha transformado el entorno competitivo en que están situadas las empresas, tanto las grandes como las pequeñas. Como por ejemplo: tamaño y dinamismo; grado de sofisticación de los productos; acceso a mercados internacionales; configuración de la empresa; régimen de incentivos; regulación de la competencia; desempeño y capacitación; amparo legal; estructura patrimonial y productiva; política fiscal y financiera; articulaciones en la cadena productiva; y papel del Estado.

Son considerados factores determinantes como fuerzas mercadológicas. Lo que debe ser llevado en consideración por toda y cualquier empresa es que esta interdependencia mercadológica, provocada o no por la internacionalización de los negocios empresariales, ha favorecido la expansión a nuevos mercados geográficos, en muchos sectores, aborda Juchem¹⁷⁷.

¹⁷⁷ JUCHEM, D. M., Como globalizar a empresa, 1998, p. 4

Fuerzas y el impacto del proceso de internacionalización.

Tamaño y dinamismo
Grado de sofisticación
Acceso a mercados internacionales
Configuración de la empresa
Regimen de Incentivos
Regulación de la Competencia
Desempeño y capacitación
Amparo legal
Estructura patrimonial y productiva
Política fiscal y financiera
Articulaciones en la cadena productiva
Papel del Estado

Cuadro 4 : Fuerzas e impacto de la internacionalización

Como se puede deducir, el impacto de la internacionalización puede ser evaluado de forma bastante precisa por el empresario, ya que presupone que éste esté enterado de esos determinantes. Y, Lee y Yang¹⁷⁸ definen como siendo un factor determinante para la performance exportadora de la empresa. Cabe al empresario la tarea de buscar cumplir una serie de prerrogativas que a lo largo del transcurso del aprendizaje con el mercado internacional pasa a ser el cotidiano de cualquier empresario.

¹⁷⁸ LEE, C. and YANG, Y., Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance, 1990

3.3.3. Los recursos disponibles para la exportación

Los recursos disponibles para la exportación son los recursos de la empresa y que incluyen el *stock* de medios característicos de la empresa que se emplean en la composición de capacidades, que son la base del funcionamiento de la empresa, (...), como: tamaño, características del decisor, recursos humanos calificados, participación de capital extranjero, propensión importadora, existencia de departamento de exportación, características del producto, estructura de los costes de producción del producto, conocimientos de *marketing* y de los mercados, y los recursos tecnológicos, refiere Martínez¹⁷⁹.

Tradicionalmente la empresa se ha analizado de acuerdo con un planteamiento estratégico tradicional, fundamentado sobre el análisis sectorial, debiéndose completar con una evaluación de los recursos disponibles, describe Fernández¹⁸⁰.

Con esa aportación se observa la década de 80 para adelante en que la característica marcante en los mercados fue la rápida internacionalización de los negocios y la aceleración del comercio exterior, dicen Douglas y Craig¹⁸¹ y éstos cambios han obligado los empresarios a repensar como obtener los recursos necesarios para exportar sin perder espacio en este *escopo*.

Alonso¹⁸², describe lo siguiente, que: "igual como que sucede con los fenómenos biológicos, este proceso evolutivo conduce a una creciente diversidad de operaciones internacionales, a una cada vez mayor complejidad organizativa y operativa de las empresas. Y, Welch y Luostarinen¹⁸³, abordan: "el proceso se manifiesta en una secuencia de creciente profundidad y complejidad en los niveles

¹⁷⁹ MARTÍNEZ, A. V., Modelo de Capacidades para la internacionalización de la Empresa ..., p. 165-166

¹⁸⁰ FERNÁNDEZ, M. del P. S., Estrategias de Internacionalización de las Empresas..., p. 18

¹⁸¹ DOUGLAS, P. S. y CRAIG, S., Advances in International *Marketing*, 1992, p. 291

¹⁸² ALONSO, J.A., Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa, 1994, p. 209

¹⁸³ WELCH, L. and LOUSTARINEN, R., Internationalization: Evolution of a Concept, 1988,

y formas del compromiso internacional”. Es decir, los recursos disponibles de la empresa influyen en el dimensionamiento de la estructura empresarial, afirma Bartlett¹⁸⁴. Y están directamente unidos a los recursos disponibles para la exportación, y que se configuran principalmente, por:

- **dimensión de la empresa** - se ha comprobado que la empresa cuanto más grande, menos onerosa queda la disponibilización de los recursos para la exportación;
- **objetivos de la empresa** - este factor está íntimamente unido a la importancia que la empresa destina para un buen plan de exportaciones;
- **principales mercados donde actúa** - para la gran mayoría de las empresas, después de conseguir penetrar en un mercado, generalmente, encuentran más facilidad para expansión en estos mercados;
- **estructuración interna** - está vinculado al hecho de que cuanto más preparados estén sus ejecutivos para enfrentar el mercado externo, más habrá la preocupación para que la empresa esté adecuadamente estructurada para trabajar;
- **aproximación cultural** - mundialmente se percibe esta tendencia, pues las empresas procuran entrar en los mercados en donde hay una cierta facilidad por la aproximación cultural; y
- **recursos disponibles** - en este punto acuerdan Alonso¹⁸⁵; Johanson y Wiedersheim-Paul¹⁸⁶, el más importante obstáculo para la internacionalización son las carencias de conocimientos y de recursos.

¹⁸⁴ BARTLETT, C., Multinational Structural Change: Evolution versus Reorganization, 1981

¹⁸⁵ ALONSO, J. A., Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacioanl de la Empresa..., 1994, p. 208

¹⁸⁶ JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., The Internationalization of the Firm..., p. 17

Y, este factor en gran parte es un determinante que los empresarios no logran mensurar muy bien en la hora de dimensionar, para alcanzar éxito en las exportaciones.

Se trata, entonces, de generar y desarrollar habilidades para extender la eficacia de los recursos conjugados a través de la mejora de los productos y de los procesos de obtención e incorporación al mercado para la consecución exitosa y crecimiento futuro de la empresa. Lo más importante es usar con creatividad los recursos disponibles en la exportación.

3.4. *MARKETING* Y EXPORTACIÓN

Marketing es una expresión anglosajónica derivada de la palabra *mercari*, del latín, que significa, comercio, o ato de comerciar, comercializar o transaccionar.

Cobra¹⁸⁷, utiliza la conceptualización de Kotler para definir *marketing*; que define *marketing* como: “una actividad humana dirigida a la satisfacción de las necesidades y deseos a través del proceso de cambios”.

Ya Kotler¹⁸⁸ afirma: “*marketing* es un proceso social y gerencial por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y cambio de productos de valor con otros”.

El *marketing* puede ser definido como un fenómeno típicamente humano en la búsqueda de satisfacción de las necesidades, conforme Levitt¹⁸⁹; Carnier¹⁹⁰;

¹⁸⁷ COBRA, M., *Marketing* Essencial: conceitos, estratégias e controle, 1986, p. 34

¹⁸⁸ KOTLER, P., *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, p. 25

¹⁸⁹ LEVITT, T., *A Imaginação de Marketing*, 1990, p. 135

¹⁹⁰ CARNIER, L. R., *Marketing* Internacional para Brasileiros, p. 43

Ries & Ries¹⁹¹; y Braga¹⁹². Para los autores es el desarrollo de la marca en la mente del consumidor. De hecho, el establecimiento de marcas se tornó tan importante en los negocios, hoy día, que está a punto de tomar el lugar del concepto de *marketing*. Las marcas no son apenas algo en que pensar en las reuniones de lunes por la mañana. Las marcas son la esencia de la empresa, depende del desarrollo de las marcas en la mente de los clientes. Un nombre que represente algo en la mente del comprador. En el mundo todo las empresas crean marcas poderosas, como, Mercedes-Benz, BMW, Coca-cola, Intel, Heineken, Microsoft, Compaq, Dell, SAP, Volvo, etc”; conforme Ries & Ries¹⁹³; y Samiee¹⁹⁴.

Para McKenna¹⁹⁵, *marketing* significa comunicar la personalidad de una empresa, a fin de crear una presencia única y tornarla perfectamente visible. O para Barabba y Zaltman¹⁹⁶, es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la determinación de productos, precios, comunicación y la distribución de bienes, servicios e ideas para crear cambios que supran objetivos individuales y organizacionales. En la misma línea de raciocinio Alonso y Donoso¹⁹⁷; producto (uno/variados, estandarizados/diferenciados); precio (alto/bajo, guiado por el coste/guiado por el mercado); comunicación (personal/impersonal, persuasiva/informativa); y distribución (redes propias/ajenas/mixtas, intensiva / concentrada), etc.

Esa definición aceptada, tiene muchas variaciones, todas las cuales dan la idea de que las empresas existen por causa de las oportunidades de crear cambios o transacciones con los otros, mutuamente benéficas.

¹⁹¹ RIES, A e RIES, L., As leis da marca, 1999, p. 20

¹⁹² BRAGA, R. S., *Marketing* de Produtos Industriais, 1992, p. 17

¹⁹³ RIES, A e RIES, L., As leis da marca, 1999, p. 23

¹⁹⁴ SAMIEE, S., Customer Evaluation of Products in a Global Market, 1994

¹⁹⁵ MCKENNA, R., O Novo *Marketing*, 1997, p. 130

¹⁹⁶ BARABBA, V. P. e ZALTMAN, G., A Voz do Mercado: a vantagem competitiva através da ..., p. 50-51

¹⁹⁷ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora ..., p. 199

Ya, para Menéndez y González¹⁹⁸ en lo referente al concepto, el *marketing* se ha centrado en las decisiones relativas a la selección de mercados objetivo, desarrollo de productos y marcas, comunicación y canales de distribución.

Se pregunta: ¿*Marketing* Internacional, es *Marketing*? El primer hecho importante es reconocer que el *marketing* internacional también es *marketing*. Y, por lo tanto, son aplicables los mismos conceptos del *marketing* doméstico.

Lo que distingue el *marketing* internacional no son las actividades o funciones desempeñadas, sino, el camino que ellos desempeñan. El primer camino recuerda Terpstra¹⁹⁹, es distinguir las tres dimensiones del *marketing* internacional:

- *marketing* internacional;
- *marketing* exterior;
- *marketing* multinacional.

El *marketing* internacional debe reconocer el ambiente económico, político, las restricciones legales, como las tasas y restricciones de importación de los *países-albo* (países compradores de la exportación), o países destinatarios, los *boicots* y la legislación internacional. Estas restricciones ciertamente llevan a las formulaciones estratégicas adecuadas a los límites nacionales de cada país. Carpano y Chrisman²⁰⁰, definen que “un mercado que consiste en clientes de dos o más naciones donde las oportunidades existen para el comercio”. Ya, Garcia²⁰¹: “comprende el estudio de los mercados de destino de las exportaciones, permitiendo identificar las necesidades del consumidor y las características

¹⁹⁸ MENÉNDEZ, M R. y GONZÁLEZ, M. R., Análisis de la Competitividad y su Relación ..., p. 28

¹⁹⁹ TERPSTRA, V. and YU, C.M., Piggybacking: A Quick Road to Internationalization, 1990, pp.4-25

²⁰⁰ CARPANO, C. and CHRISMAN, J., Performance Implications of International Product Strategies and the Integration of *Marketing* Activities, 1995,

²⁰¹ GARCIA, H., Análisis y Perspectivas del *Marketing* Internacional en las Empresas Exportadoras..., p. 2

específicas de cada mercado”. Y Baty²⁰² describe que el *marketing* internacional irá a colocar a prueba su habilidad empresarial.

El *marketing* exterior (comercio exterior) debe reconocer que cada país tiene diferencias individuales. Portanto, es preciso entender que en cada país el comportamiento de los consumidores es diferente, así como canales de distribución, posibilidades promocionales y competencias actúan distintamente. Así, cada mercado externo constituye un desafío al mercado internacional, Douglas y Craig²⁰³ y Sosa²⁰⁴ conceptúan: “significa toda relación de cambios entre dos o más sujetos sociales, e implica, necesariamente, en una reciprocidad”.

El *marketing* multinacional, por su turno, exige la coordinación e integración del *marketing* de la empresa en muchos y distintos ambientes externos. Es preciso planear y controlar cuidadosamente la integración y la sinergia del programa de *marketing* global, buscando la minimización de los costes de adaptación de las estrategias de la empresa a cada mercado.

Todavía, lo que es importante observar es que las tres dimensiones se complementan entre sí.

Hace casi medio siglo Drucker, el filósofo de administración, captó bien lo que significa ser una empresa impulsada por el mercado, al articular el llamado “concepto de *marketing*”. Segundo él, Shapiro²⁰⁵ y Webster²⁰⁶ *marketing* significa orientarse para el consumidor. Orientarse para el mercado significa colocar siempre el cliente en primer lugar, e innovar continuamente para mejorar el “valor” que la empresa entrega al cliente, Y la ganancia es la recompensa que se gana por crear un cliente satisfecho.

²⁰² BATY, G., Pequenas e Médias Empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor, p. 224

²⁰³ DOUGLAS, S. P., y CRAIG, C.S., *Advances in International Marketing*, 1992, p. 295

²⁰⁴ SOSA, R. B., *A Aduana e o Comércio Exterior*, p. 29

²⁰⁵ SHAPIRO, B., *Os vendedores na era das commodities*, 1998, pp.18-19

²⁰⁶ WEBSTER, F., *Sua Empresa é Realmente Impulsionada pelo Mercado?*, 1998, p. 6

Drucker también observó que *marketing* es más que sólo vender – es la totalidad del negocio, encarado desde el punto de vista del cliente.

Infelizmente, el concepto de *marketing* de “Drucker” no poseía contenido estratégico. Él lo describió como una cultura organizacional - un conjunto de valores y de creencias acerca de la importancia del cliente – mas no ofrecía ninguna orientación cuanto a cuales clientes atender, o como hacer para servirlos.

En verdad, orientarse para el cliente es sólo una parte de lo que significa orientarse para el mercado. En años recientes, estudiosos de *marketing* expandieron esa definición para incluir no apenas la orientación para el cliente, sino también la consideración de las ofertas de productos de los competidores y la disciplina de la orientación para la ganancia, en el análisis de las oportunidades de producto/mercado, afirma Kumar²⁰⁷. El concepto más amplio de “orientación para el mercado” substituye la “orientación para el cliente”.

La orientación para el mercado es más que una cultura empresarial. Ella también envuelve la adquisición y el análisis de informaciones sobre el mercado, y la diseminación de estas informaciones a través de toda la organización. Y, en este caso varias situaciones pueden ocurrir, cuando se habla de *marketing*, como:

- aumento de la competencia global;
- mercados segmentados;
- diferencias menos nítidas entre varios tipos de industrias;
- acortamiento del ciclo de vida de los productos(la hipótesis es que una industria pasa por varias fases – introducción, crecimiento, maduridad y declinio), dice Porter²⁰⁸;

²⁰⁷ KUMAR, N., Determinants of Export Orientation of Foreign Production of Foreign Production By U. S. Multinationals: An Inter-Country Analysis, 1994

²⁰⁸ PORTER, M., Estrategia Competitiva,: técnicas para análise da indústria e da ..., 1986, p. 157

- cambio permanente de los canales de distribución;
- los medios tradicionales de comunicación promocional aumentan el nivel de ruido y no logran transmitir mensajes claras – reina la confusión;
- las empresas procuran nuevas formas de hacer negocios; y los pronósticos e investigaciones no logran presentar un modo de acción claro, afirma McKenna²⁰⁹.

Con eso, pasa a incorporar el compromiso básico de maximizar la ganancia (y no el volumen de ventas), y requiere una estrategia de *marketing* integrada a través de la segmentación del mercado, (que tiene la incumbencia de identificar grandes cantidades de personas que constituyen los *mercados-albos o mercados- destino*), afirman Cobra²¹⁰, y Kotler²¹¹.

Consecuentemente, estos mercados pueden ser medidos a través de los principales tipos de segmentación para la empresa, y que sirve de orientación a las empresas en el proceso de exportación, como una diretriz de como hacer parte de este mercado, utilizando el *marketing* y la segmentación como un instrumento que generalmente se subdivide en:

- **La segmentación producto:** el producto está modificado por conveniencia del mercado en particular sobre los aspectos de la solvencia o de la preferencia de los clientes;
- **La segmentación mercado:** el producto de idénticas segmentaciones diferenciadas dependiendo del país donde está siendo comercializado; y

²⁰⁹ McKENNA, R., *O Novo Marketing*, 1997, p. 131

²¹⁰ COBRA, M., *Marketing Competitivo*, p. 120

²¹¹ KOTLER, P., *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, p. 235

- **La segmentación de especialidad:** posicionamiento en donde los productos visan unos clientes totalmente diferentes, según los países.

De estos principales tipos se puede deducir que el marco conceptual propone recomendar un *marketing* global de masa solamente dentro de los casos de recursos de necesidades idénticas sobre el plan mundial. Dentro de los otros casos, él se pone a abordar los asuntos globalmente a través de estrategias de segmentación propuestos.

Para mejor explicar, Whiteley y Hessian²¹² dicen que la segmentación es una forma de agrupar clientes semejantes. Las empresas no pueden ser todo para todos, más pueden ser extraordinarias para uno o más grupos críticos.

La segmentación pasa entonces a ser vista como una forma de estrategia mundial que reposa sobre una noción de interdependencia según la cual la empresa debe considerar sus actividades como un todo coherente y no un encaje de funciones independientes, unas de las otras; dentro de este sistema, el papel de las otras empresas es también importante, teniendo en vista el interés en penetrar en el mercado deseado, describen Hamel y Prahalad²¹³, o, dichas de otra forma, son herramientas de análisis de segmentación, análisis de la estructura del sector y análisis de la cadena de valor. Son eminentemente útiles en el contexto de un mercado claramente definido, sino. ¿Cómo pueden ser útiles, cuando el mercado aún no existe? Dentro de las reglas de competición ya fueron establecidas: las negociaciones de precio-desempeño que los clientes están dispuestos a hacer, los canales que se mostraron más eficientes, las formas a través de las cuales productos y servicios pueden ser diferenciados y el nivel ideal de integración, vía estrategia de *marketing* integrado.

²¹² WHITELEY, R. e HESSAN, D., Crescimento Orientado para o Cliente: estratégias ..., p. 33

²¹³ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., Competitido pelo Futuro, 1995, p. 35

Esta estrategia de *marketing* integrado está íntimamente de acuerdo con las expectativas de crecimiento de la empresa frente a las nuevas necesidades de los clientes nuevos y antiguos, de los mercados nuevos y antiguos, y de las constantes mutaciones del mercado en relación a las variaciones del *status quo*, como los avances tecnológicos u otras dimensiones. Eso se caracteriza por un aprendizaje dinámico, como llama Peters²¹⁴, en donde el aprendizaje es una propuesta simple, por tanto, quien quiera aprender a elaborar e implementar un plan de *marketing* tiene que crear uno, y ésta colocación pasa a ser el día a día de aprendizaje de la empresa que exporta. Con eso, la falta de conocimiento se torna evidente.

Hay que aprender como tener acceso a un conjunto de conocimientos sobre determinado asunto y sacar provecho en este contexto, porque el *marketing* debe ser visto como un beneficio a la exportación, para todo tipo de empresa.

3.4.1. El *Marketing* en beneficio de la exportación

El *marketing* hoy está siendo reconceptuado como el proceso estratégico de definir lo que constituye un “valor” superior, desarrollar ese valor es ofrecerlo a los consumidores. El “valor” es definido en el mercado por los consumidores, en términos de lo cuanto aquél producto o servicio corresponde a sus expectativas.

Cuando se habla de exportación, indudablemente se espera que el *marketing*, que constituya este “valor” - sea un determinante para el alcance de los objetivos de la empresa.

Como los clientes están continuamente adquiriendo nuevas informaciones y más experiencia, provenientes en especial de la competencia, su definición de

²¹⁴ PETERS, T., Reinventar-se Eternamente, 1997, p. 80

“valor” está siempre cambiando. La tecnología de la información agrega tanto velocidad como intensidad a ese proceso de aprendizaje.

El gran desafío para los profesionales de *marketing* es, por medio de la investigación de mercado, encontrar necesidades latentes en el mercado, identificarlas cuantitativamente y cualitativamente, diferenciarlas ante los públicos de interés y la competencia y tornarlas un éxito, refiere Kuazaqui²¹⁵.

Entre tanto, las siguientes dimensiones en general captan las diferencias posibles entre las opciones de una empresa exportadora, como:

- **especialización** - el grado en que ella concentra sus esfuerzos en términos de amplitud de su línea, los segmentos de *clientes-albo* o clientes-destino y los mercados geográficos atendidos;
- **identificación de marcas** - el grado en que ella busca la identificación de marca evitando la competición basada básicamente en precios o en otras variables. Y la identificación de marca puede ser alcanzada por propaganda, promoción de ventas, vía publicidad, fuerza de ventas, o por diversos otros medios, dicen Certo y Peter²¹⁶;
- **política de canal** - el grado en que ella busca desarrollar la identificación de marca directamente con el consumidor final, versus el apoyo a los canales de distribución en la venta de su producto;
- **selección del canal** - la selección de los canales de distribución varían desde los canales pertenecientes a la empresa a puntos de venta que son especializados en un dado producto hasta canales que distribuyen amplias líneas de productos;

²¹⁵ KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados ...*, 1999, p. 9

²¹⁶ CERTO, S. e PETER, J. P., *Administração Estratégica: planejamento e implantação da ...*, p. 399

- **calidad del producto** - su nivel de calidad, en términos de materias-primas, especificaciones, etc;
- **liderazgo tecnológico** - el grado en que ella procura el liderazgo tecnológico versus un comportamiento imitativo. Es importante notar que una empresa puede ser líder en tecnología, pero deliberadamente no producir el producto de más alta calidad del mercado, calidad y liderazgo no caminan necesariamente juntos;
- **integración vertical** - el montante del valor agregado conforme reflejado en el nivel de integración para frente y para atrás, adaptado, incluso el factor de la empresa tener canal de distribución cautivo, tiendas al por mayor exclusivas o de su propiedad, una red propia de asistencia técnica, y así en adelante;
- **posición de coste** - el grado en que ella busca la posición de más bajo coste en la producción y en la distribución a través de inversión en instalaciones o equipos para minimizar los costes; y
- **atendimento al cliente** - el grado en que ella proporciona servicios auxiliares de su línea de productos , como asistencia técnica, una red propia de atendimento, etc.

Estos aspectos mercadológicos podrían ser vistos como parte importante de una estrategia vertical, aborda Porter²¹⁷. Sin embargo, son considerados solamente como finalidades analíticas, como política de precios, en donde su posición relativa de precio en el mercado estará generalmente relacionada a otras variables como la posición de los costes y de la calidad del producto exportado, como precio, es una estrategia distinta que debe ser considerada por la empresa,

²¹⁷ PORTER, M., Estrategia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da..., 1986, pp. 131-132.

así como, la parte financiera, afirma Vernon²¹⁸ y, operacional de la empresa y los relacionamientos con los gobiernos, tanto extranjeros, como, nacionales.

Estos aspectos mercadológicos están embutidos en el *marketing* internacional que demanda unas aptitudes políticas y psicológicas; unas informaciones económicas y unos conocimientos tecnológicos sobre como trabajar con mercados exteriores. La identidad de los procesos psicológicos de base hace suponer que las reacciones serán semejantes dentro de los diferentes países todo un concepto de producto es desarrollado y entonces una evaluación comercial (llamada plan de negocios o *business plan*).

Es común oír que un producto fue un fracaso; en verdad, lo que puede ocurrir es una falta de sincronismo entre tácticas, estrategias, informaciones y factores ambientales. El coste de desarrollo de un nuevo producto es considerable, una vez que la mayoría de los mercados ya se encuentra maduro y, muchas veces, pequeños detalles no previstos o evaluados de acuerdo con su importancia pueden influenciar fuertemente los resultados comerciales.

Kuazaqui, habla que, generalmente, los principales motivos para que productos fracasen son resultado de:

- **falta de investigación de mercado**, nuevos productos son ofrecidos al mercado, una vez que gran parte del empresariado se considera bastante conocedora del mercado en que actúa;
- **error en el proyecto de investigación de mercado**, dada su complejidad, hay gran número de empresas sin la especialización debida y el control excesivo de costes. Como el empresariado no da la debida importancia a la investigación de mercado, tiene la tendencia de subestimar algunas etapas, llegando a “saltar” pasos del proyecto;

²¹⁸ VERNON, R., International Investment and International Trade in the Product Cycle, 1996

- **falta de conocimiento del mercado**, por los motivos expuestos, anteriormente. El empresariado y aquí cabe resaltar, que es una característica también de los empresarios brasileños, tienen tendencia a mostrarse “conocedores” de los asuntos abordados sin, en verdad, conocerlos;
- **filosofía empresarial “de dentro para afuera”**, esto es, “visión empresarial” volcada solamente a las características y detalles del producto, y no del mercado;
- **filosofía exagerada “de oír el cliente”**. Aunque el camino correcto sea desarrollar un producto compatible a las necesidades del mercado, muchas veces la empresa falla al oír demasiado a profesionales despreparados para analizar las informaciones del mercado. Muestras pequeñas o direccionadas interfieren bastante en los resultados, de la misma forma que cantidades exageradas pueden denotar costes excesivos y falta de ineditismo en lo que se ofrece;
- **filosofía emergencial**, o sea, las empresas objetivan resultados de corto plazo y denotan una “filosofía de ventas” y no de *marketing*;
- **falta de planeamiento**, en todos los niveles;
- **falta de estrategia**, en todos los niveles;
- **alto grado de innovación y tecnología**, sin embargo, sin demanda primaria actual;
- **necesidad de alto grado de tecnología**, sin embargo, la empresa no posee los recursos necesarios para el mantenimiento y desarrollo de la tecnología o la tecnología existente no es suficiente o factible a los “ojos del mercado”;

- **falta de necesidad de alto grado de tecnología**, sin embargo, la empresa, por varios factores, direcciona todos sus recursos y esfuerzos para “vender” la alta tecnología embutida en el producto;
- **concepto de producto mal delineado**, ocasionando también errores de estrategias, principalmente de posicionamiento;
- **falta de ventaja, posicionamiento o diferenciación** en relación a la competencia;
- **diferenciación trivial y no real**, frente a las expectativas de los consumidores;
- **baja calidad del producto**, traducida en desempeño fallo;
- **calidad abajo de las expectativas de los consumidores y clientes de la empresa** por no analizar adecuadamente las exigencias del mercado;
- **visión exagerada de generar ganancias astronómicas a los accionistas**, en vez de reinvertir en el parque industrial, en la investigación y desarrollo, reducción de presupuesto en las tácticas y estrategias que visan fundamentar las ventas del producto, o no-gerenciamento del ciclo de vida del producto, redundando en gastos excesivos o no-compatible con la fase del referido ciclo;
- **estrategias de producto, promoción, distribución y precio** inadecuados individualmente o en relación a la fase del ciclo de vida en que el producto se enquadre; y
- **marketing mix inadecuado o sin el equilibrio necesario**, una vez que las tácticas y estrategias deben ser complementarias, no conflictantes y que están relacionados con la definición del producto, la política de

fijación de precios, los mercados de distribución y la política de información y comunicación, corroboran Alonso y Donoso²¹⁹.

Nada impide que una empresa lance productos en mercados extranjeros, sin lógicamente, olvidarse que los productos fracasan por no observar las características y factores inherentes a cada país o situación. Infelizmente, la visión de poder debido al volumen de ventas en determinados mercados y aún la inexactitud de la conceptualización de que la comunicación es todo, llevan las empresas a precipitación en el lanzamiento de productos, conquista de mercados, aumento de fuerza de *marketing*; muchas veces “quemando” por mucho tiempo la imagen de la empresa y de los productos ofertados.

McKenna²²⁰ define estos factores como “la empresa en tiempo real, delante de los cambios tecnológicos de la última década, que apresuró el desarrollo de nuevos productos, creó procesos de fabricación más flexibles y adaptables, eliminó o cortó *stocks* y fue a vender directamente para el consumidor. Todo eso, del proyecto al *feedback* de los clientes; exigió de ella la capacidad de se adaptar muy rápidamente a las circunstancias, implementando el ciclo de vida, también afirman Jacobs, Wills, Samli y Bullard²²¹ y dicen “cierto para el producto cierto”.

También, la falta de agilidad en las decisiones debido a la distancia, la falta de autonomía de las empresas y la desinformación en ambientes extranjeros pueden constituirse en factor de fracaso del *marketing* y no de éxito.

El éxito depende generalmente, del desarrollo y la implementación de estrategias de *marketing* tornándose cada vez más dinámicos. En el mercado global supercompetitivo de hoy, siendo que, es necesario afastarse de la antigua mentalidad de “hacer y vender” para un nuevo abordaje del alejarse “percibir y reaccionar”.

²¹⁹ ALONSO, J A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora..., p. 118

²²⁰ McKENNA, R., A Empresa em Tempo Real, 1998, p. 7

²²¹ JACOBS, L., WILLS, J., SAMLI, A. and BULLARD, W., Internationalization Of domestic product life cycles, 1997.

Todo empieza con el cliente y con su definición de “valor” definición que está en constante mutación. Así, en primer lugar y por encima de todo, la organización entera debe estar imbuída de una cultura orientada para el cliente, y ser implementada con sólidos conocimientos sobre los clientes y sus sistemas de uso, sus padrones de compra y sus definiciones de valor.

El ingrediente crítico de la concentración en el cliente debe para la empresa exportadora ser una sólida comprensión de la definición del cliente de valor y un compromiso por parte de todos de desarrollar y ofrecer ese valor. Eso puede ser a través de la reducción de costes, mejora en la eficacia, superioridad de las características y del desempeño del producto, y excelente servicio prestado al cliente.

En síntesis, la empresa exportadora no está exenta de atender el cliente y sus exigencias, porque éste cliente se encuentra localizado en otro continente, o país, al contrario, ella debe estar enterada en las necesidades de estos clientes.

3.4.2. Formas de entrada en el mercado exterior

Para exportar es necesario la empresa entrar en los mercados exteriores. La forma de las empresas entrar para competir en el mercado exterior puede ser de diferentes maneras. Diferentes autores han tratado de describir y clasificar los distintos tipos de formas de entrada en los mercados exteriores adecuadas a este nuevo entorno. Sin embargo, sobre el tema desde múltiples perspectivas, cada autor dá sus propias recomendaciones, en algunos casos de formas de entrada, como González²²²; Montana & Charnov²²³; y Douglas y Craig²²⁴, que las formas

²²² GONZALEZ, I. S., Estrategias Internacionales ante la Globalización de los Mercados, 1993, pp. 19-20

²²³ MONTANA, P. J. & CHARNOV, B., Administração, p. 423-424

²²⁴ DOUGLAS, S. and CRAIG, C. S., Advances in International *Marketing*, p. 292

más tradicionales son: la exportación (inicialmente la exportación pasiva); Strandskow²²⁵ y Eshghi²²⁶, el licenciamiento, Bartlett y Ghoshal²²⁷, se tornó una fuente importante de inversión, el licenciamiento cruzado (*cross-licensing*) permite llenar espacios tecnológicos y los programas de desarrollo conjunto con las alianzas tecnológicas; y, Welch y Pacifico²²⁸ (generalmente, patentes, marca registrada, tecnología o proceso exclusivo); montaje en el exterior; y las subsidiarias. Ya, Daft²²⁹ afirma que entre las formas de entrada en el exterior se encuentran las más comunes: la tercerización; la exportación; el licenciamiento; y la inversión directa. En el cuadro 5 se demuestran las diversas aportaciones hechas por varios autores referentes a formas de entrada en los mercados exteriores, adaptado de González²³⁰ y que se consideran interesantes de utilizar por su riqueza de detalles.

²²⁵ STRANDSKOW, J., Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms, 1986

²²⁶ ESHGHI, A., Attitude-behaviour Inconsistency in Exporting, 1992

²²⁷ BARTLETT, C. e GHOSHAL, S., Gerenciando Empresas no Exterior – a solução transnacional, p. 18

²²⁸ WECH, L. and PACIFICO, A., Management Contracts: A Role in Internationalization?, p. 65

²²⁹ DAFT, R. L., Administração, 1999, p. 72-73

²³⁰ GONZALEZ, I., (Id), pp. 19-20

Formas de entrada en los mercados exteriores

Autor	Cuál es la forma más adecuada para mi empresa?
Buzzel (1968)	Standardización internacional de la estrategia de <i>marketing</i> , de manera que se ofrezcan idénticas líneas de productos, a idénticos precios, a través de idénticos sistemas de distribución y con idénticos programas promocionales en los diferentes países.
Hout, Porter y Rudden (1982)	La empresa debe considerar el mundo como un solo mercado, formulando una estrategia coordinada para todas las subsidiarias que permita la explotación tanto de economías de escala con una producción internacional como las sinergias a través de la gestión integrada de las distintas actividades.
Levitt (1983)	Productos de carácter universal que permitan obtener economías de escala, ignorando las diferencias regionales o nacionales: "Vender las mismas cosas, de la misma forma, y en todos los sitios".
Hamel y Prahalad (1985)	La esencia de la competencia global está en una estrategia de subsidiarización cruzada entre los distintos mercados en los que opera la empresa (utilización de la liquidez acumulada en un mercado para librar una batalla competitiva en otro y el establecimiento de un amplio sistema de distribución mundial.
Kogut (1985)	Arbitraje entre los distintos mercados buscando la flexibilidad necesaria a través del mantenimiento de sobrecapacidades en las plantas, de redundancias y múltiples aprovisionamientos o posibilitando el traslado de las actividades en función de los cambios en el entorno que se produzcan. Se trata de conseguir ventajas competitivas basadas en las ventajas comparativas.
Porter (1986)	Integración de las actividades de la cadena de valor a nivel mundial, de manera que se localice cada una de ellas de forma concentrada en aquel país que permita explotar una diferencia en el coste de los factores y coordinar todas ellas para lograr una ventaja competitiva.
Ghoshal (1987)	La empresa debe utilizar todas las fuentes de ventaja competitiva a su alcance (como son el aprovecharse de las diferencias existentes entre los mercados o explotar las economías de escala o alcance posible) para optimizar simultáneamente la eficiencia de la empresa, la gestión del riesgo y su capacidad interna de aprendizaje que le permita innovar y adaptarse a futuros cambios.
Bartlett y Ghoshal (1987-1991)	La solución propuesta consiste en el desarrollo de una mentalidad transnacional en la gestión de los negocios internacionales que permita responder a las demandas actuales y que se concreten en el logro de una competitividad, flexibilidad multinacional y aprendizaje a nivel mundial.
Yip (1989)	La empresa actuará con: participación significativa en los principales mercados, estandarización del producto, estrategia de <i>marketing</i> uniforme mundialmente, concentración de cada actividad en un país y desarrollo de movimientos competitivos integrados.
Ohmae (1985-1990)	Es esencial estar presente en los mercados nacionales más relevantes, ya sea por la cantidad de clientes, por su carácter pionero en tecnología o por su importancia. Pero para que esto sea efectivo la empresa debe convertirse en un verdadero "ciudadano" de cada uno de ellos y dirigir las actividades con una visión equidistante respecto de todos sus clientes.

Cuadro 1 : Formas de entrada en los mercados exteriores

Pensando sobre la forma más adecuada de la empresa entrar en nuevos mercados debe ser recordado Kotler¹. Él propuso una diligencia de decisión en la materia, según visto, tiene las tres fuerzas que posee el productor y una mayor adaptación, para entrar en mercados exteriores, en donde requiere:

1. la demanda más o menos grande de los consumidores para estas características específicas del producto;
2. las semejanzas o diferencias dentro del comportamiento al proveer las compras; y
3. las semejanzas más o menos grandes del medio ambiente (reglamentación, clima, competencia,...).

Y el mismo autor propuso a los profesionales vinculados al *marketing* internacional, (cuando piensan en entrar en los mercados exteriores), que utilicen el concepto de "distancia psicológica". También, Forsgren y Holm², dicen para apreciar el grado de adaptación necesaria entre los países de origen y los mercados visados. Y García³ afirma que está definida como la suma de factores que dificultan el flujo de información de un mercado a otro. La relación entre la distancia psíquica y el proceso de aprendizaje, que envuelve decisión, selección, etc, de la empresa en el mercado exterior implica que las empresas, en las etapas más tempranas del proceso concentren sus esfuerzos en países psicológicamente más cercanos.

Esto envuelve otro factor importante en que la empresa necesita tomar una decisión relativa a la selección del mercado en donde deberá entrar, que debería contemplar la estimativa de potencial de los mercados en perspectiva, la previsión de participación en esos mercados, la previsión de costes y ganancias y una estimativa de la tasa de retorno sobre la inversión a ser realizada. En la elección

¹ KOTLER, P., *Administração de Marketing: análise, planejamento, ...*, 1995

² FORSGREN, M. HOLM, U. and JOHANSON, J., *Internationalization of Management - ...*, 1990

³ GARCIA, H. C., *Análisis y Perspectivas del Marketing Internacional en las Empresas...*, p. 69

de mercados, deberían seguirse las decisiones de entrada y operación y del compuesto de *marketing*, englobando producto, precio, distribución y promoción para el mercado. La última decisión a ser considerada se refiere a la organización interna de la empresa para tratar de sus operaciones en el exterior, como consolidación de las ventas en el exterior.

Alonso y Donoso⁴, consideran que la consolidación de las ventas en el exterior como actividad regular y permanente de la empresa exige que se considere la exportación como una operación compleja, que vá más allá de la mera disposición de la mercancía para abarcar tanto aspectos tecnológicos y de gestión (penetración y acabado del producto, diferenciación de marcas, campañas de promoción y publicidad, servicios post-venta, etc) como financieros (inversión en redes comerciales, filiales, sucursales y representantes, modalidades crediticias, etc) es el necesario fomento de la inversión para la creación de servicios comerciales en los mercados de destino. Sólo la consideración integrada de estos diversos aspectos implicados en las operaciones de venta podrá otorgar a la exportación el rango de actividad estable sólidamente integrada en la política mercadológica de la empresa”.

Para abrir un poco más este tema sobre la política mercadológica de la empresa y la entrada en los mercados externos, la empresa debería observar algunos puntos importantes en la elección del *mercado-albo* o mercados-destino como parte de este proceso de entrada que debe fundamentar la decisión del empresario en la elección de los mercados-visados:

- internacionalidad del país y su participación en acuerdos bi y multilaterales;
- tasa de crecimiento poblacional;
- normas técnicas exigidas por el país importador;

⁴ ALONSO, J. y DONOSO, V., La Empresa Exportadora Española: una caracterización, 1989, p. 332

- adaptabilidad del producto(gustos y preferencias);
- nivel y estructura de precio;
- estabilidad económica;
- capacidad de pago del país;
- capacidad de pago del importador;
- simplificación de los pagos;
- líneas de crédito existente;
- barreras aduaneras;
- incidencia de importaciones del producto en el consumo nacional;
- nivel de calidad exigido;
- costes de promoción;
- agresividad comercial de la competencia;
- legislación en general;
- nivel de proteccionismo;
- facilidad en establecer contactos y;
- eventuales contactos precedentes y analizados;

Siendo que, para definir los *mercados-albo* o mercados-destino, la empresa deberá llevar en cuenta no solamente esos puntos, sino también las características de cada *comprador-albo*, relata Cobra⁵. Con estas aportaciones el empresario de exportación tendrá una idea clara de cuales factores debe observar en el momento de elegir el mercado, país o comprador, para donde desee entrar, vender, o expandir sus mercados, así como las principales formas que podrá utilizar para hacer con que su exportación llegue al destino.

Son abordadas varias formas de realizar la exportación, por muchos autores. Las principales formas o canales de entrada en los mercados externos, en que cada autor aborda a su manera. También se busca hacer una aportación general, en donde, refieren: Minervini⁶; Daft⁷, Leersnyder⁸; Buckley⁹; Hedlund y kverneland¹⁰; Turnbull¹¹, Strandskow¹²; Buckley et all¹³; Joynt¹⁴, Jarillo y Echezárraga¹⁵; Oró¹⁶; Welch y Welch¹⁷, Garcia¹⁸, Alonso y Donoso¹⁹; Moran, Harris y Stripp²⁰; y Kotler²¹, entre otros:

⁵ COBRA, M., Ensaio de *Marketing* Global, 1985, p. 93

⁶ MINERVINI, N., O Exportador, 1992,

⁷ DAFT, R. L., Administração, 1999, p. 72-73

⁸ LEERSNYDER, J.M., *Marketing* International, 1982

⁹ BUCKLEY, P., Foreign Direct Investment By Small and Medium Sized Enterprises:..., 1989

¹⁰ HEDLUND, G. and KVERNELAND, A., Are Entry Strategies for Foreign Markets..., p.108

¹¹ TURNBULL, P., A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, p. 175

¹² STRANDSKOW, J., Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms, 1986

¹³ BUCKLEY, P., PASS, C.L. and PRESCOTT, K., Foreign Market Servicing by Multinationals:..., 1990

¹⁴ JOYNT, P. International Strategy: A Study of Norwegian Companies, 1989

¹⁵ JARILLO, J. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional – Más allá de la ..., 1991

¹⁶ ORÓ, R. E., Canales de Comercialización Exterior, 1990

¹⁷ WELCH, D. and WELCH, L., The Internationalization Process and Networks: A Strategic..., 1996

¹⁸ GARCIA, H. C., Análisis y Perspectivas del *Marketing* Internacional en las Empresas ..., 1994

¹⁹ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora Española, p. 65

²⁰ MORAN, R. T., HARRIS, P. R. e STRIPP, W. G., Desenvolvendo Organizações Globais, 1996

²¹ KOTLER, P., Administração de *Marketing*: análise, planejamento, implementação..., p. 362-364

- Vendedor directo
- Filial de venta
- Venta por correo o servicio de courier
- Consorcio de exportación
- Agente en el exterior
- *Rock jobbing* (administración de venta con un sistema de distribución)
- Distribuidor
- Empresas de gestión de exportación (EGE) y consultores de exportación
- *Buyer agent* (agente de compras)
- *Brocker*
- *Piggyback* (utilización de sistemas de distribución de otros productores)
- *Jobber* (grosista)
- Agente de reventas
- *Trading company* (grandes empresas comercializadoras)
- Empresas comerciales
- Venta con compensación (*counter trade*)

- *Marketing subsidiaries* (oficinas regionales de *marketing*)
- Transferencia de tecnología
- Montaje
- Contrato de manufactura
- Filial de producción
- *Joint venture* (asociación)
- Operaciones a través de zonas francas (*free-zone*) y Franquicia

Se explica cada uno de los puntos, empezando por la forma directa, siguiendo con la forma indirecta y por último la forma mixta, pues sirven para aclarar mejor todo este proceso tan significativo para la empresa en la tomada de decisión de internacionalización, para realizar las exportaciones.

Dentro de las formas directas se encuentra:

Vendedor directo - es un funcionario de la empresa exportadora que es trasladado para el país importador que promueve y realiza las ventas directamente;

Filial de ventas - se constituye en un departamento comercial del exportador y posee la ventaja de estar siempre en contacto directo con el cliente final, así como también hace un control muy próximo de la competencia en el país importador;

Venta por correo o por servicio de *courrier* - generalmente con exportaciones de poco volumen. Ejemplo: Revista Burda, Hola, etc.

Consortio de Exportación - es una de las formas más prácticas y económicas para entrar en el mercado internacional, juntando sinergías con otros productores. La barrera es vencer el individualismo de los empresarios. Varios son los aspectos que pueden motivar la creación de un consorcio como se demuestra seguir:

- dependencia de pocos proveedores;
- escasez de personal calificado en técnicas de exportación;
- falta de informaciones sobre los mercados;
- falta de capital para invertir en mejoramiento de la calidad, de los procesos productivos, de la promoción de ingresos en los mercados, de la capacidad de producción;
- falta de poder contractual con los proveedores con los clientes, con los bancos y con las entidades gubernamentales;
- falta de volumen de producción para interesar los grandes compradores; y
- falta de una marca propia.

Se caracteriza por ser ventajoso para el exportador, por que si la empresa está en un espacio mercadológico muy específico y competitivo, la supervivencia es muy difícil, se una a otras con las cuales podrá compartir las sinergías. Y, García²² describe que los consorcios de exportación son formas asociativas que dan solución a empresas que cuentan con poca experiencia en el mercado internacional, desconocen las características, los sistemas y metodologías de

²² GARCIA, H. C., Análisis y Perspectivas del *Marketing* Internacional en las Empresas ..., p. 236

comercialización exterior, o no cuentan con capital suficiente para enfrentarse en el mercado internacional, individualmente.

El agente en el exterior - es una persona física o jurídica que, a través de un acuerdo, vende y representa su contratante y es pago con una comisión sobre el total vendido, generalmente es una forma bastante utilizada;

Rock Jobbing - es una forma de venta muy utilizada en Estados Unidos, el exportador administra, por su propia cuenta un punto de venta, vendiendo directamente a los consumidores locales;

Distribuidor - es una persona jurídica que compra el producto en su propio nombre, y almacena y vende a un tercero, aplicando un *over head* (un aumento de precio), para obtener la ganacia;

Empresa de gestión de exportación/Consultores de exportación – se llama en Estados Unidos de (EMC), Export Management Company y es más utilizada en las PYMEs, es una estructura fuera de la empresa productora que cumple las funciones de departamento de exportación. Es una forma directa de exportación;

Las formas indirectas de realizar la exportación, son:

Buyer Agent (agente de compras) - son intermediarios de compras/ventas, generalmente son muy minuciosos en evaluar los exportadores e importadores imponiendo, normalmente, condiciones de calidad, precio, pago y entrega.

Broker - es un intermediario que actúa en sectores muy específicos, como el de materias-primas (*commodities*) y tiene una relevante especialización en su sector de mercado, trabaja por comisión;

Piggy back - es un nuevo camino para la internacionalización, pero es un término viejo que describe una forma de colaboración entre dos empresas, donde

las empresas con metas semejantes se unen para que a través de esta sociedad puedan complementarse reuniendo fuerzas para enfrentar las debilidades mercadológicas, incluso *piggybacking* es posible entre empresas de diferentes países, como afirman Terpstra y Yu²³. La ventaja del *piggybacking* para las empresas es la cooperación en las exportaciones. El motivo de la unión es la junción de economías de escala, así como también, la complementación para ambas. Otra forma de hacer *piggybacking* es la empresa de un determinado país aprovechar este medio para entrar en un país que las barreras de entrada sean muy grandes, haciendo sociedad con una empresa del país destino y con eso colocando sus exportaciones en éste país aprovechando para abrir nuevos canales de distribución de sus productos.

Comparando el *piggybacking* a otras formas de exportación, se llega a la conclusión de que a través de esta forma de entrada en los mercados externos se posibilita a las empresas pequeñas a competir, por tener costes menores en este tipo de sociedad, porque los costes son diluidos y esto puede significar barreras menores de entrada para las pequeñas empresas. Generalmente las empresas se utilizan del *piggybacking* para entrar en otros países para aprovechar el conocimiento que la empresa local posee sobre determinados atributos locales para estimular las ventas. También, las diferencias culturales pueden dificultar para las empresas externas dibujar un *marketing* efectivo y despertar las demandas locales. Las condiciones que generalmente son requeridas para entrar en este tipo de unión es: la posibilidad de la empresa diversificar geográficamente sus ventas; los limitados recursos para entrar en la exportación; el pequeño volumen de negocios internacionales de la empresa; el limitado conocimiento sobre los mercados externos; la posibilidad de entrar en segmentos especiales con alta barrera de entrada en distribución; habilidad para baratear los productos en los mercados externos y el aprendizaje internacional de *marketing* como preparación para futuras actividades de exportación. El *piggybacking* entonces, se torna una alternativa viable para las empresas para entrada en cualquier lugar de disputa internacional, tanto para las grandes como para las pequeñas .

²³ TERPSTRA, V. and YU, C-M., *Piggybacking: A Quik Road to Internationalization*, 1990, p. 52

Arreglos de este tipo usualmente tienen una limitada vida, en este caso, las partes pueden estar de acuerdo para una separación amigable, o no. Lo más importante es la colaboración económica eficiente con importantes beneficios para cada una de las partes, que es una verdadera alianza estratégica para las dos empresas;

Jobber - es un mayorista que compra, almacena y revende para otros minoristas. Su comisión es paga, parte por el comprador y parte por el vendedor;

Agente de reventa - es un ejecutivo que desarrolla contactos de venta, teniendo como sede principal el país del propio exportador. Trabaja por comisiones sobre los negocios realizados;

Trading Company empresa comercializadora *Import/Export*, *Sogo Sosha* (en Japón) - es una sociedad mercantil, cuyas actividades son compra y venta, intermediación, financiación, comercialización e, incluso, industrialización. En Brasil, las tradings fueron agrupadas en una Asociación Brasileña de Empresas Comerciales Exportadoras (ABECE).

Empresas Comerciales - son similares a las *tradings*, lo que las diferencia es que éstas trabajan con volumen de exportación pequeños para PYMEs.

Y por último las formas mixtas de realizar la exportación:

Venta con compensación (*Counter trade*) - es una de las formas más antiguas de compra y venta. Ejemplo: una empresa vende un bien a una empresa de otro país y la empresa que compró no le paga con moneda (dinero) y si con un otro bien;

Marketing subsidiarie (Oficinas regionales de *marketing*) - tienen como finalidad concentrar y filtrar las informaciones, promover y coordinar las ventas y aspectos conectados a licencias de fabricación y ventas;

Transferencia de tecnología - es un acuerdo entre el dueño de la tecnología, el licenciador (aquel que transfiere el derecho de utilizar la tecnología) y el licenciado (aquel que adquiere el derecho) para utilización de *know-how* (tecnología, metodología tecnológica o comercial), patente o *patent right* (derecho de patentes), *copyrights* (derecho de copia), *trade mark right* (marca y nombre) y servicios de consultoría y asistencia comercial. Y, Welch²⁴, Buckley et al²⁵ dicen que las licencias o *licensing* pueden contribuir mucho con la empresa para disminuir las barreras de entradas o limitaciones, en varios países, en sus operaciones de comercio exterior. Con todo, las licencias arriesgan la pérdida del *know-how* y de la tecnología, y sólo se aconseja su utilización si existe un adecuado nivel de desarrollo de los derechos de propiedad o si está en etapas avanzadas del ciclo de vida del producto y de la tecnología subyacente, es decir, como un modo de entrada más tardío, aborda Martínez²⁶.

Se considera la transferencia de tecnología como una forma muy rápida de alcanzar un determinado nivel competitivo que le permita mejorar el desempeño en el mercado. Esta es una forma que se ha expandido mucho en los últimos años, como:

Montaje - es una más de las tantas formas de entrar en el mercado internacional. Se envía el producto para otro país, en partes y se hace el montaje, *in loco*. Es interesante; pues como se nacionaliza el producto; podrá gozar de una serie de beneficios como SGP (Sistema General de Preferencias), así como acuerdos bi o multilaterales. Los bloques económicos, como el Mercosur, están utilizando este beneficio para lograr una forma de entrada y participación más grande en los mercados exteriores;

Contrato de Manufactura - es un acuerdo establecido entre la empresa exportadora y una empresa en el exterior para que ésta fabrique, bajo determinadas condiciones, productos que siendo hechos en el país importador,

²⁴ WELCH, L. S., *Outward Foreign Licensing by Australian*, 1981, p. 70

²⁵ BUCKLEY, P., PASS, C. L. and PRESCOTT, K., *Foreign Market Servicing by Multinationals:...*, 1990

²⁶ MARTÍNEZ, A. V., *Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa...*, p. 61

ofrezca al país exportador mayor competitividad de que si fuera fabricado en el país de origen, generalmente el contrato de manufactura ofrece ventajas por tener menores costes de mano de obra y transporte, menores conflictos sindicales, menores costes con energía y facilidad de localización geográfica, etc;

Filial de producción - es una de las últimas etapas de la internacionalización de la empresa, porque requiere inversiones elevadas para la empresa, lo que dificulta la gran mayoría de las empresas, principalmente, en países en desarrollo, por que son incipientes en ese proceso o, la estructura interna aún no les da esta ventaja competitiva para invertir en la creación de una filial de producción;

Joint Venture (Parcería) - es una sociedad con participación entre dos empresas, con el objetivo de realizar negocios con ventajas recíprocas (es un casamiento), o es una fusión de intereses entre una empresa y un grupo económico, entre personas jurídicas o físicas que buscan el crecimiento de su base económica con estrategias de expansión y/o diversificación, Prahalad y Doz²⁷, afirman, - buscando ganancias o beneficios, con duración permanente o a plazos determinados. Lynch²⁸, Terpstra y Simonin²⁹ ejemplifican el caso de Autolatina, Volkswagen AG y Ford Motor Co., una *joint venture*, envolviendo Argentina y Brasil.

De manera contractual, las *joint ventures* se prestan a la contribución por los socios físicos o jurídicos, socios de capital o de bienes con derechos y deberes mutuos de control en la administración de la empresa. Como toda empresa, existe la expectativa de ganancia y riesgo proporcionales a la participación de cada una. Además, debe existir afinidad en los objetivos económico-sociales para garantizar y preservar los objetivos de crecimiento de las empresas. La *joint venture* puede basarse en la transferencia de tecnología, (en países menos desarrollados), productos, servicios, marcas y patentes, mantenidos los criterios de carácter

²⁷ PRAHALAD, C. K. and DOZ, Y., An Approach to Strategic Control in MNCs, 1981

²⁸ LYNCH, R. P., Alianças de Negócios: uma arma secreta competitiva, 1994

²⁹ TERPSTRA, V. and SIMONIN, B. L., Strategic Alliances in the Triad: An ..., 1993

confidencial y protección usuales y distribución de dividendos y respectiva relación con las ganancias, o en la práctica, servir como una forma de entrada y estímulo, habalñ Hyder y Ghauri³⁰ Harrigan³¹; y Sugiura³².

Se debe tomar especial cuidado con la legislación de las *joint ventures* y del país huésped. Se cita como ejemplo, China y otros países. Ofrecen muchos beneficios para la formación de *joint venture*, mas existen legislaciones del país huésped que normatizan la entrada y, principalmente, la salida del capital.

El sistema de *joint venture*, por unir dos empresas de procedencias distintas, implica la observancia de derechos y deberes oriundos de la práctica e comercio internacional, pudiendo existir una tercera empresa que tenga por objetivo arbitrar sobre las posibles cuestiones que generen controversias entre las partes.

El sistema posibilita la construcción de *budget* relativamente menor que el de la inversión directa, pues la empresa no necesariamente invierte recursos financieros en la instalación de filiales y operacionaliza líneas y directrices de reinversión y desarrollo. Puede haber captación de financiamiento e inversión extranjeros de capital, tecnología y administración, posibilitando nuevas fuentes de recursos a tasas internacionales, afirma Kuazaqui³³.

Generalmente, el objetivo de las *joint ventures* es la formación de alianzas estratégicas, a fin de expandir inversiones, o sea, internacionalizarse, aumentar el *know-how*, reducir inversiones y dedicarse a la actividad delineada en la misión de la empresa. Y se recuerda Oliveira³⁴, que destaca que la fusión es una estrategia diferente de *joint venture*, pues ésta envuelve un arreglo equitativo entre dos o más empresas independientes en la creación de una entidad empresarial.

³⁰ HYDER, S. A. and GHAURI, P. N, Joint Venture Relationship between Swedish..., p. 322

³¹ HARRIGAN, K. R., Joint Venture and Global Strategies, 1984, p. 138-139

³² SIGIURA, H., How Honda Localizes Its Global Astrategy, 1990

³³ KUAZAQUI, E., *Marketing* Internacional: como conquistar negócios em mercados..., 1999, p. 88

³⁴ OLIVEIRA, D., Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégicas de Negócios, p. 57

Existen determinados cuestionamientos a respecto de las estrategias de fusión de empresas, - *joint ventures*, pues no es totalmente garantido que ellas puedan mejorar las ganancias de las empresas, aumentar la productividad global y sectorial, promover la innovación y contribuir para el bien público. Sin embargo, es necesario considerar los reales motivos que pueden estar proporcionando sustentación para un proceso de fusión de las empresas. Una investigación efectuada en Estados Unidos identificó la siguiente orden de motivos reales para la realización de fusión de empresas: motivo financiero, motivo personal y motivo estratégico, como principales.

Operaciones a través de Zonas Francas o (*Free Zone*), como son zonas de libre comercio - son áreas consideradas fuera de la jurisdicción arancelaria de los respectivos países, funcionando con legislación especial. Las empresas utilizan, para instalarse en estas zonas, principalmente, por la falta de desarrollo económico de este lugar, mano de obra más barata, incentivos de los gobiernos, que quieren generar desenvolvimiento y legislación, con tributaciones prácticamente inexistentes para obtener mejores condiciones para la exportación;

Franquicia (*Franchising*) la definición dada por la EFF, European Franchise Federation - es una colaboración entre empresas y que ha beneficiado el “franqueador” por la divulgación de su marca y venta de sus productos y el “franqueado” por utilizar un sistema con éxito casi asegurado.

Estos son los principales canales como forma de entrada utilizados por las empresas exportadoras en el mundo. No se trata de comprender el sector de actividad tal como él es, sino de entender como crear nuevas condiciones de actuación efectiva. Visualizada bajo esa perspectiva, la forma se torna no sólo un ejercicio de análisis posterior al hecho, sino un proceso de descubrimiento.

Otros medios para se alcanzar el mercado exterior puede ser a través de la utilización de ferias. Placer Galán y Juchem³⁵ afirman que “las ferias comerciales son una valiosa herramienta de *marketing* que la empresa puede utilizar para llevar a cabo una política de comunicación comercial. Constituyen un medio eficaz para facilitar información al público – objetivo de la empresa, ayuda a establecer y mantener una imagen corporativa en los mercados y constituye una oportunidad para encuentro y cambio de informaciones con otros profesionales, así como, con los clientes potenciales en áreas segmentadas , sobretodo, en el caso de ferias sectoriales o de productos. También es un método eficaz para introducir un nuevo producto o servicio con la capacidad de obtener el efecto producido en la representación del mismo. Por eso, se puede afirmar que el valor de una feria es multidimensional: es un medio para compartir ideas con los otros y para presentar, apoyar y desarrollar productos, presentaciones, campañas de comunicación, etc”. y, dentro de esta misma línea, Martínez³⁶ referencia Brasch, que comprobó que los exportadores con mejores resultados eran los que más participaban en ferias.

Aunque la participación en eventos de esa naturaleza siempre agregue algún tipo de beneficio a las empresas participantes, es necesario también, analizar la relación coste-beneficio, por medio de los siguientes análisis, como:

- **el mercado:** se debe averiguar la localización de la feria y el potencial comercial para la empresa exportadora;
- **la empresa y su *porfolio* de productos:** • La empresa tiene condiciones de atender el mercado, y sus productos y servicios son compatibles a una futura demanda?

³⁵ PLACER G. J. L. Y JUCHEM, D. M., Como Ser Bem-sucedido em Feiras, 1998, p. 2

³⁶ MARTÍNEZ, A. V., Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa..., 1998

- **amplitud de la feria:** • La empresa conseguirá atender no solamente a la demanda local, mas también todos los posibles pedidos de las diferentes empresas localizadas de manera geográficamente dispersa?

Se debe verificar las ventajas de la empresa en participar de ferias internacionales, analizando las ventajas ofrecidas en la participación en una feria, pues la empresa no compra solamente el espacio físico en la feria, sino también, la oportunidad de exponer sus productos a públicos de interés. Puede constituir una forma de entrada en el mercado extranjero, dependiendo del interés del público que usualmente visita las ferias.

La unión y la fuerza generan la posibilidad de que los dirigentes nacionales efectúen unos análisis transnacionales y pongan en evidencia las diferencias reales; colocando un guía idéntico para todos, y para se alcanzar los objetivos propuestos para entrar en mercados exteriores.

Entonces, la empresa entra en un proceso que consiste en la búsqueda de nuevos padrones de oportunidades y de nuevos padrones de interacción entre clientes, empresas, tecnologías y mercados; abordan Jacobs et al³⁷ y Welch y Pacifico³⁸ - que puede o no transformarse en acción exportadora.

3.4.3. La acción exportadora

La estructura de una empresa, la actitud y el plan de exportación, generalmente son considerados los factores determinantes del éxito en exportaciones, pues constituye la acción efectiva de la exportación, de acuerdo

³⁷ JACOBS, L., WILLS, J., SAMBI, A. y BULLARD, W., Internationalization of Domestic Product life Cycles, An Exploration of Casualy, 1997, p. 77

³⁸ WELCH, L. S. & PACIFICO, A., Management Contracts: A Role in Internationalization?, p. 64

con la figura 2. Son consideradas las principales características que sustentan la acción exportadora.

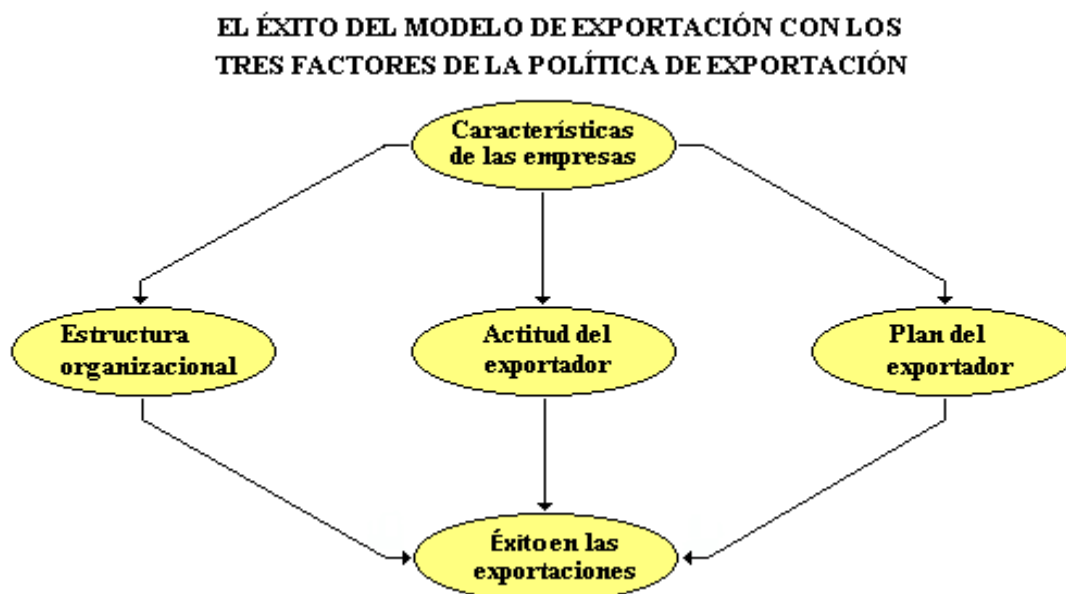


Figura 1: Export success model with three export policy factors, Bijmolt y Zwart

La acción exportadora es la etapa siguiente post decisión de la forma como la empresa entrará en los mercados externos, cita Rhee³⁹.

Toda la acción exportadora está basada en básicamente tres factores importantes que son cruciales para el éxito del modelo de exportación.

En los países desarrollados hay una preocupación tanto del gobierno como de la iniciativa privada en capacitar, tanto al empresario, como a la empresa para la efectiva acción exportadora.

³⁹ RHEE, C.. C., Factors Related to the Export decisions of Small and Medium Sized..., 1991, p. 20

Un país en desarrollo que esté teniendo éxito en la acumulación de capital y de mano de obra calificada tiene que determinar en qué sectores deben ser empleados estos factores; estructura, actitud y plan para promocionar la acción y el desarrollo del sector exportador .

Esta acción implica que en primer lugar la empresa deberá:

- Explotar las concentraciones de demanda de clientes que van de las preferencias globales a las locales;
- Combinar las competencias consistentes y diversificadas de la empresa para desarrollar productos de calidad y proveer de forma oportuna el mercado exterior;
- Proyectar la arquitectura de producto/servicio interno/externo; y
- Atraer clientes dentro de un contexto cultural.

Para entender mejor y conseguir una acción exportadora coordinada atendiendo a las exigencias futuras de su segmento de mercado, la empresa necesita prever la demanda, desarrollar y lanzar productos/servicios y estar en línea de frente, y para eso, debe seguir un plan de acción exportadora capaz de contribuir para el buen desempeño interno/externo, que comprende, primeramente:

- segmentar el mercado e identificar los clientes específicos para estudio;
- concebir un programa de investigación de mercado;
- realizar visitas a clientes y hacer una revisión en escala piloto;
- realizar investigación de mercado; y

- desarrollar capacidades de acción para todos los clientes, no importando donde estén localizados.

Para entender este proceso es necesario entender la cultura. Significa entender el país o la región cultural y los valores de los clientes que viven allí. También es necesario que la empresa pase a adaptar o modificar sus productos y servicios adecuándolos al local desde incluir cualquier acción que vaya desde la atribución de nombres para los productos hasta su proyecto y la realización de la distribución de forma diferente.

Asimismo, buscar seducir clientes en un contexto cultural. Lo que significa, llevar las características de la cultura en cuenta cuando se determine como la empresa actuará en cada ambiente, y Prahalad⁴⁰, cita:

“en una era de cambios y discontinuidad, como podemos ser eficientes y moldar el futuro, o sea, que no representen sólo un mero ejercicio de posicionamiento, mas una efectiva acción empresarial”

Eso también vale para las exportadoras en donde, tener una buena adaptación en cada uno de los muchos ambientes culturales existentes en la esfera de influencia de la empresa es una necesidad que hace parte de una acción empresarial exportadora. La adaptación ni siempre es cara, pero, exige la comprensión de la cultura y de los valores de un mercado, para evaluar las posibilidades. La explotación de los valores culturales que pueden influenciar la forma como los clientes se relacionan con los productos y servicios de la empresa, es una actividad valiosa.

Las empresas victoriosas son las que adaptan sus productos y servicios a esos aspectos-claves de la cultura para que los clientes, no importando donde estén, adopten sus productos, como si fuesen productos locales. A través de la explotación de los valores culturales de sus clientes, la empresa puede promover preferencias locales para crear una presencia corporativa que agregue valor para

⁴⁰ PRAHALAD, C.K., Em Busca do Novo, HSM Management, 1998, p. 11

los clientes y permita que la empresa sea una buena ciudadana corporativa. La seducción de clientes en un contexto cultural permite que la empresa atienda a las características intangibles de la demanda.

Y los valores culturales son factores claves en cualquier parte del mundo y no pueden ser más un obstáculo para el exportador, en su acción exportadora, que necesita primeramente, negociar con personas de otras culturas y tradiciones, como corroboran esta afirmación, Bartlett y Ghoshal⁴¹, Kuazaqui⁴²; Minervini⁴³; y Vasquez⁴⁴, que hacen una serie de observaciones con relación a los valores culturales, costumbres y tradiciones, como por ejemplo, en India, la mano izquierda, es considerada la mano de hacer la higiene y por eso, no se pasa tarjetas de visita, catálogos de productos y listas de precios. El número 4 representa muerte en algunas culturas, como Japón, entonces, no se envía paquetes con productos exportados, en número de cuatro.

Como ejemplo en Francia, las negociaciones llevan tiempo; en Suiza, la disciplina es casi una religión; en Alemania, el profesionalismo y la seriedad en los contactos; en Reino Unido, no espere una recepción calurosa; en Oriente Medio, la mujer es relegada a segundo plano, en la sociedad, sufriendo una serie de restricciones; en Japón, mantenga la palabra dada, pues la pérdida de la fiabilidad, *shin'yo* es peor que la pérdida de la dignidad, entre tantos otros valores o costumbres que se podría citar, que deberán ser observados por el exportador.

La cuestión de adaptabilidad del producto, servicio o incluso de la misma empresa (o en el caso de la persona que esté representando la empresa en negociación) es una condición para la acción exportadora en nuevos mercados.

El mejor camino es efectuar, antes que producto sea lanzado en un mercado, una investigación que envuelva fuentes del país en que el producto será

⁴¹ BARTLETT, C. e GHOSHAL, S., Gerenciando Empresas no Exterior – a solução transnacional, 1992

⁴² KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados...*, p. 102-103

⁴³ MINERVINI, N. O Exportador, p. 340

⁴⁴ VASQUEZ, J. L., Comércio Exterior Brasileiro, p. 141

comercializado. De preferencia, se debe contratar un Instituto local para efectuar la adaptación de las características del producto (color, formato y otros), además de la adaptación de la lengua de la propaganda y técnica.

La identificación de las mejores oportunidades para la empresa de atraer y desarrollar relacionamientos con clientes en el espectro global/local puede llevar a proyectos de programas de atendimento global a clientes, a la capacidad de gerenciar de forma consistente, los diversos clientes con diversos grados de adaptación y la capacidad de actuar como un buen ciudadano corporativo.

Estos son algunos factores prácticos, entre otros tantos, que envuelve la parte práctica de la acción exportadora.

3.5. LA COMPETENCIA INTERNACIONAL Y LA EMPRESA EXPORTADORA

Para enfrentar la competencia internacional cabría preguntar a los empresarios de la exportación: ¿Sus clientes están satisfechos? ¿Tiene certeza? ¿Mismo? La simplicidad de esa pregunta es engañosa. Probablemente responderá que sí. Al final "si ellos son clientes, deben gustar del producto". Sin embargo, ¿sería capaz de prever cómo los clientes reaccionarían si un producto similar fuese lanzado en el mercado a un precio más bajo? ¿Y sabrá que sabe cuantos de los llamados "clientes fieles" ya optaron por el producto de su competidor?, afirma O'Leary⁴⁵. Como forma de justificar, generalmente, el empresario opta por: "más, mis clientes están localizados en otro país o en otro continente y no soy responsable por ese modelo de internacionalización en que vivimos".

⁴⁵ O'LEARY, J., Cliente Feliz é Cliente Fiel?, p. 54

El modelo de internacionalización es extremadamente parcial, deliberadamente excluye muchos factores explicativos relevantes y apremiantes, afirma Young⁴⁶.

Estos factores apremiantes encuentran la distancia física y psíquica entre las diferentes naciones lo que se torna grande para el empresario que busca participar de este entorno, dicen Forsgren y Holm⁴⁷, Hallén y Wiedersheim-Paul⁴⁸.

Ya, por su turno Welch y Pacífico⁴⁹ y Johanson⁵⁰, afirman que lo importante en este proceso es la acumulación de conocimiento y habilidades en varias áreas de negociación en el ambiente internacional, para desarrollar culturas diferentes, demandas operacionales diferentes, en los mercados distantes.

Estas afirmativas llevan a creer que la competencia en el contexto de la internacionalización de la empresa exportadora, por supuesto, hace parte de un modelo aún en formación, y que demuestra su parcialidad como refiere Sosa⁵¹, en donde el autor destaca como puntos más importantes del entorno:

La substitución del antiguo modelo bipolar bien definido y liderado por los EUA y Rusia, para un modelo multipolar, aún en definición, en donde no están claras las lideranzas: unipolar (EUA o UE), tripolar (EUA, UE y Japón) o pentapolar (EUA, UE, Japón, China y Rusia). Ahora no existe más el enemigo común uniendo todo el mundo occidental y el Japón contra el peligro soviético, también no existen más alianzas que impedían el agravamiento de conflictos comerciales e impedían la creación de un clima de guerra como la que ocurrió dentro de la propia tríade: UE contra EUA, EUA contra Japón y UE contra Japón.

⁴⁶ YOUNG, S., *Internationalizatio: Introduction and Overview*, 1990. p. 5

⁴⁷ FORSGREN, M., HOLM, U. and JOHANSON, J., *Internationalization of Management...*, 1990, p. 341

⁴⁸ HALLÉN, L. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., *Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction*, 1979

⁴⁹ WELCH, L.S. y PACÍFICO, A., *Management Contracts: A Role in Internationalisation?*, 1990, p. 72

⁵⁰ JOHANSON, J. and VAHLNE, J. E., *The Mechanism of Internationalisation*, 1990, p. 11

⁵¹ SOSA, R. B., *A Aduana e o Comeércio Exterior*, p. 37

Los aliados del pasado, hoy, son competidores, y disputan entre si la lideranza mundial.

La substitución de la antigua arquitectura institucional de seguridad y defensa, que estaba basada en la eventualidad de un conflicto nuclear, por una nueva arquitectura totalmente modificada para enfrentar nuevos y complejos enemigos como: guerras entre etnias, invasión de refugiados, SIDA, lucha contra la droga, piratería nuclear, piratería informática, preservación del ambiente, o amenazas ecológicas. Tal arquitectura, más que de una fuerte lideranza, precisa de una fuerte cooperación entre las partes.

La substitución del conflicto Este x Oeste, por el siempre presente conflicto Norte x Sur, en donde los temas más amenazadores son la pobreza y el hambre, y las consecuencias de su no-solución son las invasiones de inmigrantes, para el Norte, la destrucción de florestas naturales, la contaminación y la destrucción del medio ambiente, las epidemias y las guerras.

Necesidades de un nuevo realineamiento estratégico de los países en búsqueda no sólo de las nuevas lideranzas políticas, que ofrezcan acceso a los mercados y nuevos polos de desarrollo para los demás países del globo.

Independientemente del tipo de empresa, es preciso la prosperidad y la supervivencia como una unión de competencias, en vez de un conjunto de unidades de negocio. Es una óptica nueva, así como, encarar las discontinuidades como palancas para los cambios, en vez de amenazas al *status quo*, del dirigente empresarial.

Teniendo en vista esta unión de competencias y la complejidad de los cambios y la velocidad que exige de la empresa la adecuación para sobrevivir en esta nueva dimensión, se destacan las tres principales dimensiones del mercado con relación a la competencia, que son:

1. La estructura (*market structure*) - Los principales criterios que envuelve los participantes, como: tamaño del mercado, condiciones específicas, etc; estructura y cuotas del mercado; organización del mercado; dimensión temporal del mercado; calidad e innovación del producto y preferencias de los consumidores.

2. El conduct (*market conduct*) - Los principales criterios son: objetivos empresariales; conductos y políticas empresariales; acciones de *marketing*; orientación hacia la competencia (en sentido de rivalidad); voluntad competitiva; coexistencia pacífica; leyes de competencia; reglamentos del Estado; proteccionismo; barreras de entrada al mercado; y barreras de salida del mercado.

3. El desarrollo (*market performance*) - Los criterios principales de la competencia, como, precios, nivel de precios, relación de los precios, diferenciación de precios, calidad e innovación, cantidades vendidas, calidad de los productos sustituibles, condiciones de venta y compra.

Estas dimensiones estructura, conducta y desarrollo, han sido un factor determinante en el mundo entero. Para aclarar mejor la idea, se habla de los americanos, pues, mientras el mundo pasa por una crisis sin precedentes de trabajo y otros correlacionados, ellos están siempre buscando a través de la competencia empresa/empresa y empresa/mercado, dar más plenitud al mercado, con la imposición de que las empresas deben ajustarse a esta nueva contingencia, sin la condición *sine qua non* de que si no resisten la competencia serán protegidas por el Gobierno.

Por la presión de los mercados externos o por la implementación de reglas internas, la inversión, como por ejemplo, en antipoluentes ya está siendo una de las exigencias crecientes en los mercados internacionales. Esto requiere extrapolar parámetros ambientales en los procesos decisoriales de las empresas - desarrollar capacidad de gestión ambiental interna, adquirir nuevos equipos, nuevos antipoluentes e investigar nuevas tecnologías. Estas actividades implican

capacitar cuadros técnicos y desarrollar investigaciones cooperativas con otras empresas, equipos y centros de investigación en el país y en el exterior.

Cualquier persona con responsabilidad directa en una empresa necesita comprender la naturaleza de los competidores con los que rivaliza en el mercado. Sin conocer las características, fortalezas y debilidades de la competencia a la que se enfrenta resulta muy complicado poder tener éxito en la elección del posicionamiento a seguir por la empresa exportadora.

Generalmente, cuando se habla sobre la competencia internacional y la empresa exportadora es necesario que se busque englobar en el tema puntos como: competencias de la empresa exportadora; mejora de los procesos e innovación; los bloques económicos y la empresa exportadora; y los efectos de la globalización sobre la empresa exportadora.

3.5.1. Competencias de la empresa exportadora

Conceptualmente, la competencia es muy difícil de ser definida, entre tanto, ella es cualquier producto o servicio que esté compitiendo con el producto o servicio de su empresa, afirma Baty⁵².

La competencia es vista por la mayoría de las empresas como una amenaza. La atención es concentrada en el modo como una empresa puede obtener parcela contra ellos y el modo como su entrada puede ser evitada antes de todo. Los competidores, persiguen esta línea de pensamiento, son enemigos, y deben ser eliminados, afirma Porter⁵³.

⁵² BATY, G., Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90: guia do consultor..., p. 208

⁵³ PORTER, M., Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, p. 187

A la medida que las empresas competidoras elevan su competencia, el éxito y la supervivencia pasan a depender de aquello que ellas pueden hacer con sus activos esenciales. Estos pueden ser la posición en el mercado, personal calificado, sistemas de fabricación, conocimientos técnicos, y patentes, marcas registradas y así por delante, describe Bono⁵⁴.

Cuando una empresa opera en un ambiente doméstico estable, la atención básica de la administración se concentra en la competencia y las tecnologías que determinan el éxito en el mercado.

Cuando la empresa pasa a actuar en el exterior, su administración espera encontrar nuevos competidores y una dinámica de competición diferente, dicen Ansoff y McDonnell⁵⁵.

Ya Jarillo y Echezárraga⁵⁶; y Levitt⁵⁷ dicen que “la competencia es precisamente el mecanismo que disipa los beneficios en las empresas y que, por tanto, el único modo de asegurar estos beneficios es el obtener alguna ventaja sostenible sobre los competidores”, que puede ser la esencia de la competencia que es proporcionar alguna cosa diferente y hacerla mejor do que su competidor.

En esta misma línea de pensamiento, vemos los años 90, en donde el principal desafío para las empresas exportadoras fue consolidar y renovar competencias de modo a capacitarse, a disputar posiciones en los mercados, intentando obtener beneficios, enfrentando las competencias y aprendiendo a convivir con ellas, cada vez más feroces.

Esta ferocidad de las competencias en todo el mundo hizo y hace con que las empresas y empresarios estuviesen y estén cada vez más preparados para atender los clientes distribuidos por todos los continentes ofreciendo bienes y

⁵⁴ BONO, E. de, Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do..., p. 71

⁵⁵ ANSOFF, I e McDONNELL, E., Implantando a Administração estratégica, p. 258

⁵⁶ JARILLO, J. C. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional – Más allá de la ..., p. 44

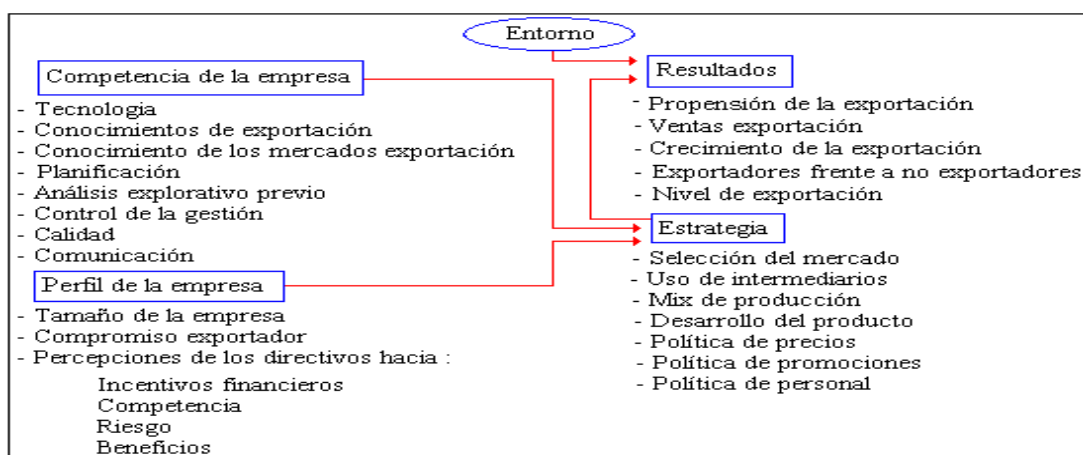
⁵⁷ LEVITT, T., A Imaginação de *Marketing*, p. 140

servicios cada vez más rápidamente. A la medida que la economía se torna más y más interconectada, los negocios enfrentan cada vez más el problema de competir en el tiempo y en el espacio. La compresión del tiempo y la reducción del espacio geográfico son dos procesos que las empresas exportadoras deben visar para aumentar su participación en el mercado.

Con eso, la empresa precisa adaptarse y convivir con los obstáculos de la competencia, mismo cuando la ventaja de la competencia mundial supere estos obstáculos, que pueden aún así facilitar espacios importantes para las empresas nacionales que no compiten en este ambiente. Algunos de estos obstáculos son económicos y elevan el coste directo de la competencia mundial. Otros no afectan necesariamente el coste de una manera directa, pero, aumentan la complejidad de la tarea de todos los niveles de la empresa. Hamel y Prahalad⁵⁸, dicen que estas están compitiendo no sólo para proteger su posición en los mercados existentes, mas para posicionarla con éxito en nuevos mercados.

El modelo de competencias de la empresa de Aaby y Slater demuestra los principales puntos determinantes en el entorno exportador.

Modelo de Competencias de la Empresa de Aaby y Slater (1993)



(Fuente: Aaby y Slater 1989, pág. 9)

Cuadro 2: Modelo de competencias de la empresa de Aaby y Slater

⁵⁸ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., Competindo pelo Futuro, p. 233

Este entorno envuelve las competencias de la empresa, como, el perfil de la empresa, la estrategia adoptada y, que resultarán en los resultados de la actividad, conforme se puede percibir en el cuadro 6.

El modelo describe de forma resumida cuáles son las principales competencias en que todo empresario que desee convivir en este ambiente de competencia y de incertezas precisa adaptarse y lo más importante, asegurar los resultados positivos.

Para posicionarse con éxito en los mercados, la competencia ha obligado a la empresa con frecuencia cada vez mayor a trabajar con una realidad cambiante, significa que ocurren cambios en el mercado y obligan a las empresas a modificar sus estructuras o sus procesos. A la vez, la presión viene directo de la competencia, como por ejemplo, cuando ésta desarrolla productos con mayor rapidez. Otras veces son los clientes que presionan, con el objetivo de que una empresa reduzca sus precios. Puede ocurrir también que un competidor utilice nuevas herramientas, por ejemplo, la informática, y si la empresa no las incorpora inmediatamente, tendrá problemas. O pueden surgir competidores de otros países en su mercado, dice Kotter⁵⁹. También cita el autor, es necesario consolidar el éxito y generar los cambios. En el pasado, un cambio sucedía a cada 10 o 20 años y era seguido por otros tantos años de tranquilidad. Ahora, los cambios ocurren el tiempo entero como factor de la contingencia y la empresa debe estar preparada para la mejora de los procesos y de la innovación.

3.5.2. Mejora de los procesos e innovación

La innovación no tiene olor, ni gusto, ni imagen, ni sonido, tampoco puede ser tocada. Sin embargo, asimismo, es posible sentirla. La mejor manera de

⁵⁹ KOTTER, J., Oito Erros Fatais, 1998, p. 70.

definirla es como una actitud que permite a las empresas prever el presente por el ojo del futuro. Thomas Edison y Cristóbal Colón fueron grandes innovadores en el pasado. Stan Gaul, Anita Roddick y Howard Schutz son innovadores en el presente. La lámpada eléctrica, el Nuevo Mundo, la Rubbermaid, la Body Shop y la Starbucks tienen en común el hecho de resultar de un proceso de desarrollo y de solidificación de una consciencia innovadora, refiere Kuczarski⁶⁰.

La innovación es el instrumento específico de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio diferente o de un servicio diferente. Ella puede ser presentada como una disciplina, ser aprendida y ser practicada. Los emprendedores precisan buscar, con propósito deliberado, las fuentes de innovación, los cambios y sus síntomas que indican oportunidades para que una innovación tenga éxito. Y los emprendedores precisan conocer y poner en práctica los principios de la innovación bien sucedida, afirma Drucker⁶¹.

Para Porter⁶², y Oliveira⁶³, la innovación es definida de manera amplia, incluyendo tanto mejorías en la tecnología como mejores métodos o maneras de hacer las cosas. Ella puede evidenciarse en modificaciones de productos, cambios de proceso, nuevos abordajes de comercialización, nuevas formas de distribución y nuevas concepciones del ámbito.

Kotler⁶⁴, hace una afirmativa, una innovación se refiere a cualquier bien, servicio o idea que es percibida por alguien como siendo algo nuevo. (...), o, las personas difieren mucho en términos de disposición en probar nuevos productos.

“Innovar o morir”, afirman Robbins & Coulter⁶⁵; y Peters⁶⁶ este ha sido cada vez más el grito de guerra de los empresarios de hoy. En el mundo dinámico

⁶⁰ KUCZARSKI, T. D., Por Uma Consciência Inovadora, 1998, p. 63

⁶¹ DRUCKER, P. F., Inovação e Espírito Empreendedor, p. 25

⁶² PORTER, M., A Vantagem Competitiva das Nações, p. 56

⁶³ OLIVEIRA, D. de P., Estrategia Empresarial: uma abordagem empreendedora, p. 34

⁶⁴ KOTLER, P., Administração de *Marketing*: análise, planejamento, implementação e controle, p. 395

y caótico de la competición, las organizaciones deben crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías avanzadas si quieren competir con éxito. Para eso, dicen los autores, es preciso innovar, e innovar es el proceso de transformar una idea creativa en un producto, servicio o método de operación útil. Así, la organización innovadora se caracteriza por la capacidad de transformar su creatividad en resultados útiles. En un ambiente en que todo está cambiando, la empresa también precisa cambiar, sirve como una táctica.

La táctica innovadora es identificar las necesidades y los problemas del mercado y transformarlos en productos que representen soluciones. La adopción de una consciencia innovadora ayuda a encontrar las ideas que el mercado necesita. Lógicamente que esa idea debe pasar por el cedazo de un análisis empresarial, en donde se llevan en consideración factores estratégicos, mercadológicos, financieros, tales como, objetivos de largo plazo, fuerza de trabajo, competitividad, necesidades del cliente y potencial de mercado.

Levitt⁶⁷, de modo general, describe que la innovación puede ser vista como mínimo, en dos ángulos:

- novedad en el sentido de que alguna cosa nunca fue hecha antes; y
- novedad en que aquello no había sido hecho antes por la industria o por la empresa que lo está haciendo ahora.

Esta novedad o innovación precisa ser traída a la condición de protagonista del crecimiento. Las organizaciones de punta comprenden la importancia de instaurar una consciencia innovadora que permee todos los aspectos de sus operaciones. Sus líderes saben que, no obstante abstracta e intuitiva, la innovación precisa ser cultivada, y ese “cultivo” precisa comenzar por ellos mismos. La innovación industrial pasa consecuentemente por inversión en I & D,

⁶⁵ ROBBINS, S. & COULTER, M., Administração, 1998, p. 280

⁶⁶ PETERS, T., Reinventar-se Eternamente, 1997, p. 25

⁶⁷ LEVITT, T., A Imaginação de *Marketing*, p. 200

la cooperación y especialización en I & D, entre las empresas, por cooperación (fusión, compra, etc.) con empresas innovativas, o por alianzas estratégicas, compra de patentes y licencias, compra de *know how*, mejor organización e innovación por gestión de calidad total, participación de todos los empleados en el proceso de innovación, etc. Buckley y Casson⁶⁸, comentan que “la situación de I & D dependerá grandemente de los diferenciales regionales”, y que el empresario debe percibir esta situación.

Oliveira⁶⁹, “crear innovación, en este caso, la empresa está siempre procurando anticiparse a sus competidores a través de frecuentes desarrollos y lanzamientos de nuevos productos y servicios; esto porque la empresa debe tener acceso rápido y directo a todas las informaciones necesarias en un mercado de rápida evolución tecnológica. Por tanto, consiste en el desarrollo de un producto inédito”. La estrategia de innovación es una de las más adecuadas a los momentos de incerteza, pues nuevos productos, mercados y procesos son las salidas para superar las áreas de turbulencia e incerteza. Por otro lado, ninguna estrategia en momentos de incerteza debe presuponer el estancamiento o la involución tecnológica y debe ser asegurado el objetivo de crecimiento de la empresa, manteniéndose con eso la actitud de búsqueda de oportunidades. Inclusive en períodos de incerteza pueden erodir posiciones aparentemente inamovibles, de allí, la necesidad de mantener una creativa, estructurada y profunda vigilancia.

Esta situación fuerza las empresas a encontrar nuevas maneras de crear innovaciones. Tradicionalmente, había dos procesos clásicos de innovación mundial. En el proceso de innovación central, una nueva oportunidad era percibida, los recursos centralizados de la empresa eran usados para crear un nuevo producto o proceso, y éste, era explotado mundialmente. Alternativamente, en el proceso de innovación local, las subsidiarias nacionales usaban sus propios recursos y aptitudes para crear innovaciones que respondiesen a las necesidades de los ambientes locales. A pesar de muchas empresas haber intentado

⁶⁸ BUCKLEY, P., and CASSON, M., A Theory of International Operations, p. 46

⁶⁹ OLIVEIRA, d., Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégicas de Negócios, p. 58-59

desarrollar elementos de ambos procesos, uno u otro en general se tornó dominante en una determinada empresa con estructuras de eje centralizado, afirman Bartlett y Ghoshal⁷⁰.

Para Moreira⁷¹, la innovación está unida a varios factores, como, la capacidad de innovación, en donde, la organización deberá adaptarse de manera creativa a las necesidades de los clientes por medio de innovaciones. La innovación en los productos o servicios es el inicio más evidente de una empresa innovadora. Para las empresas exportadoras las principales formas de innovar – en la estructura, en los procesos, en los sistemas gerenciales – que son igualmente importantes. Y el autor dice más: la tecnología del producto se refiere a las características del producto final entregue al cliente. En relación a la tecnología de productos son evidentes tres tendencias:

- la tecnología de productos está tornándose más sofisticada;
- los ciclos de vida de los productos están tornándose más reducidos; y
- es exigida una diversificación y sofisticación cada vez mayores en los productos, para conquistar un mercado cada vez más segmentado.

La importancia de estas discontinuidades y la innovación tecnológica para la competitividad es inequívoca. El progreso económico de la empresa está intimamente vinculado a su capacidad de generar progreso técnico. En el contexto internacional, empresas líderes e innovadoras no más definen estrategias y competencias visando exclusivamente el desarrollo de líneas de productos, afirman Jacobs, Wills, Sambhi y Bullard⁷². Visan crecientemente crear capacitación en áreas tecnológicas o *core competences* - en donde explotan oportunidades para crear y ocupar mercados, afirman Coutinho y Ferraz⁷³. Crear

⁷⁰ BARTLETT, C. e GHOSHAL, S., Gerenciando Empresas no Exterior, p. 163

⁷¹ MOREIRA, D. A., Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços, p. 11-14

⁷² JACOBS, L., WILLS, J., SAMBI, A.C. y BULLARD, W. R., Internationalization..., 1997, p.77-78

⁷³ COUTINHO, L., e FERRAZ, J.C., Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira..., 1994, p. 203

productos a “*prueba de bala*” y posiciones estratégicas defensables es un juego del pasado. Hoy, una empresa precisa de capacidad y fuerza de voluntad para desarrollarse constantemente y percibir nuevos productos que atiendan a cambios de las necesidades de los clientes, afirman, Bartlett y Ghoshal⁷⁴.

Percibir que la imaginación y la innovación tecnológica, determinan la capacidad de una empresa, es una óptica nueva, mas, en el caso de la empresa exportadora, la innovación es vista, más vinculada a aspectos como la calidad de los productos y su adecuación a la demanda detectada, a la tecnología de obtención de los mismos y la facultad de mejorar la organización productiva y su filosofía de servicio al cliente.

Este es más un factor de preocupación de los empresarios que pasan a encontrar dificultades en colocar sus productos en determinados mercados y que se ha determinado por ser un obstáculo más en la elevada rivalidad empresarial. Somete las empresas a esfuerzos continuos de mejoría de la eficiencia productiva y de innovación de los productos y métodos de producción. De hecho, una característica que parece singularizar es que las empresas con intensa rivalidad con prevalencia de conductas basadas en la innovación, o sea, la búsqueda de ventajas del pionerismo en la introducción de nuevos productos, procesos, sistemas de comercialización, formas de articulación con proveedores, entre otros, en verdad se torna más eficaz, refiere Canals⁷⁵.

También, las innovaciones en la tecnología de procesos – las fuerzas que impulsan los cambios en la tecnología de productos tienen implicaciones importantes para la tecnología necesaria a la producción de esos productos. Cada vez más la tecnología de producción en organizaciones está caracterizada, entre otros factores, por:

- reducción considerable en los tiempos del ciclo entre pedido y entrega;
- y

⁷⁴ BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S., Características que fazem a diferença, 1998, p. 67

⁷⁵ CANALS, J., La Internacionalización de la Empresa, p. 49

- flexibilidad – la gama de capacidad de los equipos será ampliada y los tiempos de *set up* se tornan despreciables, a fin de tornar económicos los pequeños lotes.

Lo que está ocurriendo con la tecnología de procesos es que las empresas están intentando usar procesos de producción como herramientas para competir.

Las innovaciones en los sistemas gerenciales – es una designación que representa una categoría amplia de sistemas proyectados para los gerentes de recursos humanos y para el control, en nivel gerencial, del desempeño de diversos sistemas administrativos, como presupuesto, contabilidad y planeamiento. Es a través de los sistemas básicos estos se tornan institucionales.

Y por último, las innovaciones en la estructura – otra tendencia importante es el cambio de las estructuras organizacionales que se caracteriza por acortar los niveles jerárquicos y el aumento de la flexibilidad organizacional, así como la capacidad de reaccionar más rápidamente a las demandas ambientales, inclusive cambios en las necesidades de los clientes.

Una forma eficaz de tornar las empresas innovadoras, es a través incentivos y o reglamentos. Los incentivos visan aumentar la capacidad de respuesta de las empresas ante los desafíos impuestos por la economía y los reglamentos buscan condicionar sus conductas en direcciones sociables. En este aspecto, se pueden citar los países de la OCDE, por ejemplo, que a título de incentivos fueron conseguidos US\$ 260 mil millones a 739 programas de apoyo a las actividades industriales solamente en el período 1986/89, valor que correspondió a algo como 3% del valor adicionado por la industria en los países, que pertenecen a la OCDE. Parcela creciente de esos recursos fueron destinados para incrementar la capacidad de competencia externa, porque a través de la innovación, salvaguarda la industria de los países de la OCDE(cf. OCDE Industrial Policy Review, 1992). También, se registraron aún importantes incentivos concedidos a actividades exportadoras, sea en la forma de subsidios

directos a las empresas, sea bajo forma de concesión de financiación (OCDE, 1992 y 1994).

En términos de innovación lo que se ha visto es que las multinacionales como principales fuentes de introducción de mejoras de productos y procesos en nivel mundial. Además de eso, la presencia de esas empresas sea como clientes, proveedores o, como en ciertos casos, como competidores de las empresas locales, tienden a dinamizar el proceso innovador, incentivando la modernización constante de las empresas locales. Prahalad⁷⁶, afirma que “es por eso que las empresas que buscan el perfeccionamiento continuo y crecimiento acaban siendo siempre las pioneras de la innovación, estén en el sector que estén”.

Ya, Alonso⁷⁷, cita que:

“la innovación se adopta de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas, a través de un proceso de selección y aprendizaje con respecto al medio”.

Estas posibilidades, siempre limitadas, generalmente, están vinculadas al innovador que deberá ser un individuo con una serie de características diferenciadoras: más agresivo, menos adverso al riesgo y con una mayor orientación al crecimiento y la expansión, es decir, con una “visión supranacional”, refiere Martínez⁷⁸.

Consecuentemente en muchas industrias, las organizaciones no pueden crecer o hasta sobrevivir sin nuevos productos, dicen Certo y Peter⁷⁹. Es papel de los especialistas del departamento de investigación y desarrollo, crear nuevos productos para el negocio y la organización. O, en conclusión, el carácter

⁷⁶ PRAHALAD, C.K., Em Busca do Novo, 1998, p. 8

⁷⁷ ALONSO, J. A., Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa Española, 1994, p. 216

⁷⁸ MARTÍNEZ, A. V., Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa..., p. 32

⁷⁹ CERTO, S. C. e PETER, J. P., Administração Estratégica: planejando e implantação..., p. 140

innovador que fomente la explotación de lo que en verdad diferencia a una empresa, que resume el comportamiento empresarial necesario en tiempos de dinámica competencia.

En este caso la innovación será una cuestión central de negocios de las empresas en el siglo XXI. Pertenece a los líderes crear en sus empresas un clima de innovación tan arraigado que ninguna empresa se quedaría tranquila si estuviera en la contramano del proceso. Esa nueva mentalidad - que bien podría ser llamada de autoconsciencia organizacional - traduce el reconocimiento de que la innovación debe tornarse parte integrante del pensamiento y de la vida profesional de todas las personas. La prosperidad y la supervivencia de las empresas dependen de eso.

Entonces, perfeccionamiento continuo y crecimiento caminan de manos dadas, pero, no basta sólo perfeccionamiento continuo para que la empresa crezca en los negocios, sobre todo, es preciso siempre buscar la innovación, como premisa básica para mantener la supervivencia de la empresa, exportadora o no.

3. 5. 3. Los bloques económicos y la empresa exportadora

El desarrollo económico a través de la formación de bloques económicos puede ser definido como el proceso a través del cual una sociedad tradicional que emplee técnicas primitivas y que, por lo tanto, sólo pueda mantener un nivel de renta per capita modesto, se transforme en una economía moderna, de alta tecnología y de elevada renta, refiere Williamson⁸⁰.

⁸⁰ WILLIAMSON, J., Economía Abierta e a Economía Mundial: um texto de economia..., 1996, p. 239

- Pero al final, ¿qué son bloques económicos? Son asociaciones de países, en general de una misma región geográfica, que establecen relaciones comerciales privilegiadas entre sí y actúan de forma conjunta en el mercado internacional. Uno de los aspectos más importantes de la formación es la reducción o la eliminación de las tasas de importación, con vistas a la creación de zonas de libre comercio, que pueden evolucionar sucesivamente para una Unión Aduanera; para un Mercado Común; para una Unión Económica y para una Integración Económica Total, afirma Maia⁸¹. Los bloques aumentan la interdependencia de las economías de los países miembros. Como por ejemplo, una crisis en México, como la de 1994, afecta a los Estados Unidos y a Canadá, a los otros países-miembros del Acuerdo de Libre Comercio de la América del Norte (Nafta).

Como resultado de las diferentes estrategias económicas utilizadas por los países altamente desarrollados, la actual coyuntura internacional se caracteriza – entre otras situaciones – por una lucha despiadada por expandir los mercados externos. Para profundizar la expansión del intercambio comercial se han creado los “megamercados”, que algunos analistas denominan como bloques comerciales, cuyo objetivo principal radica en la defensa irrestricta de sus propias producciones, en conseguir la ampliación de su radio de acción y su esfera de influencia, presentando además una batalla frontal por el mantenimiento de sus actuales mercados y por la conquista de otros nuevos, afirma Minsburg⁸².

El primer bloque económico aparece en Europa, con la creación en 1957, de la Comunidad Económica Europea (embrión de la actual Unión Europea), refiere Williamson⁸³. Sin embargo, la tendencia de regionalización de la economía sólo es fortalecida en los años 90: el desaparecimiento de los dos grandes bloques de la Guerra Fría; liderados por Estados Unidos y URSS, hoy Rusia, estimula la formación de zonas interdependientes de libre comercio de la América del Norte (Nafta), y la Unión Europea (UE). El Mercado Común del Sur

⁸¹ MAIA, J. de M., *Economía Internacional e Comércio Exterior*, p. 91

⁸² MINSBURG, N., *América Latina y la tendencia a la globalización y transnacionalización...*, p. 2093

⁸³ WILLIAMSON, J., *A Economia Aberta e a Economia Mundial: um texto de economia ...*, 1996

(Mercosur), la Cooperación de la Ásia y del Pacífico (APEC) y, en menor grado el Pacto Andino, la Comunidad de los Estados Independientes (CEI) y la Comunidad de la África Meridional para el Desarrollo (SADC), describen Cobra⁸⁴; y Brum⁸⁵.

En el plan mundial, las relaciones comerciales son reglamentadas por la Organización Mundial del Comercio (OMC) que substituyó el Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT), creado en 1947, dicen Canals⁸⁶; y Allais⁸⁷. La organización viene promoviendo el aumento en el volumen de comercio internacional por medio de la reducción general de barreras arancelarias. Ese movimiento, entre tanto, es condicionado por el fortalecimiento de los bloques económicos, que buscan mantener mayores privilegios a los países-miembros.

Varios bloques comerciales surgieron, también, en el continente americano, en la última década, como Nafta, afirma Czinkota⁸⁸, liderado por Estados Unidos, responsable por 88 por ciento del PIB continental. El Mercosur, liderado por Brasil, el segundo en importancia, tiene menos de un décimo del peso del Nafta, con 8 por ciento del PIB total. Los otros tienen peso aún menor, como Asociación Latino-Americana del Pacto Andino – Grupo Andino – Aladi (Asociación Latino-Americana de Integración), Mercado Común Centro-Americano (MCCA), Mercado Común del Caribe (CARICOM) y Mercado Firmado entre Colombia, México y Venezuela (G3), abordan Carnier⁸⁹; y Azúa⁹⁰.

Bloques evidencian el conflicto entre globalizar y regionalizar. La formación de bloques comerciales trae, una duda: ¿se trata de una fase necesaria para un mundo sin barreras económicas, o por lo menos, resultará, en el futuro, en la creación de nuevas restricciones? Hay el temor de que países como Brasil, antes

⁸⁴ COBRA, M., Ensaio de *Marketing* Global, 1985, p. 43

⁸⁵ BRUM, A., *Integração do Cone Sul*, 1995, p. 10-11

⁸⁶ CANALS, J., *La Internacionalización de la Empresa*, 1994, p. 10-11

⁸⁷ ALLAIS, M., *La Libéralisation des Relations Économiques Internationales*, 1972

⁸⁸ CZINKOTA, M., *Executive Insights: The World Trade Organization ...*, 1995

⁸⁹ CARNIER, L. R., *Marketing* Internacional para Brasileiros, 1996, p. 189-190

⁹⁰ AZÚA, D. E. R. de, *O Neoproteccionismo e o Comercio Exterior*, 1986

cerrado económicamente, vuelvan a reestructurar las barreras en torno de sus grupos locales de comercio. Otro riesgo es dejar países políticamente importantes fuera del juego de los bloques, como China y Rusia. La solución del impase estaría en la capacidad de que esos bloques extiendan a los demás países las ventajas que existen para los países miembros.

La preocupación de la OMC, no es exactamente con el Mercosur, o con el Nafta o con la Unión Europea, y sí con el proyectado casamiento entre lo que ella llama de iniciativas regionales verdaderamente gigantescas. Esta designación es apropiada para tres grandes hipótesis de superbloques, a saber:

- 1- **el acuerdo entre la Unión Europea y el Mercosur**, prevé la creación de una zona de libre comercio entre 19 países de dos bloques a partir de 2005;
- 2- **la intención de 34 países americanos, excluyendo sólo Cuba**, de hacer la misma cosa en el mismo plazo en las Américas, la Asociación de Libre Comercio de las Américas (ALCA).
- 3- **el proyecto de la APEC de crear una zona de libre comercio en dos etapas**, la primera en 2010, y la Segunda en 2020, dice Maia⁹¹.

Cualquiera de los tres proyectos que se concrete creará la mayor zona de libre comercio del planeta. En la falta de un proyecto global, el riesgo es el de que cada superbloque se cierre para los demás, lo que, además del riesgo de una guerra comercial marginalizaría países gigantescos, como China y Rusia, que hasta el momento se mantienen neutros.

La realidad es que la década de 90 se inició con una clara tendencia para la segmentación de la economía mundial en bloques regionales, en substitución a las tradicionales negociaciones multilaterales entre los países. Los bloques

⁹¹ MAIA, J. de M., Economía Internacional e Comércio Exterior, p. 109

regionales de mercado se caracterizan por el agrupamiento de países menos industrializados en torno de uno o más países “centrales”, como el caso de:

- Comunidad Económica Europea (Alemania, Francia y Reino Unido);
- América del Norte (Estados Unidos);
- Extremo Oriente (Japón);

Y los bloques de mercado no son estructuras impermeables, estáticas o inflexibles; en todos ellos se registran cambios permanentes, internos y externos, configurando un proceso dinámico. Es importante destacar que esos bloques no son regidos necesariamente por normas o convenios formales de complementación económica.

Siendo que, el objetivo principal de la consolidación de los bloques de mercado es substituir la competencia entre naciones por la competencia entre regiones. Algunos casos de integración están efectivándose como estrategia de defensa a la formación de otros bloques de mercado, en el intento de coordinar y mejorar los esfuerzos entre países para aumentar el nivel de competitividad de modo a garantizar su supervivencia y su inclusión en el escenario internacional.

Esta dinámica queda evidente en la región americana que viene atravesando un período de profundas transformaciones en las relaciones entre los países miembros y de interface con la comunidad internacional, como:

- Acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México;
- Firmado el Tratado de Asunción, que definió el Mercosur;
- Intención de Chile de tórnarse socio preferencial de Estados Unidos en su región.

- Posibilidad de que los países del Pacto Andino puedan integrarse al Mercosur, en el futuro.
- Iniciativa de un acuerdo “Cuatro más uno” entre los países pertenecientes al Mercosur y a los Estados Unidos.

Permanencia o creación de otros bloques sub-regionales, como Pacto Andino y un bloque englobando los países de América Central y Caribe.

En este contexto de gran complejidad, es difícil imaginar como funcionaría una zona de libre comercio entre los países y economías tan distintas, y como podría ser constituido un verdadero Mercado Común Americano en el estilo de la Comunidad Económica Europea, hoy Unión Europea, describe Busturia⁹².

Los países americanos han evolucionado de manera distinta y con diferentes enfoques a la protección de sus industrias y mercados de consumo. En este sentido, se observa que algunos países están más maduros para una integración internacional, que otros, lo que quizá implique en la necesidad de un abordaje de etapas sucesivas.

En la visión de especialistas, los países latino-americanos necesitan de una relación más estrecha con las economías “centrales”, especialmente con Estados Unidos, en donde se encuentran los mayores mercados para sus materias-primas y manufacturados.

Los Estados Unidos, entre tanto, exigen grandes cambios en las economías regionales antes de poder incorporarlas a su programa de integración. La “receta” de Washington engloba los siguientes puntos principales:

- Reducción de las tarifas arancelarias;

⁹² BUSTURIA, D. de, Guía Práctica Unión Europea, 1994

- Implantación de un amplio programa de privatizaciones;
- Negociación con los bancos acreedores;
- Estabilización económica;
- Bajos índices de inflación; e
- Implantación de leyes de protección a la propiedad industrial e intelectual.

La integración de Latinoamérica en el ámbito histórico ha demostrado ser muy atrayente en el terreno político. Pero, con las dificultades, no se convirtieron en una realidad práctica. Varios intentos fueron realizadas.

Lo que se pudo observar en los últimos años, fueron las profundas transformaciones que ocurrieron y que están ocurriendo por el mundo, con eso hay un avance en todos los mecanismos de integración ya conocidos.

En 1947, surge el tratado Interamericano de ayuda recíproca, (TIAR); en 1960, la Asociación Latino-Americana de Libre Comercio (ALALCA); en 1961, la Asistencia Recíproca Petrolera Latino-Americana; y 1968, la Asociación Latino-Americana de Instituciones Financieras para el Desarrollo; en 1969, el Grupo Andino, el Sistema Latino-Americano (SELA); en 1980, la Asociación Latino-Americana de Integración (ALADI); y a partir de 1991, el Mercosur, refiere Brum⁹³.

Durante décadas, buena parte del crecimiento de la mayoría de los países de Latinoamérica, tuvo la influencia del modelo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y tenía como base la sustitución de las importaciones con la ayuda de un Estado centralizador e inductor del proceso de industrialización y de producción. Sin embargo, en el inicio de la década de 80, en

⁹³ BRUM, A., Integração do Cone Sul: Mercosul, 1995, p. 20-21

medio los problemas de la deuda externa y del impacto creciente de la globalización de los mercados, de la importancia de nuevas tecnologías, este modelo se desmoronó.

Con el proceso de redemocratización de varios países del continente hizo con que antiguas rivalidades no existiesen más, o casi todas, llevando varias naciones como Argentina y Brasil a defender literalmente la integración de América del Sur, llevando en cuenta la proximidad geográfica y las afinidades culturales.

Es importante citar que en América Latina, ésta integración intra-regional fue acompañada por una apertura y liberalización comercial delante de las demás regiones del mundo. Este proceso tuvo un gran apoyo del gobierno norteamericano, que formuló la llamada “Iniciativa de las Américas”, así siendo, las relaciones económicas entre Estados Unidos y América Latina fueron hechas en tres áreas: Inversión, Comercio y Reestructuración y Reducción de la deuda externa. Algunas de esas transformaciones ocurrieron en un momento en que los países reevaluaban sus relaciones internacionales, mediante planes de integración regionales y sub-regionales.

Otro factor importante de esta década es que América Latina recibió gran parte de las inversiones extranjeras realizadas en países en desarrollo, como por ejemplo, 80 por ciento, en 1990, que totalizaron en 1991, 36 mil millones de dólares.

Los bloques regionales de comercio se tornaron verdadera moda – o quizá, una epidemia económica en estos tiempos de reestructuración económica. Así, tenemos la Unión Europea que gravita en torno de tres países llave, Alemania, Francia y Reino Unido; la América del Norte, Estados Unidos y Extremo Oriente, Japón.

Uno de los objetivos principales de la consolidación de esos bloques es substituir la competencia entre las naciones por la competencia entre regiones,

mas hay toda una estrategia de defensa para la formación, o de otros bloques de mercado garantizando la supervivencia de los que ya existen, como es el caso del Mercosur.

Como los Estados Unidos no tienen más la disputa con la Unión Soviética y con el objetivo de desarrollar sus empresas para que sobrevivan, nació, en 1992, el Nafta – North American Free Agreement, afirman Yang, Leone y Alden⁹⁴. Reuniendo Estados Unidos, Canadá y México, para consolidar un comercio regional, ya intenso.

Especialistas sobre comercio dicen que se prevé, como objetivo, que de aquí a quince años, serán eliminadas todas las barreras existentes entre los tres países, haciendo con que, dinero y mercancías circulen libremente en toda el área del acuerdo. Juntos, ellos suman cerca de 372 millones de personas que consisten en consumidores de poder de compra elevado.

El Nafta no prevé acuerdos en los cuales no estén contenidos la libre circulación de trabajadores en búsqueda de mejores condiciones y lugares, y también, en una unificación total de las economías de los países pertenecientes, y sí en acuerdo que se forme una zona de libre comercio para la actuación y proliferación de las empresas en un espacio protegido.

Este bloque económico está tropezando en muchas diferencias sociales que, como mayor ejemplo, México, en relación a los otros integrantes, lo que dificulta mucho y causa descontentamiento en algunos sindicatos, de los Estados Unidos, pues está posibilitando algunas empresas de mudarse para México dejando la mano de obra, en algunos lugares de Estados Unidos, desempleada.

El Nafta también, está interesado, es claro, en proteger los productos allí fabricados, colocando una tasa de importación sobre los productos, tornándolos menos atractivos para los consumidores de esos tres países.

⁹⁴ YANG, Y. S., LEONE, R. P. and ALDEN, D., A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters, 1992

El Nafta es un bloque regional gigantesco consistente y enérgico. La sociedad entre Estados Unidos y Canadá es fuertemente complementaria. La alianza mexicana es histórica y tiene obvio contenido geopolítico. Cualquier crisis en México tiene impacto directo en los Estados Unidos, lo mínimo por presión adicional de la inmigración ilegal que empeora los índices sociales americanos. El acuerdo consolida también su posición de proveedor de mano de obra barata al parque industrial norte americano, además de tornar cautivo su interesante mercado interno. El modelo de integración del Nafta crea zona de libre comercio restricto, con un conjunto detallado de reglas de origen y acuerdos en las áreas de servicios, inversión, propiedad intelectual, normas de trabajo y ambientales.

El Nafta es un área de libre comercio sin cualquier pretensión de profundizar la integración más allá de la reducción de barreras arancelarias y compromiso de los Estados-Parte de introducir algunas legislaciones de interés de su mayor miembro, los Estados Unidos. De ese modo cabe destacar son los siguientes, los intereses del Nafta:

- eliminar barreras al comercio y facilitar movimientos fronterizos de bienes y servicios entre los territorios de las partes;
- promover condiciones para una competición justa en el área de libre comercio;
- crecer substancialmente las oportunidades de inversión en ese territorio;
- proveer adecuada y afectiva protección e implementación de los derechos de propiedad intelectual en el territorio de cada parte;
- crear procedimientos efectivos para la implementación y aplicación de ese acuerdo y de su administración conjunta y la solución de disputas; y

- establecer una estructura para que operaciones futuras trilaterales, regionales y multinacionales se expandan y amplíen los beneficios de ese acuerdo.

Sin embargo, ni siempre explicitado en el Tratado del Nafta, la admisión de un país miembro implica en la aceptación de las reglas armonizadas en sectores con inversiones, servicios y propiedad intelectual, siendo el área en que la política comercial de los Estados Unidos viene recientemente, dando grande énfase.

Y cabe explicitar que el Nafta es sin duda un Tratado de gran amplitud temática, regulando varios aspectos de la relación comercial entre los países miembros. Esas reglas son de tres órdenes:

- 1- aquellas que atienden las preocupaciones de los sectores sindicales de los Estados Unidos y, en menor medida, del Canadá, o sea, las que procuran impedir lo que esos sectores llaman de dumping social y dumping ecológico;
- 2- aquellas que protegen las inversiones de los sectores financieros e industriales norteamericanos, o sea los acuerdos sobre servicios financieros y derechos de propiedad intelectual; y
- 3- aquellas que protegen sectores industriales y agrícolas de Estados Unidos y de Canadá contra la competencia de sueldos más bajos mexicanos, o sea las salvaguardias, las reglas de origen y las cuotas para exportación agrícola.

El primer orden de reglamentación que atiende a las presiones de los movimientos sindicales y de las organizaciones defensoras del medio ambiente, implica un argumento no compatible con la Teoría Pura del Comercio Internacional. Sus países exportan productos intensivos con el hecho de que, con producción con oferta doméstica relativamente abundante, sería natural que

México exportase productos intensivos en mano de obra. Los acuerdos en las áreas de labor y del medio ambiente son una forma de reducir la ventaja relativa mexicana en sectores intensivos en mano de obra. En esa misma línea, la tercera orden de reglamentaciones, esto es, las reglas de origen muy severas, la perpetuación de las cuotas para productos agrícolas y la posibilidad de uso de salvaguardias, son artificios defensivos para términos fundados o no, de que varios segmentos de la sociedad norteamericana tienen la distribución de empleos en aquél país, como resultado de la competencia de los salarios mexicanos más bajos.

El segundo orden de reglamentaciones tiene el papel inverso, de garantizar mercados y no de protegerlos. Éstas eliminan restricciones al comercio de servicios financieros, estableciendo que las empresas o personas de un país-miembro podrán realizar, sin restricciones, en otros países signatarios, cualquier tipo de operaciones bancarias, seguros, compra y venta de valores y otros servicios financieros que la legislación autorice a los nacionales de sus países. Los acuerdos sobre propiedad intelectual implican la reproducción de la legislación norteamericana sobre el tema para otros países signatarios, siendo, en ese sentido, más abarcante que la aprobada en el Acta Final de la Rodada de Uruguay, que fue, posteriormente, incorporada a la OMC.

El Nafta no trata de temas como libertad de circulación de mano de obra, o de tarifa externa común. Y difícilmente habrá condiciones políticas de que lo haga en el futuro. Por lo tanto, ese tratado se atiene a un área de libre comercio, con coordinación de políticas de inversión, de medio ambiente, de propiedad intelectual y de algunos aspectos limitados de la legislación de trabajo.

El modelo Nafta, como área de libre comercio, está fuera del debate de la teoría de integración económica tradicional. Como no pretende establecer una TEC (Tarifa Externa Común), y la tarifa media norteamericana es baja, el reglamento de *Vinner* de los efectos perjudiciales de desvío de comercio no se aplicaría. Por lo tanto, el gran factor de atracción del Nafta es la posibilidad de tratamiento diferencial por parte de los Estados Unidos a los países-miembros

cuanto a la imposición de barreras no tarifarias (BNT). En ese caso, el tratamiento preferencial de los Estados Unidos garantiza inversiones de subsidios de corporación transnacional en México y en Canadá. Estas inversiones, por su vez, ampliarían el comercio exterior de esos países con Estados Unidos.

El interés de México y de Canadá por el Nafta sería, la disputa de esos países por inversiones y por mayores garantías de acceso al mercado norteamericano con menos restricciones no tarifarias a sus exportaciones. Por otro lado, el interés de los Estados Unidos en el Nafta sigue una lógica diferente. Inicialmente, hay interés económico inmediato de una relación estrecha con esos países. El Canadá es el mayor, y México es el tercero socio comercial de Estados Unidos. Juntos, esos países absorbieron 31 por ciento de las exportaciones norteamericanas, en 1993. Por otro lado, los Estados Unidos son, de lejos, el mayor mercado para las exportaciones mexicanas y canadienses. Así, una expansión de las exportaciones de esos países para Estados Unidos, que genere crecimiento de renta doméstica, revierte en parte, para los Estados Unidos, a través de la importación de productos norteamericanos. El segundo motivo para el interés norteamericano es de naturaleza política. Esta fue, en su origen, también una señal para la Unión Europea y para Japón de que los Estados Unidos podrían partir para una política de desarrollo de un mercado regional, implementando una política más contundente en la defensa de sus intereses comerciales en esas regiones. Por otro lado, la sugerencia de ampliación del Nafta servía como un atractivo para la difusión, en el continente americano, de legislación y políticas de reestructuración económicas defendidas por Estados Unidos y por las instituciones internacionales sedeadas en Washington y, por consiguiente se prevé que el Nafta irá rumbo al Alca.

El Alca es el Área de Libre Comercio de las Américas, es lema, idea grandiosa que empezó a ser elaborada hace cuatro años. A través de ella las barreras comerciales entre los países que forman América serían derrubadas en breve. Productos y servicios fluirían por el continente sin restricciones y sin impuestos, los precios internos caerían y economías frágiles como la de Paraguay, tendrían la oportunidad de salir del estancamiento.

El Alca aún no fue concretizada, aún es un proyecto previsto para 2005. Este es un proyecto grandioso, que se tornará más grande que la Unión Europea, cuando concretizado, generando una riqueza al año de 9 trillones de dólares.

En la Conferencia de Belo Horizonte (Br), representantes de 34 países de las Américas se reunieron con la intención de discutir sobre el proyecto como un todo, y acabaron enfrentándose con una fuerte disputa entre Brasil y Estados Unidos, las dos economías más fuertes de las Américas. Los Estados Unidos, que querían y quieren sobresalir en el bloque y crear medidas proteccionistas solamente a su economía, querían la abolición de las tarifas arancelarias en el año de 1998. El Brasil no estuvo de acuerdo con esta medida, y tuvo la anuencia de Argentina, pues la consideraba perjudicial para los países del Mercosur y benéfica sólo para Estados Unidos.

La consecuencia inmediata, sería que los Estados Unidos inundarían el Brasil y otros países del bloque con sus productos, exentos de impuestos de importación, y que son mejores y más baratos que los nacionales, pues son detentores de más tecnología agregada a los productos. Así, como Brasil coherentemente decidió, eso sería perjudicial a las economías del Mercosur. La actitud de Estados Unidos, podría producir efectos devastadores en la industria nacional y así, en el nivel de empleo. Aunque Brasil estuviese de acuerdo con Estados Unidos, ellos continuarían dificultando la entrada en su país de varios artículos brasileños y latinos que son considerados competitivos por aquél país, pues además de tarifas arancelarias, adoptan innumerables barreras sobre los productos latinoamericanos. Innumerables productos brasileños sufren restricciones o no son aceptados, como la carne brasilera, que no es importada por Estados Unidos, porque alegan fiebre aftosa, según ellos. Aún en el caso de Rio Grande del Sur y Santa Catarina, que ya obtuvieron el Certificado Internacional de Estados Libres de Aftosa, asimismo, aún no aceptan que la carne entre en Estados Unidos, aquí sólo se hace referencia a un único producto, entre tantos. Además de otros factores, ese es un truco usado para proteger el

mercado americano. En el conclave diplomático, en Belo Horizonte, venció la posición brasileña, con el aval de los socios del Mercosur.

Los países miembros del Mercosur quieren tiempo para estudiar como sería un brazo con Estados Unidos, Canadá y México, quieren también, un plazo más largo para mejorar los productos de forma que la competencia comercial venga a ser la más equilibrada en el interior del bloque. En verdad, quieren más tiempo para reducir la burocracia, facilitar los negocios y acabar con las restricciones no tarifarias a las importaciones, como cuotas y exigencias sanitarias, para sólo entonces, en 2003, empezar la discusión sobre la extinción de los impuestos.

La prisa de Estados Unidos ofrece riesgos muy grandes, y Brasil, así como los otros países del Mercosur quieren también protegerse, dijo Roberto Teixeira da Costa, presidente de la sección brasileña del Consejo de Empresarios de América Latina, porque el proteccionismo aún hace parte de países como Estados Unidos y otros, como se puede ver en la tabla a seguir a través de la escala hecha por el Internacional Institute for Management Development (IMD), en donde se demuestra que tratándose de protección a los mercados internos, los países, independientemente del desarrollo económico, procuran proteger el mercado interno.

El Internacional Institute for Management Development (IMD), hizo una investigación de los países más abiertos comercialmente, usando como criterio los impuestos y las barreras comerciales no tarifarias de los mismos. En este *ranking* los Estados Unidos, cuyas importaciones corresponden a 12 por ciento de su PIB, están en 29° lugar y Brasil, cuyas importaciones corresponden a 8 por ciento de su PIB, se encuentra en 35° lugar. Esta “igualdad” es importante cuando se quiere formar un bloque comercial pues los dos países son potenciales negociadores. También, Yang, Leone y Alden⁹⁵, dicen que las barreras a la exportación pueden caracterizarse por ser de varios tipos y formas, para impedir

la entrada de productos de otros países, como, por ejemplo, barreras tarifarias, no tarifarias, política de gobierno, entre otros, no solamente medidas de proteccionismo.

El verdadero interés de Estados Unidos en quebrar las barreras no consiste apenas en los automóviles japoneses o su desempleo, y sí resolver su problema de déficit de la balanza comercial que en los últimos años viene creciendo, siendo que sus exportaciones para otros del continente vienen cayendo y la solución encontrada fue expandir estas importaciones para el propio continente americano, lo que se puede ver, ya que las exportaciones para los países del Mercosur crecieron 160 por ciento, desde 1990 hasta 1995. El Mercosur viene tornándose muy atractivo para el mercado mundial ya que países como Holanda, España, Alemania, Francia e Italia, vienen haciendo muchas ferias de negocios con estos países. En verdad, lo que está interesando en el mundo de los negocios es el poder adquisitivo del Mercosur, que viene creciendo en los últimos años, de acuerdo con la tabla siguiente.

⁹⁵ YANG, Y. S., LEONE, R. P. and ALDEN, D., A Market Expansion Ability Approach to Potential Exporters, 1992

MEDIDAS DE PROTECCIONISMO Y GRADO DE APERTURA

PAIS	GRADO DE APERTURA	PAIS	GRADO DE APERTURA
Chile	8,67	Bélgica	7,19
Dinamarca	8,55	Colombia	7,02
Hong Kong	8,46	Italia	7,00
Irlanda	8,20	España	6,95
Suecia	8,00	Grecia	6,94
México	7,90	Argentina	6,88
Nueva Zelandia	7,87	República Checa	6,80
Finlandia	7,74	Inglaterra	6,79
Holanda	7,72	Canadá	6,63
Hungría	7,65	Israel	6,44
Luxemburgo	7,64	Estados Unidos	6,92
Portugal	7,51	Francia	6,26
Áustria	7,50	Brasil	5,40
Noruega	7,49	África del Sur	5,11
Australia	7,41	Venezuela	4,75
Turquia	7,33	Rusia	4,56
Singapur	7,31	China	3,79
Alemania	7,30	Japón	3,52

Fuente Revista Veja, mayo/1997

Tabla 1: Medidas de Proteccionismo – Patamar general de la liberación de los mercados mundiales

Esta situación ha obligado a Brasil a reconsiderar su política comercial y el cuestionamiento de como elevar la competitividad de sus exportaciones, incluso, con la formación y participación en el Mercosur.

El Mercosur - tratado para la Constitución de un Mercado Común entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, abordan Almeida⁹⁶; la Comisión Parlamentar Conjunta del Mercosur⁹⁷; y Brum⁹⁸.

⁹⁶ ALMEIDA, P. R. de, MERCOSUL: textos básicos, 1992

⁹⁷ COMISSÃO PARLAMENTAR CONJUNTA DO MERCOSUL, Mercosul: ..., 1996

⁹⁸ BRUM, A., Integração do Cone Sul: Mercosul, p. 25

Considerando que la ampliación de las actuales dimensiones de sus mercados nacionales, a través de la integración, constituye una condición fundamental para acelerar sus procesos de desarrollo económico con justicia social.

Entendiendo que ese objetivo debe ser alcanzado mediante el provecho más eficaz de los recursos disponibles, la preservación del medio ambiente, el mejoramiento de las interconexiones físicas, la coordinación de las políticas macroeconómicas y la implementación de los diferentes sectores de la economía, con base en los principios de gradualidad, flexibilidad y equilibrio.

Teniendo en cuenta la evolución de los acontecimientos internacionales, en especial, la consolidación de grandes espacios económicos y la importancia de lograr una adecuada colocación internacional para sus países. Expresando de ese modo; el proceso de integración se constituye en una respuesta adecuada a tales acontecimientos.

Conscientes de que el presente Tratado debe ser considerado como un nuevo avance en el esfuerzo tendiente al desarrollo progresivo de la integración de América Latina, conforme el objetivo del Tratado de Montevideo, de 1980.

Convencidos de la necesidad de promover el desarrollo científico y tecnológico de los Estados-Parte y de modernizar sus economías para ampliar la oferta y la calidad de los bienes y servicios disponibles, a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

El Tratado de Asunción no define la creación de organismos institucionales que tengan como objetivo el control del cumplimiento futuro de sus disposiciones. Este aspecto puede admitir dos puntos de vista:

- Por un lado, el Mercosur sufriría una debilidad institucional en virtud de no existir un organismo supranacional en el cual los países debieran responder.

- Otra corriente de opinión señala que, como en el caso de la Comunidad Económica Europea, hoy, Unión Europea, éstas estructuras institucionales tienen atrasada y perturbada la implementación de medidas concretas.

Se puede afirmar que ambos argumentos son válidos, entre tanto, dada la crítica situación económica existente en los países de la región, se tornó necesario eliminar los obstáculos al intercambio y promover el desarrollo de los sectores productivos. Se sustenta que la definición de reglas y normas de control y la creación de organismos que la apliquen es una cláusula indispensable para la resolución ordenada de las inevitables controversias que surgirán entre los países (y las empresas), con el Tratado. La Institucionalización del Mercosur debería entonces ir más allá de la ya prevista formación de organismos como el Grupo y el Consejo del Mercosur, compuesto por funcionarios de los Gobiernos en gestión, afirma SEAI⁹⁹. Lo más probable es que la creación de este organismo en nivel gubernamental sería contraproducente, debido a la tendencia de burocratización en los países de la región, además de representar mayores costes no-proporcionales a los beneficios resultantes, en una visión liberal y de mercado, la solución de los conflictos quedaría a cargo de las empresas que los creasen. Sería válida, para tal fin, la utilización de organismo jurídico imparcial para la solución de los conflictos y aplicación de penalidades.

- **El Mercosur, y el libre comercio** – tarifas y restricciones cuantitativas son abolidas del comercio entre los participantes. Cada país mantiene sus propias tarifas y restricciones contra terceros.
- **Unión Aduanera** – barrera tarifaria común contra terceros es adotada por el conjunto de los participantes.

⁹⁹ SEAI- Mercosul, 1995

- **Mercado Común** – restricciones respecto a la libre movimentación de factores de producción (trabajo/servicios/capital) en el área integrada, son abolidas.
- **Unión Económica** – políticas monetarias, fiscales y sociales de los países integrados son armonizados.
- **Integración Económica Total** – políticas monetarias, fiscales y sociales son unificadas. Requiere la creación de una autoridad soberana supranacional.

Históricamente, el primer peldaño rumbo a la integración entre los países fue la creación de una zona de libre comercio, con la reducción y eliminación de tarifas arancelarias.

El grado siguiente para la efectiva integración fue la unión aduanera. La Unión Europea ya había pasado por esa etapa, siendo que los países que la integran importan de otros con las mismas tarifas y actúan como bloques, lo que sirvió de modelo al Mercosur.

El Mercado Común del Sur – (Mercosur), se concretizó en 1991, por el Tratado de Asunción, con el objetivo de implantar la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, coordinación de posiciones conjuntas en foros internacionales, coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y armonización de las legislaciones nacionales, para la mayor integración entre Argentina, Paraguay, Uruguay y Brasil, los países que forman el Mercosur, a partir del año de 1996, encuentran como socios especiales Chile y Bolivia. Siguiendo lo que fue acordado en el Tratado de Asunción, el Mercosur se estableció en 31 de diciembre de 1994. El plazo de tres años a partir de la firma del Tratado fue determinado para que los países pudiesen crear condiciones de armonización entre si, en lo que se refiere a la legislación, mecanismos de solución de

controversias, elaboración de listas de productos sujetos a la unión aduanera, eficacia internacional de las peticiones judiciales, etc, describe Vasquez¹⁰⁰.

Cuando fue implantado, en enero de 1995, el Mercosur causó una serie de polémicas. Gran parte de los empresarios no creían en su viabilización y, principalmente en su continuidad. Aquellos que creían, decían que el éxito se daría solamente en los segmentos de alimentación y cultura. El escepticismo se dió, probablemente, porque otras experiencias ya habían sido intentadas y no resultaron en nada. Hoy, pasados algunos años, la credibilidad se muestra bien diferente. Solamente entre las pequeñas y medianas industrias, se duplicaron las ventas, a través de exportación y sigue en crecimiento. Nuevas empresas fueron abiertas, nuevos empleos surgieron. Se conquistaron nuevos mercados, tecnologías más modernas, y principalmente, la credibilidad e igualdad de condiciones en la competencia internacional. El mercado llegó para quedarse, diferentemente de otros Tratados, hechos anteriormente.

Ya para los empresarios brasileños, fue un período particularmente difícil. Casi que al mismo tiempo de la implantación del Mercosur, nació el Real, nueva moneda brasileña, el pánico de ser un plan económico más destinado al fracaso impedía la toma de cualquier iniciativa. Además, la amenaza de la apertura del mercado traía la posibilidad del desmantelamiento de la industria nacional. El susto del Real pasó. La moneda se consolidó, los hábitos de consumo de todos los brasileños cambió, el Mercosur fue asimilado, sedimentado, empezó a generar los primeros resultados.

Todo el análisis de perspectivas futuras del Mercosur debe incluir una evaluación de los verdaderos intereses estratégicos de cada país en el contexto de la integración, ya que de ellos depende el esfuerzo integrador. Es innegable que cada país busca antes que más nada su bienestar y crecimiento y tiende a anteponer estos factores a cualquier otra consideración.

¹⁰⁰ VASQUEZ, J. L., Comércio Exterior Brasileiro, p. 16

Las ventajas y los beneficios potenciales de la integración para países como el Paraguay y el Uruguay son evidentes, ya que visan acceder de manera más efectiva a los mercados externos de enorme tamaño comparativo. Además, éstos son alcanzados con bajo riesgo alternativo, ya que, por razones diferentes, su producción interna difícilmente será afectada de forma negativa por la integración. También, estos países no podrían – por motivos estratégicos, quedar al margen de la iniciativa de integración, ya que los riesgos de permanecer aislados o ser substituidos en los mayores mercados de consumo para sus productos sería muy grande.

Es importante recordar que el Uruguay fue el primer país a impulsar un sistema de acuerdos binacionales con Argentina y Brasil, aún antes de la creación de la ALADI. Esto permite afirmar que participar del Mercosur es un hecho de vital importancia para los intereses de éste país y es el resultado de muchos años de esfuerzo para integrarse económicamente con sus vecinos. Es probable que Uruguay tenga las mayores oportunidades y los menores riesgos de los países que integran el Mercosur. La única amenaza fue la pérdida a partir de 1995, de su condición de país favorecido, lo que diferenció su relación con Argentina y Brasil, en los convenios bilaterales. En el marco del libre comercio, los países compiten de manera totalmente abierta.

El caso del Paraguay es distinto. Su economía es la más primitiva de los países que hacen parte del Mercosur, fuertemente basada en el comercio de productos que no se encuadran en los requisitos del Régimen General de Origen, propuesto para el Mercosur. Tiene un bajo grado de industrialización y depende mucho de productos básicos agropecuarios. Esto implica que su potencial para ampliar las exportaciones dentro del ámbito del Mercosur, es escaso. El Paraguay tiene una fuerte dependencia de sus vecinos, especialmente de Brasil, (comercio y energía), aunque Argentina haya duplicado sus exportaciones al Paraguay en los últimos tres años. Casi 2/3 de las importaciones totales declaradas de Paraguay son provenientes de Argentina y de Brasil. A partir de su inclusión en el Mercosur, el Paraguay aumentó su grado de dependencia de países vecinos y

obtuvo ventajas en la colocación de sus productos en terceros mercados por medio de mecanismos de complementación económica.

Los intereses estratégicos de Argentina en la integración regional fueron numerosos; los principales son:

- Posibilidad de multiplicar los mercados de consumo para sus productos;
- Aumento de la economía de escala, permitiendo acceso a terceros mercados con mayor competitividad;
- Necesidad de reactivación de su economía; y
- Exigencia de convertir, racionalizar y modernizar su industria.

En el caso de Argentina, aunque la integración represente riesgos para muchos sectores, los beneficios potenciales son mayores y justifican, sin duda alguna, su participación en el Mercosur. Actualmente, Argentina, debido a la casi dolarización de su economía, reclama de estar en desventaja en relación a Brasil por la desvalorización de la moneda brasileña, alegando con eso que el país quedó sin condiciones de competir con los productos de Brasil, perjudicando su economía. Se recuerda Kotler¹⁰¹, que hace un comentario sobre el tema: Al competir con otros países para atraer inversiones (inclusive de Brasil), Argentina debe comenzar por adoptar algunas medidas. En primer lugar, precisa transformarse en una economía volcada para la exportación. En seguida, debe identificar los sectores que puedan representar sus mejores mercados en términos globales en el futuro, con base en los recursos y en las competencias básicas del país. Después, precisa definir cuáles sectores y empresas se sentirían atraídos, para invertir en el país, y descubrir qué ventajas los motivarían.

¹⁰¹ KOTLER, P., Pensar Globalmente, Atuar Localmente, 1997, p. 128

Cabe preguntar: • Cuál es el verdadero interés que puede tener Brasil en la integración con sus vecinos?

Es evidente que no existe un gran potencial para las exportaciones brasileñas dentro de la región (se mantiene en torno del 5,0 por ciento del total exportado, hace varios años), por lo tanto, no se trata de un factor crítico para su comercio exterior.

Aparentemente, no existen factores críticos significativos para que Brasil se integre a sus vecinos. La integración implicaría permitir la entrada de productos importados en sus mercados, sin una correspondiente equivalencia en sus exportaciones. El Brasil no podría aspirar a una mejor economía de escala para su producción, ya que los mercados vecinos son comparativamente menores. La integración no llevaría el país a una mayor o menor posición mundial, algo que el país ya alcanzó. Además de eso, tendría reducida la libertad en la coordinación de políticas macroeconómicas.

Estos argumentos parecen indicar que el interés de Brasil en participar del Mercosur no es compatible con el de los otros miembros. Lo que se confirma con la repercusión que tiene este tema en el ámbito empresarial brasileño, comparativamente al argentino o uruguayo.

Entre tanto, una visión estratégica demuestra que existen varios aspectos en los cuales Brasil tiene un gran interés en profundizar las relaciones comerciales con sus vecinos y son ellos:

- En realidad, los tres países representan, en conjunto, cerca de 40 por ciento para el mercado de Brasil, nada despreciable, por lo tanto, en términos de mercado.

- La creación de un bloque, que fortalezca sus componentes, favorece las negociaciones con otros bloques ya formados y en formación.

- Es el primer paso y un aprendizaje para una integración continental.

Los resultados del Mercosur son sorprendentes, pues Brasil y Argentina responden por 93 por ciento del total comercializado regionalmente. Su implementación más que duplicó el cambio entre los países miembros, elevándose de US\$ 3,9 mil millones en 1990 para US\$ 12,4 mil millones en 1995, con un incremento de 212 por ciento. Hablando sobre las importaciones del bloque, pasó de 15 por ciento en 1990 para 19 por ciento en 1995, lo que podría llevar a creer en regionalismo cerrado. Entre tanto, en el mismo período las importaciones provenientes del Nafta en el total del Mercosur aumentaron 150 por ciento, las de Unión Europea en 172 por ciento y las de Japón y NICs, en 281 por ciento. Ante de esos números es difícil argumentar sobre proteccionismo u otras formas de protección de los mercados. Además de eso, el crecimiento de las exportaciones totales del Mercosur de 1990 hasta 1995, fue de 50 por ciento y, las importaciones totales del bloque fue de 150 por ciento. La tarifa media del Mercosur para manufacturados se redució de 25 por ciento en 1990 para 12 por ciento en 1995. Y esa liberalización con el exterior fue complementada por la reducción de innumerables barreras tarifarias y no-tarifarias. El montante de inversiones que se dirigió para la región también aumentó significativamente, e industrias europeas, americanas y asiáticas direccionaban sus inversiones visando acceso a ese mercado a través de núcleos de producción local. El riesgo de reversión de ese flujo comercial, es una de las mayores preocupaciones cuánto a la cuestión del Alca. La drástica reducción de las tarifas de importación de productos norteamericanos y la prevalencia de un coste de producción, aún significativamente mayor en Brasil y en Argentina, podrá direccionar parte significativa de nuevas inversiones directas para Estados Unidos.

Hoy las exportaciones de Argentina para Brasil representa 30 por ciento de sus ventas externas, ya Paraguay, el porcentual aún es mayor, con 55 por sus ventas externas siendo destinadas para Brasil, y el Uruguay destina para Brasil 45 por ciento de todas sus exportaciones; y de Brasil para los bloques se puede ver en el cuadro 7.

**PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS EXPORTACIONES BRASILEÑAS EN
LOS PRINCIPALES BLOQUES COMERCIALES**

BLOQUES	1990	1992	1994
Mercosur	4,2	11,4	13,6
Aladi	6,0	9,7	8,8
Ásia	16,8	15,5	16,2
Unión Europea	31,4	29,6	27,1
Nafta	26,2	20,8	21,7
Otros	15,4	13,0	12,6

Fuente : Funcex

**Cuadro 3 : Participación porcentual de las exportaciones
brasileñas en los principales bloques comerciales, 1990, 1992 y 1994**

Ya la relación entre el Mercosur y la Unión Europea se inició formalmente con la firma del Acuerdo de Cooperación Interinstitucional entre la Comunidad Europea y el Mercosur, en 1992, cuyo objetivo principal era el de desarrollar proyectos de cooperación técnica. La Cooperación técnica hoy abarca áreas fundamentales del proceso de integración, como normas técnicas, aduanas, agricultura y apoyo para la Secretaría Administrativa. La financiación de los proyectos en cuestión envolvió recursos comunitarios de más de US\$ 20 millones, hasta 1995.

El relacionamiento entre los dos sistemas de integración se intensificó después de la reunión conjunta entre sus Cancilleres en el primer semestre de 1998, en São Paulo, y ganaron nuevo marco después de la Cumbre de Jefes del Estado y de Gobierno de la Unión Europea, realizada, en Corfu. En el comunicado final de aquél encuentro, los líderes europeos reconocieron la importancia del proceso de integración del Mercosur. Los países del Mercosur, por su vez, emitieron declaración conjunta por ocasión de la IV Reunión del Consejo del Mercosur, en la cual reafirmaron su deseo de profundizar los vínculos existentes entre los dos procesos de integración. Más recientemente, se realizó el encuentro

entre los Cancilleres del Mercosur y los Cancilleres de la Troika, de la Unión Europea, en Nova York, por ocasión de la apertura de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Durante el encuentro, las partes reconocieron la importancia de negociar un nuevo marco institucional para el relacionamiento Mercosur/Unión Europea.

Por ocasión de la Cumbre de Essen, en diciembre de 1994, en aquella fecha, el Consejo Europeo confirmó, mediante la aprobación del Documento de Estrategia, la disposición de la Comisión de negociar un Acuerdo de Cooperación Económica y Comercial entre Mercosur y Unión Europea. En el mismo mes representantes de los países de los dos bloques firmaron, en Bruselas, la Declaración Conjunta Solemne, que prevía la aceleración, aún en 1995, del Acuerdo, entre los agrupamientos regionales. En junio de 1995, el Consejo de Asuntos Generales de la Unión Europea aprobó el Proyecto de Directivas, Mandato Negociador, que trazó las líneas generales que orientan la negociación del Acuerdo. Los países del Mercosur, por su vez, aprobaron la Decisión número 5/95, en agosto de 1995, la cual establece los parámetros para la negociación con la Unión Europea, bien como el anteproyecto de Acuerdo Interregional para las negociaciones iniciadas en septiembre de 1995, en Bruselas.

El Acuerdo Interregional, entre Mercosur y Unión Europea, fue firmado en 15 de diciembre de 1995, en Madrid, España.

Las empresas brasileñas, a margen del proceso de formulación de los conceptos básicos para la formación del mercado común, asumieron papel secundario y reactivo, restringiendo su participación e influencia a los aspectos de reglamentación y negociación del proceso. En el contexto de Brasil, parecía que pocos ejecutivos brasileños y empresarios conseguían abstraerse de las tareas diarias y evaluar el significado de la tendencia de la formación de bloques económicos, quizá representaba apenas la punta de un *iceberg*, sin dimensionar las oportunidades que surgían en aquel momento y que hoy ya se ve la dimensión que tomó y que tomará para los próximos años.

En el inicio la pregunta que más los empresarios de Río Grande del Sur y de todo el Brasil hacían era:

- ● Cuál será el impacto del proceso de integración sobre nuestro negocio?
- ● Cuáles son, de qué tipo y dónde están éstas oportunidades?
- ● Cuánto valen, como desarrollarlas?
- ● Cuáles son los factores críticos envueltos?
- ● Cuál es el coste-beneficio de desarrollar esas oportunidades?
- ● Tenemos recursos para desarrollar y operar las oportunidades?
- ● Cuál el riesgo de no desarrollarlas y cuál sería la probable línea de acción de nuestra competencia interna?
- ● Quién son mis competidores externos?; ¿ellos pueden amenazar la posición de nuestra empresa en nuestros territorios?
- ● Nuestra empresa podría comprar *market-share* en los mercados regionales?; ¿cuánto costaría?; ¿una asociación sería una opción viable y deseable, en términos de contribución para nuestros negocios?
- ● Cuáles son las fases que debemos seguir para colocar nuestra empresa en el proceso de integración?; ¿tenemos talentos disponibles para ese desafío?
- Sería necesario recurrir a un apoyo externo?; ¿quien podría ayudarnos en ese proceso?

La integración de las empresas en el bloque Mercosur comenzó a partir del momento en que se procuró responder, objetivamente, las indagaciones propuestas en este *chek-list*.

- Cómo atacar, por ejemplo, la cuestión fundamental del desarrollo tecnológico autónomo sin establecer ninguna forma de control político sobre el capital multinacional?
- Las inversiones productivas, balizadas estrictamente por las fuerzas de mercado, serán capaces de apuntar para un desarrollo autónomo y equilibrado de la sub-región?
- La apertura de los mercados, por si misma, será un medio eficaz de introducir inversiones tendientes a reorientar los desequilibrios sub-regionales de desarrollo?
- O se pretende, exclusivamente, atraer para la región inversiones externas?

Se puede argumentar, no sin razón, aún aceptando el peso de tal argumento. No se puede simplemente olvidarse de las consecuencias sociales, comprobadas históricamente, de los modelos de crecimiento dependiente, en lo que se refiere a la concentración de renta, la marginalización, a los desequilibrios regionales.

- Provocar aumento del bienestar de la inmensa mayoría de la población, con un proyecto integracionista, en América Latina, que se mantenga substancialmente ajeno a estas cuestiones, buscando, pura y simplemente, estimular inversiones por la apertura de los mercados?

No para esquemas proteccionistas anacrónicos, políticamente no implementables y económicamente ineficaces. Apenas se procura apuntar para el hecho de que un proyecto integracionista sea amarrado a viejos mitos de ortodoxia y las comparaciones apresuradas e indebidas con los megabloques contemporáneos. Esto puede venir a desperdiciar, una vez más, la posibilidad, tremendamente compleja, pero concreta, de establecer dentro del marco de las relaciones, soluciones conjuntas, creativas y eficaces para el enfrentamiento efectivo de las cuestiones históricas del subdesarrollo regional.

La integración es un proceso de gran complejidad e implica transformaciones económicas acentuadas. En su operacionalización cada país o

región se va a especializar en la producción de aquello que puede hacer mejor, en calidad y precios competitivos. Eso no es un dato estático y definitivo, sino, un proceso dinámico en que interfieren muchas variables, afirma Brum¹⁰². Además de las condiciones de clima y de suelo, particularmente sensibles en la agricultura, se destacan como muy importantes también, la capacitación técnica, la incorporación de tecnologías y de capacidad gerencial. En consecuencia, el proceso de integración parece precisar contemplar también una política común de formación de profesionales calificados y crear mecanismos de *marketing*. Requiere también, de cada país y del conjunto, la adopción de políticas de reconversión económica y de reciclaje de recursos humanos, a fin de capacitarlos al desempeño adecuado de nuevas actividades productivas.

La integración visa el desarrollo del conjunto, sea en la dimensión económica (industrial, tecnológica, comercial y agrícola), sea en los aspectos social, político y cultural. Y los cambios se realizan en una perspectiva calitativa, además de cuantitativa, asumiendo un carácter selectivo. En consecuencia, la integración trae ganancias y pérdidas, de acuerdo con los niveles de productividad y competitividad de cada economía y conforme los padrones sociales y culturales de las respectivas poblaciones. Exige de cada país un esfuerzo continuado en el sentido de maximizar las ventajas y minimizar las desventajas comparativas. Por eso, son de fundamental importancia la identificación correcta de los problemas o estrangulamientos y la agilidad y adecuación en el trato de las soluciones.

El éxito de cualquier integración tiene como uno de sus soportes básicos de fiabilidad recíproca, generalmente. Y eso requiere absoluta seriedad en los negocios, rigor en la calidad de los productos y servicios y honradez en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Para la empresa exportadora eso puede ser considerado el factor determinante del éxito o del fracaso, así como, para una relación de largo plazo. Con eso, buscar calificarse para expandirse rumbo a un acuerdo con la Unión Europea y el Alca.

¹⁰² BRUM, A., *Integração do Cone Sul: Mercosul*, p. 38-39

3.5.4. Los efectos de la globalización sobre la empresa exportadora

La noticia del asesinato del presidente americano Abraham Lincoln, en 1865, llevó **13 días** para cruzar el Atlántico y llegar a Europa.

La caída de la Bolsa de Valores, de Hong Kong, en octubre de 1997, llevó **13 segundos** para caer como un rayo sobre las Bolsas de Toquio, São Paulo, Nova York, Tel Aviv, Buenos Aires y Frankfurt. Es la globalización. No como un fenómeno teórico, sino, como un hecho de la vida real.

¿Mas, al final lo qué es globalización? Daniels & Daniels¹⁰³, dicen que es más que hacer negocios en un determinado número de países en todo el mundo. La globalización envuelve hacer negocios en todo el mundo, de una nueva manera, equilibrando las calidades de los productos o servicios con las necesidades específicas de las diversas bases de clientes locales. No hay una definición que sea aceptada por todos. Ella está definitivamente de moda, y designa muchas cosas al mismo tiempo. Hay la interconexión acelerada de los mercados nacionales, en donde hay la posibilidad de movimiento de mil millones de dólares por computadores en algunos segundos, como ocurre con las Bolsas de todo el mundo, lo que como algunos llaman; es la “tercera revolución tecnológica”.

Toledo¹⁰⁴ cita el cientista político Bolívar Lamounier, al afirmar: “El término globalización se refiere a la organización de las estructuras productivas y al aumento de los flujos comerciales y financieros, configurándose una situación de creciente interdependencia mundial, en el presente contexto de aceleración del desarrollo tecnológico”.

Ries¹⁰⁵, describe sobre el tema de la siguiente forma: “El tema más comentado en el mundo de los negocios, hoy día, es la ascensión del comercio

¹⁰³ DANIELS, J. L. e DANIELS, C. N., Visão Global, p. XXIII

¹⁰⁴ TOLEDO, R., A Força da Aldeia, 1996, pp. 92-93

¹⁰⁵ RIES A., A Empresa dos Anos 90, 1995, p.4

global. El mercado exterior es saludable para la economía de cualquier país. Sin embargo, la globalización de los mercados también está haciendo a las empresas perder su foco de actuación” dicen Sorrell¹⁰⁶; y Kotler¹⁰⁷, que definen: “piense globalmente, actúe localmente” y, Naisbitt¹⁰⁸, prefiere decir que el mantra de la nueva era es "piense localmente, actúe globalmente" o que "piense tribalmente, actúe universalmente".

Daniels & Daniels¹⁰⁹ afirman: “En nuestra opinión, una definición actual de lo que significa ser global precisa incluir, de alguna manera, las siguientes características:

- la capacidad de atender clientes globales en cualquier lugar del mundo;
- la capacidad de ganar acceso a mercados en cualquier lugar del mundo;
- la capacidad de establecer ventajas competitivas en cualquier uno de esos mercados y, más importante que todo;
- la capacidad de mover todos los recursos necesarios para sacar provecho de los talentos y de las aptitudes de cada componente del mercado global”.

Por otro lado, Levitt¹¹⁰; Tuvée¹¹¹; Cavusgil y Zou¹¹² dicen: “Una fuerza poderosa brota hoy en el mundo convergiendo hacia una total uniformidad y esta fuerza de la tecnología trae como una consecuencia la uniformidad de las necesidades y la homogenización de los mercados y sus atractivos para las empresas materializadas por unas economías de escala dentro de la producción, la distribución, el *marketing* y la gestión”.

¹⁰⁶ SORRELL, M., Executive Insights: Globalization – Scale versus Sensitivity, p. 99

¹⁰⁷ KOTLER, P., Pensar Globalmente, Atuar Localmente, 1997,

¹⁰⁸ NAISBITT, J., Paradoxo Global, p. 18

¹⁰⁹ DANIELS, J., e DANIELS, C., Visão Global, 1996,

¹¹⁰ LEVITT, T., A Imaginação de *Marketing*, p. 46

¹¹¹ TUVÉE, L., L’histoire du *Marketing* global ..., 1987, p. 4

¹¹² CAVUSGIL, S.T. and ZOU, S., Product and Promotion Adaptation..., p. 482-483

Daniels & Daniels¹¹³; y Ulgado y Lee¹¹⁴, exponen que “hacer negocios dentro de ese *escopo* implica determinar quiénes suelen ser los “consumidores globales” de sus productos o servicios. Esos consumidores globales pueden ser grandes clientes con operaciones en muchos países, que quieren contratos globales de ventas y de prestación de servicios o pueden ser personas en todo el mundo que, a través de su acceso a la infraestructura de información global, pasarán a desear los mismos productos, independientemente del local en que viven”.

Alvin Toffler¹¹⁵ argumenta que: “estamos caminando muy rápidamente para aquello que denominamos globalización, mas estamos confundiendo globalización con liberalización. No son sinónimos. La globalización es posible tanto para economías de planeamiento central como para economías de mercado. Precisamos entender las diferencias entre el proceso de ir más allá de los mercados nacionales en una única economía mundial. Al mismo tiempo, es preciso comprender la diferencia entre aquellos que desean una movimentación totalmente libre del capital, sin limitaciones, y aquellos que quieren establecer controles para prevenir el contagio.

Kotler¹¹⁶: “el fenómeno globalización tiene dos significados. Por el lado de la demanda, sugiere el aumento del número de estilos de vidas globales y mayores expectativas a respecto de calidad, servicio y valor. Por el lado de la oferta, significa que cada vez más Compañías competirán en cada mercado, visto que está ocurriendo una gran liberalización. La principal implicación es que las empresas precisan perder grasas, ajustar su foco en su mercado y dejar de depender de proteccionismos. Las empresas inteligentes se concentrarán en los productos, contratan con terceros el abastecimiento de materiales que podrán ser obtenidos en mejores condiciones fuera de la empresa y formarán alianzas que

¹¹³ DANIELS, J. and DANIELS, C., *Visão Global*, 1996, pref.

¹¹⁴ ULGADO, F. M. y LEE, M., *Consumer Evaluations of Bi-National...*, 1993, p. 17

¹¹⁵ TOFFLER, A., *A nova economia*, 1999, p. 7

¹¹⁶ KOTLER, Philip, *Pensar Globalmente, Atuar Localmente*, p. 123

sobrepasan las fronteras nacionales”. Y, este fenómeno, aborda Canals¹¹⁷, “... se trata de la globalización de los mercados que, simultáneamente, es causa y consecuencia del fenómeno universal de la internacionalización de las empresas”.

Kotter¹¹⁸, cita que:

“El problema es que, a medida que la economía mundial tiende a ser cada día más globalizada – y a medida en que ese fenómeno produce oportunidades y riesgos económicos crecientes, bien como mucha inestabilidad en todo el mundo - el ritmo del cambio se torna acelerado”.

La globalización, es un proceso extremadamente desigual. Ni todas las partes de nuestra economía son igualmente globalizadas, afirma Kogut¹¹⁹. El sector financiero es el más globalizado, mas mismo en finanzas hay diferencias entre los mercados, como por ejemplo, de cambio, acciones, seguridad, etc, Por lo tanto, hay diferencias marcantes de sector para sector, de segmento para segmento, de país para país, afirma Zaheer¹²⁰.

Tomemos el caso de los beduínos de Arabia Saudita. Son nómades, lo que por definición, quiere decir independientes, aislados del mundo. Hacen su propio estilo de vida, inmutable ha siglos. Eran inmutables.

El coste de sustentar sus camellos, medio de transporte y de vida, para todos ellos, en el trabajo de pastoreo, se tornó insostenible. Y ya no consiguen enfrentar la competencia, ofrecida por las ovejas importadas de lugares tan distantes como el Uruguay o Nueva Zelanda.

Si los nómades pudiesen producir un símbolo, como por ejemplo, Lawrence de Arabia, como emblema del mundo pre-globalizado, el mundo contemporáneo es, al contrario, una cacofonía del símbolo fácilmente reconocible, en cualquier

¹¹⁷ CANALS, J., La Internacionalización de la Empresa, p.01,

¹¹⁸ KOTTER, J., Os Líderes Necessários, 1997, p. 20

¹¹⁹ KOGUT, Bruce, What Makes a Company Global?, 1999

¹²⁰ ZAHEER, S., Circadian Rhythms: The Effects of Global Market..., p. 699

parte en que se esté, como, por ejemplo, Coca-cola, Toyota, Nike, McDonald's, entre otros, describe Daft¹²¹.

Estos recientes cambios en el ambiente mundial y la globalización han aumentado los funcionamientos comerciales que han afectado la producción y comercialización de productos. El mercado global se inunda cada vez más no sólo con productos de países diferentes, sino productos que involucran más de una nación, abordan Ulgado y Lee¹²².

- Y cuál es la diferencia entre la globalización, mundialización e internacionalización?

“Globalización y mundialización son casi sinónimos”, cita Juchem¹²³. Los americanos hablan en globalización. Los franceses prefieren mundialización. Internacionalización puede designar cualquier cosa que escape al ámbito del Estado nacional. De manera simple, se puede conceptualizar la globalización como la disminución de las barreras geográficas y económicas, de forma que cada empresa podrá desarrollar negocios en cualquier país, usufructuando mercados proveedores, productores, comercializadores, consumidores y clientes, respetando las características de cada nación, como la cultura, costumbres y tradiciones, afirman Cobra¹²⁴ y Kuazaqui¹²⁵.

Ya para Becker¹²⁶: “la mundialización de los mercados, sin embargo, es uno de los aspectos de la transnacionalización económica como la producción manufacturera para el consumo de masa mundial; enfrenta barreras arancelarias crecientes, principalmente en los países de primer mundo”.

¹²¹ DAFT, R. L., Administração, 1999, p. 34

¹²² ULGADO, F. M., y LEE, M., Consumer Evaluations of Bi-National Products in the Global Market, 1993, p. 5

¹²³ JUCHEM, D. M., Como globalizar a empresa, p. 4

¹²⁴ COBRA, M., Ensaio de *Marketing* Global, p. 29

¹²⁵ KUAZAQUI, Edmir, *Marketing* Internacional: como conquistar negócios em mercados..., p. 190

¹²⁶ BECKER, D. F., Competitividade: O (Des)caminho da globalização econômica, p. 9

La mundialización o globalización es bien más que una fase suplementaria del proceso de internacionalización del capital industrial, desencadenado hace más de un siglo. Estamos delante de un nuevo modo de funcionamiento sistémico del capitalismo mundial o, en otros términos, de una nueva modalidad de régimen de acumulación. Por detrás del término vago, se encuentra un nuevo régimen de acumulación, el cual recibe el nombre de “régimen mundializado bajo la égida financiera”.

El régimen de acumulación mundializado bajo la égida financiera vive, mucho más que en 1914 o 1929, a la sombra de un capital financiero altamente concentrado. La mundialización del capital productivo. Las carteras de inversiones son nuevamente tan o más importantes que las inversiones directas. En eso, el régimen actual está más próximo del imperialismo clásico. Es claro que, en comparación con el comienzo del siglo, su configuración se modificó bajo varios aspectos, mas algunos de los aspectos nuevos, van en el sentido de una profundización de trazos clásicos. Las diferencias dicen respecto al papel más importante antes desempeñado por las transacciones en la organización de los flujos comerciales; nuevo también, es el grado creciente de interpetración de capitales de origen nacional de los países centrales. Pero hay semejanzas notables, que transitan por intermedio de los mercados financieros dichos “emergentes”. – de la globalización.

En las palabras de Ianni¹²⁷, un sociólogo brasileño, que ya hace algún tiempo viene estudiando la cuestión globalización, él dice: “las expresiones nacionales, bien como de los sistemas de bloques regionales y naciones, países dominantes y dependientes, empiezan a ganar perfil más nítido al carácter global del capitalismo. Declinan los Estados-naciones, tanto los dependientes como los dominantes. Las propias metrópolis declinan, en beneficio de centros decisorios dispersos en empresas y conglomerados”.

¹²⁷ IANNI, O., Teorias da Globalização, 1997, p.39

- Y cuándo el mundo empezó a globalizarse?

La globalización no es un acontecimiento reciente. Ella se inició ya en los siglos XV y XVI, con la expansión marítimo-comercial europea, consecuentemente, la del propio capitalismo y continuó en los siglos siguientes. Lo que diferencia aquella globalización o mundialización de la actual es la velocidad y magnitud de su proceso, mucho más expresivo, hoy. Mas lo que llama la atención en la actual, es, sobretudo, el hecho de generalizarse en vista de la caída del socialismo real. De repente, el mundo se tornó capitalista y globalizado.

Nuevamente no hay una única respuesta. Se habla del inicio de los años 80, cuando la tecnología de informática se asoció a la de telecomunicaciones. Otros creen que la globalización comenzó más tarde, con la caída de las barreras comerciales. Douglas y Craig¹²⁸, dicen que la década de 80 fue la década caracterizada por una rápida internacionalización de los negocios, lo que ha acelerado la globalización de los mercados.

Las principales características de la globalización pueden ser resumidas de la siguiente forma:

- Internacionalización de la población;
- Internacionalización o globalización de las finanzas;
- Alteración de la división internacional del trabajo, o antes, creación de una nueva división de trabajo dentro de las propias empresas transnacionales, y que la distribución de las funciones productivas no se encuentra más concentrada en un único país, sino en varios países y continentes; como por ejemplo, el caso de la empresa SAP (Tecnología en Software de Gestión Empresarial), que la empresa está en América; el proveedor en Asia; y los clientes están en Europa.

¹²⁸ DOUGLAS, S. and CRAIG, C.S., *Advances in International Marketing*, 1992, p. 291

- El gran movimiento migratorio del hemisferio sur para el norte;
- La cuestión ambiental y su importancia en las discusiones internacionales; y
- El Estado pasa de protector de las economías nacionales y proveedor del bienestar social, a adaptarse a la economía mundial o a las transformaciones del mundo que ella misma y la exaltación del libre mercado provocan.

En este cuadro de globalización, una característica importante de las empresas transnacionales es que:

- Actúan en varios países al mismo tiempo;
- Compran la mejor materia-prima al menor precio en cualquier lugar del mundo;
- Se instalan en donde los gobiernos ofrecen más ventajas (terrenos, infraestructura, exención de impuestos, o reducción de impuestos, etc), además de la mano de obra ser más barata;
- Con un eficiente sistema de distribución, envían sus productos para todos los rincones del mundo;
- Hacen una intensa publicidad, persuadiendo a los consumidores de la necesidad de adquirir sus productos o servicios, creando necesidades humanas inimaginables, en un mundo en que aún no fueron resueltas las cuestiones básicas de supervivencia de cientos de millones de personas, por ejemplo, el hambre, empleo, morada, educación, salud, etc; Tienen un facturamiento gigantesco, que llega muchas veces, a ser mayor que el PIB de muchos países.

En el contexto de un país en desarrollo, los efectos de la globalización han sido desastrosos. Un ejemplo ilustrativo fue el caso de México, que vivió su peor crisis financiera en diciembre de 1994 y Brasil 98/99. De un día para otro, mil millones de dólares de capital especulativo fueron transferidos de sus Bolsas para otros países. La crisis financiera resultante tuvo las consecuencias típicas de ese cuadro: inflación, recesión, aumento del desempleo y quiebra de las empresas. Según Senge¹²⁹: “las empresas de América Latina no tuvieron acceso a los mercados internacionales durante años y, ahora, con la apertura económica y la globalización, precisan aprender todo muy rápidamente”. Esa es una transición altamente importante. Los ejecutivos y los empresarios de países latinoamericanos comprenden, porque me han dicho algunos de ellos, - dice el autor - que precisan enfrentar una especie de desafío mental y cambiar los modos tradicionales, paternalistas y jerárquicos que regieron sus organizaciones durante mucho tiempo.

De ahora en adelante es casi imposible que una sólo persona defina lo que está ocurriendo y diga a los otros lo que debe ser hecho, como también no es más posible apenas obedecer las órdenes. Las personas deben usar su capacidad de raciocinio y, por eso, es necesario acumular conocimientos en todos los niveles de la organización. Ese es el cambio más fundamental que muchas empresas en países como Brasil y Argentina deben promover.

Estamos viviendo, por lo tanto, un momento impar de la historia de la humanidad. La globalización de la economía exige de las empresas nacionales un esfuerzo para adaptarse a la nueva realidad mundial, con métodos cada vez más exactos de administración empresarial, control eficaz financiero, nuevas tecnologías, bajos costes de producción, mano de obra altamente calificada, entre tantos otros factores.

¹²⁹ SENGE, P., *As cinco disciplinas*, 1998, p. 88

El desafío que ese cuadro impone es el de definir una política de control de la acción de esas corporaciones y de los capitales de corto plazo, principalmente de aquellos que poseen enorme poder económico y político y centro de poder de decisiones en el exterior.

Para la empresa exportadora, • cuál es verdaderamente la importancia de este nuevo contexto? Lo que se observa es que los productos globalizados van desde productos de alta tecnología hasta los productos de alta fiabilidad, en donde, los responsables visan una actuación global de competición sobre la base de un valor adaptado (valor apropiado). Es decir una combinación óptima entre precio, calidad, fiabilidad, liberación de productos idénticos en cuanto a su concepción y a su función. Esta forma de actuación básicamente significa el fin de la territorialidad.

Para las empresas exportadoras lo más importante en tornarse globales es que la globalización les posibilita enfrentar mejor la competencia, también, proporciona quedarse actualizadas en relación a las nuevas tendencias tecnológicas, crear y sacar ventajas del desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

En este caso: • cómo hacer para enfrentar esta competencia? Las empresas más exitosas - sean ellas pequeñas y emprendedoras, de porte medio, en crecimiento, o de gran porte - están intentando expandirse continuamente en los mercados globales. Muchas de esas empresas son proveedores y clientes y ellas quieren hacer negocios entre si, estén donde estén localizadas.

A medida que la globalización aumenta, esos clientes globales van a querer sentir que están lidiando con la misma empresa sea donde sea que hagan negocios. Eso exigirá sistemas internos consistentes y cooperación, pero, esa coordinación necesita alcanzar un equilibrio entre la consistencia global, la visión y el tacto empresarial del exportador.

Sin embargo, independientemente del sector en que la empresa actúa, para estar en el pelotón de frente, ésta precisa actuar sobre ideas emergentes antes que sus competidores lo hagan. Es de importancia crítica entender para donde van todos los aspectos de las tecnologías que son importantes para su negocio, por tanto, así será posible tener una visión suficientemente amplia para donde puede ir su negocio y proveerse del mayor potencial posible. Es preciso saber los locales donde existen las tecnologías claves más avanzadas, para que pueda conseguir el conocimiento y los recursos tecnológicos emergentes.

Y por último: • cómo crear y sacar ventaja del desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, en el caso del empresario exportador?

El camino que todas las empresas han de hacer es desarrollándose a un ritmo cada vez más rápido en ese mercado global que ofrece oportunidades increíbles para crecimiento y ganancias.

Ahora, globalizarse en el contexto mundial no es tan fácil, principalmente para las empresas que no estén en un avanzado proceso de internacionalización. Porter¹³⁰ hace referencias importantes sobre el tema: “ Pocas son las empresas que realmente son globales, todavía. Su tendencia es en el sentido de así tornarse con el pasar del tiempo”. Una serie de estímulos más comunes son discutidos. Envuelven el establecimiento o la intensificación de las fuentes de ventaja competitiva global, o la reducción, o la eliminación de los obstáculos a la competencia global. Esto último no eleva, entre tanto, a la globalización, a no ser que existan fuentes significativas de ventaja para las empresas y esto sirve para el sector exportador.

Con eso, a la empresa exportadora le cabe reconocer dentro del aspecto de visión global el surgimiento de la Tríada - Las Américas, Asia del Pacífico y la Unión Europea - como las principales fuerzas económicas en el mundo actual y en el futuro, afirman Buckley, Mirza y Sparkes¹³¹; y Minsburg¹³².

¹³⁰ PORTER, M., Estrategia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da ..., 1986, p. 268

¹³¹ BUCKLEY, P., MIRZA, H. and SPARKES, J., Direct Foreign Investment in Japan..., p. 124

Esta tríada se ha configurado como realidad inescapable con aspectos positivos y negativos, como: aceleración del desarrollo tecnológico, ingreso de “pesos pesados” en los países emergentes, proceso de fusión entre empresas, cambios en la manera de ver el negocio y en las relaciones entre las empresas, internacionalización de las empresas, innovación, competición, búsqueda de profesionales altamente calificados en cualquier parte del planeta, aceleración capitalista, producción de riquezas y de consumo, reorganización de las estructuras productivas, aumento de los flujos comerciales y financieros, fuerte competencia, generando la caída de los márgenes de ganancias, y así la baja de los precios, establecimiento de padrones mundiales de calidad a través de ISOs y situación de interdependencia mundial.

En esta realidad inescapable se encuentran países con desarrollo de sus exportaciones aún precarias, como es el caso de Brasil, y, Rio Grande del Sur. Y para corroborar esta afirmativa: Al Ries¹³³ en un comentario sobre Brasil dice que “los mejores productos del país pueden morir porque no se globalizan, siendo que son poco competitivos en un mercado que se presenta cada vez más competitivo”.

Siendo así, el mercado exterior es saludable para la economía de cualquier país, afirma Al Ries¹³⁴. Esta visión está haciendo con que la gran mayoría de las empresas vean la economía como un medio de amplificar las oportunidades para ir en búsqueda de nuevos negocios, ampliando sus líneas de productos y aumentando sus ventas con su poder de participación en este mercado globalizado.

¹³² MINSBURG, N., América Latina y la tendencia a la globalización y transnacionalización de la economía, 1993

¹³³ RIES, A, A Empresa dos anos 90, 1995, p. 3

¹³⁴ RIES, A, A Empresa dos Anos 90, 1995, p. 2

Prahalad¹³⁵ dice: “en estos nuevos tiempos de ambientes empresariales creados con la nueva logística mundial, las ventas por la internet y el comercio electrónico, los ejecutivos deben buscar esencialmente dos cosas:

- 1- hacer una empresa crecer y crear nuevos negocios, de tal modo que la administración dedique tanta atención a los ingresos como a los costes; y
- 2- conocer cuáles son las implicaciones de todos esos cambios discontinuos, tanto para la estructura administrativa interna como para la manera de competir”.

En realidad, ambas cosas pueden ser traducidas como preguntas por hacer a las empresas exportadoras: • Cómo crear nuevos negocios? • Cómo aprovechar los negocios ya existentes en una escala mundial? • Cómo conseguir recursos? • Cómo establecer, acomodar y promover las nuevas tecnologías emergentes?.

En donde se presume que para ser global hay que disponer de la capacidad de actuar como si las fronteras fuesen poco importantes o si ni mismo existiesen. Implica la eliminación del aislacionismo que impide el acto de compartir. Las barreras entre funciones, divisas o locales de su empresa son obstáculos poderosos contra la eficacia de los procesos, la innovación y la flexibilidad, para ser un exportador que haga parte de este ambiente global.

¹³⁵ PRAHALAD, C.K., Em Busca do Novo, 1998, p. 7

PARTE II

CAPÍTULO IV

4.- FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO

4.- FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO

En este capítulo empezaremos el análisis de los datos recogidos junto a las empresas exportadoras, en donde se buscó abordar el sector exportador *gaucho*, respectivo a los análisis referentes al sector de actividad exportadora; tiempo de existencia de la empresa; exportación y facturación; secuencia exportadora; tamaño de la empresa; utilización de patentes sobre productos y procesos; la empresa exportadora y los convenios de transferencia tecnológica y royalties; la empresa exportadora: acuerdos alianzas o convenios de cooperación; capacidades competitivas empresariales; competitividad y productividad de la producción; competitividad empresarial y productividad de la comercialización.

Todos estos factores relacionados con la competitividad empresarial de la empresa exportadora situada en el Estado se desglosan en este apartado y subapartados, de tal forma que se buscó de manera resumida transcribir y explicitar los resultados de la encuesta realizada junto a las empresas exportadoras relacionados a estos temas.

4.1.- EL SECTOR EXPORTADOR GAUCHO

De modo simple se busca demostrar el sector exportador *gaucho* y toda la complejidad relacionada directamente con el factor competitividad empresarial exportadora del Estado. En la figura 3 se agrupan los principales productos que el Estado de Río Grande del Sur exporta.

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR RÍO GRANDE DEL SUR

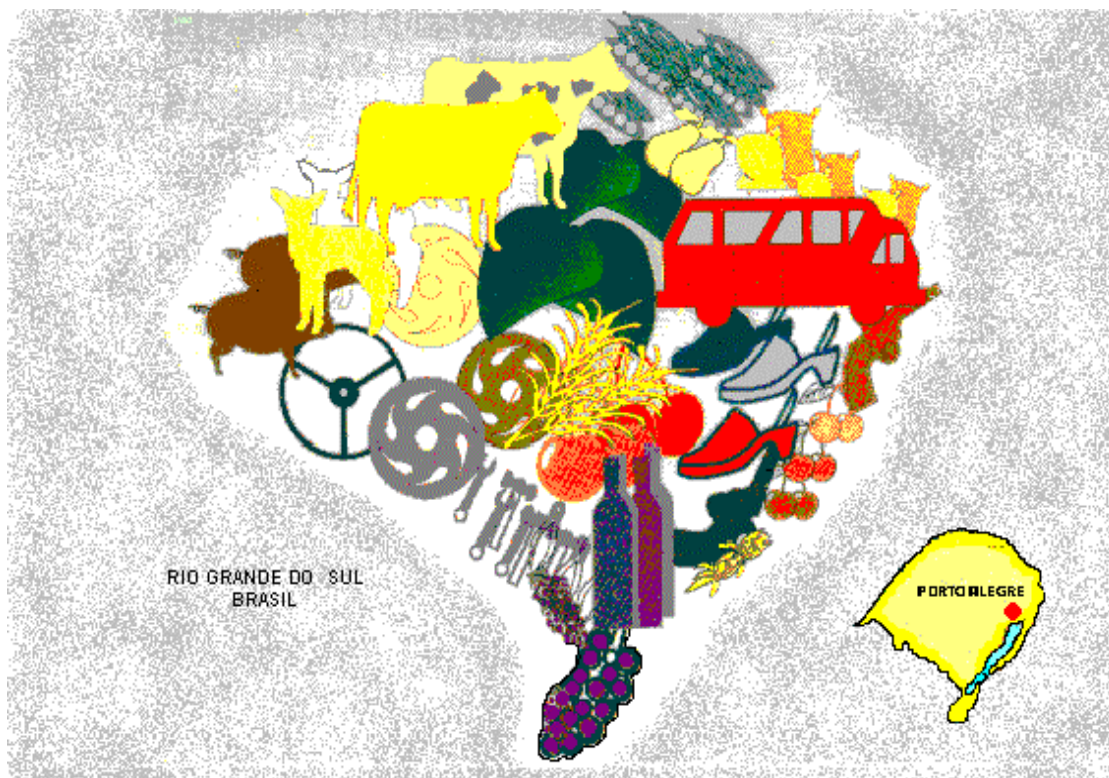


Figura 1 : Principales productos que exporta el Estado de Río Grande del Sur para el mundo

Se intenta con esto mostrar los principales productos que hacen parte de la cartera de productos ofrecidos por Río Grande del Sur, al mundo. La exportación está incluida en un mundo de posibilidades que se ofrecen tanto para países como para empresas, pues abre una frontera de posibilidades de desarrollo interno al país que exporta, creando alternativas para desarrollarse que posiblemente el mercado interno, sólo, no podría comportar, así como obtener el beneficio de iniciarse en el proceso de internacionalización de la empresa.

Con esa aportación cabe destacar algunos datos sobre la exportación como contribuciones traídas para el Estado de Río Grande del Sur, que participó, en 1990, con 10,95 por ciento de las ventas externas brasileñas, en

1994, con 11,54 por ciento, en 1997, con 11,83 por ciento y es el tercer Estado brasileño en volumen de exportaciones de Brasil. Esta contribución, consecuentemente, no es sólo benéfica para el país, sino también para la región, pues trae, principalmente, lo más importante, cuando se busca analizar el sector exportador, que es el crecimiento empresarial, que se percibe, como el factor primero, que se transforma en desarrollo del Estado y del país, trayendo ganancias, principalmente a su pueblo.

En este sentido, se cree ser útil relatar algunos datos más que pueden contribuir para esta afirmativa. En el período de 1994/1990, la tasa de crecimiento en porcentaje, fue de 9,93 de las exportaciones, y entre 1997/1994, fue de 7,65. Ya con relación al período entre 1998/1997, hubo un declínio de 10,25 por ciento, en las exportaciones. Cuando analizado el período entre 1998/1990, ocurrió un crecimiento de 6,34 por ciento al año, conforme datos publicados por Veiga et all/(Funcex/FIERGS)¹. Actualmente, las exportaciones representan el 12% del PIB (Producto Interno Bruto), de Río Grande del Sur, (cf. datos divulgados por el Ministerio de la Industria Comercio y Turismo).

Las exportaciones del Estado se concentran principalmente en los sectores metal-mecánico, agroindustrial, químico-plástico y cuero-calzadista. Siendo que los productos que se proyectan como los que más se exportarán, para los próximos años son los productos que están en los sectores de calzados de cuero, cuero y pieles, tabaco, aceite de soja, carne de pollo y productos químicos, como los productos que más poseen capacidad penetración en el exterior.

¹ VEIGA, P. da M., Relatório sobre Diretrizes de Promoção Comercial para as Exportações do RS, Fundação de Estudos do Comércio Exterior e Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, 1999

4.1.1. Sector de actividad exportadora

A través de la encuesta se buscó investigar el sector exportador *gaucho*. Se utilizó la definición de Porter² que define el sector industrial como siendo todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usar en la producción de otros productos o servicios para ser vendidos, arrendados o suministrados a otros. Y dice que los principales sectores industriales que componen el mercado industrial son la agricultura, reforestamiento y pescado, mineración, manufactura, construcción, transporte, comunicación, utilidades, etc. Se cree ser esta definición bastante completa y que engloba toda la gama de productos exportados por las empresas *gauchas*.

Para complementar los análisis, también se buscó la Ley Federal brasileña de n.º 2.376/97³, en que todos estos sectores de actividad empresarial están distribuidos.

El sector de actividad exportadora se caracteriza por diferentes formas y otros factores que están directamente relacionados con el factor éxito en el área de las exportaciones, afirman Bijmolt y Zwart⁴, también afirman los autores que indicadores como número de funcionarios, nivel de independencia, plan de negocios y el número de años que la empresa viene exportando, son considerados importantes.

También, para verificar algunos rasgos sobre la empresa exportadora, se buscó agrupar los sectores por similitud de actividades, en diez sectores, pero, solamente se realizó este procedimiento después que la investigación había retornado de las empresas encuestadas, porque no se intentaba estratificar en

² KOTLER, P., *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação...*, p. 187

³ Ley Federal n.º 2.376 de Noviembre de 1997, que trata sobre la NCM - Nomenclatura Común del Mercosur y de la TEC - Tarifa Externa Común.

⁴ BIJMOLT, T. and ZWART, *The Impact of Internal Factors on the Export Success of Small and Medium-Sized Firms*, 1994, p. 71-73.

sectores, cuando elegida la muestra, y sí, investigar todo el sector exportador aleatoriamente, para que se pudiese conocer mejor el perfil de la empresa exportadora de Río Grande del Sur, como un todo.

A seguir el gráfico número uno demuestra la participación de cada sector en el universo total de las empresas exportadoras y están distribuidos en los diez sectores en que se buscó agrupar la actividad exportadora *gaucha*. Estos porcentuales hacen parte de los resultados obtenidos con la encuesta.

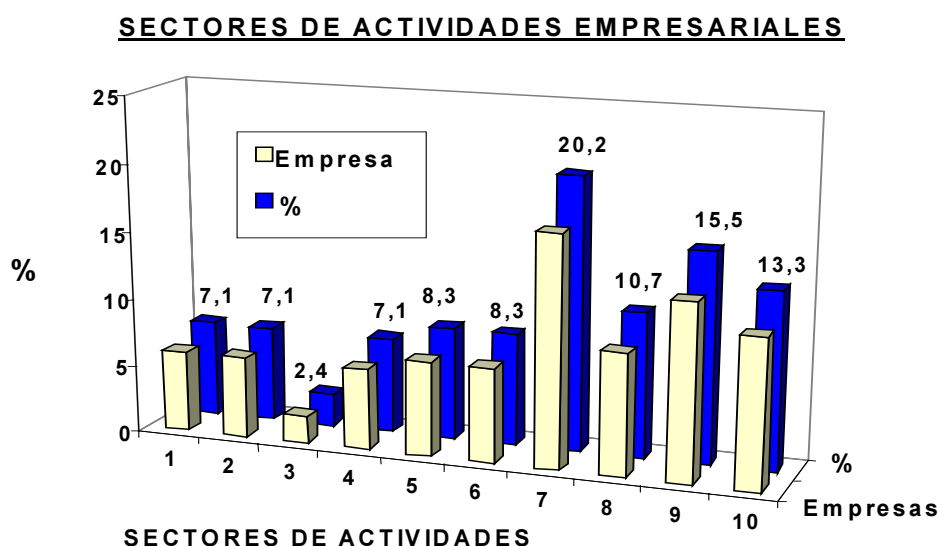


Gráfico 1 : Participación de los sectores de actividades en el universo de las empresas exportadoras *gauchas*

1.- Sector Agropecuario - representa 7,1 por ciento de las empresas que componen el sector exportador del Estado. Significa que en éste sector los productos más expresivos son los productos de origen animal, como la carne, la soja y otros productos del sector primario, y que buena parte son exportados *in natura*. Se caracteriza por ser la actividad en que dió el inicio a toda la actividad exportadora del Estado, pues fue a través del "charque" o "carne bovina seca al sol" que impulsó la actividad exportadora *gaucha*. Incluso, los productos *in natura* son de gran expresión en la composición de todas las exportaciones, tanto de

Brasil, como de Río Grande del Sur, lo que es considerado poco competitivo, pues no agrega valor a los productos exportados.

2.- Sector Agroalimentario – este sector también representa 7,1 por ciento del total de las empresas exportadoras del Estado, y se caracteriza por ser un sector en gran crecimiento, porque agrega valor y tecnología a los productos, principalmente, los alimenticios, que si vendidos *in natura* no generan desarrollo económico y social para el país o la región. A este sector pertenecen las empresas que industrializan alimentos, bebidas, tabaco, y otros productos correspondientes, manufacturados.

Este sector ha presentado mucho crecimiento porque, las personas en el mundo entero están cada vez más atribuladas con innumerables actividades y no poseen tiempo, principalmente, para la preparación de alimentos, cabiendo con eso, a las empresas detectar y abastecer el consumidor con productos que les proporcionen más tiempo para disfrutar en otras actividades consideradas menos cansativas y rutineras.

En 1997, dentro de la pauta de los productos más vendidos por Río Grande del Sur, conforme datos revista Expressão⁵, se encontraban el tabaco y el aceite de soja, que hacen parte de este sector.

3.- Sector de Minerales - este sector se caracteriza por ser un sector que aún se encuentra incipiente en las exportaciones y por eso quizá tenga una representatividad tan baja de empresas que exportan con sólo un 2,4 por ciento del universo exportador. Hacen parte de este sector las empresas exportadoras de piedras, piedras preciosas y semi preciosas, minerales, vidrios, cerámicos, etc.

En el año 1998, el Gobierno Estatal en encuentro con los empresarios del Mercosur ha sugerido una serie de beneficios al empresario que se hiciese

⁵ REVISTA EXPRESSÃO, 300 Maiores Empresas do Sul, 1997, p. 122

inversión en esta área de piedras y minerales, pues hay un mercado importador de gran potencial en Europa y Estados Unidos.

4.- Sector de Química y Plásticos – este sector demuestra ser un sector creciente, con 7,1 por ciento de participación en el total de las empresas exportadoras, es un sector creciente en el mundo entero, porque todo lo que esté relacionado con química, farmacéutica, plásticos y gomas, ha sido la materia prima determinante para la industria en todos los sectores de la economía.

5.- Sector de Pieles, Cueros y Textiles – este sector demostró en la encuesta, representatividad bien significativa en todo el Estado de Río Grande del Sur, pues, fue a través del cuero en abundancia que surgió la industria de calzados. El sector representa 8,3 por ciento de las empresas exportadoras y esto está relacionado con el primer sector de actividad y con el inicio de las exportaciones de este Estado, la creación de ganado que aún hoy hace parte de la tradición del Estado.

6.- Sector de Madera y Celulosa - este sector posee representatividad de 8,3 por ciento en las exportaciones, conforme la encuesta, debido, principalmente, a celulosa y papel que son exportados de aquí para otros países. Ya con relación a madera, la tendencia es haber cada vez más exportaciones más controladas en ésta área, además de estar prohibido cortar maderas nobles, sin tener un programa de reforestamiento, en donde se permite sólo el corte de árboles reforestados. Éste es un tema que ha preocupado al mundo entero, aún cuando se trata de reforestamiento de árboles.

7.- Sector de Calzados y Asemejados - el sector de calzados y asemejados es el más representativo en términos de exportación del Estado, con 20,2 por ciento de las empresas exportadoras en la investigación.

Esta industria tiene su relevancia en el comercio exterior, tanto que hoy, es apuntada en varios países como una industria de calzados de importancia

mundial, compitiendo con países como, España, Italia y más recientemente, China. Es un sector fuerte en el Estado y muy sensible a la competencia internacional. Es un sector que en los últimos años ha buscado un espacio de mercado que consume calzados de mejor calidad, con mejor precio de exportación y de mayor penetración en países desarrollados. Este sector en 1997, fue el sector que más exportó, en Río Grande del Sur, considerado por la Revista Expressão⁶.

8.- Sector de Metales comunes y sus obras – el sector de metales representa 10,7 por ciento de las empresas exportadoras del Estado en el total de las empresas investigadas. Este sector ya fue bien más expresivo en tiempos pasados, pero, como en cualquier parte del mundo éste sector ha perdido espacio para otras áreas productivas, con tecnología más avanzada.

9.- Sector de Máquinas, aparatos y material de transporte - este sector demostró a través de la investigación ser el segundo en términos de exportación con 15,5 por ciento de las empresas exportadoras del Estado. Este sector ha recibido inversiones en los últimos años y ha conquistado nuevos mercados, principalmente del Mercosur, sin embargo, es un sector que depende de grandes inversiones para crear nuevos puestos de trabajo y nuevas tecnologías.

Este sector engloba la fabricación de vehículos de transporte, como tractores, camiones, ómnibus, y otros vehículos terrestres.

10.- Sector de productos diversos y del hogar – el sector diez posee una representatividad de 13,3 por ciento de la investigación en las empresas exportadoras del Estado. Este sector se presenta bastante creciente, teniendo en vista ser un sector que trabaja con diversos productos para la exportación, como por ejemplo, muebles del hogar, artículos para el hogar, juguetes para niños, etc.

⁶Revista Expressão, 300 Maiores Empresas do Sul, 1997, p. 122

Países de Europa y Latinoamérica han importado bastantes productos diversos, pues, además de juzgar ser de buena calidad, valorizan también el aspecto artesanía.

Con esta distribución de las exportaciones en sectores y la representatividad de cada sector en el total de las empresas exportadoras se puede percibir cuales son los sectores con una representatividad mayor y cuales son los sectores que, principalmente, necesitan de inversiones para desarrollarse y aumentar la participación en el universo exportador.

Por consiguiente, la intención de mostrar el sector de actividad exportadora, a través de la investigación, es un factor más de contribución al contexto en que se encaja este trabajo.

4.1.2. Tiempo de Existencia de la Empresa Exportadora

El tiempo de existencia de la empresa exportadora en la teoría sobre exportación ha sido un factor positivo para la empresa exportadora, pues es su experiencia en el mercado y otros factores relacionados al tiempo de existencia de la empresa que han contribuido en sus estrategias.

Se detectó a través de la investigación que en 50,0 por ciento de las empresas exportadoras, el tiempo de existencia, sobrepasa los 25 años, como demuestra el gráfico 2.

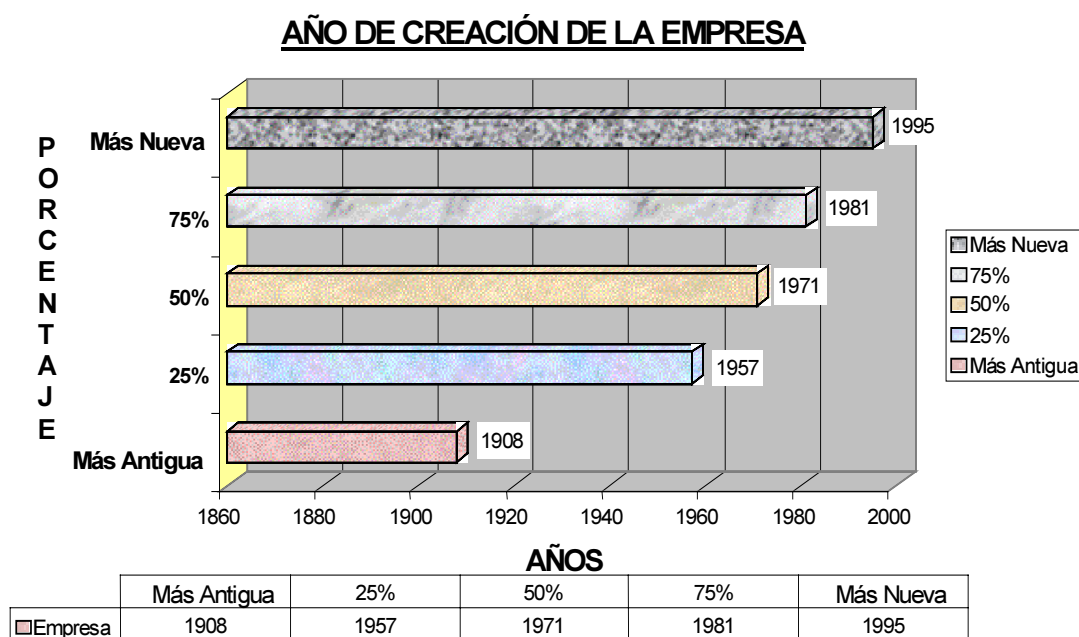


Gráfico 2: Tiempo de existencia de la empresa exportadora *gaucha*

También la gran mayoría de las empresas o más precisamente 75,0 por ciento de las empresas fueron constituidas en el inicio de la década de ochenta, indicando con eso que existen hace casi dos décadas y que ya no son empresas iniciantes en el mercado. Y las más recientes son de 1995.

Con estas conclusiones de la investigación se observa que tres cuartos de las empresas exportadoras del Estado, ya pasaron por el llamado período crítico de existencia, que son los cinco primeros años, y que podría ser considerado una ventaja al exportador, teniendo en vista ya haber experiencia en el mercado, mismo que esta experiencia aún sea pequeña en exportaciones, aunque, ya con larga experiencia en el mercado doméstico, lo que la literatura sobre exportaciones indica ser un factor positivo a la empresa que quiera entrar o mantener mercados externos.

4.1.3. Exportación y Facturación

La exportación y facturación de la empresa exportadora *gaucha* demostró a través de la investigación presentar crecimiento en el valor destinado a las exportaciones, teniendo en vista que en 1995, el valor destinado para la exportación sobre la facturación obtuvo un promedio de 27,42 por ciento de todo lo que ella produjo, con intervalo de fiabilidad entre 20 y 35 por ciento. Ya con relación al año de 1996, 28,71 por ciento fue destinado al mercado externo, con intervalo de fiabilidad entre 21 y 36 por ciento, y en el año de 1997, el promedio de exportación sobre la facturación quedó en 28,54 por ciento, con una pequeña rebaja en relación al año anterior, con un intervalo de fiabilidad entre 21 y 35 por ciento. Para precisar estos números se utilizó de la media trimed y el intervalo de fiabilidad, pues dan más precisión al indicativo del promedio, como demuestra la tabla a seguir.

PORCENTAJE DESTINADO A LA EXPORTACIÓN

Año	Media	Media Trimed*	IC** 95 %
1995	27,42	24,91	(19,95 ; 34,90)
1996	28,71	26,30	(21,34 ; 36,08)
1997	28,54	26,12	(21,28 ; 35,80)

* Media Trimed (2,5 % para bajo, 2,5 % para riba); ** Intervalo de Fiabilidad.

Tabla 1: Porcentaje sobre facturación destinado a la exportación

Estos datos vienen a confirmar la baja que obtuvieron las exportaciones *gauchas* entre el período de 1997/1998.

Cuando se pensó en hacer un estudio sobre el perfil de la empresa exportadora *gaucha*, uno de los indicativos fue verificar cuánto del facturamiento total de la empresa era destinado a la exportación, para que se pudiese conocer el universo exportador del Estado.

Como hablar sobre facturación es como abrir una “caja negra”, se buscó mostrar un estudio realizado por la Veiga/Funcex/Fiergs⁷, que apuntan que las grandes y medias empresas representan 8,0 por ciento del total de las exportaciones del Estado y que tienen la preocupación de mantener vínculo continuado con el mercado externo, no apenas realizando exportaciones esporádicas o sin compromiso, y que las exportaciones responden por 50,0 por ciento del facturamiento de las empresas, como promedio, y que las micros y pequeñas empresas exportadoras, que constituyen 30 por ciento del universo empresarial, no mueven ni 2,0 por ciento del facturamiento con exportación.

Esta realidad puede servir de parámetro a la empresa exportadora, pues denota que el porcentual destinado al mercado externo sobre el facturamiento de la empresa está íntimamente relacionado con el compromiso exportador y que a la medida que la empresa crece en facturación la tendencia es aumentar su compromiso con las exportaciones.

4.1.4. Secuencia Exportadora

En la investigación se buscó saber cual era la evolución de las exportaciones desde el año 1991 hasta el año 1997, y por las respuestas de los empresarios se percibe que hubo crecimiento, desde el inicio de la década hasta el momento presente, con un 58,3 por ciento en 1991, creciendo todos los años el porcentual de empresas que exportan, llegando a un cien por cien en 1997. Esto significa que las empresas encuestadas desean aumentar sus exportaciones y que las exportaciones son ventajosas, sinó éstas no habrían aumentado la cantidad de productos exportados, en este período, como se puede ver en el gráfico número 3.

⁷ VEIGA, P. da M., Diretrizes de Promoção Comercial para as Exportações do RS/ Fundação de Empresas Exportadoras/Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

AÑOS DE EXPORTACIÓN

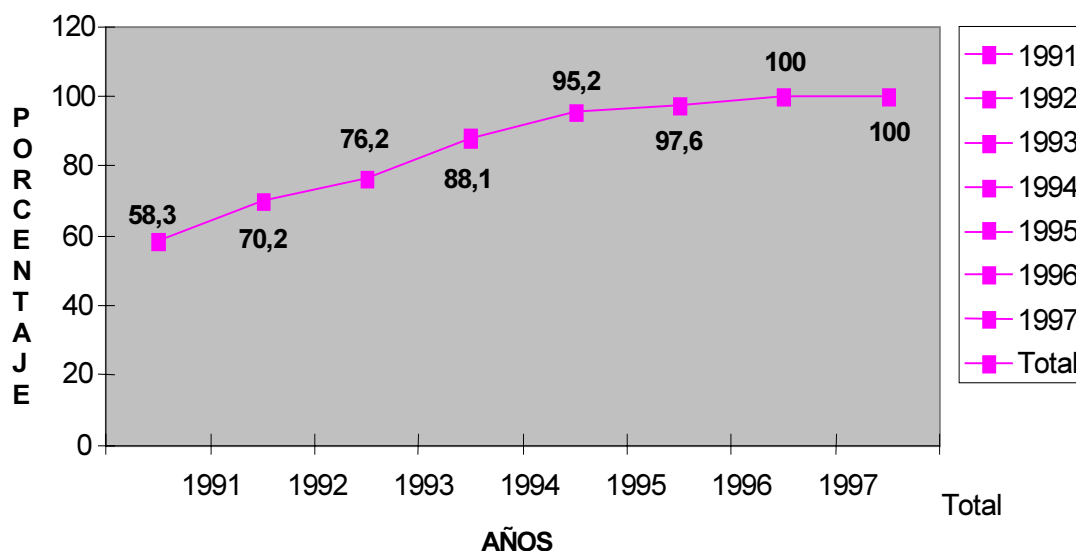


Gráfico 3 : Porcentaje de empresas que exportaron entre los años 1991 y 1997

Para entender mejor este crecimiento de las exportaciones, es importante retroceder hasta la década de 70, siendo que a partir del final de los años 70 diversas empresas buscaron ajustarse a la coyuntura direccionada a la producción para el mercado internacional y mirando las exportaciones a nivel de Brasil, éstas, que en 1975 representaban menos del US\$ 9 mil millones, alcanzaron US\$ 20 mil millones en 1980, y casi US\$ 40 mil millones en 1993. Quizá esto pueda ayudar a explicar por qué la gran mayoría de las empresas fueron constituídas en el inicio de la década de 80.

Ya con relación a la década de 80, que fue llamada de década “muerta” en Brasil, hubo un crecimiento de cerca del 70,0 por ciento a lo largo de la década, en las exportaciones, cuando el volumen mundial del comercio aumentó poco más del 40,0 por ciento. Todavía, la erosión de la capacidad de Brasil se manifiesta ya en la segunda mitad de la década de 80 a través de la pérdida de

participación del país en la cadena de comercio internacional, cuando medida en valor. Mientras en 1984 la participación en las exportaciones fue de 0,9 por ciento y continua manteniendo esta posición sin alterarla en esta década, a nivel de país. Ya con relación a Río Grande del Sur ésta participación en el comercio internacional viene manteniéndose con una representatividad de sólo un 0,01 por ciento de todo lo que se comercia en el globo terrestre, (cf. Funcex/Fiergs).

Aún viendo la situación del Estado en el contexto exportador mundial, ésta participación es casi inexpresiva, teniendo en vista que el Estado está localizado en el corazón del Mercosur y que destina sólo un poco más de un cuarto de su facturación para las exportaciones, además de que la gran mayoría de las empresas ya poseen dos décadas de existencia. Estos factores y tantos otros podrían determinar el comportamiento relacionado a la competitividad exportadora del Estado.

4.1. 5. Tamaño de la Empresa Exportadora

La literatura internacional cuando se refiere a la actividad exportadora confirma cuanto se ha dicho: una amplia relación de estudios da cuenta del interés existente en determinar la relación que vincula al tamaño de la empresa con su comportamiento exportador afirman Alonso y Donoso⁸.

Esta relación – tamaño de la empresa exportadora, también, ha sido uno de los puntos que se ha buscado investigar en el presente trabajo, relacionado al tamaño de la empresa exportadora *gaucha* y que ha demostrado en los resultados ser una empresa de porte medio con un promedio de funcionarios entre 360 y 380, entre los años 1995 y 1997, conforme se puede ver en el gráfico 04.

⁸ ALONSO, J A. e DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora Española, p. 01

Para la codificación del tamaño se utilizaron los datos de la Fiergs que, para el sector industrial, el tamaño está distribuido de la siguiente forma: la **microempresa**, de 0 a 19 funcionarios; la empresa de **pequeño porte**, de 20 a 99 funcionarios; empresa de **medio porte**, 100 a 499 funcionarios; y la empresa **de gran porte**, arriba de 500 funcionarios. No se utilizó otro indicativo para medir el tamaño de la empresa exportadora, porque sería difícil que el empresario fuera a “abrir” datos, como por ejemplo, valor de facturación total de la empresa, u otros, siendo que para responder sobre el número de funcionarios 5,9 por ciento no facilitó esta información, en la encuesta.

Esta afirmativa de que la empresa exportadora se caracteriza por ser de tamaño medio, corrobora con la conclusión del trabajo realizado por la Funcex/Fiergs, sobre exportaciones, en donde afirma que en la mayoría de los sectores exportadores, la empresa *gaucha* se caracteriza por ser de tamaño medio.

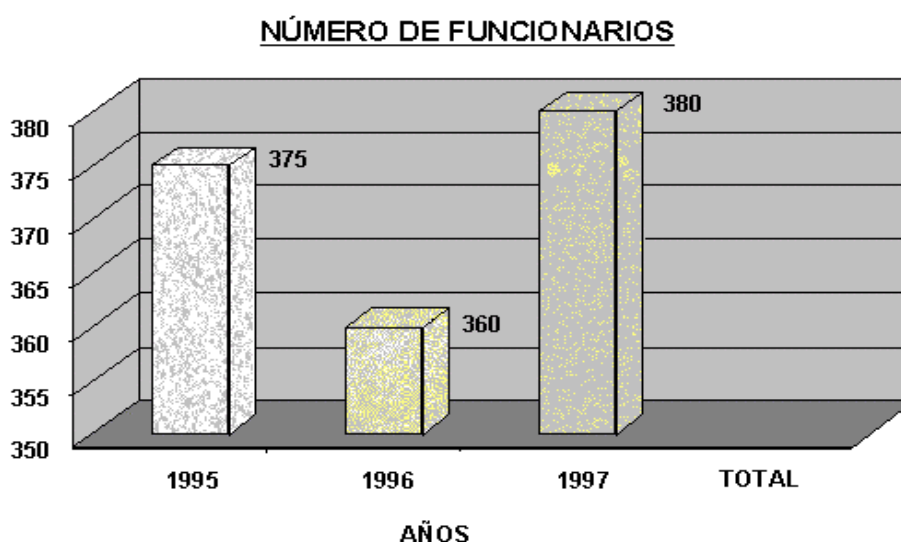


Gráfico 4 : Tamaño de la empresa exportadora, relacionado al número de funcionarios, entre los años 95, 96 y 97

Cuando se habla sobre tamaño y la respectiva distribución entre los diez principales sectores exportadores, en que se ha agrupado la investigación, se verifica que el tamaño varía un poco dependiendo del sector investigado, pues la distribución queda de la siguiente forma: el sector de minerales (piedras preciosas y semi preciosas, etc), se caracteriza por ser un sector con empresas de porte pequeño, eso quizá esté relacionado con la poca representatividad del sector en el universo investigado; los sectores agroalimentario; química y plástico; pieles, cueros y textiles; madera y celulose; metales comunes y sus obras; máquinas, aparatos y material de transporte; y el sector de productos diversos y de hogar son formados por empresas de porte medio; y el sector agropecuario; de calzados y asemeados son sectores en donde se caracterizan por empresas de gran porte.

Para entender mejor el factor tamaño y la empresa exportadora, no se puede olvidar de las colocaciones de Alonso⁹. • Es realmente el tamaño un condicionante de la actividad internacional de la empresa? La respuesta no es fácil, y admite en la literatura internacional toda suerte de matices, afirma el autor, que posee larga experiencia en investigaciones sobre la empresa exportadora española.

Para avanzar en el debate es necesario tomar en cuenta que en la relación discutida están implicadas, cuando menos, dos tipos de variables: una primera, de tipo categórico, que alude a la opción de exportar, o se exporta o se renuncia a hacerlo; y una segunda, que se refiere a la intensidad con la que se exporta, como un factor negativo, aborda Calof¹⁰. Esta segunda variable, de tipo continuo, puede ser expresada, a su vez, en términos absolutos – volumen de exportación – o relativos – propensión sobre las ventas - estáticos – valor en un año determinado – o dinámicos – tasas de crecimiento.

A veces se piensa que la exportación está reservada a las grandes empresas y que las pequeñas y medianas deben concentrar sus esfuerzos en el mercado interno para crecer, y luego dedicarse a actividades internacionales, si

⁹ ALONSO, J. A., Empresa y Capacidades Competitivas, p. 82-83

¹⁰ CALOF, J., The Relationship between Firm size and Export Behavior Revisited, p. 368

fuera necesario. Esto no es cierto: el tamaño *per se* no tiene por qué ser un obstáculo para la expansión internacional y, al contrario, la expansión es la forma más adecuada de crecer en sectores que exigen la integración de la empresa en los mercados mundiales, dicen Jarillo y Echezárraga¹¹. Y, agregan, estudios realizados en varios países sobre las primeras etapas de la internacionalización indican que las empresas muy pequeñas tienden a no exportar, las muy grandes tienen una tasa de exportación estable, mientras que las empresas medianas exportan más a medida que crecen. Una interpretación común de estos resultados es que las empresas muy pequeñas no suelen pensar en actividades internacionales porque están preocupadas en sobrevivir, sin embargo, en algunos sectores dicha supervivencia, depende precisamente de tales actividades.

Esta previa disquisición tiene interés, por cuanto, la literatura especializada que postula un efecto diferente del tamaño según cual sea la variable que se considere. Así, se supone que el tamaño está positivamente relacionado con la inclinación de una empresa a operar en los mercados exteriores: es decir, la probabilidad de que una empresa realice actividades de exportación, crece a medida que se consideran tramos superiores de tamaño, afirman Rubio¹²; y Alonso y Donoso¹³. Por el contrario, no parece que exista una relación definida entre el tamaño de la empresa en términos relativos. De hecho, la mayor parte de los estudios son incapaces de encontrar una relación consistente entre tamaño y propensión exportadora, aun cuando ambas variables se refieren al colectivo de empresas que exportan.

Todavía, el tamaño es considerado un indicativo importante, pues permite que se consiga a través de esta información trazar el perfil que permea la empresa. Y Rubio¹⁴ afirma en sus conclusiones que no se puede dejar de lado

¹¹ JARILLO, J. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional – Más allá de la Exportación, p. 67

¹² RUBIO, J. M., Factores Determinantes del Comportamiento Diferencial de las Empresas..., 1996

¹³ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., La Empresa Exportadora Española..., p. 318

¹⁴ RUBIO, J. M., Factores Determinantes del Comportamiento Diferencial de las Empresas Industriales Españolas que Invierten en el Extranjero, 1996, p. 12

una característica como el tamaño relativo de las empresas. La teoría económica señala que el tamaño de una empresa es una característica relevante de aquellas que invierten en el exterior, pues éstas son más capaces de asumir los riesgos que supone la aventura de salir fuera de las fronteras nacionales, además pueden entrar en juego las economías de escala, y por último no hay que olvidar que una parte importante de su trascendencia se debe a que en general el tamaño es una variable muy correlacionada con otras como la productividad.

Buckley y Casson¹⁵ dicen que, asimismo el registro de superiores propensiones a exportar en las empresas con inversiones directas en el exterior podría estar asociado al objetivo de aprovechar las ventajas del mercado del país receptor (en tamaño y dinamismo). Y, Singer y Czinkota¹⁶ afirman que las pequeñas enfrentan mayores barreras para exportar. Y Douglas y Craig¹⁷ que la decisión como un paso inicial en internacionalizarse, a través de la exportación, es un factor crucial, para las pequeñas y medianas empresas.

Ya cuando analizada la importancia de la mediana empresa exportadora *gaucha*, por representatividad de los sectores, éstas se constituyen predominantemente de tamaño medio, siendo que si distribuidas en los diez sectores, en ocho sectores ellas son mayoritariamente formadas por medias.

Este aspecto es interesante, pues, como afirma Naisbitt¹⁸, que empresas de éste porte pueden ser deconstruidas y reorganizadas bien más rápidamente que las grandes empresas y considera este factor como favorable y no perjudicial para la empresa que exporta.

Se observa que la empresa mediana posee perfil para tornarse aún más expresiva en el contexto de las exportaciones. Para corroborar la importancia que esta representa en el mundo de las exportaciones, se utilizó los datos de la

¹⁵ BUCKLEY, P., and CASSON, M., A Theory of International Operations, p. 47

¹⁶ SINGER, T. and CZINKOTA, M., Factors Associated with Effective Use of..., p. 58-59

¹⁷ DOUGLAS, S. and CRAIG, C. S., Advances in International *Marketing*, p. 302

¹⁸ NAISBITT, J., Paradoxo Global, p. 14

OCDE, que divulgó, en 1997, que la contribución de las pequeñas y medianas empresas exportadoras, en varios países, representa en el contexto de exportación del país, lo siguiente, conforme tabla a seguir:

La contribución de las pequeñas y medianas empresas exportadoras (Estimativa de ventas directas – 1991/92)

País	PIB Mil millones	Exportaciones (% del PIB)	Participación en las exportaciones totales (%)
Dinamarca	122	27	46
Finlandia	122	19	23
Francia	1168	18	26
Grecia	66	12	19
Italia	1072	15	53
Japón	3337	12	13,5
Países Bajos	279	47	26
Suecia	280	25	30
China	435	21	40-60
Indonesia	128	23	10,6
Corea	285	27	40
Malasia	60	72	15
Singapur	46	138	16
Taiwan	210	44	56
Tailandia	108	29	10
Vietnam	14	7	20

Fuente OCDE, 1997, Sólo productos manufacturados

Tabla 2 : Contribución de las pequeñas y medianas empresas exportadoras en varios países

Lo que se denota en los datos de la OCDE, es que, países como, Italia, China y Taiwan, principalmente estos, con porcentual bastante alto de participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones totales del país, son países en que las exportaciones, hicieron y hacen parte de un proyecto de desarrollo económico del país, “hacia afuera”.

Se llega a la conclusión de que además del porte de la empresa ésta debe estar incluida en un conjunto de directrices del país.

En el Relatorio “Inversiones Directas Extranjeras de las Pequeñas y Medianas Empresas: Lecciones de Asia”, de Unctad, divulgado, en final de mayo, del año pasado, es clara la alerta de la Unctad: la internacionalización es la única salida que las empresas pequeñas y medianas tienen para no ser engullidas por el proceso de globalización. Se percibe que el factor porte de la empresa es un condicionante en los análisis de la Unctad, considerado importante en el proceso de internacionalización de la empresa.

Ya, Drucker¹⁹; y Keng y Jiuán²⁰ afirman que las pequeñas y medias empresas son más adaptables en el ambiente y tienen más flexibilidad para cambiar y que eso puede ser formidable como una fuerza competitiva en negocios internacionales. Corroboran la afirmativa de que el tamaño puede no ser un factor negativo y sí favorable a la empresa exportadora.

El tamaño no es una ventaja, mucho menos un pre-requisito para el éxito en el mercado mundial (como creíamos 30 años atrás y los japoneses aún parecen creer) dicen los autores. Las empresas que más exportaron, en Estados Unidos, fueron las empresas de porte medio con competencia en un determinado campo, afirma Drucker²¹

Con estas aportaciones se llega a la conclusión de que el tamaño no es un obstáculo para que la empresa se internacionalice, o exporte. Lo único que el empresario necesita es utilizar todas las herramientas que este nuevo entorno exige.

¹⁹ DRUCKER, P., *Trabalhar sem Partitura*, p. 30

²⁰ KENG, K. and JIUAN, T.S., *Differences between Small and Medium Sized Exporting and Non-exporting: Nature or Nurture*, 1989, p. 27

²¹ DRUCKER, P., *Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século*, p. 25

En el caso de las empresas exportadoras *gauchas* se concluye que el tamaño está íntimamente relacionado con el perfil exportador, teniendo en vista que la gran mayoría de los sectores están clasificados en medio porte y, de un total de 1450 empresas exportadoras investigadas, a través del muestreo, más de 70,0 por ciento, si sumadas son micros, pequeñas y medias empresas, como también afirma el estudio realizado por la Funcex/Fiergs, en que afirma que aumentó en 233,0 por ciento el número de empresas exportadoras pequeñas y medianas, entre 1990 y 1994, y que estas empresas respondieron por casi 20,0 por ciento de todo lo que fue exportado, en 1994, por Río Grande del Sur.

Y confrontando estos datos con Brasil, como un todo, de 13.850 empresas brasileñas exportadoras, datos de 1997. Las micro, pequeñas y medias empresas exportadoras representan un 48,5 por ciento del número de empresas y respondieron por 23,5 por ciento del total del valor exportado. En el mismo año ellas crecieron 23,7 por ciento, cuando comparadas con el año de 1994 y, entre 94 y 97, las exportaciones crecieron 21,6 por ciento, en Brasil. Su participación en los ingresos cambiales de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras, en las transacciones, no pasó de 2,0 por ciento, cuando se habla de Brasil. Y cuando comparado el tamaño, las micro, pequeña y mediana empresas exportadoras de la Unión Europea; ellas representan 99,9 por ciento del total de las empresas, datos de Unión des Confédérations de Industrie et des Employeés d'Europe (UNICE, 1993).

Entre los sectores en los que predomina la micro, pequeña y mediana empresa exportadora *gaucha*, buena parte son de sectores tradicionales generadores de bienes de consumo, como pieles, cueros y textiles, química y plásticos, madera y celulosa, calzados, metales, máquinas y transportes, y productos diversos y del hogar. Los sectores agrario y agroalimentario se dividen en: la mitad son de micros, pequeñas y medianas y la otra mitad de grandes empresas exportadoras. Estas son las principales conclusiones que se deduce de la investigación, sobre tamaño de la empresa exportadora *gaucha*.

4.1.6. Utilización de Patentes sobre Procesos y Productos

La utilización de patentes sobre procesos y sobre productos en gran parte de los países ha sido no sólo un medio de proteger la marca de un producto o resguardar el proceso de una empresa, sino que ha tenido participación efectiva en los factores relacionados a la competitividad de la empresa.

Cuando preguntado al empresario, en la encuesta, si la empresa en la actualidad es propietaria de patentes sobre procesos y sobre productos, sólo 13,0 por ciento del total de los encuestados dijeron que utilizan patentes sobre procesos y 22,6 por ciento del total utilizan patentes sobre productos, como se puede ver en el gráfico 5.

Un número muy significativo de empresas aún no percibieron el valor de una patente en el mercado internacional.

PATENTES SOBRE PROCESOS Y SOBRE PRODUCTOS

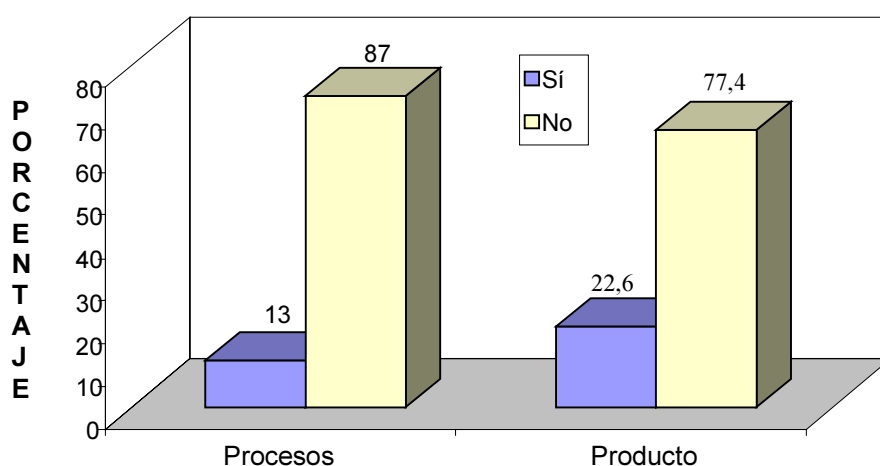


Gráfico 5: Número de ^{PATENTES} empresas exportadoras *gauchas* que son propietarias de patentes sobre procesos y sobre productos

Para ilustrar, Kandir²² describe que, en 1975, las patentes japonesas registradas en Estados Unidos representaban un 8,8 por ciento, ya en 1991, la proporción había saltado para 21,0 por ciento.

Para entender mejor la importancia de una patente, Porter²³ dice que, generalmente, las empresas causan daños al revés de ayudar su posición competitiva trabajando con licencias – patenteadas de otras empresas, (...), y que éstas constituyen en general una fórmula fácil de aumentar las ganancias a corto plazo, mas pueden resultar en una erosión a largo plazo.

Welch²⁴ describe que en un estudio realizado en EUA, sobre medias empresas, realizada por Tesar, en donde éste encontró, que la gran mayoría de las empresas no ven las patentes como una alternativa viable para las empresas. Y, el autor en sus conclusiones, dice que estas pueden ser consideradas como un potencial estratégico para penetrar en los mercados internacionales.

Con estas afirmativas se resume que el exportador *gaucho* podría ganar en competitividad si aprovechase para mejorar su capacidad exportadora valiéndose de ese recurso, generando con eso, beneficios en términos productivos de procesos y de productos, en pró de sus exportaciones.

4.1.7. La Empresa Exportadora y los Convenios de Transferencia Tecnológica y Pago de Royalties

A través de la investigación se buscó verificar si la empresa exportadora *gaucha* mantiene convenios de transferencia tecnológica o realiza pago de royalties a otras instituciones. La investigación demostró que la gran mayoría de

²² KANDIR, A., Brasil Século XXI, 1994,

²³ PORTER, M., Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, p. 179

²⁴ WELCH, L. S., Outward Foreing Licencing by Australian Companies, p. 64

las empresas no trabajan con algún tipo de convenio de transferencia tecnológica o pago de royalties, pues sólo un porcentual de 7,1 por ciento trabaja con convenio de transferencia tecnológica o pago de royalties con empresa extranjera. Con relación a la empresa nacional el porcentaje es aún más inexpresivo, pues solamente 3,6 por ciento utilizan esos recursos en su empresa. Los centros de investigación son utilizados por 10,7 por ciento de las empresas exportadoras, y un índice absolutamente inexpresivo de empresas se utiliza de las Universidades, para convenios de transferencia tecnológica o pago de royalties, como se puede ver en el gráfico 6.

CONVENIO DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA O PAGAMENTO DE ROYALTES

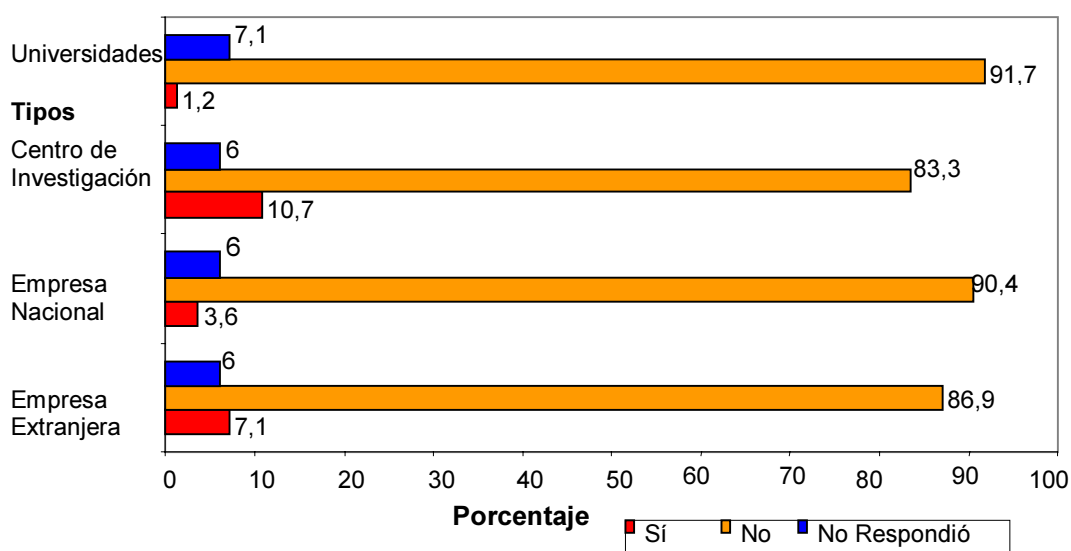


Gráfico 6 : Convenios de Transferencia Tecnológica o Pago de Royalties

Como se puede deducir de estos datos la empresa exportadora *gaucha* no visualiza este medio como una forma para utilizar nuevas tecnologías o incluso conocimientos para competir con otros mercados. Eso lleva a creer que la gran mayoría de las empresas exportadoras aún se encuentran en una fase de poca internacionalización. De las pocas empresas que respondieron que utilizan algún tipo de convenio o pago de royalties, los países más citados fueron Italia, España, Alemania, Argentina y Suecia.

Con esas conclusiones de la investigación, se recuerda, Buckley²⁵, que en 1989 hizo un análisis del poco uso de estos instrumentos como, (transferencia tecnológica y otros), utilizado por Brasil y Argentina, como países de mayor expresión, en Latinoamérica. Y, dice que éstas formas de cooperación pueden ser un importante instrumento de ventaja competitiva.

En realidad, estos índices tan expresivos del total de empresas que no se valen de ninguna forma de convenio, demuestra que las afirmativas de Buckley son verídicas, pues la investigación corrobora los datos. Estas formas de competir, aprovechando del *Know-how* de otras instituciones o países, servirían para cualquier empresa como una buena alternativa de ventaja competitiva, teniendo en vista que generalmente son alternativas ya usadas por otras empresas y no son tan costosas para la empresa que quiera agregar valor a su producto o mejorar su proceso productivo y consecuentemente mejorar su capacidad competitiva. Consecuentemente, esta alternativa podría ser útil para la empresa exportadora *gaucha*, teniendo en vista su necesidad de competir en los mercados exteriores.

4.1.8. La Empresa Exportadora: Acuerdos, Alianza o Convenios de Cooperación

Muchos estudios recomiendan utilizar acuerdos, alianzas, fusiones y adquisiciones, para alcanzar flexibilidad empresarial, afirman Linneman y Stanton²⁶; y Rasmussen²⁷ que afirman también, que entre las más poderosas herramientas para el crecimiento y la expansión económica en las técnicas del planeamiento estratégico, tanto para el segmento doméstico, como para las

²⁵ BUCKEY, P., *Foreing Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprices:...*, 1989,

²⁶ LINNEMAN, R. E., e STANTON, J. Jr., *Marketing de Nichos*, 1993, pp. 92-131

²⁷ RASMUSSEN, U. W., *Aquisições, Fusões & Incorporações Empresariais:...*, p. 13

estrategias de expansión en el exterior, están, sin duda, las técnicas de adquisiciones y de fusiones empresariales.

Alianzas estratégicas como *joint ventures* y consorcios, dice Drucker²⁸, están cada vez tornándose más comunes en el ámbito empresarial. Estas alianzas sobrepasan las relaciones comerciales tradicionales. Hay un sentido mayor de responsabilidad compartida para las ventas y la rentabilidad mutuas. Ambas partes tienen interés en el desempeño una de la otra.

Cuanto a los acuerdos, alianzas o convenios de cooperación, la investigación realizada junto a las empresas exportadoras *gauchas*, demostró que 7,1 por ciento mantienen acuerdo comercial, como dato más expresivo y que el país más citado, por 3,5 por ciento fue Estados Unidos, seguido por Argentina con 2,3 por ciento, pero un porcentual de 88,0 por ciento no mantiene ningún tipo de acuerdo, alianza o convenio de cooperación comercial.

Con relación a acuerdo, alianza o convenio de cooperación sobre distribución, un porcentual de 6,0 por ciento de las empresas mantiene este tipo de acuerdo y el país más citado fue Argentina con 2,3 por ciento.

Cuanto a acuerdo, alianza o convenio de cooperación financiera, 96,4 por ciento manifiestan no realizar este tipo de operación con otras empresas, siendo inexpresivas las que poseen algún tipo de acuerdo.

Ya con relación a acuerdo, alianza, o convenio de cooperación de producción, un porcentual de 4,8 por ciento mantienen acuerdo, 3,6 por ciento mantienen alianzas, y 2,4 por ciento mantienen convenio de cooperación y el país más citado por las empresas que utilizan esta forma de operación fue Estados Unidos.

²⁸ DRUCKER, P. Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século, p. 2

Cuanto a acuerdo, alianza, o convenio de cooperación sobre investigación sólo un porcentaje de 1,2 por ciento trabaja con acuerdo y 1,2 por ciento con algún tipo de alianza, y un porcentual de 97,6 por ciento respondieron que no se valen de éstos instrumentos para trabajar, y el país más citado por las empresas fue Argentina, como país socio en acuerdos o alianzas.

A través de la encuesta se concluye que el número de empresas que mantienen algún tipo de acuerdo, alianza o convenio de cooperación es absolutamente inexpresivo en el contexto exportador, pues en promedio sólo un décimo del universo de las empresas exportadoras posee algún tipo de acuerdo, alianza o convenio de cooperación, como se puede observar en el gráfico 7.

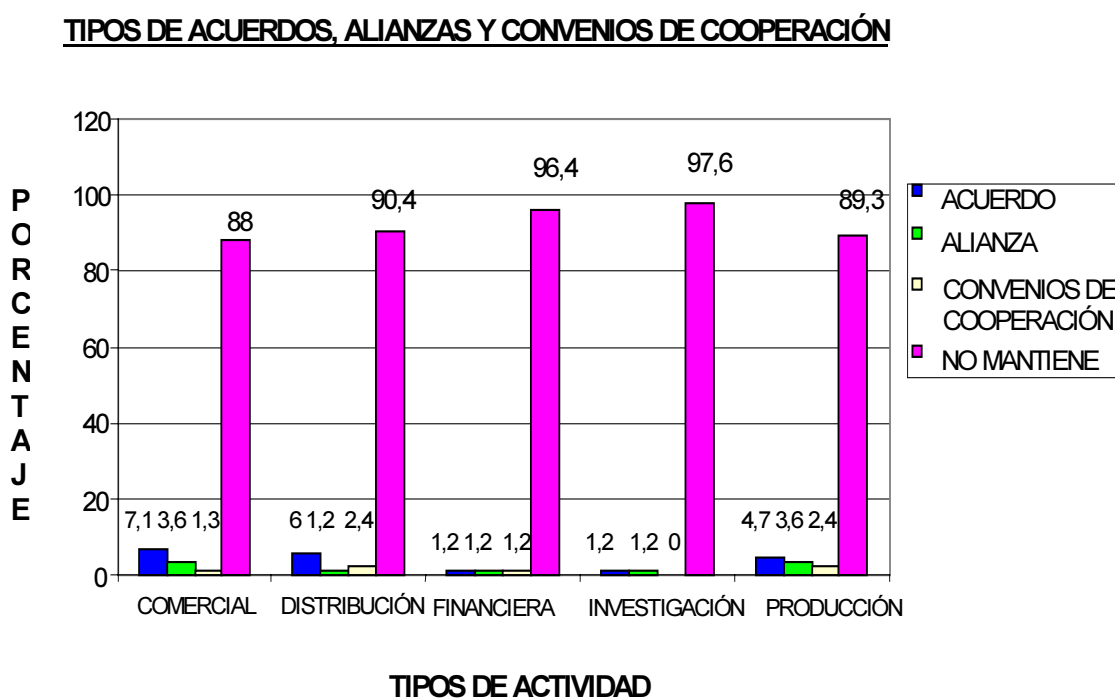


Gráfico 7 : Tipos de acuerdos, alianzas y convenios de cooperación de las empresas exportadoras del Estado de Río Grande del Sur

Mismo con ese porcentual tan alto de empresas que no mantienen ningún tipo de acuerdo con otras empresas, se cree que sea un factor que cambiará substancialmente en un corto espacio de tiempo, para tal, recuerda Fernández²⁹, en donde hace la siguiente afirmación: “un nuevo contexto se dibuja, en los años noventa para adelante, en el ámbito empresarial, que viene definido por el espectacular crecimiento de las alianzas, (...), cooperación como un factor fundamental en la presente y futura estrategia empresarial”. Y dice que este crecimiento de redes y cooperación ha sido, según la UNCTAD, la mayor causa en la profundización de las relaciones económicas entre países.

Con relación a este tema se recuerda, también, Alonso y Donoso³⁰ que dicen: “... la empresa puede recurrir, como vía alternativa, a la cooperación con otras empresas; se trata con ello, de poner en común, bajo un criterio de cierta estabilidad, capacidades o recursos empresariales al servicio de objetivos compartidos. Con esta fórmula se pretende conseguir dos objetivos de manera simultánea: la máxima flexibilidad, mediante el sistema de relaciones más ágiles y versátiles que se establecen entre unidades independientes; y la mayor eficiencia, complementando las especializaciones y los recursos de cada una de las unidades comprometidas. El objetivo de tales relaciones ha de ser, por tanto, el grado de aquellas ventajas recíprocas que se derivan de la complementariedad lograda entre las empresas participantes”.

Estas aportaciones de los autores pueden ser vistas como una forma de mejorar la competitividad de la empresa exportadora de Río Grande del Sur, a través de estos recursos que la empresa puede disponer en su beneficio.

²⁹ FERNÁNDEZ, M., Estrategias de Internacionalización de las Empresas de Siderurgia Integral..., p. 25

³⁰ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora Española, p. 177

4.1.9. Capacidades Competitivas Empresariales

Las organizaciones que hoy se preparan para ingresar en el tercer milenio sufren una serie de presiones ambientales que difícilmente serían imaginadas hace veinte años atrás. Tales presiones acaban por exigir de las empresas intensa agilidad en la conducción de los negocios, bien como, la búsqueda constante de eficacia empresarial.

Generalmente, los principales factores que determinan las capacidades competitivas empresariales y que se buscó investigar a través de la encuesta son: la mejora en la comercialización, el perfeccionamiento de productos, la mejora de los *inputs* productivos, el lanzamiento de nuevos productos, la creación de una imagen de empresa, la mejora de la gestión y administración, el perfeccionamiento del proceso de producción, etc.

Por las respuestas de los empresarios, se percibió que en la visión de ellos, la mejora de la comercialización de los productos es el factor más importante, con un porcentual de 50,0 por ciento de las respuestas, en segundo lugar, el perfeccionamiento del proceso de producción, con 42,9 por ciento y lanzamiento de nuevos productos con 40,5 por ciento, en tercer lugar de importancia. Estos tres factores, para los empresarios, harían las empresas exportadoras más competitivas en los mercados externos, pues presentaron los más altos índices de respuestas. Se constata con eso, que la industria exportadora aún necesita de un esfuerzo en las áreas de comercialización, proceso de producción y de lanzamiento de nuevos productos para el sector externo como una forma de tornarse más competitivas en el mercado internacional, como se puede observar en el gráfico 8.

EMPRESAS COMPETITIVAS

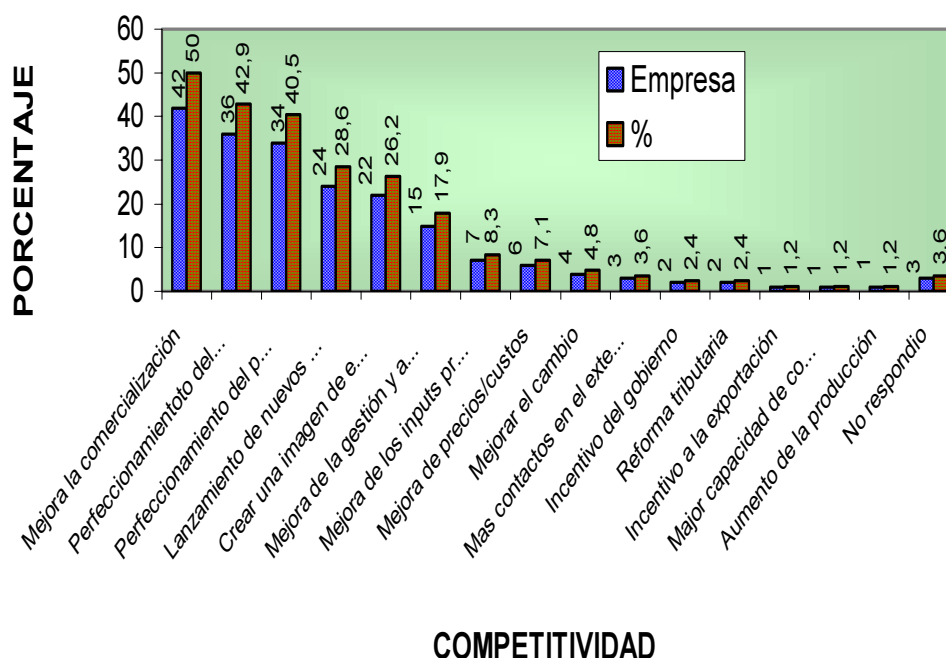


Gráfico 8: Los factores que harían la empresa exportadora *gaucha* más competitiva en los mercados externos

Es interesante observar que hablando sobre capacidad competitiva empresarial, en reciente investigación publicada por World Economic Forum, (WEF), los americanos que siempre fueron pioneros en trabajar en búsqueda de competitividad empresarial, año pasado se encontraban en tercer lugar, a nivel mundial, en capacidad competitiva. Aunque la competitividad sea un factor de gran importancia, no sólo para los americanos, sino también, para las empresas y países de todo el globo terrestre, sin embargo, hay un contrasentido, en eso, porque, en reciente investigación realizada en Estados Unidos. Reich³¹ encuentra que 58,0 por ciento de los americanos estuvieron de acuerdo en que el comercio exterior es malo para la economía americana porque las exportaciones baratas

³¹ REICH, R., Livre Comércio, a preocupação americana, p. A-3

afectan los sueldos. Sólo un 32,0 por ciento estuvo de acuerdo en que el comercio exterior es bueno para la economía americana por crear demanda externa, crecimiento económico y empleos, mejorando con eso, la capacidad competitiva de las empresas americanas.

Es interesante observar que hablando sobre capacidad competitiva empresarial, en reciente investigación publicada por World Economic Forum, (WEF), los americanos que siempre fueron pioneros en trabajar en búsqueda de competitividad empresarial, año pasado se encontraban en tercer lugar, a nivel mundial, en capacidad competitiva. Aunque la competitividad sea un factor de gran importancia, no sólo para los americanos, sino también, para las empresas y países de todo el globo terrestre, sin embargo, hay un contrasentido, en eso, porque, en reciente investigación realizada en Estados Unidos. Reich³² encuentra que 58,0 por ciento de los americanos estuvieron de acuerdo en que el comercio exterior es malo para la economía americana porque las exportaciones baratas afectan los sueldos. Sólo un 32,0 por ciento estuvo de acuerdo en que el comercio exterior es bueno para la economía americana por crear demanda externa, crecimiento económico y empleos, mejorando con eso, la capacidad competitiva de las empresas americanas.

Ya, Wood y Darling³³ dicen que, para sostener la competitividad que ha sido, históricamente, un primer objetivo entre las naciones mundiales. Hoy, no sólo se ve la competitividad del mercado internacional como una necesidad de desarrollo económico y social, sino como un requisito de poder mundial.

Se percibe en la práctica, en el caso de las respuestas de los empresarios que la empresa exportadora *gaucha* que ésta se caracteriza por ser una empresa de tamaño mediano y con un porcentaje destinado a la exportación que no llega a un tercio de todo lo que se produce. Con esto, Ansoff y McDonnell³⁴, dicen que

³² REICH, R., Livre Comércio, a preocupação americana, p. A-3

³³ WOOD, V. and DARLING, J., The *marketing* Challenges of the Newly Independent..., p. 77

³⁴ ANSOFF, I. e McDONNELL, E., Implantando a Administração Estratégica, 1993

las empresas pequeñas y medianas poseen recursos limitados y los administradores responsables por las decisiones estratégicas también son los principales especialistas en lo que se refiere a las perspectivas futuras y a la capacidad competitiva empresarial y en las potencialidades competitivas de la empresa. Sin embargo, los administradores encargados de tales empresas, tienden a argumentar que la preocupación con las incertezas futuras es un lujo y que solamente las grandes empresas pueden tener y, que las empresas pequeñas y medianas deben simplificar las cosas.

Utilizando nuevamente los datos del World Economic Forum, Brasil en 1998, quedó en 46° lugar en el ranking mundial de la competitividad y pasando para 51° en 1999, cuando evaluado en términos de apertura comercial, gobierno, finanzas, infraestructura, tecnología, administración, relaciones de labor e instituciones. En este estudio, para llegar a estos indicadores los analistas llevaron en consideración indicadores como, PIB per capita, los niveles de renta del país y su tasa de crecimiento.

Y, para entender mejor, estas conclusiones, se utilizan las conclusiones de Martínez³⁵, en un análisis sobre las empresas exportadoras españolas, pues afirma que a medida que aumenta el grado de internacionalización de la empresa, y fiabilidad en su capacidad de estar en los mercados, con un producto competitivo, consecuentemente genera, capacidad competitiva empresarial.

Sin embargo, tratándose de capacidad competitiva empresarial, Ansoff y McDonnell³⁶ afirman que el ambiente no tiene tolerancia especial sea por pequeñas sea por grandes empresas, y cuando el ambiente es turbulento, los impactos imprevisibles de los cambios pueden ser altamente perjudiciales a las empresas. En este contexto, cabe decir que las capacidades competitivas empresariales del exportador *gaucho* dependen de la forma que él conduce su

³⁵ MARTÍNEZ, A. V., Modelo de Capacidades para la Internacionalización..., p. 200

³⁶ ANSOFF, I. e McDONNELL, E., Implantando a Administração Estratégica, 1993

negocio, pues si depende del entorno, la tendencia es de pérdida de posiciones junto al mercado internacional.

4.1.10. Competitividad Empresarial y la Productividad de la Producción

Se buscó a través de la investigación verificar cuales son los principales factores que inciden sobre la productividad de la producción y la competitividad empresarial, y factores como: diseño de los productos, mejora en los procesos productivos, sistemas salariales e incentivos de fabricación, control de calidad, mejora en los métodos de trabajo, correcta gestión de los *stocks*, racionalización de pérdidas, tamaño de la serie de fabricación, formación de los trabajadores, automatización de los procesos, aprovechamiento de subproductos, gama de productos fabricados, programación de la producción, mantenimiento de equipos, etc.

Todos estos factores fueron preguntados a los empresarios de la empresa exportadora *gaucha*, y se percibió que la competitividad cuando está relacionada con la producción, se define como el factor más importante para el empresario, la mejora de los procesos productivos con un porcentual de 67,9 por ciento de las respuestas. En segundo lugar de importancia, el control de calidad con 59,5 por ciento de las respuestas y, la automatización, programación de la producción y formación de los trabajadores quedaron en tercer lugar con un porcentual en torno de 40,0 por ciento de las respuestas, como muestra el gráfico 9.

Con esto se observa que el empresario sabe que si mejora los procesos productivos, el control de calidad, la automatización, programación de la producción y la formación de los trabajadores, consecuentemente mejorará la competitividad empresarial.

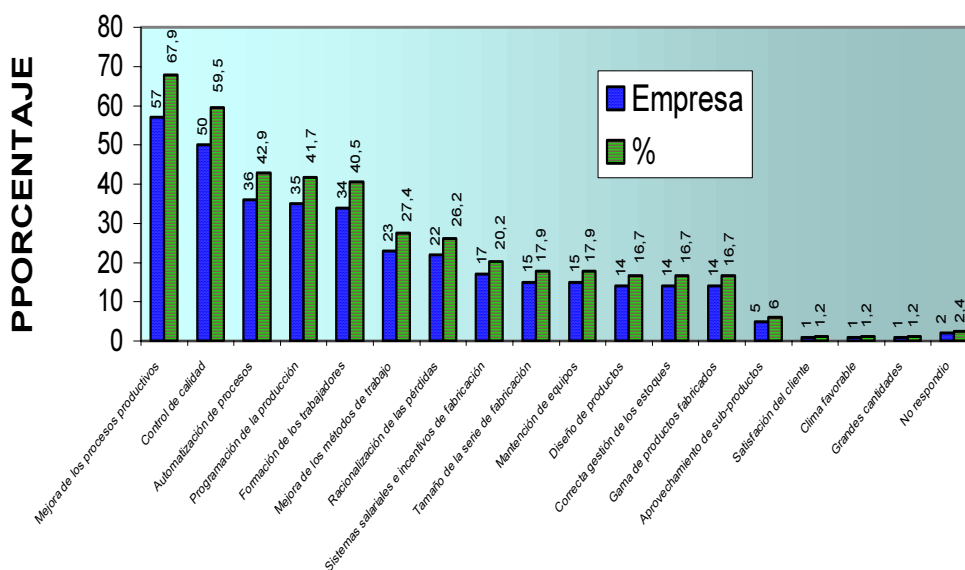
La productividad empresarial puede, pues, ser entendida como una especie de rendimiento del proceso de conversión, y la situación competitiva de un producto puede ser modificada, afirma Moreira³⁷. Eso en general acontece, dependiendo de la capacidad de maniobra o de flexibilidad de la empresa, tanto en función de conversión (de los procesos), como en función de otros factores, como, posicionamiento, productos, u otros. De estos factores pueden surgir las condiciones que mejorarán el nivel de competitividad, en donde, la competitividad es consecuencia del grado del foco que el producto consiguió en relación a los requisitos del mercado, y también de la colocación que, productos, marca, entre otros, están obteniendo con sus ventajas competitivas en relación a sus competidores, afirman Levitt³⁸; y Cobra³⁹.

³⁷ MOREIRA, D. A., *Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços*, p. 83

³⁸ LEVY, A. R., *Competitividad Organizacional*, p. 187

³⁹ COBRA, M., *Ensaio de Marketing Global*, p. 41

PRODUCTIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN



PRODUCCIÓN

Gráfico 9: Los factores que más inciden sobre la productividad de la producción, relacionado con la competitividad de la empresa exportadora *gaucha*

Generalmente, la productividad es medida por el uso relativo de uno o más insumos en relación a la producción obtenida o a los servicios prestados en un dado momento o intervalo de tiempo, afirma Moreira⁴⁰. Ya, Krugman⁴¹, afirma que quizá la explicación más popularizada sea que precisamos ser productivos para competir en la economía global.

⁴⁰ MOREIRA, D. , Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços, p. 11

⁴¹ KRUGMAN, P., Vendendo Prosperidade: sensatez e insensatez econômica na era..., p. 327

En una investigación realizada por la OIT, la Organización publicó datos relativos a Brasil, en donde incluye Río Grande del Sur, en el período entre 1990 a 1995. El crecimiento de la productividad fue de 27,3 por ciento, comparado con 3,4 por ciento en el período 1980 a 1990, como destaca la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Relatorio anual. Destaca también que el país es el campeón de productividad entre los países emergentes. De manera general, América Latina, registró un crecimiento elevado de productividad de la producción, con 10,6 por ciento en Argentina, en segundo y 9,6 por ciento en Chile, siendo el tercero, cita el Relatorio.

Ya, Banas⁴², apunta un estudio realizado por McKinsey Global Institute que afirma, en media, América Latina presenta una productividad correspondiente a un tercio de la americana. Mismo que el sector industrial, haya crecido en 5,52 por ciento, el año pasado, siendo principal responsable por el aumento del PIB, seguido por la agropecuaria con 2,69 por ciento, (conforme datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, (IBGE)).

Cuando el sector industrial presenta crecimiento, consecuentemente, esta productividad posibilita que la empresa importe bienes de capital, permitiendo perfeccionamiento tecnológico, que aumenta la productividad del trabajo y la tasa promedio de ganancia. El surgimiento de nuevos procesos de producción y nuevos productos constituye una importante fuente de mejoría de la competitividad externa, permitiendo a los países en crecimiento colocarse en la vanguardia del desarrollo.

Un modelo híbrido de crecimiento con substitución selectiva de importaciones y expansión de las exportaciones parece ser, por lo tanto, la alternativa más racional para obtener productividad de la producción. Ese modelo concilia las ventajas de aprendizaje tecnológico, de generación de divisas y de expansión de la demanda interna. Si el país no aumenta la productividad de su mano de obra, sea por obsolescencia de las técnicas, o por deficiencia educacional,

⁴² BANAS, G., *Globalização: A Vez do Brasil*, p. 142

no conseguirá reducir el defasaje que lo separa del Primer Mundo, afirma Souza⁴³. Siendo que los recientes cambios en el ambiente mundial y la globalización han aumentado los funcionamientos comerciales y han afectado la competitividad de la producción y comercialización de productos, afirman Ulgado y Lee⁴⁴.

La Consultoría McKinsey, en un estudio divulgado el año pasado sobre los límites al crecimiento brasileño, dirigió su foco en el trabajo para la productividad de las empresas, considerado el punto clave para la retomada del crecimiento del País. Y estableció una relación estrecha entre la búsqueda de la productividad y los recientes movimientos de reestructuración – incluso societaria, y dice más: el aumento de la productividad, por tanto, se tornó crucial para garantizar el pasaporte a quien pretenda actuar firmemente en un mercado globalizado. Buscar productividad quiere decir, correr atrás de las mejores prácticas administrativas y tecnológicas disponibles, afirma el Relatorio⁴⁵.

4.1.11. Competitividad Empresarial y la Productividad de la Comercialización

En la investigación se buscó saber sobre los factores que más inciden sobre la competitividad empresarial y la productividad de la comercialización de la empresa exportadora *gaucha*, y que están relacionados a los siguientes factores de la comercialización, como: conocimiento del mercado, posicionamiento, efectividad de su publicidad, segmentación de mercados, servicio post-venta, logística de distribución, fuerza de ventas, canales de distribución, estudio de la competencia, política de descuentos, política de precios, desarrollo de nuevos productos, relaciones públicas, planeamiento comercial, etc.

⁴³ SOUZA, N., *Exportações e Crescimento Econômico*, 1992

⁴⁴ ULGADO, F. and LEE, M., *Consumer Evaluations of Bi-National Products in the...*, p. 5

⁴⁵ *Gazeta Mercantil, Relatório da Consultoria McKinsey*, 1999, p. 12,

Con relación a los factores que inciden sobre la competitividad empresarial y la productividad de la comercialización de la empresa exportadora *gaucha* el factor más importante para los empresarios, para ser más competitivos, es tener el conocimiento del mercado con 81,0 por ciento de las respuestas, en segundo, fuerza de ventas con 47,6 por ciento de las respuestas, y con 40,5 por ciento de las respuestas, política de precios, como demuestra el gráfico número 10.

La competitividad en la comercialización ha sido un factor de suma importancia para todo empresario, pues uno de los condicionantes para que la empresa consiga competir en el mercado internacional ha sido el conocimiento del mercado, así como la fuerza de ventas y la política de precios de la empresa, como respondió el empresario.

Así como también, como premisa básica, acentúa la irrealidad de pensar que las exportaciones de productos podrán continuar escudados, para ventas, apenas en el bajo coste de la mano de obra, dice Oliveira⁴⁶.

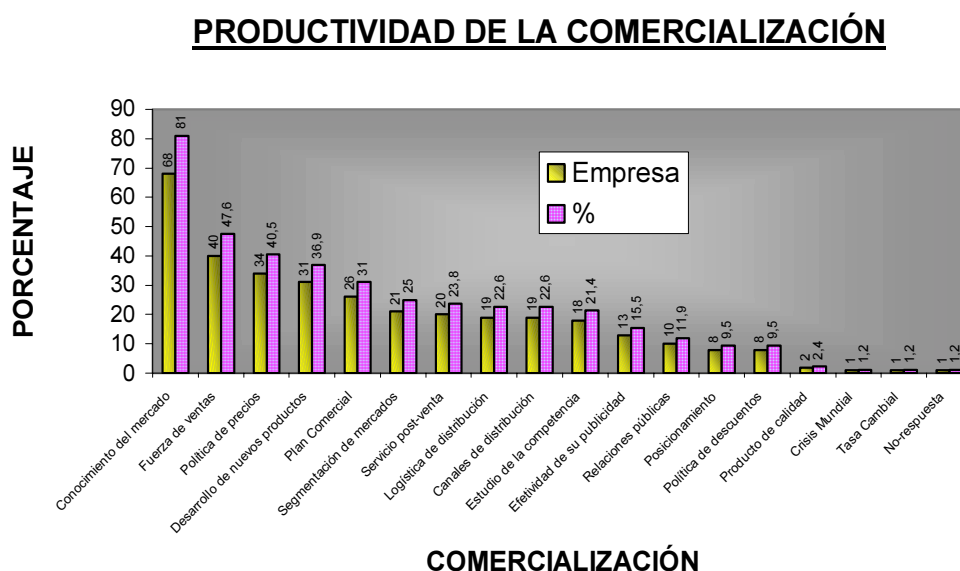


Gráfico 10 : La productividad de la comercialización de la empresa exportadora *gaucha*

⁴⁶ OLIVEIRA, C. T., A Batalha da Exportação, p. 61

La competitividad, en este campo, tarde o temprano, va llevar en cuenta exigencias de naturaleza industrial, propiamente dichas, como la sofisticación de las formas y, principalmente, acciones de comercialización externa.

Y Oliveira⁴⁷, criticando acerbadamente el sistema de comercio exterior vigente, afirma la exposición empresarial, que éste sistema es consecuencia de un acúmulo de protecciones directas y correcciones indirectas de todos los tipos, resultando en ese enmarañado de reglas y reglamentos de difícil comprensión. Y completa, con absoluta precisión: restó, infelizmente, una mentalidad favorable a la protección, de cuño clientelista, ilusa con la idea de que es posible, sin costes, producir todo, favoreciendo todos, todo el tiempo, como una forma de alcanzar mercados, y lo principal, vender.

Cuando un índice tan expresivo de respuestas como, con relación al conocimiento del mercado, principalmente, fue abordado por el encuestado, significa que el empresario tiene una preocupación muy fuerte con relación a los mercados en que comercializa sus productos, pues otros factores como se podría citar que podrían ser considerados factores preocupantes, como, servicio post-venta o tasa cambial fueron considerados inexpresivos en las respuestas. Se concluye que para el empresario exportador; factores como conocimiento del mercado, fuerza de ventas y política de precios son considerados determinantes para la competitividad empresarial y la productividad de la comercialización de su empresa.

⁴⁷ OLIVEIRA, C. T., A Batalha da Exportação, p. 61

CAPÍTULO V

**5.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA
EXPORTADORA GAUCHA**

5.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA EXPORTADORA GAUCHA

Este capítulo trata de los aspectos organizativos de la empresa exportadora *gaucha*, en donde se desglosan los aspectos comportamentales de la empresa exportadora que engloba el nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora; perspectivas de crecimiento de la empresa exportadora, evidencias en el caso de las empresas *gauchas*, así como, el departamento de comercio exterior; y el inicio de la actividad exportadora.

De manera sucinta se busca conocer los aspectos relevantes que hacen parte de la estructura organizativa de la empresa exportadora, pues generalmente, son factores condicionantes para el buen desempeño de la empresa como un todo, en búsqueda de mayor participación en el mercado internacional.

5. 1. ASPECTOS COMPORTAMENTALES DE LA EMPRESA EXPORTADORA

A medida que las estrategias de mercado y negocios se tornan globales, lo mismo ocurre con las organizaciones y las tareas administrativas, afirman Franch y Kashani¹. Aunque los detalles varíen de empresa para empresa o de

¹ FRANCH, J. e KASHANI, K. O, Surgimento do Executivo Transnacional, 1998, p. 5

cargo para cargo, las siguientes tareas están presentes en mayor o menor grado para quien trabaja con comercio internacional.

Cuando se busca conocer el perfil de la empresa exportadora, es imprescindible que se haga referencia a los factores relacionados a los aspectos comportamentales de la empresa exportadora. Esos aspectos comportamentales, muchas veces, son determinantes del éxito o del fracaso empresarial.

Estos aspectos comportamentales incurren en factores relacionados a la capacidad productiva de la empresa exportadora, las perspectivas de crecimiento, las evidencias en términos de capacidades competitivas de la empresa en el mercado exterior, como también el personal envuelto con la actividad de exportación y aspectos relacionados al inicio de la actividad exportadora de la empresa, entre tantos otros que se podrían citar.

Imprescindible se torna visualizar la empresa como un ente que debe existir para cumplir las funciones de estructuración a la actividad empresarial exportadora. Si la empresa no garantiza esta función de dar la base de sustentación a la estructura organizativa, consecuentemente, comprometerá la actividad empresarial, incluso la actividad exportadora.

Otro factor de demasiada importancia que se observa, relacionado a los aspectos comportamentales de la empresa exportadora, es que con la actividad de comercio exterior se establece una frontera más nítida entre las empresas que se han calificado para convivir en este ambiente y las que no están calificadas para tal. Es el hecho de haber o no una preocupación con los aspectos organizativos de la empresa exportadora. El propósito es, por lo tanto, indicar que deben ser acometidas a la unidad de toda la empresa que se identifica como exportadora en las innumerables tareas que deben ser ejecutadas y coordinadas.

5.1.1. Nivel de Utilización de la Capacidad Productiva de la Empresa Exportadora

El nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora puede ser relevante ser verificado, pues, permite que la empresa consiga mensurar y hacer mejoras en sus ventas, organización interna, distribución y adecuación del personal, así como, cálculos de costes, aprovechamiento de equipos, etc, como forma de bien aprovechar la estructura empresarial para aumentar la producción y el nivel de utilización de la capacidad de producción, mejorando con eso, los costes fijos, que sólo se distribuyen y disminuyen en función del aumento de la producción.

A través de la investigación se buscó verificar cual era el nivel de utilización de la capacidad productiva de las empresas exportadoras y se detectó por las respuestas que sólo un 7,1 por ciento de los empresarios se utilizaron del cien por cien de su capacidad de utilización, en 1995. Ya, 33,3 por ciento de las empresas trabajaron entre 80 y 99 por ciento de su capacidad y un porcentual bastante significativo de 53,6 por ciento trabajaron con capacidad entre 20 y 80 por ciento. Mas un porcentual bastante significativo de 39,0 por ciento de las empresas, trabajaron con utilización de su capacidad entre 60 y 80 por ciento, como se puede ver en el gráfico 11.

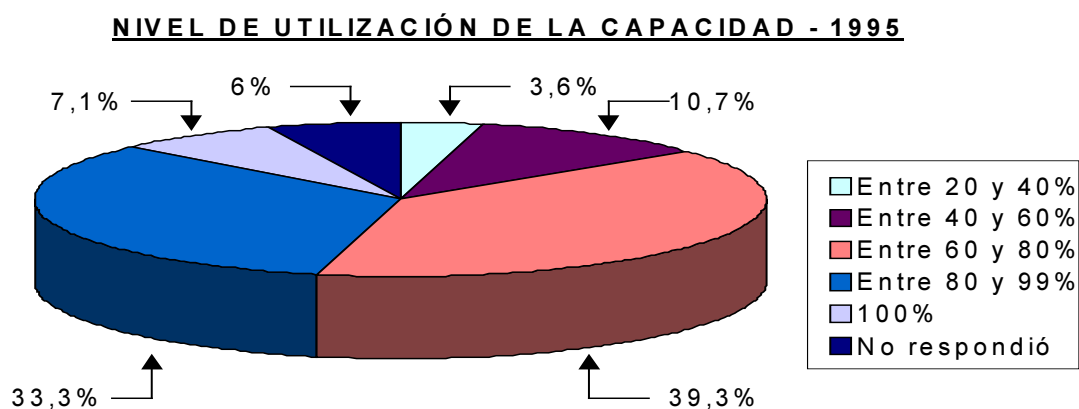


Gráfico 1 : Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora *gaucha*, en 1995

Con referencia al año de 1996, el nivel de utilización de la capacidad productiva de las empresas exportadoras quedó con un valor de 44,0 por ciento de ellas, que se utilizaron entre 60 y 80 por ciento de su capacidad productiva. 32,1 por ciento trabajaron con capacidad entre 80 y 99 por ciento y sólo 7,1 por ciento de las empresas trabajaron con cien por cien de su capacidad productiva, como se puede ver en el gráfico 12.

NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD - 1996

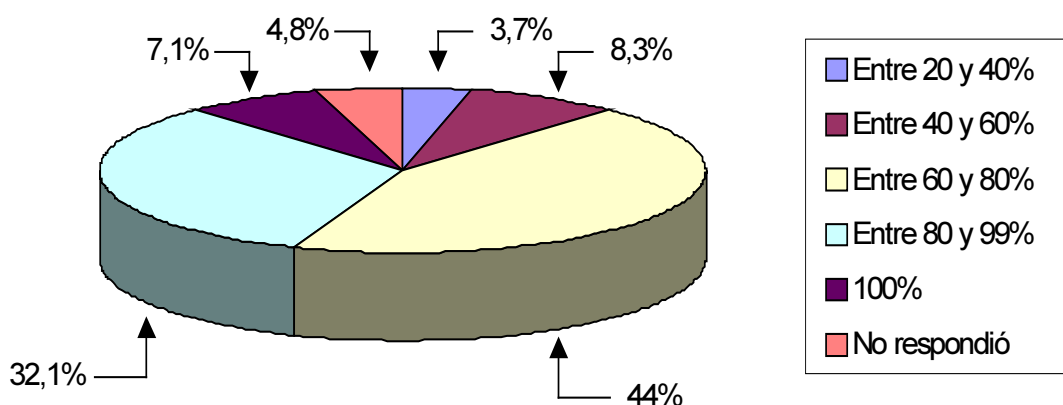


Gráfico 2 : Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora *gaucha*, en 1996

Para el año de 1997, se percibe que hubo un crecimiento de 8,4 por ciento de empresas que pasaron a trabajar con nivel de utilización de la capacidad productiva entre 80 y 99 por ciento, en relación al año anterior, pues pasó para 40,5 por ciento de empresas. También aumentó el número de empresas en relación al año anterior que pasaron a utilizar entre 40 y 60 por ciento de su capacidad productiva y sólo un 7,1 por ciento de las empresas trabajaron con capacidad total de su producción, como en los años anteriores, se puede verificar en el gráfico 13.

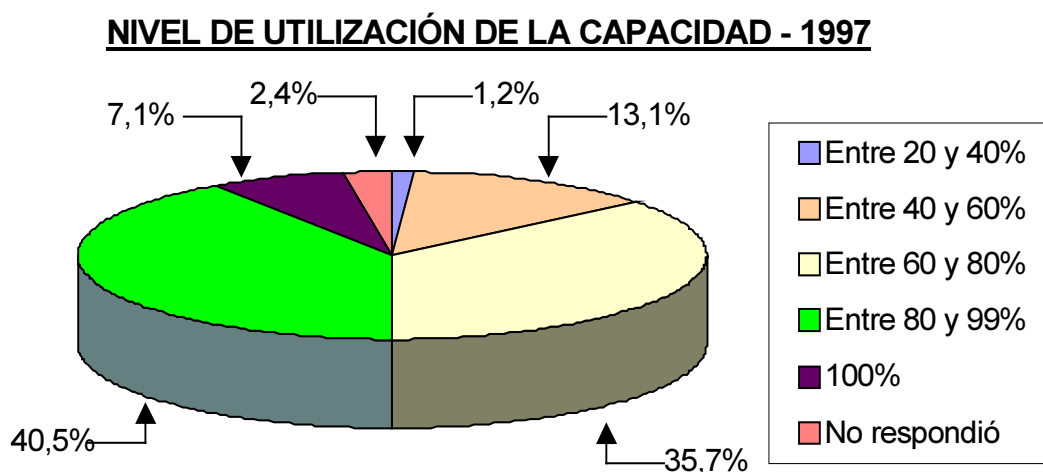


Gráfico 3 : Nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora *gaucha*, en 1997

En los tres años investigados se nota que el porcentual de 7,1 por ciento de empresas que utilizan cien por cien de su capacidad productiva, permanece igual, sin embargo, también demuestra que hay un porcentual alto de capacidad ociosa, en la empresa exportadora, y que si esta estructura empresarial fuera mejor utilizada, podría ser también, un determinante de ventaja competitiva, en relación a otras empresas, para la empresa exportadora *gaucha*.

El nivel de utilización puede ser un determinante para evaluar el aspecto organizativo de la empresa exportadora, teniendo en vista que el nivel de utilización de la capacidad productiva envuelve toda la estructura empresarial. Cualquier empresa busca obtener la máxima utilización de su estructura productiva, pues eso hace con los costes fijos sean mejor distribuidos y eso puede permitir a la empresa trabajar con costes más bajos y precios más competitivos. Además de permitir con que la empresa tenga más posibilidades de aumentar la planta productiva y con eso favorecer el crecimiento empresarial, que también es deseado por cualquier empresario.

5.1.2. Perspectivas de Crecimiento de la Empresa Exportadora

En la investigación se buscó saber si las empresas estaban consiguiendo crecer y cuáles eran los principales factores relacionados al crecimiento y el grado de importancia de éste crecimiento en el sector. Lo que se ha detectado por las respuestas, inicialmente es que un porcentaje de 32,1 por ciento de las empresas no crecieron en los tres años investigados. De las empresas que presentaron crecimiento, el factor citado como de mayor importancia, por 17,9 por ciento fue la mejora de la calidad de los productos.

Como segundo factor más importante, también por 17,9 por ciento, aumento de la capacidad productiva de la empresa y en tercero, el factor más importante del crecimiento en los últimos años, para los empresarios fue citado la mejora del proceso productivo. En cuarto lugar de importancia fue citado la mejora de la oferta de los productos, por 11,9 por ciento y en quinto lugar, quedó el aumento de la planta productiva con 13,1 por ciento de las respuestas. Como sexto lugar, fuerte demanda de los mercados externos con 13,1 por ciento de las respuestas y por último, coyuntura económica favorable del mercado interno, con 17,9 por ciento de las respuestas.

Para mejor ilustrar estos análisis se demuestran en el gráfico 15, las citaciones de los empresarios, de la más importante a la menos importante, en términos de respuestas.

Con este análisis quizá sea posible entender porqué la empresa exportadora *gaucha* haya presentado un porcentual significativo de su planta productiva ociosa, pues con las respuestas de los empresarios sobre la cuestión crecimiento, en donde un porcentual de 32,1 por ciento manifestaron que no obtuvieron crecimiento de su empresa en los últimos años, también podría estar vinculado a la baja capacidad competitiva de la empresa exportadora, pues, exporta para mercados tradicionales, con exportaciones también tradicionales, quiere decir, procura estar presente en los mercados más cercanos, en primer

lugar, además de demostrar encontrarse en fase de poca internacionalización de la empresa.

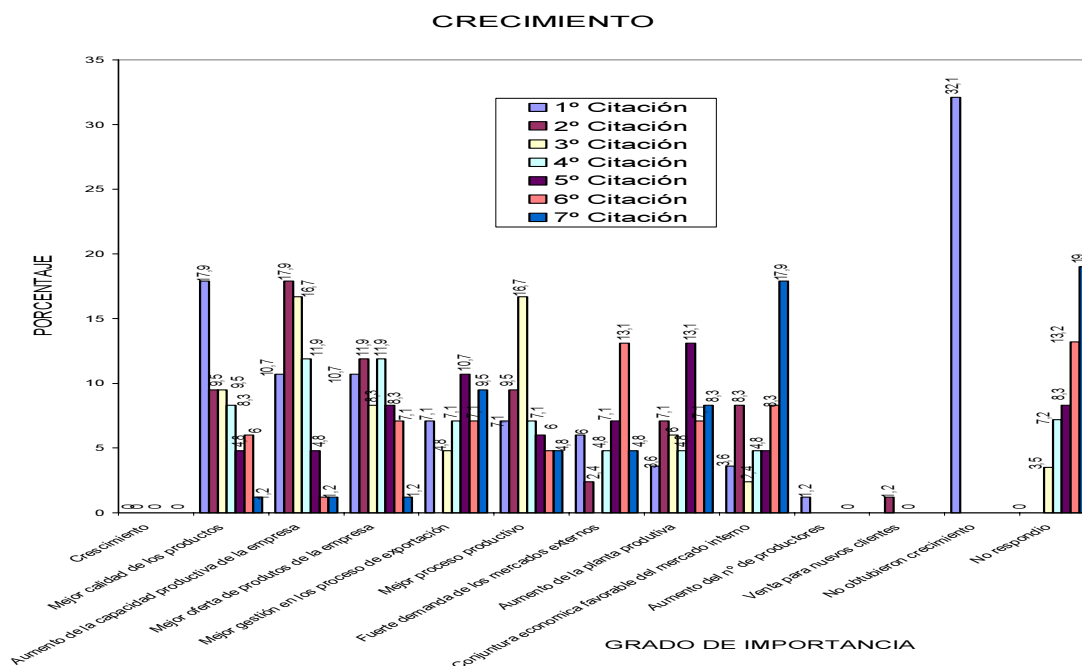


Gráfico 4: Crecimiento de la empresa exportadora *gaucha* en los años 1995, 1996 y 1997

Esta falta de crecimiento del universo de más de 30,0 por ciento de las empresas exportadoras puede a corto plazo comprometer la economía *gaucha*; pues las economías emergentes y en desarrollo actualmente representan 44,0 por ciento de la economía mundial, y en la última década, las naciones en desarrollo fueron responsables por dos tercios del crecimiento económico mundial, afirma Gingrich². Y afirma, que según sus números, en los próximos 10 o 15 años, la mayor parte del crecimiento mundial, en lo que dice respecto a la adquisición de bienes de consumo, muy probablemente deberá concentrarse en las economías

² GINGRICH, J., Empresas & Negocios, 1999, p. 7

en desarrollo más fuertes. En ese período, esos mercados emergentes estratégicos deberán crecer hasta alcanzar el tamaño del Grupo de las Siete Naciones Industrializadas (G7) líderes.

Las principales economías emergentes están agrupadas – bajo el rótulo de los “Cinco Grandes”- China, India, Brasil, México e Indonesia. Hay indicativos de que estas economías irán a comerciar mucho más de lo que comerciaban hoy, y ese comercio hace con que haya crecimiento de las exportaciones mundiales. Sí el Estado de Río Grande del Sur, va perdiendo espacio, mismo siendo un Estado parte de Brasil, eso no garantiza que otras empresas busquen ocupar este espacio dejado por la empresa que antes era exportadora para este mercado.

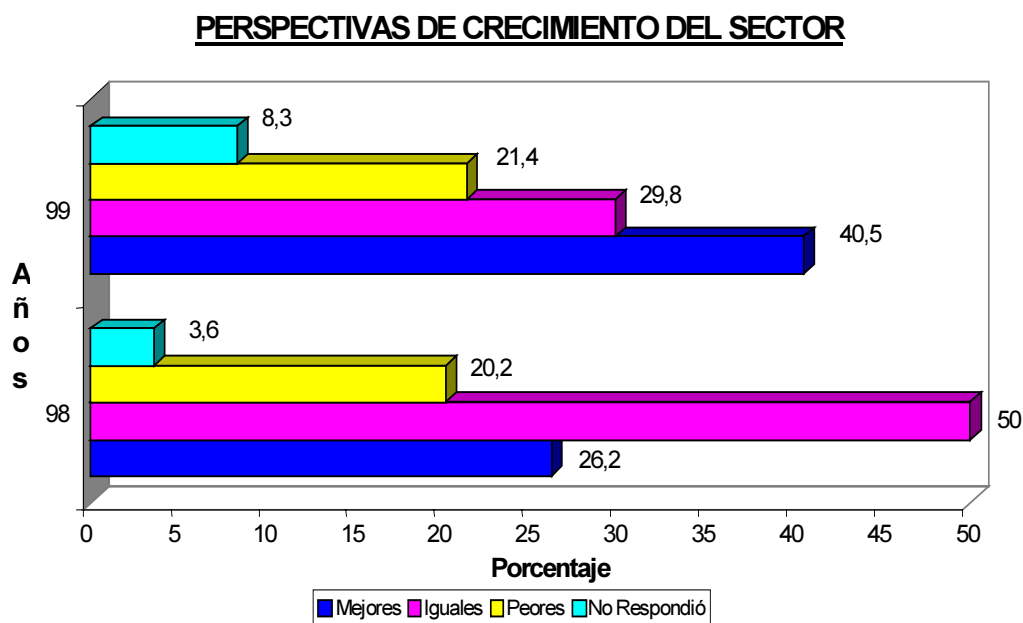


Gráfico 5: Perspectivas del sector exportador para los años de 1998 y 1999, para la empresa exportadora *gaucha*

Cuando inquiridos sobre las perspectivas de crecimiento para los años 98 y 99, los empresarios respondieron que para 1998 sólo un 26,2 por ciento creían en una situación mejor, 50,0 por ciento respondieron que las perspectivas serían iguales y 20,2 por ciento reveló que serían peores. Ya para el año de 1999, un

porcentaje de 40,5 por ciento de los empresarios creían en una situación mejor, en contrapartida, el 21,4 por ciento respondió que serían peores y 29,8 por ciento que serían iguales, como se puede ver en el gráfico 15. Comparando 1998 con 1999, se percibe que el empresario manifestó mayor fiabilidad, en el año de 1999, pues 14,3 por ciento dijeron que sería mejor. Con esas respuestas se percibe que el empresario ya más o menos tenía idea del panorama trazado por la política gubernamental y que el único factor que ha cambiado un poco las perspectivas fue la desvalorización del Real, moneda brasileña en el inicio de enero de 1999 y que ha sido visto por muchos como un diferencial competitivo a corto plazo para las exportaciones, no sólo *gauchas*, como brasileñas.

5.1.3. Evidencias en el caso de las Empresas *gauchas*

Las principales evidencias en el caso de las empresas *gauchas*, con relación a la organización de la empresa exportadora, hacen parte de una serie de preguntas que fueron hechas a los empresarios para mensurar su grado de acuerdo o desacuerdo con relación a la estructura exportadora de su empresa. Cuando se preguntó a los empresarios si para innovar, el camino más adecuado sería adquirir licencia ya comprobada, un porcentual de 34,5 por ciento respondieron que no concordaban ni discordaban con esta afirmativa; un porcentual de 22,6 por ciento respondieron que concordaban, sólo 1,2 por ciento concordaban plenamente, lo que llamó la atención fue que es un asunto al cual el empresario demostró tener poca información, porque un porcentual de 21,4 por ciento no respondió a la pregunta.

Ya cuando investigado si el mercado externo tiene un carácter complementario frente al mercado interno, un 35,7 por ciento concordó y 19,0 por ciento concordó plenamente que el mercado externo sirve como un mercado complementario para sus exportaciones, y 32,2 por ciento discordaron o discordaron plenamente. Esto viene a confirmar la poca solidez que posee el

mercado exportador *gaucho*, teniendo en vista que 54,7 por ciento de los encuestados manifestaron ser el mercado externo complementario al mercado interno. Esta afirmativa confirma las aportaciones de la teoría sobre exportación de que cuando el mercado externo sirve sólo de mercado complementario al mercado interno; existe poco compromiso de la empresa en un relacionamiento de largo plazo y de inversión en el sector exportador.

Con relación a la internacionalización como el mejor medio para mantener la empresa en línea de competitividad permanente, 76,2 por ciento de los encuestados dijeron que concordaban o concordaban plenamente, siendo que la mayoría de los empresarios tienen consciencia de la importancia de la empresa exportadora avanzar en el proceso de internacionalización. Nótase la clara idea de que para competir es necesario internacionalizar y es interesante que asimismo el empresario tenga el mercado externo como mercado complementario al mercado interno en más de 50,0 por ciento de las respuestas. Solamente un porcentual de 9,5 por ciento respondieron que discordaban y 10,7 por ciento no concordaban ni discordaban, que la internacionalización es un medio adecuado para mantener la empresa en línea de competitividad.

Por otro lado, cuando preguntado si el problema de la empresa *gaucha* en los mercados externos está en la calidad de sus productos, un 26,2 por ciento respondió que discordaba plenamente, 44,0 por ciento que discordaba, totalizando prácticamente, 70,0 por ciento que no creen que el producto fabricado en Río Grande del Sur, enfrente dificultades para vender en el mercado externo debido a la calidad del producto o que la falta de calidad de los productos sea un determinante para no conseguir entrar en los mercados externos y competir. Eso lleva a creer que si el empresario cree que la calidad del producto no es un obstáculo para exportar, esto puede ser visto como una ventaja para el sector exportador, teniendo en vista que calidad y precio son generalmente, las principales exigencias en términos de mercado, tanto en el mercado nacional, cuanto en el internacional.

Con referencia a la innovación, si es poco factible en las empresas del sector exportador, ya que supone costes muy elevados, un porcentual de 45,3 por ciento de los empresarios afirmaron que discordaban o discordaban plenamente, 29,8 por ciento concordaban o concordaban plenamente y 17,9 por ciento no concordaban ni discordaban que la innovación eleva los costes para las empresas exportadoras. Con esa colocación se piensa que la empresa exportadora *gaucha* no sintió aún la necesidad de hacer innovaciones constantemente, o no se ha dado cuenta del factor innovación como algo que en la mayoría de las veces funciona como un divisor de las aguas entre la empresa que sobrevivirá y la empresa que consecuentemente se hundirá en un futuro bien próximo, teniendo en vista la competencia y la exigencia del consumidor.

Sobre la internacionalización de la empresa *gaucha* si ésta depende más de la actuación de ellas mismas o de posibles ayudas de las administraciones públicas. La respuesta fue que un porcentual de 72,6 por ciento respondieron que concordaban o que concordaban plenamente que dependen de ellas mismas, como el factor más importante, 14,3 por ciento de los encuestados dijeron que no concordaban ni discordaban. Con eso se nota la importancia de no depender de gobiernos para la gestión y organización de la exportación.

Los empresarios creen que la innovación en los productos es más remuneradora que la innovación en los procesos productivos, en un total de 22,7 por ciento que concordaron o concordaron plenamente, 41,7 por ciento, discordaron o discordaron plenamente de que sea más remuneradora la innovación en los productos de que en los procesos, y el 25,0 por ciento no concordaron ni discordaron. Lo que se confirma, en la práctica, es que el empresario aún necesita de conocimiento sobre el mercado internacional. Así como también, se percibe la poca importancia que el empresario de exportación dedica a la innovación como un factor, hoy día, determinante al éxito empresarial.

Cuando investigado sobre el nivel tecnológico de los productos en el mercado externo, más de un cuarto de los empresarios encuestados, o sea, 26,2 por ciento respondió que no concorda ni discorda. Eso significa que el empresario

no consigue definir bien el grado de tecnología agregado en su producto, pero, también, un porcentual de 46,4 por ciento discordaron o discordaron plenamente que el problema de la empresa *gaucha* esté en el nivel tecnológico de los productos exportados. Significa que parcela significativa de los empresarios acredita que los productos que exportan estén adecuados a los padrones internacionales de tecnología de productos. Con eso, en nivel de igualdad para competir con otros países. Por otro lado, 19,1 por ciento respondieron que concordaban o concordaban plenamente que este sea un problema que la empresa enfrenta en el mercado exterior.

Con relación a la cuestión si para la empresa exportadora no es imprescindible contar con una red de comercialización propia en el exterior para consolidar sus mercados de exportación, para 58,3 por ciento de los empresarios no es considerado importante mantener una red de comercialización, en contra partida, 29,7 por ciento discordaron o discordaron plenamente y consideran importante para la empresa mantener una estructura de comercialización en el exterior, para consolidar sus mercados de exportación.

Ya cuando investigado si la imagen del país (Brasil) lo beneficia o no en el momento de introducir los productos en el exterior, se percibe que los encuestados se dividen, pues, 32,1 por ciento no concordaron ni discordaron, 32,2 por ciento de los encuestados manifestaron que discordaban o discordaban plenamente y 29,8 por ciento concordaban o concordaban plenamente que el país los beneficia en el momento de vender en los mercados exteriores.

Otra cuestión que se investigó fue si el problema de la empresa *gaucha* en los mercados externos está en la carencia de una buena red de comercialización de los productos fabricados por la empresa. Las respuestas demostraron que 22,6 por ciento discordaban o discordaban plenamente, en contrapartida, 42,9 por ciento concordaban o concordaban plenamente y 27,4 por ciento no concordaron ni discordaron que este factor fuese un diferencial para el exportador en el mercado externo. Cuanto al hecho de tener una buena red de

comercialización de productos, se caracteriza como fundamental para empresas que intenten abarcar un vasto territorio con sus ventas.

Todos estos factores son relevantes cuando se analizan los aspectos organizativos de la empresa exportadora, pues ayudan para que se conozca el perfil de la empresa exportadora, como un todo.

5.1.4. El Departamento de Comercio Exterior

La existencia de departamento de exportación podría ser considerado un coste innecesario para la empresa. Sin embargo, recuerdan Alonso y Donoso³ que tratándose de empresas exportadoras, un rasgo organizativo de peculiar relieve es la existencia o no de departamento de comercio internacional, en sus dos posibles vertientes de aprovisionamiento y de ventas.

Por consiguiente, Kotler⁴ dice que normalmente, una empresa entra en el mercado internacional simplemente enviando bienes al exterior. Si sus ventas internacionales se expanden, ella pone en marcha un departamento de exportación, constituido por un gerente de ventas y algunos asistentes. A medida que las ventas crecen, el departamento de exportación es expandido para incluir varios servicios de *marketing*, posibilitando que la empresa entre más agresivamente en el mercado internacional.

Se buscó verificar a través de la investigación como procede la empresa exportadora *gaucha* con relación a la existencia o no de departamento de comercio exterior y se detectó que 63,1 por ciento respondieron que poseen departamento de exportación, conforme demuestra el gráfico 16.

³ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exportadora Española, p. 75

⁴ KOTLER, P. Administração de *Marketing*: análise, planejamento, implantação..., p. 370-372

Se considera un porcentual bastante significativo, tratándose de empresa que tiene como perfil el tamaño mediano, que menos de un tercio de su facturamiento sea destinado para la exportación, de no utilizar toda la capacidad productiva, en la gran mayoría y un tercio de ellas no haber presentado crecimiento entre los de 1995 y 1997.

De las empresas que respondieron que poseen departamento de exportación, la media de personas que trabajan en éste departamento quedó con un promedio de 3 personas. Para corroborar esta afirmativa se utilizó del desvío padrón que confirmó tres personas, con un intervalo de fiabilidad de 95 por ciento.

DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

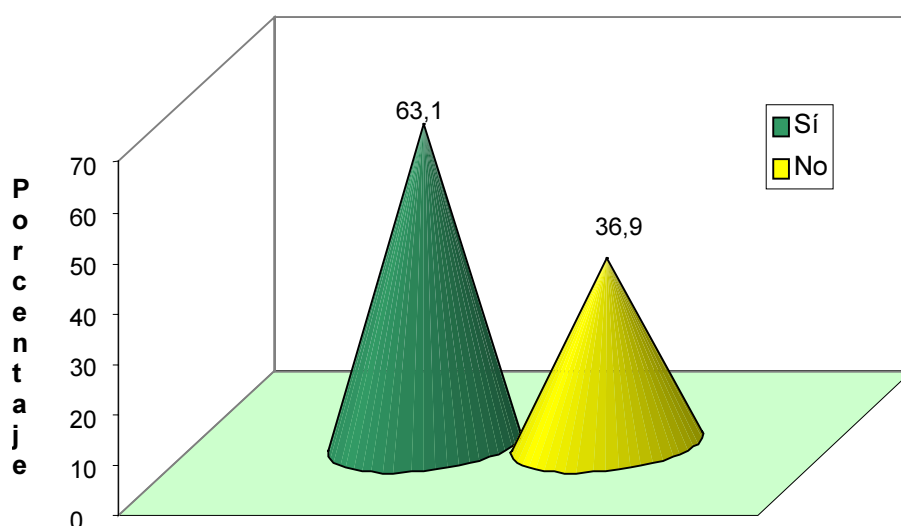


Gráfico 6: Existencia o no de departamento de comercio exterior en la empresa exportadora *gaucha*

Cuando analizada la existencia de departamento de comercio exterior en la empresa exportadora, distribuida por sector, se detectó que los sectores de mayor representatividad fueron los sectores de minerales, con cien por cien de los empresarios encuestados dijeron que poseen departamento de comercio exterior, con media de 4 a 6 personas que trabajan en éste departamento; seguido por el

sector agroalimentario con 83,0 por ciento de las empresas con departamento de comercio exterior; y con 1 a 5 personas trabajando en éste sector. El sector de máquinas, aparatos y material de transporte con 75,0 por ciento del total de las empresas poseen departamento de comercio exterior, con 1 a 2 personas a cargo de éste sector. El sector de productos diversos y del hogar, se caracterizó por ser el sector que menos de 50,0 por ciento de las empresas poseen departamento de comercio exterior.

La teoría sobre comercio exterior, afirma que generalmente las empresas que destinan personal para trabajar en un sector específico de comercio exterior tienen una preocupación distintiva con su actuación exportadora. Quizá la empresa exportadora *gaucha* presente un índice tan alto de empresas que poseen personal destinado al departamento de comercio exterior, sea porque es de tamaño mediano, en la gran mayoría.

Generalmente, las empresas que invierten en mantener un departamento o un área de exportación buscan capacitar la empresa y asegurar que el desempeño sea coherente con los factores críticos del éxito exportador.

En la práctica, las tareas relacionadas a la gestión de un departamento o sector exportador son cruciales porque las empresas se han visto forzadas a buscar la mejor forma de garantizar condiciones de introducirse en el mercado internacional y tener mentalidad internacional. El personal envuelto en las actividades de exportación tiene la obligación de cumplir sus tareas, y capacitación para lidiar con la diversidad humana, cultural y geográfica, como un paso necesario para gestionar mejor los negocios internacionales de la empresa.

Estas capacitaciones intentan dar funcionalidad a eficiencia, en particular en lo que representa en términos de minimización de pérdidas, principalmente de tiempo y del desconocimiento de la actividad exportadora.

Eso provoca mayor interacción envolviendo personal, mercancías y tecnologías, y la empresa pasa a tener un eslabón en una vasta red de relaciones que aproxima más el cliente aunque éste esté lejos de la empresa.

5.1.5. El Inicio de la Actividad Exportadora

El inicio de la actividad exportadora siempre fue considerado un tanto arriesgado y difícil para cualquier empresario, porque demanda una serie de conocimientos y habilidades que una empresa aún no posee o no está debidamente enterada, sin embargo, una vez iniciada esta nueva actividad rumbo al mercado externo, la empresa entra en un mundo no sólo de riesgos, sino también de oportunidades y aprendizaje, como describe la teoría sobre comercio internacional.

Siendo así, se buscó saber a través de la investigación, como el empresario empezó su actividad exportadora. Se constató que para un porcentual de 39,3 por ciento de las empresas, la actividad exportadora empezó a través de pedidos externos.

La empresa exportadora *gaucha* demuestra tener un comportamiento reactivo, en relación a la forma de ingresar en el mercado exterior, pues como primer lugar, quedó el atendimento a pedidos, significa que se encuentra en las fases más tempranas de la internacionalización. Se recuerda Alonso y Donoso⁵, que dicen que en esta fase predominan las actitudes reactivas, básicamente asentadas sobre la respuesta a pedidos externos, en su caso, sobre la exportación de posibilidades en mercados alternativos.

⁵ ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa Exporatadora Española, p. 154

Ya para 36,9 por ciento de las empresas la actividad se inició a través de viajes. En el caso de la iniciación a través de viajes. Esta forma de iniciarse en las actividades de exportación se caracteriza como una más de las formas más tradicionales de ventas al exterior, así como los pedidos externos.

En tercer lugar, quedaron las ferias internacionales con un porcentual de 17,9 por ciento de las respuestas, como demuestra el gráfico 17.

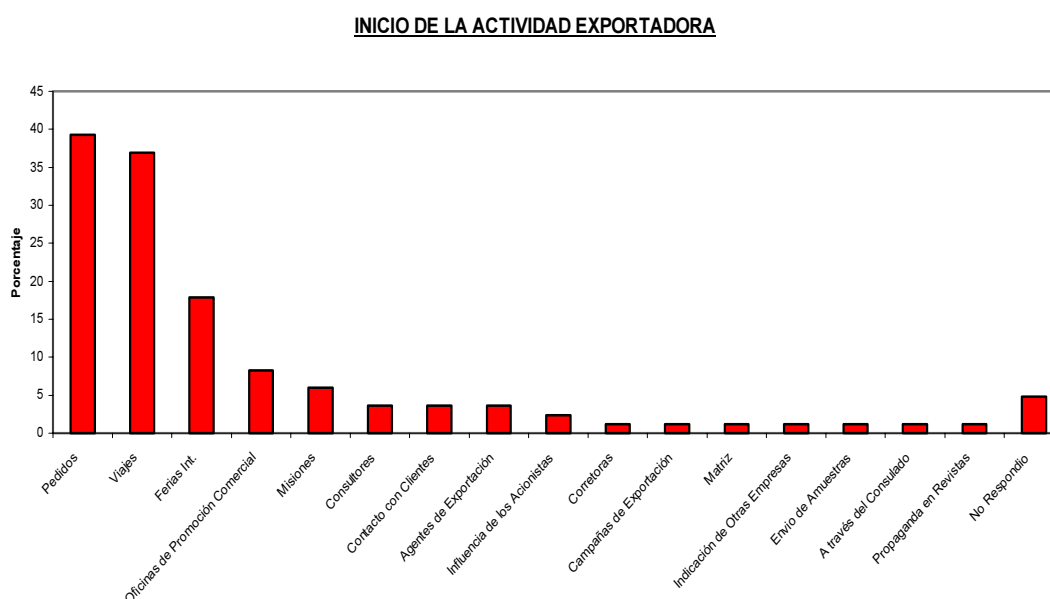


Gráfico 7: Principales formas de inicio de la actividad exportadora de la empresa *gaucha*

Eshghi⁶ dice que la tendencia en el mundo entero es aumentar la participación en ferias como una forma de además mostrar sus productos. La empresa estará haciendo con que nuevos contactos sean realizados para conseguir exportar más y hacer con que no sólo consiga exportar a través de pedidos, o viajes, como un atributo.

⁶ ESHGHI, A., Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting, 1992

Otro atributo que generalmente ocasiona a la empresa iniciar la exportación por las formas más fáciles es que aún ella sufre de puntos de fragilidad empresarial exportadora y que a lo largo del tiempo pueden ser mejor trabajados y con eso contribuir con la gestión como un todo, disminuyendo con eso no solo las barreras para la exportación, como también, aprender continuamente sobre su propio ambiente a fin de producir reacciones apropiadas y movilizar recursos para competir. Lo que se concluye es que aunque el empresario no disfrute de grandes habilidades para iniciar la actividad exportadora, él tiene mucho que ganar, introduciéndose en el mercado internacional, aunque sea de las formas más tradicionales.

CAPÍTULO VI

**6.- LA BÚSQUEDA DE MAYOR COMPETITIVIDAD DE LAS
EMPRESAS EXPORTADORAS GAUCHAS**

6.- LA BÚSQUEDA DE MAYOR COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS GAUCHAS

Este capítulo trata de la búsqueda de competitividad de la empresa exportadora *gaucha* con referencia a la acción competitiva exportadora; que se desglosa en los subapartados en que se analiza la planificación de la actividad exportadora; el destino de las exportaciones; la búsqueda de nuevos mercados; las fuentes de información para el exportador; y la competitividad de los productos en el exterior, relacionado con la competencia internacional y la empresa exportadora, los canales de distribución exportador, los clientes fijos y la exportación, la empresa y sus operaciones en el exterior, las formas de pago de la exportación, las acciones de promoción de la exportación, y la empresa exportadora y las campañas de publicidad. Se intenta de esta forma demostrar la búsqueda de competitividad, en el contexto mercadológico internacional en el cual la empresa exportadora *gaucha* hace parte.

6.1. ACCIÓN COMPETITIVA EXPORTADORA

La acción competitiva en el contexto de la exportación, busca demostrar como la empresa exportadora *gaucha*, en la práctica cotidiana, realiza sus acciones volcadas a la búsqueda de competitividad de sus productos, en el contexto mercadológico internacional.

Lo que se percibe en la práctica, es que en éste ambiente contingente en que las empresas se encuentran, el empresario precisa adaptarse a convivir con estas variables que engloban reconocer el ambiente económico y político, las restricciones legales, como las tasas y restricciones de la importación de los *países-destino* (países compradores de la exportación), así como, los *boicots* y la legislación internacional. Estas restricciones ciertamente deberían hacer con que la empresa exportadora visase el mundo e hiciese su acción competitiva exportadora, en este contexto internacional. Requiere con esto una acción efectiva para el suplimento de las necesidades de los clientes en el ámbito mercadológico.

En verdad, la empresa exportadora *gaucha* no sólo debe estar orientada al cliente, sino también, orientarse al mercado. Esta orientación al mercado tiene una amplitud mayor, pues envuelve una cultura empresarial.

El gran desafío para los empresarios exportadores se encuentra, ciertamente, en buscar suplir las necesidades latentes de éste mercado, independientemente de donde esté localizado. Para esto, es importante que la empresa se adecúe a trabajar con el concepto de planificar sus actividades, dar el destino adecuado a sus exportaciones, buscar constantemente nuevos mercados, valerse de las fuentes de información para la exportación, además de todos los factores relacionados a la competitividad de sus productos, en el ámbito mercadológico, en el exterior, como premisas básicas en tornar esta actividad la más eficiente y eficaz en el mercado internacional.

6.1.1. Planificación de la Actividad Exportadora

En administración se trabaja con la necesidad de hacer planeamiento desde los tiempos Egipcios, 2600 años antes de Cristo, pues los Egipcios en aquellos tiempos ya reconocían la necesidad de hacer planeamiento. Hoy día, en

el mundo entero las empresas buscan cada vez más trabajar con planes bien definidos y claros, y en las empresas exportadoras eso no debería ser de forma diferente.

Cuando se preguntó al empresario exportador sobre la necesidad de hacer planeamiento de su actividad, un porcentual de 96,4 por ciento manifestó la importancia de hacer planes para trabajar. Lo que sorprendió fue que 50,6 por ciento de los empresarios que dijeron que es importante hacer planes para trabajar, no respondieron porqué es necesario planear la actividad empresarial exportadora. De los 49,4 por ciento que respondieron el porqué de planear la actividad empresarial, 24,7 por ciento de éstos, la respuesta fue que es imprescindible para efectuar un buen trabajo y 6,2 por ciento, fue para saber que mercado alcanzar.

Para entender mejor el posicionamiento del empresario *gaucho* con relación al planeamiento, se pueden resumir dos variables básicas de ésta relación del empresario con su entorno: la situación de la empresa frente a sus competidores actuales y potenciales y su posición respecto a sus clientes y proveedores. Sobre ambas variables recae un razonamiento similar basado en el interés de conseguir una posición ventajosa competitiva inmediata. Se percibe eso por la posición de parte de los empresarios que dijeron que las exportaciones sirven como complementación en su actividad exportadora.

La obtención de posiciones ventajosas en el mercado no sólo se originan por una oferta especial frente a la competencia, sino que es afectada cada vez más por las relaciones con los proveedores y clientes bajo un denominador común. Al ser la empresa un punto intermedio en la generación acumulativa del valor añadido hasta los consumidores, a los que se ofrecen los productos o servicios que contribuyen a satisfacer sus necesidades como un factor determinante.

Indudablemente, la dificultad del proceso de planeamiento, pasa por la cultura empresarial. Dependerá de la situación y dimensión de la empresa en su

sector de actividad, así como de la mayor o menor proximidad actual respecto a la posición conveniente. Esto quiere decir, el desarrollo de una planificación estratégica perfectamente asumida combinada con un estilo de dirección propiciador, que puede ayudar a conseguirlo, facilitando una tarea no exenta de esfuerzo y tiempo. Se trata de lograr una sensibilización tanto en la dirección como en cualquier recurso organizativo para orientarse a anticipar los cambios del entorno y asumirlos con flexibilidad de comportamiento.

Para esto se toman las aportaciones de Alonso¹, en donde afirma que el objetivo de esta conducta es detectar aquellas oportunidades y amenazas que se puedan presentar, por la dinámica del preparo de la empresa a través del planeamiento, para prepararse y responder al mercado con acierto y rapidez.

En efecto, la integración de los mercados exteriores en la estrategia de la empresa, también adecuación de la estructura y funcionamiento interno a la disciplina de ese ejercicio de previsión, corroboran Alonso y Donoso².

Estas aportaciones llevan a un cuestionamiento que es la capacidad de la empresa de hacer planeamiento de sus actividades exportadoras, pues, los enseñamientos científicos muestran que es imposible una empresa trabajar año a año sin poseer un planeamiento adecuado para hacer frente a la incerteza provocada por la contingencia mercadológica.

En el caso de la empresa investigada, la mayoría de ellas, posee un promedio de años de existencia que supera los veinte años, lo que presupone que la mayor parte de ellas ya posee cierta habilidad para trabajar con la inestabilidad y también con las variaciones mercadológicas del país. No menos importante es que en casi todos los sectores exportadores investigados son empresas de tamaño mediano y esto podría ser un determinante considerado positivo para dispensar recursos para hacer planeamiento de toda la actividad de exportación.

¹ ALONSO, J. A., Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa..., p. 234-252

² ALONSO, J. A. y DONOSO, V., Competitividad de la Empresa ..., p. 174

Lo que es posible concluir, principalmente porque la empresa exportadora *gaucha* no logra definir muy claramente el motivo de porqué hacer planeamiento, puede estar vinculado aún al hecho de que el país y consecuentemente las empresas, están adaptándose o aprendiendo en un nuevo contexto económico, como: convivir con inflación baja, globalización, competitividad, ect.

6.1.2. El Destino de las Exportaciones

El destino de las exportaciones es el camino que toman los productos o servicios, rumbo al mercado exterior y que pueden destinarse para un mercado de un país vecino o a un mercado localizado en otro continente distante.

La investigación demostró que el destino de las exportaciones, primeramente, se dan para el Mercosur con 39,3 por ciento del total vendido por las empresas exportadoras *gauchas*, en segundo lugar, para Estados Unidos con un total de 32,1 por ciento, seguido por Uruguay, con 31,0 por ciento, Argentina con 26,2 por ciento y Paraguay con 17,9 por ciento. Estos países que fueron citados individualmente, hacen parte del Mercosur; y Europa con 16,7 por ciento del total que exportan, Chile con 13,1 por ciento. Alemania con 8,3 por ciento, Italia, con 6,0 por ciento, Inglaterra y Portugal con 4,8 por ciento cada uno; y España, Francia y Holanda con 3,6 por ciento cada uno. Todos estos países fueron citados individualmente, pero hacen parte de la Unión Europea. Estos fueron los países con los más expresivos mercados importadores de las empresas exportadoras *gauchas*.

Confrontando estos datos con los datos de la Secretaría de Asuntos Internacionales, se utilizó el año 1998, que acusa en primer lugar Estados Unidos, con 21,79 por ciento, segundo Argentina, (individualmente), con 12,02 por ciento, hace parte del Mercosur, tercero Alemania, con 4,50 por ciento, cuarto Reino Unido, con 4,06 por ciento, que hace parte de la Unión Europea, Iran, con 34,12

por ciento, Holanda, con 25,19 por ciento, también hacen parte de la Unión Europea, Japón, con 4,40 por ciento, como los principales.

Lo que se percibe a través de la investigación es que el empresario tenía dudas si respondía países individualmente o cuando pertenecían a bloques, citaba el bloque, en la encuesta. Lo cierto es que hay una correlación en las respuestas y los datos publicados por la Secretaría del Estado.

Se observa a través de la investigación que la empresa exportadora *gaucha* procura exportar para los países del Mercosur y Estados Unidos, como mercados más próximos o de mayor contacto, y en este caso se recuerdan autores, como, Melin³, Jarillo y Echezárraga⁴ y otros, que hacen referencia como siendo una opción de las empresas para se internacionalizarse, optando por exportar para los países vecinos, como la fase primeriza de éste proceso de internacionalización. Y la teoría sobre internacionalización afirma que varios estudios han demostrado que la distancia psíquica puede ser tan importante como la física o geográfica al escoger los países hacia los cuales iniciar exportaciones u otras actividades internacionales. Y, corroboran, las empresas de Estados Unidos suelen comenzar con Canadá, Reino Unido, Australia y Japón, etc. En contrapartida, Johanson y Wiedersheim-Paul⁵ dicen que la distancia física no es el único factor importante para operaciones internacionales y que el más importante factor es el tamaño (potencial) del mercado; y Alonso⁶ afirma, la empresa tenderá a proyectarse inicialmente hacia aquellos mercados que son más conocidos..., factores diferenciadores, como, lengua, niveles educativos, hábitos en los negocios, climas de mercado, marcos institucionales o grados de desarrollo industrial, y esto se confirma cuando se analiza, porque las empresas tienen por preferencia el Mercosur como una vía inicial de entrada.

³ MELIN, L., *Internationalization as a Strategy Process*, 1992

⁴ JARILLO, J. y ECHEZÁRRAGA, J. M., *Estrategia Internacional* - ..., p. 69

⁵ JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., *The Internationalization of the Firm* - ..., p. 18

⁶ ALONSO, J. A., *Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa*, 1994

Se percibe que las exportaciones tienen un destino tradicional, que confrontados con los datos de la Secretaría de Desarrollo y Asuntos Internacionales, en 1997, los principales países compradores de los productos, fueron Estados Unidos, Argentina, China, España y Alemania. Lo único que cambia es el Mercosur, que en conjunto, ocupa el primer lugar, cuando confrontados con los datos de la encuesta, además, ratifica los datos oficiales de la Secretaría.

En un trabajo sobre exportaciones y crecimiento económico, de todo el país, Souza⁷ afirma que la mayor parte de las exportaciones brasileñas se destinan para los países en desarrollo, principalmente los productos manufacturados. Y, Kuazaqui⁸ apunta que en reciente investigación concluyó que las empresas brasileñas prefieren exportar sus productos principalmente para los países de América Latina – Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay y Colombia –, siendo Argentina la preferida en razón de la proximidad, de la tradición en las transacciones comerciales con Brasil. Estados Unidos, también es recordado por su gran representatividad. Además de la tradición comercial, constituye el cuarto mayor país del mundo, después de Rusia, Canadá y China, y tiene la tercera mayor población del mundo. Estas conclusiones corroboran las conclusiones de la encuesta realizada en este trabajo de tesis.

La exportación como parte del proceso de internacionalización de la empresa es un camino para ser visto por las empresas como factor positivo y que sólo podrá traer beneficios, pues además de exportar abre las puertas para funciones como *stocks*, distribución, atendimento al cliente y transporte, refiere Young⁹.

Este aprendizaje para la empresa exportadora *gaucha* no puede ser despreciado, teniendo en vista que en el mundo entero los gobiernos y las empresas hacen un esfuerzo para penetrar en nuevos mercados o para mantener

⁷ SOUZA, N., *Exportações e Crescimento Econômico*, 1992

⁸ KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados ...*, p. 15

⁹ YOUNG, S., *Internationalisation: Introduction and Overview*, 1990, p. 6

los mercados ya conquistados, buscando dar el destino más provechoso a sus exportaciones.

6.1.3. Búsqueda de Nuevos Mercados

En cualquier parte del mundo y para cualquier empresa montar una estrategia de entrada en nuevos mercados, no es una tarea fácil, teniendo en vista, que el empresario exportador juega con una serie de riesgos inherentes de la actividad y incluso con certeza que la ganancia solamente advendrá de un trabajo de largo plazo y del resultado de un esfuerzo continuado, habla la teoría.

Ya tratándose de la búsqueda de nuevos mercados para la empresa exportadora *gaucha*, y cuando preguntado al empresario en qué nuevos países él desea abrir nuevos mercados, el dato más intrigante con la realización de la investigación fue que un porcentual de 40,5 por ciento no pretenden abrir mercados para exportar más, y de los 59,5 por ciento que respondieron pretenden abrir nuevos mercados para exportar más. El mercado más citado fue Estados Unidos con 16,7 por ciento, en seguida, Mercosur con 11,9 por ciento, Chile con 9,5 por ciento, Europa con 8,3 por ciento y África con 8,3 por ciento, como países más expresivos.

De los empresarios que pretenden abrir nuevos mercados para exportación, los motivos que alegaron fueron: 48,0 por ciento citaron mercados fuertes/clientes fuertes; 32,0 por ciento pretenden aumentar el volumen de ventas; 26,0 por ciento argumentaron poca competencia/mercado no explotado, por eso pretenden abrir mercado; 16,0 por ciento buena aceptación del producto; y 14,0 por ciento, ocupar cien por cien de su capacidad productiva. Éstas fueron las razones más citadas como motivo para abrir nuevos mercados.

Es importante destacar que cuando se investigó sobre los motivos que llevarían a la empresa a buscar nuevos mercados, la respuesta no fue inducida en el cuestionario.

Un estudio realizado con las empresas brasileñas, concluye Kuazaqui¹⁰, que conforme los países que obtuvieron preferencia para actividades exportadoras futuras, fueron Argentina, Estados Unidos, Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia y Portugal, debido, principalmente a la tradición y la proximidad geográfica. Sin embargo, se deben analizar los mercados que ofrecen oportunidades de negocios en corto plazo, medio y largo plazo, dentro de una estrategia de crecimiento horizontal y vertical de la empresa, y como conciliar la estrategia de entrada y operación. Estas conclusiones se encuadran dentro del perfil presentado por la empresa exportadora *gaucha*.

6.1.4. Fuentes de Información para el Exportador

Todo exportador a principio debería estar amparado por una buena red de informaciones, tanto privada, cuanto gubernamental, para desarrollo de la forma más eficiente y eficaz de las exportaciones, sin embargo, en la gran mayoría de los países esto queda más en la teoría que en la práctica efectiva.

Pautándose por las informaciones prestadas por los empresarios sobre las fuentes de información que la empresa *gaucha* utiliza para realizar sus exportaciones, se ha percibido que Río Grande del Sur, está muy lejos de lo que debería ser un beneficio para los exportadores, pues, la gran mayoría de las empresas no utiliza recursos de información, que consecuentemente, podrían ser un medio benéfico para realizar las exportaciones, como: el Ytamarati, (Órgano del Gobierno Federal), en donde 82,1 por ciento no utiliza este recurso de

¹⁰ KUAZAQUI, E., *Marketing Internacional: ...*, p. 32-33

información y sólo un 10,7 por ciento alega ser un medio de información regular y un 6,0 por ciento como bueno. Ya con relación a la Secretaría de Comercio Exterior, como fuente de información para el exportador, 35,8 por ciento lo encuentran como bueno y regular, y un porcentual de 61,9 por ciento no se valen de este recurso de información. Con relación al Banco de Brasil, un porcentual de 4,8 por ciento juzga ser excelente, 31,0 por ciento de los encuestados caracterizan como bueno y 15,5 por ciento como regular, mas 47,6 por ciento no se vale de este medio de información. Cuanto a los Bancos en General son apuntados en 17,9 por ciento como regular y 17,9 por ciento, también, como bueno y 59,4 por ciento respondieron que no utilizan este medio para obtener informaciones sobre exportación; en el Comercio Bilateral, un porcentual significativo de 71,4 por ciento es apuntado como no utilizando este medio de información por el exportador. Ya las Cámaras de Comercio Bilaterales, 71,4 por ciento no se valen de este medio como forma de obtener informaciones para la exportación, un 11,9 por ciento juzga este medio como bueno y 13,1 por ciento alega ser regular. Sobre las Empresas de Consultoría 20,2 por ciento consideran bueno, mas 64,3 por ciento no utiliza ese medio para obtener informaciones para exportar y un porcentual de 10,7 por ciento alega ser regular. Cuando preguntados sobre los Eurocentros, 86,9 por ciento respondió que no se vale de ese medio para informarse para exportar y sólo un 4,8 por ciento se refirió que son buenos. Cuanto a las Asociaciones de Exportadores el 14,3 por ciento lo consideran bueno y 11,9 por ciento lo consideran regular y un 71,4 por ciento no utilizan las Asociaciones de Exportadores como un medio para informarse sobre exportaciones. Preguntados si ellos se valen de empresas Transportadoras como fuente de información para exportar, 60,7 por ciento respondió que no las utiliza, pero 16,7 por ciento las considera un buen medio de información y 20,2 por ciento las considera regular. Ya con relación a la Organización de Ferias Internacionales como un medio de obteneren informaciones sobre exportación, 29,8 por ciento lo considera bueno, 8,3 por ciento lo encuentra excelente, 10,7 por ciento alega ser regular y 51,2 por ciento no utiliza ese medio. Cuanto a los Agentes como medio de información, un porcentual de 44,0 por ciento no utiliza ese medio para obtener informaciones sobre mercados externos, ya 32,1 por ciento de los encuestados alega ser bueno, 8,3 por ciento lo juzga excelente, 15,5 por ciento

ser regular. Y por último se preguntó sobre World Trade Center, en donde, 88,1 por ciento respondieron que no se valen de esta forma para obtener informaciones sobre mercados externos, con sólo 4,8 por ciento que dijeron ser bueno y 3,6 por ciento que alegaron ser regular, como se puede observar en el gráfico 18.

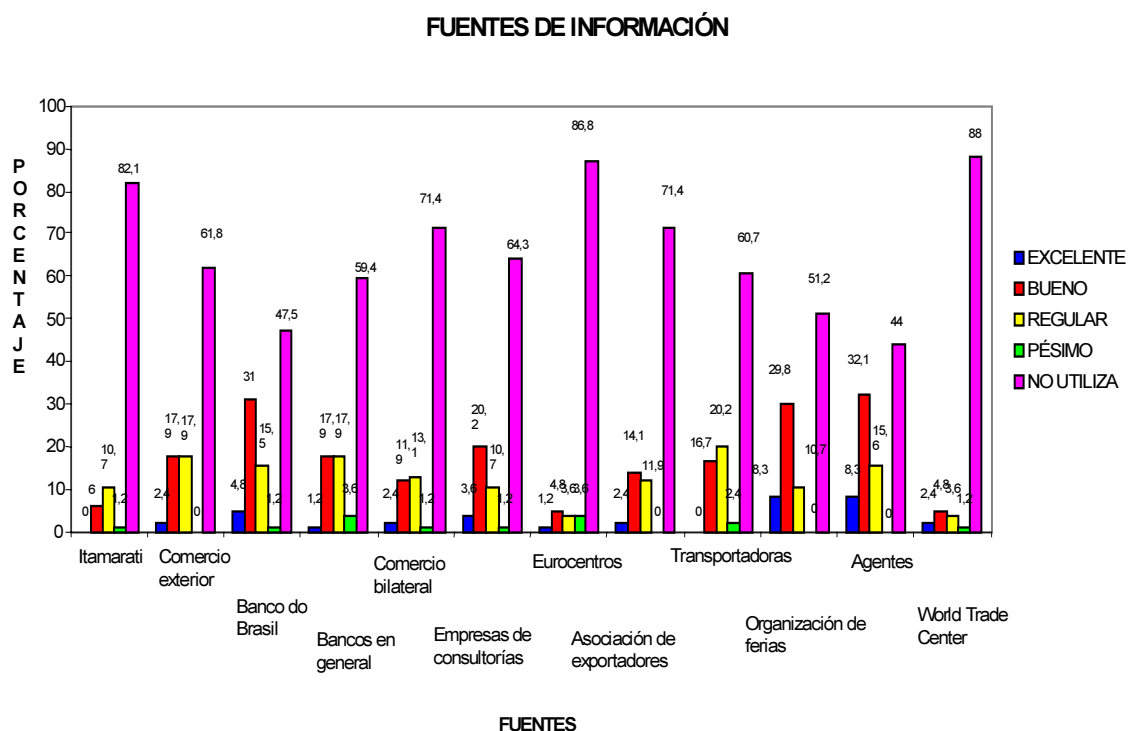


Gráfico 1 : Fuentes de información utilizadas por las empresas exportadoras *gaucha*

Lo que se observa es que, en la opinión de los empresarios, las formas de obtener informaciones se caracterizan básicamente por tres formas más utilizadas, los Agentes, Banco de Brasil y por participación en Organización de Ferias Internacionales, con el porcentual de bueno y excelente sobresaliendo a las otras formas de obtener informaciones sobre los mercados externos y sobre exportación.

Se concluye que en todas estas formas abordadas como un medio de amparar al empresario en el momento de hacer sus estrategias para entrar en nuevos mercados o aumentar su capacidad exportadora, es demasiado incipiente en términos de eficacia operacional y para demostrar estas conclusiones. El gráfico número 18 ilustra estas afirmativas, en donde se percibe que básicamente los picos del gráfico demuestran los resultados (no utilizan).

Este problema parece no ser exclusivo de la empresa exportadora *gaucha*, pues en una investigación realizada por Lins¹¹, junto a las empresas exportadoras pequeñas y medianas del Estado de Santa Catarina, el autor constató que entre varios factores, la falta de información sobre el mercado externo ha sido un percance para el exportador. Incluso el autor hace algunas sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa exportadora con relación a la obtención de informaciones sobre los mercados externos, entre ellas, que, para promover la internacionalización de las empresas de menor porte, facilitar el acceso a las informaciones puede fructificar en mejor desempeño exportador.

Ya Jarillo y Echezárraga¹² dicen que las fuentes de información deberían ser “impulsores” o promotores de éste proceso, tanto internos como externos a la empresa. Y eso lleva a un entendimiento de que las fuentes de información, principalmente, las vinculadas a los gobiernos deberían estar sintonizadas con los anhelos de la empresa exportadora.

Con estas conclusiones se llega a un punto, en que parece que la empresa exportadora *gaucha* no está aprovechándose de las fuentes de información consideradas muy económicas para la empresa, como las que fueron sugeridas en la encuesta a los empresarios, pues el beneficio de una información para mejorar el desempeño exportador o para elaborar nuevas estrategias de exportación tiene un valor incalculable.

¹¹ LINS, H. N., Internacionalização de Empresas de Pequeno Porte, p. 2

¹² JARILLO, J. C. y ECHEZÁRRAGA, J. M., Estrategia Internacional - ..., p. 63

6.1. 5. La Competitividad de los Productos en el Exterior

La competitividad de los productos en el exterior, para la empresa exportadora es considerado un factor determinante para el éxito a largo plazo. Siendo así, se preguntó al empresario en qué se basea la competitividad de sus productos, en el exterior. Un porcentual de 75,0 por ciento apuntó el precio como el factor más importante en términos de competitividad de sus productos en el mercado externo, en segundo lugar con 70,2 por ciento de las respuestas, la calidad de los productos exportados, y en tercer lugar con 36,9 por ciento adaptación al gusto del cliente externo. Estos constituyen los principales factores determinantes de la competitividad de los productos en el exterior, para el empresario *gaucho*, conforme demuestra el gráfico 19.

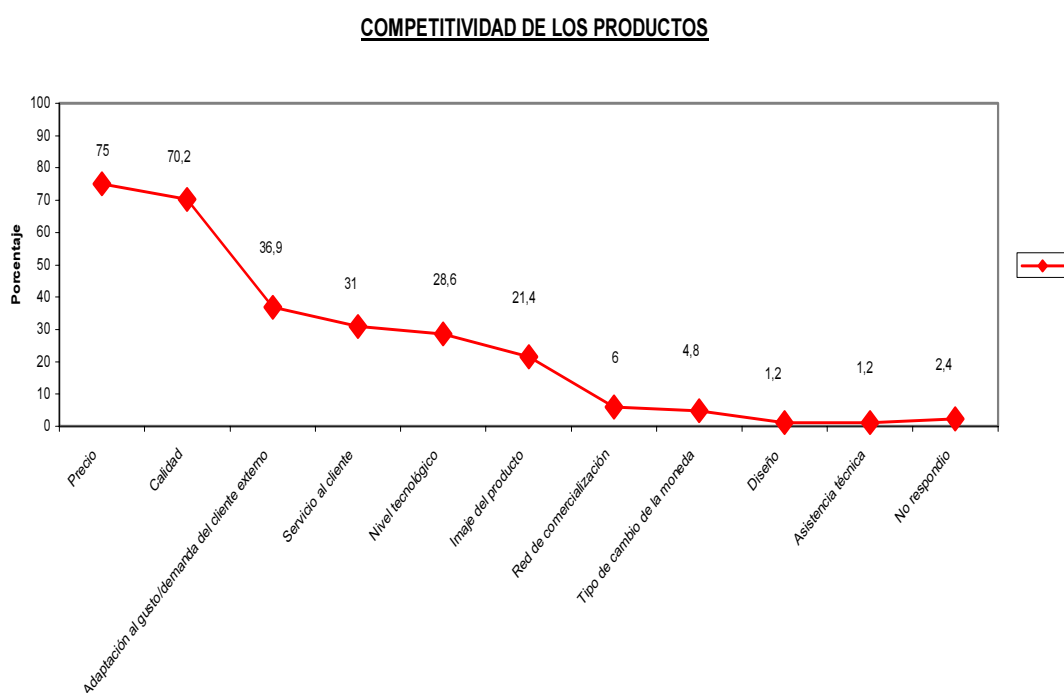


Gráfico 2: Competitividad de los productos de las empresas exportadoras *gauchas*, en el exterior

En una investigación realizada, recientemente, por el Instituto de Investigación Económica Aplicada (Ipea/Br) y por la Cepal, los investigadores entrevistaron 600 empresarios de los países del Mercosur y concluyeron con la investigación, que el factor precio de los productos brasileños es un determinante favorable, visto por los empresarios de los países del Mercosur, por 60,2 por ciento de los entrevistados, como un factor positivo de competitividad de las empresas. Ya la calidad de los productos es apuntada como un factor importante, pero, cuestionado por 86,2 por ciento de los entrevistados, conforme divulgado por *Gazeta Mercantil*¹³.

El precio es el factor más importante como una de las más populares formas de segmentar los mercados, (...), el hecho es que muchas personas compran por el precio. Considerado por el público de renta baja, media y alta y las respectivas clases sociales, debe llevar en cuenta la variable precio, lo que es recordado por Cobra¹⁴. Sin embargo, no contempla el valor/precio, como forma de baja calidad y precio bajo. El valor/precio relativo es el valor/precio de un sustituto relativo al valor/precio del producto que el consumidor quiere substituir (que yo llamo de producto), afirma Porter¹⁵. En este caso hay una preferencia por valor del producto en contrapartida al precio.

Un estudio realizado por la Fundación Getulio Vargas, confirma que el factor precio y calidad están relacionados también al factor tiempo que las empresas gastan para exportar y que si fuese reducido, ellas podrían estar vendiendo 18,0 por ciento más para el mercado internacional. Detectaron también, a través del estudio que hasta llegar un producto al destino final, un producto brasileño, lleva un promedio de 86 días, desde la especificación del producto por el importador hasta la entrega efectiva de la mercancía al cliente. Lo deseable, para todo el ciclo sería 58 días, para que sea considerado competitivo en el mercado internacional.

¹³ GAZETA MERCANTIL, 1998, p. A-4

¹⁴ COBRA, M., *Marketing Competitivo*, p. 432

¹⁵ PORTER, M., *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho...*, p. 257

Con relación a Brasil, las exportaciones han presentado la siguiente performance competitiva junto a los mercados internacionales, con aproximadamente US\$ 750 dólares por habitante en 1996, su desempeño es simplemente medíocre, cuando comparado con otros países de la región. El campeón de las exportaciones es Chile, que vende casi cuatro veces más que Brasil, a seguir viene México, Colombia, Argentina y Uruguay, dejando Brasil para el último lugar, en términos per capita. Cuando comparado con países como Estados Unidos, que también posee un mercado interno vigoroso y gran población, venden el equivalente a US\$ 4.500 dólares per capita/año. Rusia con población semejante a la brasileña, exporta aproximadamente US\$ 1.200 dólares per capita. Malasia por ejemplo, vendió al exterior, en 1996, cerca de US\$ 8.750 dólares por habitante, seguido por Corea del Sur, US\$ 6.250 per capita, conforme datos de la World Economic Outlook¹⁶, 1997.

Para mejorar la capacidad competitiva de los productos exportados, que envuelve no sólo, precio, calidad y producto adaptado al gusto del cliente, también, ofrecer servicio al cliente, nivel tecnológico, imagen del producto, red de comercialización, diseño, asistencia técnica, entre otros factores de relevancia, y no sólo relacionar precio y calidad con el tiempo de exportación, sino, mejorar todo el entorno competitivo de la empresa exportadora *gaucha*. Para corroborar esta afirmativa se recuerda Canals¹⁷, en donde afirma que la competitividad de las empresas depende de factores del entorno, ..., pero también depende de la estrategia que adopten y de la organización que sigan para alcanzar unos objetivos determinados. Esta afirmativa puede servir como un indicador favorable para el empresario exportador *gaucho*.

¹⁶ Datos de World Economic Outlook, Gazeta Mercantil, p. 29

¹⁷ CANALS, J., La Internacionalización de la Empresa, p. 17

6.1.5.1. La Competencia Internacional y la Empresa Exportadora

Observando la competitividad de los productos de la empresa exportadora *gaucha* y la competencia internacional, se verificó a través de la investigación, que 21,4 por ciento de los encuestados no lograron identificar sus competidores (países) en el mercado externo. Ya de los 78,6 por ciento que repondieron cuáles son sus competidores en el mercado externo, el 27,4 por ciento citaron Italia en primer lugar, 23,8 por ciento citaron Argentina, en tercer lugar Estados Unidos con 21,4 por ciento, China fue citada por 15,5 por ciento, España por 13,1 por ciento, Asia como un todo, por 10,7 por ciento y Alemania con 8,3 por ciento de las respuestas, entre otros países con índices menores de respuestas, y algunos respondieron más de un país como su competidor en el mercado externo.

Ya cuando analizado por sector, predominan como competidores más fuertes del sector exportador *gaucho*, en los sectores agropecuario, agroalimentario, de química y plásticos, y el sector de metales comunes y sus obras, fueron citados Estados Unidos y Argentina, como mayores competidores en el mercado externo. Ya en el sector de pieles, cueros y textiles, predomina Argentina, Italia y Asia, como mayores competidores. En el sector de calzados y asemejados, los empresarios encuentran mayor competencia de China, Italia y España. Con relación al sector de máquinas, aparatos y material de transporte, los principales países citados como los mayores competidores de la empresa exportadora *gaucha* fueron, Italia, Estados Unidos y Alemania. Y con relación al sector de productos diversos y de hogar, los principales competidores más citados fueron Asia, en primer lugar e Italia y España, en segundo.

Se observa que el empresario que respondió quiénes son sus competidores en el mercado exterior, tiene conocimiento de sus principales rivales en el mercado internacional. Sabe que para competir con sus productos en el exterior tiene que enfrentar estos países como fuerzas que buscan cada vez más espacio para competir en éste escenario.

6.1.5.2. Los Canales de Distribución Exportador

Uno de los atributos de la empresa para competir con sus productos en el exterior está basado en los canales de distribución que ésta utiliza. Con relación a los canales de distribución que la empresa exportadora *gaucha* utiliza para distribuir sus productos, la forma más utilizada es a través de la Venta Directa con un porcentual de 39,4 por ciento y en segundo lugar, el Agente en Brasil por 28,9 por ciento de las empresas, como se puede observar en el gráfico 20. Estas son las formas más utilizadas de distribución de productos en el exterior y esto viene a confirmar lo que la literatura sobre exportación ha afirmado, que el medio de exportar más utilizado, principalmente, en empresas en fase inicial de internacionalización son las formas más simples como la Venta Directa y a través del Agente en el país exportador.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS

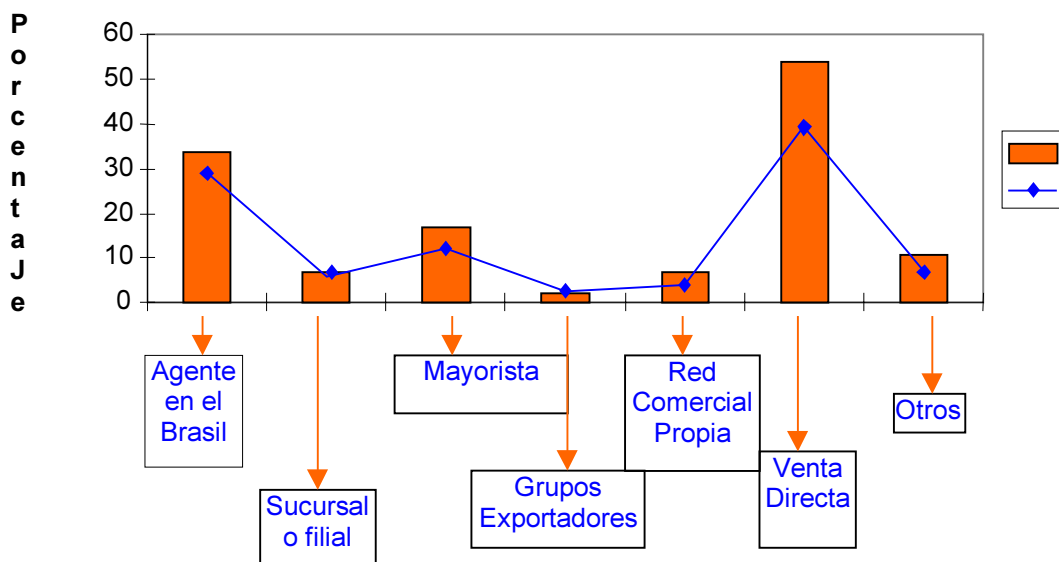


Gráfico 3 : Canales de distribución utilizados por las empresas exportadoras

Cuando preguntado sobre qué proporción representa cada uno de esos canales de distribución en sus exportaciones y los países de destino en donde distribuyen los productos, las respuestas demostraron aunque que la venta directa y el agente en Brasil sean los canales más utilizados por las empresas 40,5 por ciento se valen del Agente en Brasil como canal de distribución y de éste porcentual 13,1 por ciento direccionan sus exportaciones para Estados Unidos y 6,0 por ciento para Europa. Tratándose de la venta directa un porcentual de 64,3 por ciento se vale de esta forma como canal de distribución y de este valor 11,9 por ciento es destinado para Uruguay, individualmente, 10,7 por ciento para el Mercosur, y un 8,3 por ciento para Estados Unidos, 7,1 por ciento para Argentina, individualmente y 6,0 por ciento para Europa.

De las otras formas de distribución como, Sucursal o Filial, sólo un porcentual de 8,3 por ciento se vale de este medio como canal de distribución de los productos en el exterior. Otras formas como, Mayorista en el extranjero, 20,2 por ciento de los exportadores se valen de este medio, con 6,0 por ciento destinado para Argentina, 3,6 por ciento para Uruguay y 3,6 por ciento para Chile. De los Grupos de exportadores, sólo un porcentual de 2,4 por ciento utiliza este medio para distribuir sus productos en el exterior. La Red propia es utilizada por 7,1 por ciento de los exportadores, todavía con porcentual inexpresivo. Otras formas de distribuir representan 13,1 por ciento, mas sin ninguna representatividad sobre los resultados totales.

Ya cuando visto por sector, queda de la siguiente forma: el sector agropecuario, el sector de calzados y asemejados y el sector de máquinas, aparatos y de material de transportes, la forma de distribución utilizada por la gran mayoría de las empresas es el Agente en Brasil. Y los otros sectores se caracterizan básicamente por distribuir sus productos a través de la Venta Directa, en la mayoría de las empresas. Estas fueron las principales conclusiones sobre las formas de distribución de los productos de la empresa exportadora *gaucha*, por la investigación realizada.

6.1.5.3. Clientes Fijos y la Exportación

A través de la encuesta se buscó investigar el comprometimiento de las empresas con sus ventas a clientes fijos, y se ha detectado que una proporción 31,0 venden, entre 80 y 99 por ciento para clientes fijos, 20,2 por ciento venden entre 60 y 80 por ciento para clientes fijos, y haciendo una observación más detenida se llega a la conclusión que 51,2 por ciento del total de los exportadores venden entre 60 y 99 por ciento de sus ventas a clientes fijos como una estrategia para competir con los productos en el exterior, como se puede observar en el gráfico 21.

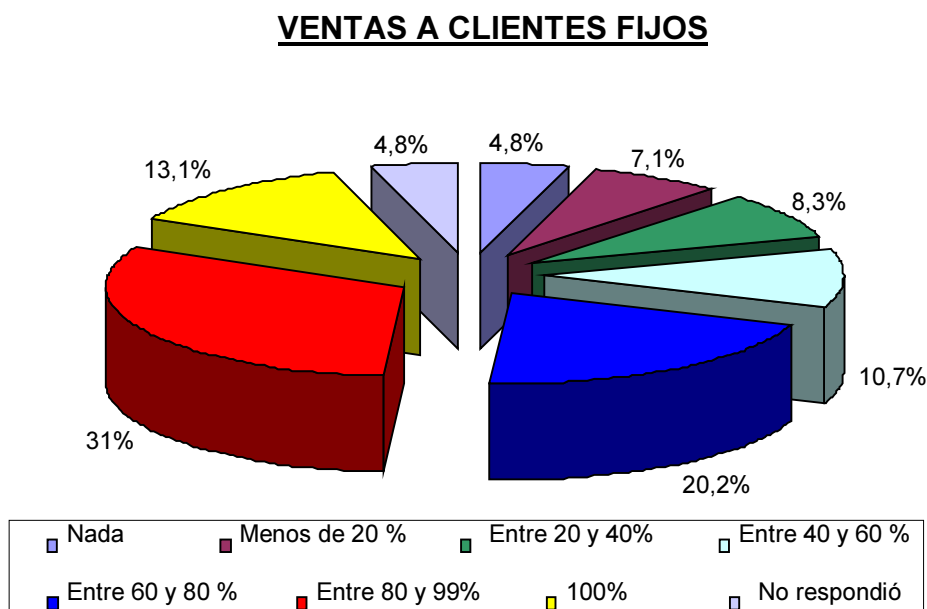


Gráfico 4: Proporción vendida para clientes fijos por las empresas exportadoras

Eso representa en términos de competitividad de los productos que las empresas mantienen cierta tradición exportadora, pues, se puede considerar un porcentual bastante alto de las exportaciones direccionadas para clientes fijos y además 13,1 por ciento direccionan cien por cien de sus exportaciones para un

único cliente. Significa en la práctica que el exportador queda muy dependiente de un único comprador o de un único mercado, generando con eso mucha inestabilidad para la empresa, incluso corriendo el riesgo de comprometer la empresa, caso haya cancelamiento de alguna encomienda del importador u otro imprevisto. Sumando la proporción de ventas entre 60 y 100 por ciento del total, se llega a la conclusión de que 64,3 por ciento de los exportadores destinan sus ventas a clientes fijos, lo que se puede considerar un porcentual alto.

Esta característica del exportador *gaucho* está vinculada al perfil de la empresa exportadora, pues como la competitividad de los productos en el exterior, primeramente, está pautada en precio, también, que más de veinte por ciento de los empresarios no saben qué países son sus competidores, que las ventas se dan en la gran mayoría a través de la venta directa o por Agente en el Brasil, que buena parcela de los exportadores prefiere vender para países vecinos o para países en que exista alguna identificación con la empresa exportadora *gaucha* y además, un agravante es que la exportación tiene un carácter complementario para gran parte de los empresarios *gauchos*.

Con estas afirmativas se deduce que para el empresario es más fácil vender para clientes fijos, gran parte de las mercancías, pues desonera al empresario de mayores preocupaciones, con relación a las exportaciones.

6.1.5.4. La Empresa y sus Operaciones en el Exterior

En la investigación se ha buscado saber como opera la empresa en el exterior y a través de los resultados de la encuesta se ha visto que la empresa exportadora *gaucha* no posee la costumbre de trabajar con o como empresa subcontratista en sus operaciones exteriores, pues un porcentual de 54,8 por ciento no respondieron la pregunta que se hizo, siendo que sólo un 15,5 por

ciento trabaja como empresa subcontratista y un 29,8 por ciento trabaja con empresas subcontratistas, como se puede ver en el gráfico 22.

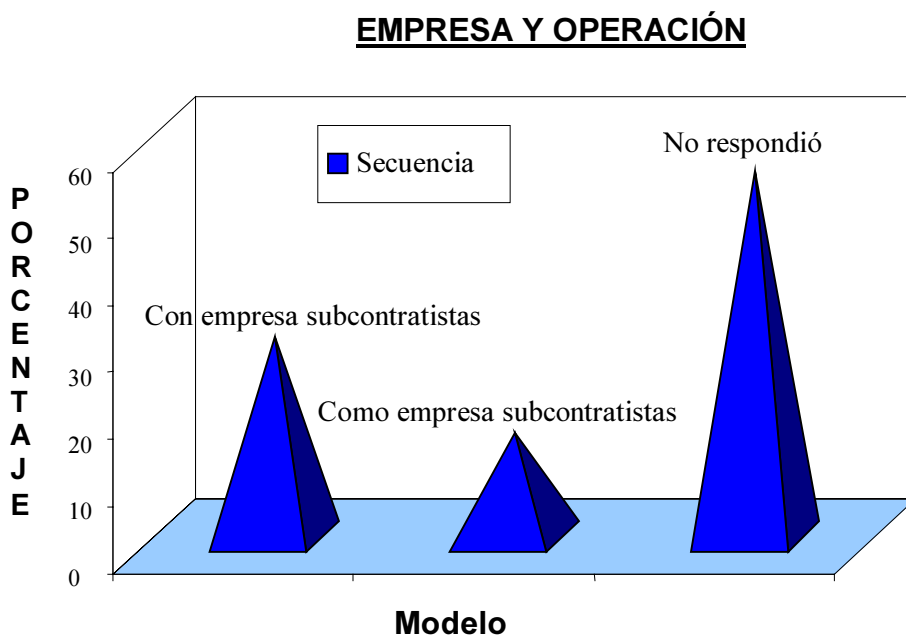


Gráfico 5 : Porcentual de empresas exportadoras que operan con o como empresa subcontratistas

Lo que se concluye es que éste no parece ser un factor determinante en términos de competitividad de sus productos para el empresario exportador *gaucho*, pues más de la mitad no respondió la pregunta, o el empresario no supo definir de que se estaba hablando, o realmente ésta no es una cuestión que puede mejorar la competitividad de los productos de las empresas exportadoras *gauchas* en el exterior.

6.1.5.5. Formas de Pago de la Exportación

Las empresas exportadoras se caracterizan por utilizar básicamente cuatro formas de pago de sus exportaciones que si sumadas representa 80,9 por

ciento de todas las formas de pago. La forma de pago más utilizada es la Cuenta de Crédito con 32,1 por ciento de las empresas; la Orden de Pago es utilizada por 20,2 por ciento de las empresas; el Contradocumento es utilizado por 14,3 por ciento; y el Pago a Plazo por 14,3 por ciento, también. Los 19,1 por ciento restantes se dividen en otras formas de pago, pero, sin tener expresión en el contexto, como demuestra el gráfico número 23.

FORMAS DE PAGO

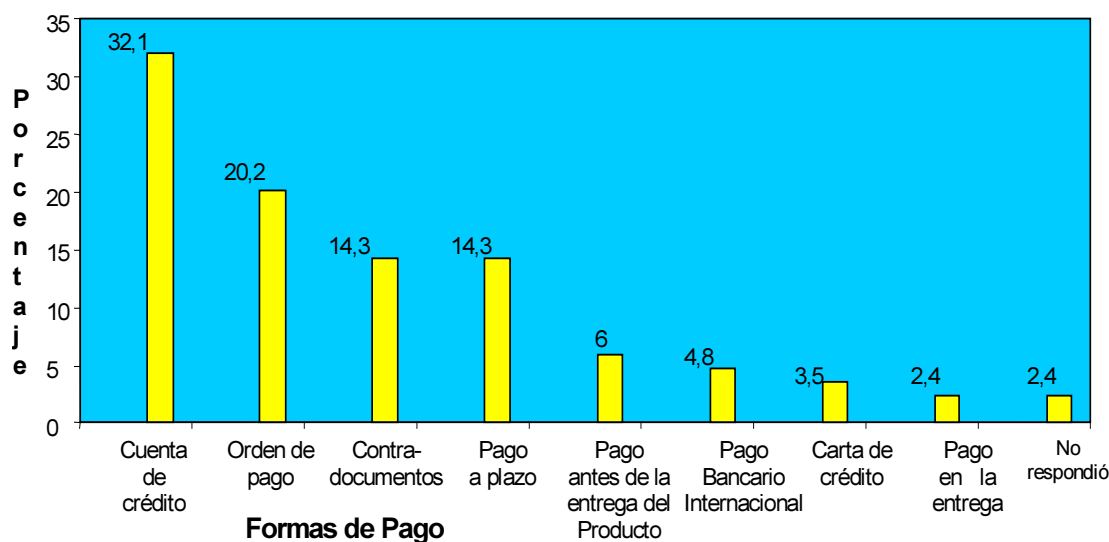


Gráfico 6: Principales formas de pago utilizado por los clientes externos de las empresas exportadoras

La cuenta de crédito y la orden de pago, engloban más de 50,0 por ciento, como forma de pago de las exportaciones más utilizada por el exportador *gaucho*.

6.1.5.6. Acciones de Promoción de la Exportación

La literatura sobre exportaciones mucho ha comentado sobre la eficacia de las acciones de promoción de las ventas al exterior. Con relación a acciones de promoción, 70,2 por ciento de los encuestados, dijeron que no realizan

promociones de sus productos en el exterior, como una alternativa para competir con otros mercados, como se puede ver en el gráfico 24.

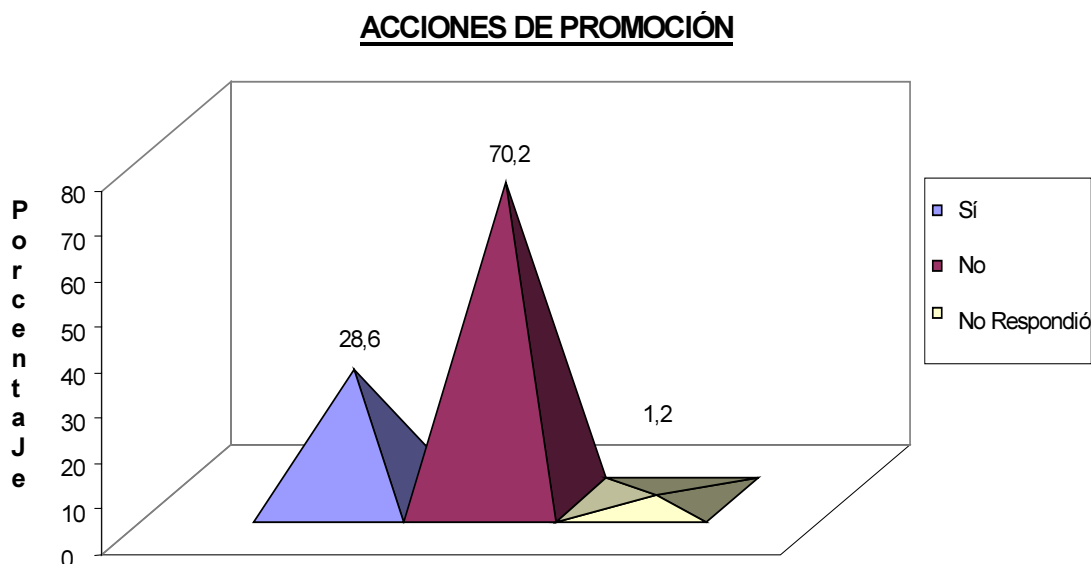


Gráfico 7: Acción de promoción de la empresa exportadora gaucha, en el exterior

De los 28,6 por ciento de las empresas que realizan algún tipo de promoción, 29,2 por ciento de éstas, se valen de exposición en ferias como forma de mostrar sus productos y hacer negocios, así como, 16,7 por ciento de las empresas que realizan acciones de promoción utilizan material de apoyo/muestra gratis para promocionar sus productos. Empatado en 8,3 por ciento de las empresas el *out-door*, propaganda en periódicos y revistas, y viajes; como forma también utilizadas por las empresas exportadoras para promoción de sus productos en el exterior. Es interesante observar que un porcentual de 12,5 por ciento de los empresarios que promueven sus productos, no respondieron la pregunta, como demuestra el gráfico 25.

TIPOS DE PROMOCIÓN

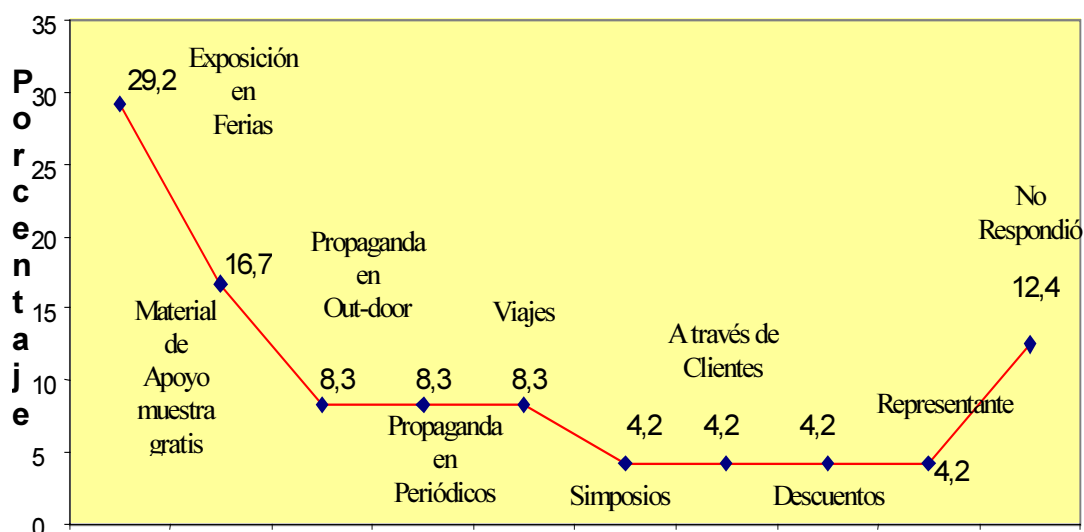


Gráfico 8 : Principales tipos de promoción realizados por las empresas exportadoras

En 1996, en una Guía lanzada sobre sobre exportaciones, Prates¹⁸, afirma que las exportaciones necesitan para una promoción eficaz; estudios y análisis del mercado exterior, además de remesas de muestras para el exterior, impresión, transporte y distribución de material de propaganda y divulgación en el exterior, ejecución de programas de propaganda y divulgación en órganos especializados en el exterior, participación en ferias, exposiciones y certámenes semejantes, inclusive transporte de material y arrendamiento de *stands*, en el exterior, además de apertura e instalación de oficinas, depósitos o similares en el exterior, como formas más eficaces de promoción de la exportación.

Por otro lado, Cavusgil, Zou y Naidu¹⁹; y Joynt²⁰ dicen que existen cuatro variables que están relacionados a la promoción de la exportación: la experiencia

¹⁸ PRATES, A., *Marketing Operacional*, 1996

¹⁹ CAVUSGIL, S. T. and ZOU, S., and NAIDU, G. M., *Product and Promotion adaptation...*, 1993,

internacional de la empresa, orientación de la tecnología de la industria, singularidad del producto, y la intensidad competitiva del mercado de exportación. Estos resultados sugieren que pueda haber una sintonía con relación al esfuerzo de promoción de los productos en el mercado exportador. Cuando las empresas ganan más experiencia internacional empiezan las diferencias del mercado y los autores recuerdan las afirmaciones de [Douglas y Craig 1989; Terpstra 1987]. A través de la modificación del posicionamiento, y el acercamiento promocional, las empresas más experientes pueden emparejar su oferta a las situaciones idiosincrásicas del mercado de exportación. Las empresas menos experientes pueden intentar evitar modificaciones posiblemente debido a la falta de conocimiento de requisitos del mercado de exportación.

Dentro de esta visión, se puede ver que Brasil ha despertado sobre este tema, pues el año pasado, fue creada la Agencia de Promoción de las Exportaciones (Apex), por el gobierno, que tiene la incumbencia de abrir nuevas perspectivas para la promoción de las exportaciones brasileñas. La necesidad de promocionar las exportaciones no sólo de Brasil, sino, de todos los Estados brasileños, lo que incluye Río Grande del Sur, pues prueba de eso, se puede ver la poca información que el empresario del sector exportador posee y se vale de los varios órganos existentes, en el país y en el exterior, para promoción de sus productos en el exterior.

El intento del gobierno en promover las exportaciones es establecer una sociedad entre gobierno e iniciativa privada para implementación de este programa. Cabe a las organizaciones de representación empresarial y a los gobiernos de los Estados – regiones y locales, que poseen estructura descentralizada, la proposición de los programas y proyectos. Este tipo de programa ayuda a las empresas principalmente las pequeñas y medianas, que son la mayoría de las empresas exportadoras.

²⁰ JOYNT, P., *International Strategy: A Study of...*, 1989

Este tipo de programa podrá tornarse un camino expédito para promoción de la exportación. Con el compromiso de apoyar acciones volcadas para la capacitación gerencial y entrenamiento de mano de obra, certificación ISO, *design*, mejoras de procesos y de productos, misiones empresariales, incorporación de tecnologías, comercio electrónico, información comercial, prospección e investigación de mercados externos, divulgación y *marketing* sectorial, promoción de rodadas de negocios internacionales, participación en eventos, en Brasil y en el exterior, como (ferias, exposiciones y seminarios), formación de consorcios de exportación, ect.)

En síntese, este tipo de ayuda puede viabilizar la exportación de una gran cantidad de empresas, sobretodo aquellas que no tienen posibilidad, hoy día, de presentar competitivos sus productos en el mercado mundial, para unir la iniciativa privada y el sector público en dirección al aumento de las exportaciones y para encaminar de forma más eficiente una mejor representación de las empresas, tanto las brasileñas, cuanto las empresas exportadoras *gauchas*, en el mercado mundial, teniendo en vista que, examinado por sectores, el único sector que promociona las exportaciones es el sector de máquinas, aparatos y de transporte y la forma de promoción que se utiliza, es a través de descuentos, promociones y ferias con 50,0 por ciento de las empresas del sector, como visto en la encuesta.

6.1.5.7. La Empresa exportadora y las Campañas de Publicidad

El poder de la comunicación, incluso la comunicación internacional en el ambiente empresarial y de negocios viene tornándose un elemento de diferenciación entre todos aquellos que se dedican a la actividad comercial, principalmente en virtud de la competitividad de los productos en los mercados. Los consumidores, clientes, en fin, todos aquellos integrantes de grupos de referencia quieren ver desde hace mucho tiempo algo más que la simple

propaganda o publicidad y formas más agresivas de ventas; quieren tener acceso a los productos. Muchas veces si no fuesen promovidos a través de campañas de publicidad, estos productos no se tornarían conocidos del público, siendo que, las campañas de publicidad deberían ser vistas por el empresario exportador como un determinante favorable a la competitividad de los productos, en las ventas externas y no como algo que le onera la actividad de exportación.

Con relación a la empresa exportadora *gaucha* y las campañas de publicidad, la investigación demostró que 73,8 por ciento de los empresarios respondieron que no realizan ningún tipo de campaña de publicidad y 21,4 por ciento respondieron que realizan campañas de publicidad, como se puede ver en el gráfico 26.

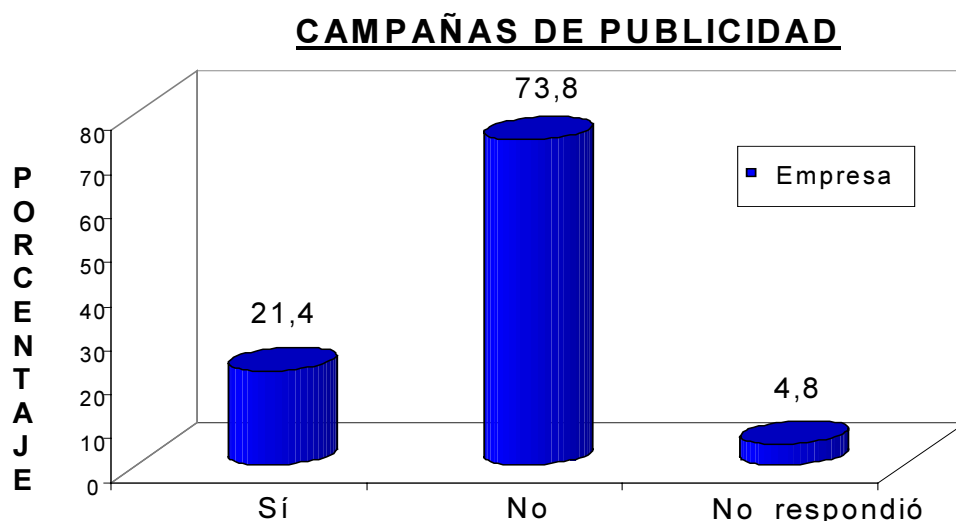


Gráfico 9: Porcentual de participación en campañas de publicidad de las empresas exportadoras

De los 21,4 por ciento que realizan algún tipo de campaña de publicidad, 38,9 por ciento hacen propaganda en periódicos y revistas, 27,8 por ciento en material de apoyo/muestra gratis, y 16,7 por ciento en ferias de exposición, como demuestra el gráfico 27.

Estas son consideradas las formas más económicas de hacer campañas de publicidad, pues envuelven pocos recursos, y la gran mayoría de las veces las

empresas se direccionan a sus públicos de interés, tornando con eso un medio eficaz de alcanzar sus objetivos más inmediatos. Sin embargo, estas formas de campaña de publicidad, demuestran la poca agresividad del empresario con relación a los mercados exteriores, así como también, la poca preocupación con el *marketing* internacional de la empresa exportadora.

TIPOS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD

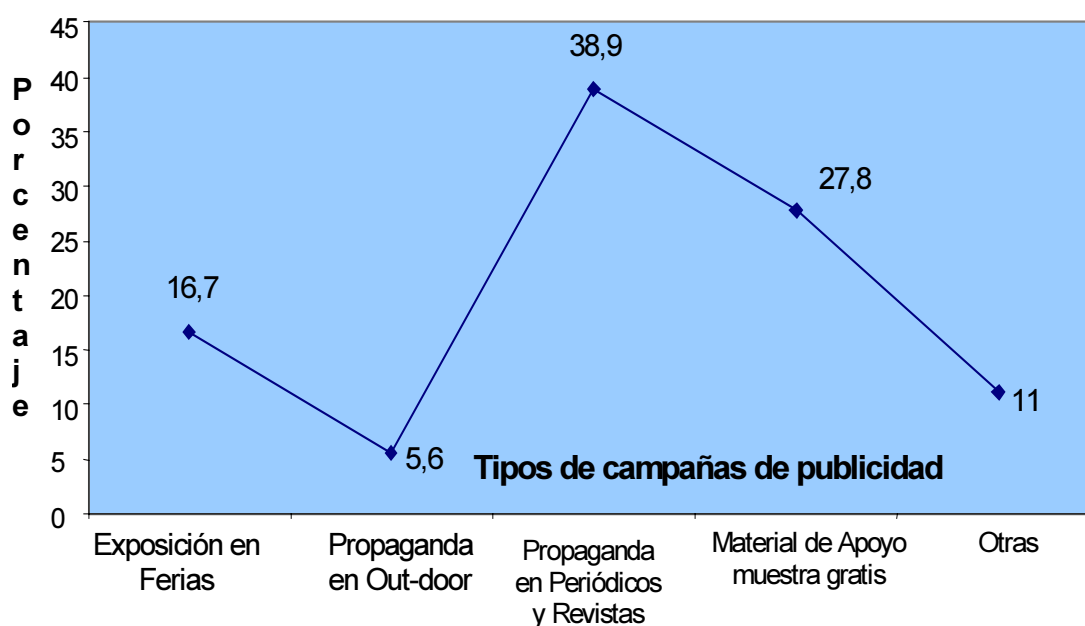


Gráfico 10: Tipos de campañas de publicidad más utilizados por las empresas exportadoras

La publicidad siempre fue considerada cara, y lo es, en muchos casos, siendo que el propio concepto de publicidad viene alterándose con el tiempo dando lugar a un concepto más profundo, volcado a las relaciones públicas. Se considera como relaciones públicas toda actividad de la empresa con el objeto de preservar las buenas relaciones con los diferentes públicos de interés, aunque ese público éste en otro continente o país.

Las campañas de publicidad cuando vistas en los sectores investigados, demuestran que sólo los sectores de calzados y asemejados, 29,4 por ciento del

sector hacen campañas de publicidad, en donde los tipos más citados fueron desfiles y punto de venta; el sector de metales comunes y sus obras, 33,0 por ciento de las empresas realizan campañas de publicidad, siendo que la forma más citada fue a través de catálogos; el sector de máquinas, aparatos y material de transportes, 25,0 por ciento de las empresas realizan algún tipo de campaña de publicidad y las formas más citadas fueron a través de informativos y revistas; y el sector de productos diversos y del hogar, 18,0 por ciento de ellas realizan algún tipo de campaña de publicidad, y la forma más utilizada, revistas y catálogos. Los otros sectores no poseen representatividad en la investigación.

Cuando preguntados sobre los resultados de las campañas de publicidad y las promociones de sus productos en el exterior, 16,7 por ciento de los encuestados encuentra excelente y 55,6 por ciento bueno; ya cuanto a las promociones, 8,3 por ciento encuentra excelente y 62,5 por ciento bueno, como demuestra el gráfico 28.

CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD Y DE PROMOCIÓN

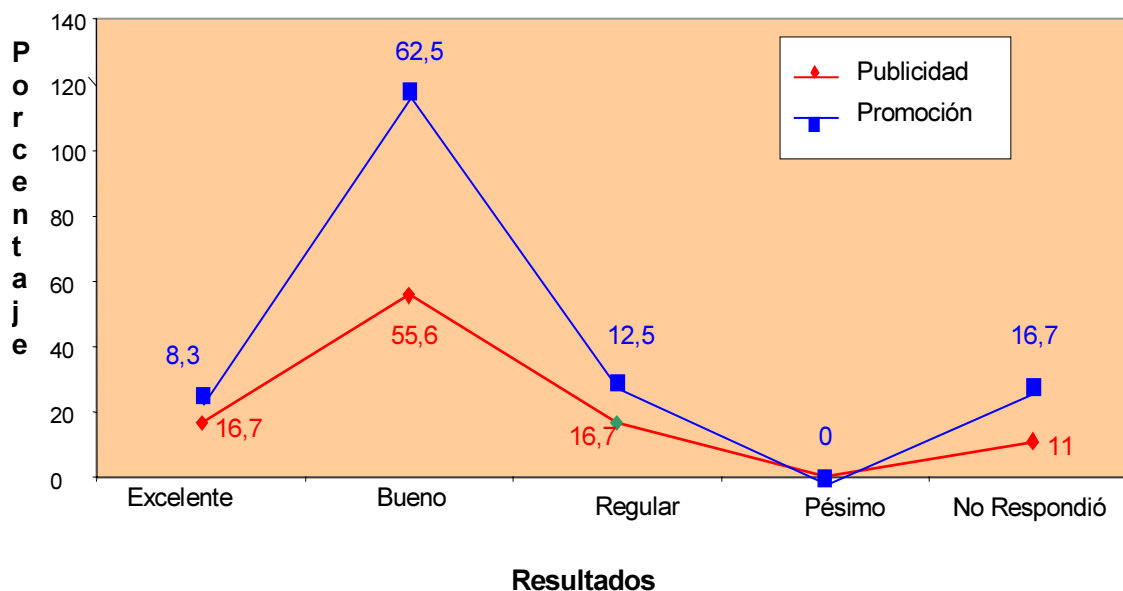


Gráfico 11: Los resultados de las campañas de publicidad y de promoción de los productos vendidos por las empresas exportadoras

Es interesante observar que el empresario demuestra a través de las respuestas, ser eficaces las campañas de publicidad y de promoción, pero en la práctica del día a día reacciona con poca eficiencia a estos medios para también ser una forma de competir con sus productos en los mercados externos. Eso demuestra que la gran mayoría cree en la eficacia de estas formas de tornar los productos conocidos junto a los públicos de los mercados exteriores.

Cabe cuestionar si el empresario tiene conciencia efectiva de la importancia de las campañas de publicidad y de las promociones de los productos en los mercados externos, porqué se muestra tan descomprometido o porqué no se preocupa con destinar recursos para estos medios y con eso, consecuentemente, aumentar sus ventas a los mercados exteriores. Aquí cabe comentar Carnier²¹, que aborda que los términos publicidad y promoción son muy confundidos por administradores de las empresas. Sin embargo, la publicidad podrá ser más eficaz que la promoción en si. En ciertos casos, la publicidad posee más credibilidad.

Ya Cobra²² hace la siguiente afirmación: “que el éxito de cualquier tipo de campaña promocional dependerá de la eficacia del mensaje”.

Para completar cabe hacer referencia a las afirmativas de Alonso²³, que la promoción y publicidad son instrumentos ampliamente reconocidos en la literatura por su poder para modificar la demanda y para diferenciar los productos. Y cuanto más persuasiva sea la propaganda, mayor será el resultado de la promoción de ventas.

²¹ CARNIER, L. R., *Marketing Internacional para Brasileiros*, p. 230

²² COBRA, M., *Marketing Competitivo*, p. 432

²³ ALONSO, J. A., *Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa*, 1994

CAPÍTULO VII

**7.- LA COMPETENCIA INTERNACIONAL Y LA
EMPRESA EXPORTADORA *GAUCHA***

7.- LA COMPETENCIA INTERNACIONAL Y LA EMPRESA EXPORTADORA GAUCHA

El capítulo sobre la competencia internacional y la empresa exportadora *gaucha* lleva a cabo desglosar de forma sucinta los resultados de la investigación sobre la exportación y la competencia así como también, analiza los resultados sobre la inversión en investigación y desarrollo en la empresa exportadora; la innovación en las empresas del sector exportador; la formación de bloques económicos y la empresa exportadora; y la influencia de la globalización en la empresa exportadora. Estos resultados contribuyen para demostrar el perfil de la empresa del sector exportador con relación a la competencia internacional.

7.1. LA EXPORTACIÓN Y LA COMPETENCIA

La exportación siempre fue factor determinante de expansión de los mercados, como también, determinante para el aumento del comercio internacional. El proceso de globalización de los mercados, ha provocado cambios abruptos en todos los sectores de la economía, haciendo con que los factores productivos dejaran de primar por territorios o regiones y pasaran a hacer parte de un proceso complejo de desterritorialización. Como consecuencia más inmediata, premisas como, inversión en investigación y desarrollo, e innovación pasaron a ofrecer mucho más capacidad competitiva a la empresa frente al mercado internacional, también la formación de bloques económicos y la influencia de la globalización de los mercados, han exigido de las empresas otras formas de competencia, donde el mercado pasó a ser mucho más exigente e informado, con ese proceso, buscando consumir productos de alta calidad, con

precio accesible, independiente del origen del producto, generando con eso para las empresas una gran incerteza en términos de capacidad de supervivencia a largo plazo.

Para competir en esos nuevos tiempos, las empresas buscaron incorporar nuevos productos en el *mix* productivo y la innovación pasó a ser casi una rutina en la empresa. Además pasaron a adecuarse a trabajar con esa nueva realidad pautada por la competencia, tanto doméstica cuanto internacional, que ha influenciado todos los sectores de la economía.

Toda empresa cuando pasa a actuar en el exterior, entra en un ambiente en donde encuentra nuevos competidores y una dinámica de competición diferente de la que estaba acostumbrada, pues la competencia se caracteriza, generalmente, por disipar los beneficios en las empresas y que, por tanto, el único modo de asegurar estos beneficios es obtener alguna ventaja sostenible sobre los competidores, y esto puede ser la esencia de la competencia que es proporcionar alguna cosa diferente y hacerla mejor que su competidor.

En este contexto, en donde las economías están cada vez más entrelazadas, cabe a la empresa exportadora *gaucha* la tarea de adaptarse y convivir con los obstáculos de la competencia, aún cuando la ventaja de la competencia mundial supere estos obstáculos, como percibir espacios que aún no están siendo explotados o explotados con poca competencia y beneficiarse buscando introducirse cada vez más en este ambiente complejo, anhelando, consecuentemente, el éxito en las exportaciones.

7.1.1. Inversión en Investigación y Desarrollo en la Empresa Exportadora

La inversión en investigación y desarrollo de productos para el mercado externo revierte en beneficios para el mercado interno, no sólo para las empresas, afirman Jacobs, Wills, Samli y Bullard¹, siendo así, beneficiando todo el contexto en donde la empresa esté.

En ese contexto, respecto a la capacidad investigadora se obtiene que las empresas que invierten en el exterior se diferencian por la mayor importancia de sus gastos en investigación y desarrollo, cualquiera que sea la especificación de ésta variable, afirma Rubio². El autor demuestra que por poco que sea la inversión en investigación y desarrollo, la empresa tiene más posibilidades de diferenciarse de las que no invierten en ésta variable.

Respecto a la inversión en investigación y desarrollo en las empresas exportadoras *gauchas*, la investigación reveló cifras muy tímidas con relación a las empresas, que, en 1995 invirtieron en investigación y desarrollo 1,40 por ciento sobre los ingresos de la empresa. Ya en 1996, las empresas dedicaron 2,45 por ciento para investigación y desarrollo; y en 1997, éste porcentual creció para 2,69 por ciento de los ingresos de las empresas exportadoras, conforme se puede observar en gráfico 29.

¹ JACOBS, L., WILLS, J., SAMLI, A. C. and BULLARD, W. R., Internationalization of domestic product life cycles, 1997

² RUBIO, J. M., Factores Determinantes del Comportamiento Diferencial de las Empresas Industriales Españolas que Invierten en el Extranjero, 1996, p. 19

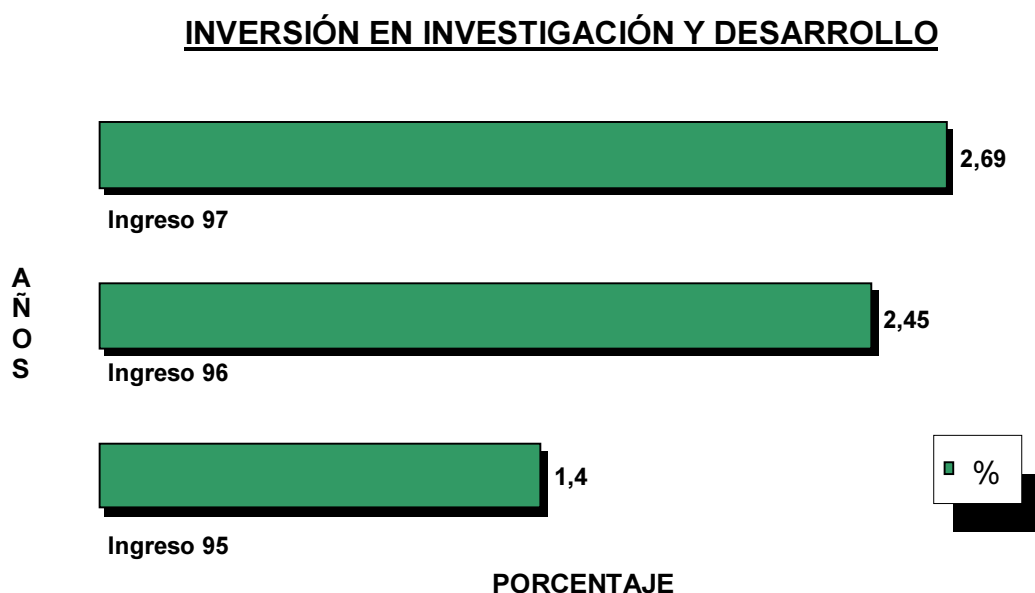


Gráfico 1 : Los ingresos en investigación y desarrollo de las empresas exportadoras de Río Grande del Sur

Sobre la importancia de invertir en investigación y desarrollo, se recuerda Kandir³, que aborda que las empresas japonesas gastan en investigación y desarrollo, aproximadamente, el triple de lo que gastan las americanas, las alemanas o las francesas, tomados los respectivos PIB como referencia.

Ya con relación a la empresa exportadora *gaucha*, el dato más expresivo es que ésta tímida inversión en investigación y desarrollo está creciendo año a año, como se puede ver en el gráfico 29. Significa que el empresario está dando más importancia el factor investigación y desarrollo en su negocio, que consecuentemente, trae beneficios para el sector, pues además de traer nuevas tecnologías y aumenta la capacidad competitiva de la empresa.

³ KANDIR, A., Brasil Século XXI, 1994, p. 11

Es también importante recordar Aktouf⁴, cuando se habla de I & D, pues el autor destaca que la Suecia se alinea entre los países industrializados en donde la inversión en investigación y desarrollo es de las mayores del planeta, con US\$ 273 dólares por habitante, en 1985. A partir de los años 90, el Estado sueco se esforzó - a través de incentivos fiscales – para encorajar la industria a aumentar sus gastos en investigación y desarrollo. Las medidas del gobierno autorizaban las empresas a deducir una parte de sus gastos en investigación y desarrollo, de sus resultados, antes del cálculo del impuesto a pagar. Siendo que la parte más substancial de la investigación y del desarrollo fue financiada por el sector privado, generando con eso cambios importantes en la capacidad competitiva de las empresas suecas.

Estos datos, en la práctica, pueden contribuir para mostrar y ser un medio de estimular la investigación en las empresas, pues ésta varía de país para país, dice Porter⁵.

Detallando un poco más los análisis sobre la inversión y el desarrollo de la empresa exportadora *gaucha*, por sector, se percibe que los sectores que más expresivamente hicieron inversión en investigación y desarrollo, entre los años de 95 a 97, fueron los sectores de calzados y asemejados y el sector de productos diversos y del hogar, con un promedio, para el sector de calzados de 58,8 por ciento y el sector de productos diversos y del hogar, con un porcentual medio de 54,5 por ciento. Se cree que para haber una diferencia tan expresiva en relación al porcentaje total de empresas cuando se visualizan los resultados del universo investigado, se llega a la conclusión que quizá sea porque estos dos sectores tienen un agravante, que es, lidian con moda y gusto del consumidor mundial.

⁴ AKTOUF, O., A Administração entre a Tradição e a Renovação, 1996

⁵ PORTER, M., A Vantagem Competitiva das Nações, p. 708

7.1.2. La Innovación en las Empresas del Sector Exportador

Para mantener la posición de liderazgo, - se requiere innovación, en cualquier país. La empresa, sea grande o pequeña, necesita, cada vez más, alcanzar y mantener posición de liderazgo en todos los mercados del mundo. Ella precisa ser capaz de hacer investigación, concebir, desarrollar, proyectar, innovar y producir en cualquier parte del mundo, además de exportar de cualquier país desarrollado para otro, desarrollado o en desarrollo, afirma Drucker⁶.

Esta concepción puede servir para las empresas que se encuentren en las primeras etapas del proceso de internacionalización, pues si para el mundo innovar significa aprovechar para aprender con quien detiene la posición de liderazgo, para los países y empresas en desventaja en este proceso, la innovación puede servir de válvula propulsora al sector exportador.

Generalmente, la innovación está vinculada a factores como; presión externa, lo que exige adaptación, cambio, inversión en nuevos productos y en nuevos procesos productivos dentro de las empresas y muchas veces, determina el papel estratégico que éstas desempeñan, tanto en términos de capacidad tecnológica, como en determinación del sostenimiento de la capacidad competitiva en los mercados internacionales.

La innovación, en el caso de la empresa exportadora *gaucha*, demostró con la investigación que, en el año de 1995, 79,8 por ciento respondieron que no incorporaron ningún producto dirigido específicamente a los mercados externos. Ya en 1996, el porcentual de empresas que no incorporaron ningún producto para el mercado externo fue de 71,4 por ciento; y para el año de 1997, el porcentual de empresas que no incorporaron ningún producto dirigido específicamente al mercado externo fue de 64,3 por ciento, como se puede ver en el gráfico 30.

⁶ DRUCKER, P., Administrando para o Futuro:..., p. 3

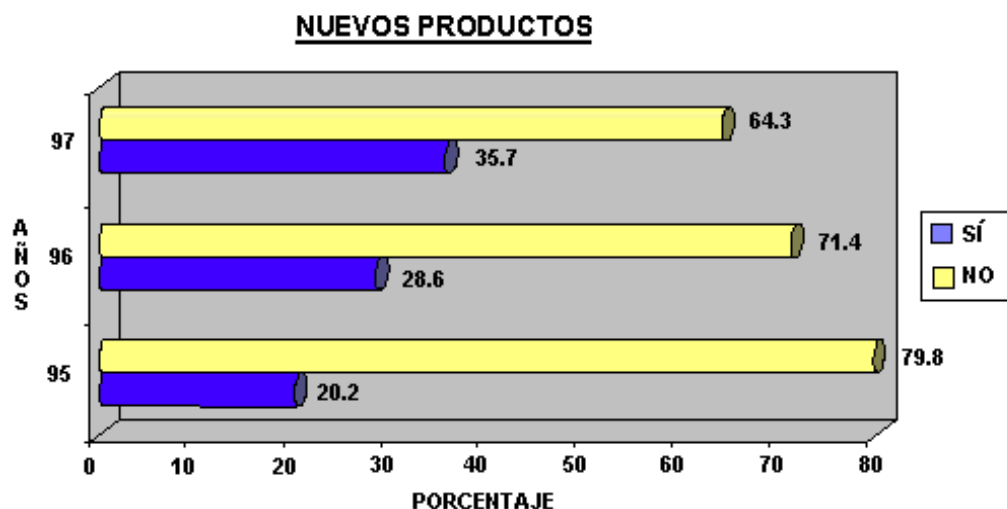


Gráfico 2 : Inclusión de nuevos productos dirigidos específicamente a los mercados externos entre 1995 y 1997, por la empresa exportadora *gaucha*

Es interesante observar que, en el universo investigado, aún siendo bajo el porcentual de empresas que incorporaron alguna innovación en sus productos para el mercado exterior, el porcentual se presenta creciente año a año, siendo este factor un indicador de que el empresario exportador ha percibido que el producto de su empresa depende de la innovación para competir con otros mercados.

La innovación depende de la capacidad de una empresa para satisfacer a largo plazo las necesidades y los deseos de sus clientes de la manera más eficaz con mejores productos innovativos a mejores precios y condiciones que sus competidores. Es un derivativo para la condición principal para el crecimiento económico, el aumento del empleo y del nivel de vida por la producción y la venta de productos con alto valor añadido y alta rentabilidad del capital invertido en mercados globales, aprovechando con eso un factor determinante, que es la capacidad innovativa, y la innovación a través de la colocación de un nuevo

producto en el mercado puede venir cargada de factores desconocidos, incertezas y, muchas veces, de riesgos irreconocibles, afirma Levitt⁷.

Todavía, cabe apoyarse de las afirmaciones de Moreira⁸ y Daniels & Daniels⁹ en que son presentadas más como una sugerencia que visan dar una idea más precisa de una línea de monitoración de la innovación que la empresa exportadora puede utilizar, y que puede ser útil para la empresa exportadora *gaucha*, como el número de nuevos productos o servicios por año – ésta quizá sea la medida más obvia de innovación; será tanto más innovadora la empresa que mayor número de productos o servicios lance en un determinado período del año.

Como por ejemplo, determinadas empresas, operando en ambientes altamente competitivos precisan continuamente lanzar nuevos productos antes que la competencia. El porcentaje de ingreso debido a los nuevos productos o servicios – cuanto más innovadora la empresa, mayor será la parcela de sus ingresos, debido a nuevos productos o servicios en un determinado intervalo de tiempo. El número de adaptaciones hechas a productos o servicios existentes – medida que lleva en cuenta los cambios, generalmente, incrementales, hechas en productos o servicios ya existentes. Las tasas de mejoría – aplicables a una serie de grandezas operacionales – clave, como, por ejemplo, el *rework* el nivel de seguridad, mejora en la calidad de los productos, etc. El índice de mejoría continua – se construye con una combinación de las tasas de mejoría de las varias medidas operacionales-clave. Encuesta de actitudes de empleados – una encuesta periódica de las actitudes de los empleados puede revelar hasta qué punto ellos están comprometidos con la función de innovar y promover las mejorías continuas. El número de sugerencias de los empleados o el porcentaje de empleados que presentan sugerencias – es también una medida muy clara de la capacidad de innovación de la empresa. El número de sugerencias de los

⁷ LEVITT, T., *A Imaginação de Marketing*, p. 177

⁸ DANIELS, J. L. e DANIELS, C. N., *Visão Global*, p. 61

emplegados o la porcentaje de empleados que presentan sugerencias son medidas auxiliares, ya clásicas, para clasificar una empresa como siendo o no de clase mundial.

En las empresas consideradas de clase mundial, en media, 50,0 a 70,0 por ciento de los empleados, presentan sugerencias al año, mientras que el promedio brasileño está en torno de 1,0 a 2,0 por ciento.

Ya, con relación al número medio de habilidades por funcionario – esta medida está de acuerdo con la moderna tendencia de tener funcionarios polivalentes, idea esa que empezó en la manufactura y ya se extendió para la actividad de servicios, también. El número medio de habilidades indica la extensión en la cual los funcionarios están potencialmente aptos para la multiplicidad de funciones y realizar o sugerir innovaciones en la empresa.

Todavía, aunque la empresa exportadora *gaucha* aún no se encaje en este patamar, con la poca inversión en innovación, la investigación demostró ser este un camino que deberá ser seguido por las empresas que venden para el mercado externo, pues se percibe que la incorporación de nuevos productos es creciente.

Para las empresas que realizaron innovaciones en los años investigados, se preguntó cual el porcentual que representaron estos nuevos productos sobre las exportaciones totales de la empresa. Para el año de 1995, representaron 18,18 por ciento del total, en 1996, representaron 21,79 por ciento del total y en 1997, representaron 26,23 por ciento del total de las exportaciones de la empresa. Se percibe que el porcentual se presenta creciente, año a año sobre las exportaciones totales de la empresa, como demuestra el gráfico 31.

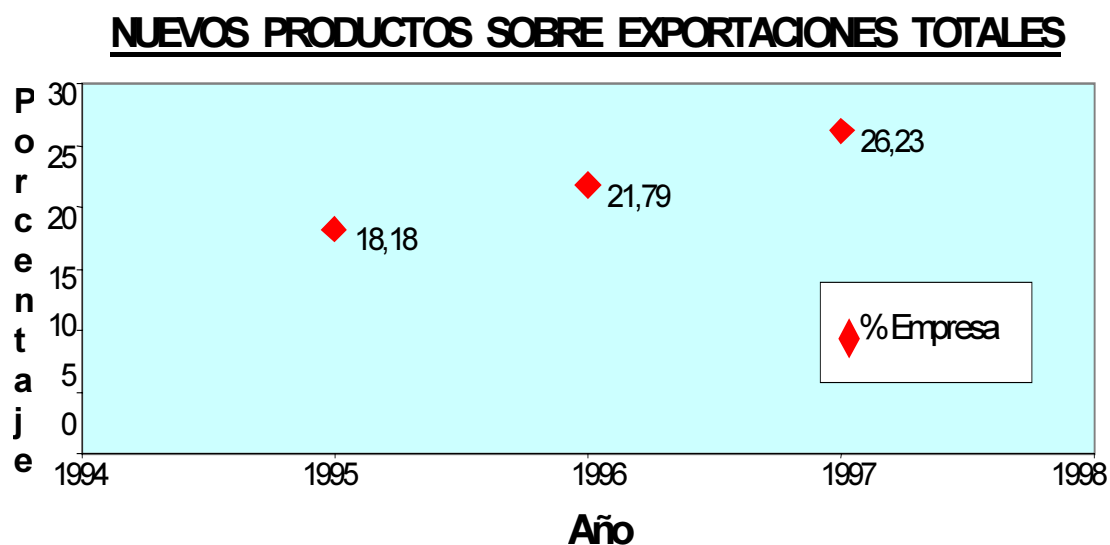


Gráfico 3: Porcentual que representaron los nuevos productos sobre las exportaciones totales de la empresa exportadora *gaucha*, entre los años de 1995 a 1997

Ya cuando preguntados si pensaban incorporar algún nuevo producto específicamente para los mercados externos, en los años siguientes, un porcentual de 57,1 por ciento de los empresarios pensaban hacer innovación en el *mix* de productos de la empresa para el mercado externo y un porcentual de 17,9 por ciento respondió que no pensaba realizar innovaciones para los años siguientes. Todavía lo más sorprendente fue que el porcentual de un cuarto de los empresarios encuestados no respondieron si realizarían o no, alguna innovación en los productos para la exportación en los años siguientes, como se puede ver en el gráfico 32.

En la experiencia cotidiana de las empresas, la innovación ha desempeñado papel fundamental para la competencia, pues proporciona la oportunidad para lo nuevo y lo diferente. Consecuentemente, sería la perspectiva de incorporar algún nuevo producto dirigido específicamente para la exportación un indicativo para la innovación sistemática. Por tanto, consiste en la búsqueda

PERSPECTIVA DE NUEVOS PRODUCTOS PARA EL FUTURO

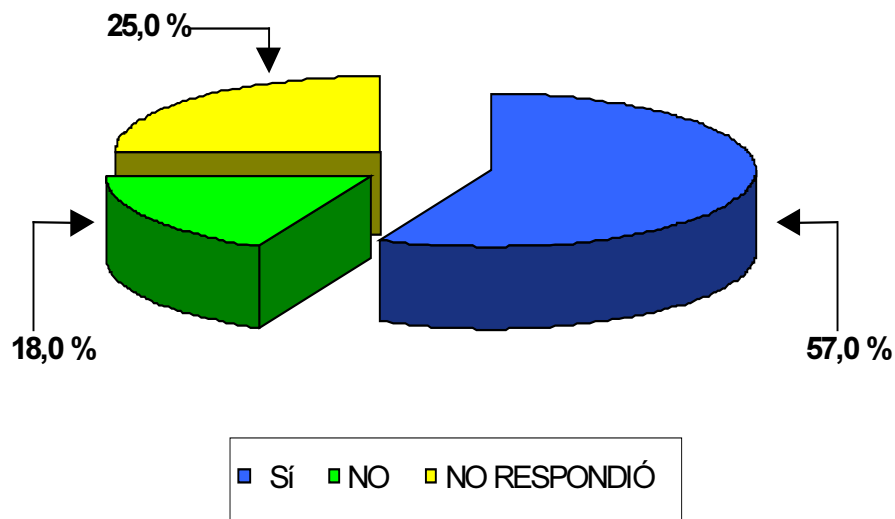


Gráfico 4: Perspectiva de incorporar algún nuevo producto dirigido específicamente para la exportación, por la empresa exportadora *gaucha*, en los años de 1998 a 1999

deliberada y organizada de cambiar, y en el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios pueden ofrecer para la innovación económica o social, recuerda Drucker¹⁰.

Así como han sido las mejoras e innovaciones continuas el elemento esencial del éxito en competición, apunta Toffler¹¹. Para la industria global, es compensador direccionarse para el mercado. Y el autor afirma, esa fue la conclusión alcanzada por una encuesta basada en una muestra hecha junto a 600 ejecutivos, en Francia, Alemania, Japon, Gran-Bretaña y Estados Unidos. También, la misma investigación descubrió que la influencia más fuerte en el desempeño de las empresas es la innovación. Más aún, en los cinco países una cultura orientada para el mercado tiene impacto positivo, al paso que apenas la innovación dirigida para el cliente no tiene prácticamente ninguna influencia en el resultado final del desempeño.

Es sorprendente que esos resultados sean válidos para todos los cinco países, apuntados por el autor. Aparentemente, los principales factores para el éxito no tienen mucha relación con la cultura de la empresa, y si la empresa está pasando por un proceso revolucionario, la turbulencia es inevitable. Ella hace parte del precio del cambio. Definir la empresa como una actividad que busca ofrecer soluciones para los problemas del consumidor es la llave para definir oportunidades de crecimiento y mayor ganancia, refieren Toffler¹² y Webster¹³.

Aún con relación a la innovación en la empresa exportadora *gaucha*, se preguntó a los empresarios si entre los años de 1995 a 1997, la empresa realizó alguna mejora o innovación en el proceso productivo y en que consistió o si pretendía hacer mejora o innovación en el proceso productivo en los años de 1998 y 1999. Se detectó a través de las respuestas que desde el año de 1995 las empresas se encuentran haciendo mejora en el proceso productivo, y la calidad de los productos presentó los índices más altos de las respuestas, si analizados los años de 1995 a 1999, el porcentual más alto es el del año 1998, llegando a 73,8 por ciento de las respuestas como factor más importante. En segundo lugar citaron la informatización, con 63,1 por ciento en 1997 y 1998, como mejora o innovación en el proceso productivo. Y en tercer lugar de importancia para el empresario del sector exportador se encuentran nuevos equipos con un porcentual de 63,1 por ciento en 1997 y 57,1 por ciento en 1998, como se puede ver en el gráfico 33.

¹² TOFLER, A., A nova economia, 1999, p. 7

¹³ WEBSTER, F., Sua empresa é realmente impulsionada pelo mercado?, 1998, p. 7

MEJORA O INNOVACIÓN EN EL PROCESO PRODUCTIVO ENTRE 1995 Y 1999

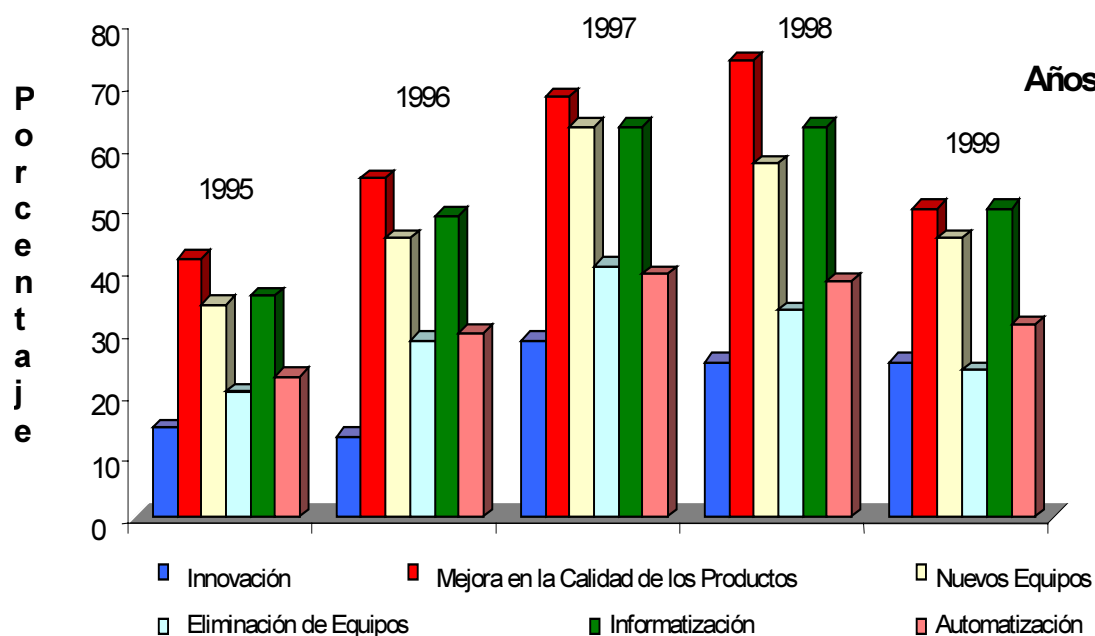


Gráfico 5: Mejora o innovación en el proceso productivo, entre los años de 1995 a 1999

Analizando las respuestas de los empresarios, se llega a la conclusión de que parece que la empresa exportadora *gaucha* sabe que su camino pasa por la mejora o innovación. En esta afirmativa reside, la clave del éxito de Japón y de varias empresas americanas “excelentes”. Reside, para muchos, en una mentalidad y en “valores” de calidad y de innovación. El primero enseña que es solamente después de haber conseguido alto nivel de calidad, lo que implica, particularmente, iniciativa y contribución del empleado y de la dirección de la empresa, la preocupación con costes, volúmenes o puntos muertos. El segundo enseña, que es preciso evaluación y un sistema de recompensas basados en la creatividad de los empleados.

Para el caso de las empresas exportadoras *gauchas* éstas concepciones podrían servir de base para la búsqueda de éxito a través de la innovación del

proceso productivo, lo que revierte consecuentemente en mejora no sólo para productos, mas para todo el contexto empresarial exportador.

7.1.3. La Formación de Bloques Económicos y la Empresa Exportadora

Las relaciones se darán, cada vez más, entre bloques en vez de entre países, afirma Drucker¹⁴. Y ésta ha sido una afirmativa que se ha comprobado en la práctica, pues la formación de bloques económicos ha influenciado la vida de los países y empresas, beneficiando o perjudicando la actividad y los negocios.

Verificando como esto se da en la práctica de la empresa exportadora *gaucha*, se verificó a través de la investigación que el bloque económico que más ha influenciado las empresas exportadoras *gauchas*, sin duda, es el Mercosur, como factor generador de beneficios para 70,2 por ciento de los encuestados, como demuestra el gráfico 34.

Esta conclusión corrobora los datos de Funcex/Fiergs que afirma que cerca de 57,0 por ciento del crecimiento de las exportaciones *gauchas* entre 1990 a 1998 son atribuibles a la expansión de las ventas al Mercosur. Y corrobora las colocaciones de Katz y Dichter¹⁵ respecto a lo que representa la economía del Mercosur, en donde dicen que es la agregación, que ve el Mercosur como un conjunto de naciones unificadas, con 205 millones de habitantes, PIB per capita de aproximadamente US\$ 6,6 mil dólares y PIB próximo de Italia.

Otro dato que corrobora estas afirmativas es de la Asociación de Empresas Brasileñas para la Integración (Adebim) que afirma que 37,0 por ciento de las

¹⁴ DRUCKER, P. F., Administrando para o Futuro:..., p. 1

¹⁵ KATZ, R. e DICHTER, A., A Chave do Mercosul, pp. 91-92

empresas que exportan para el Mercosur, son pequeñas o medias. Lo que se encaja dentro del perfil de la empresa exportadora *gaucha*, en la encuesta.

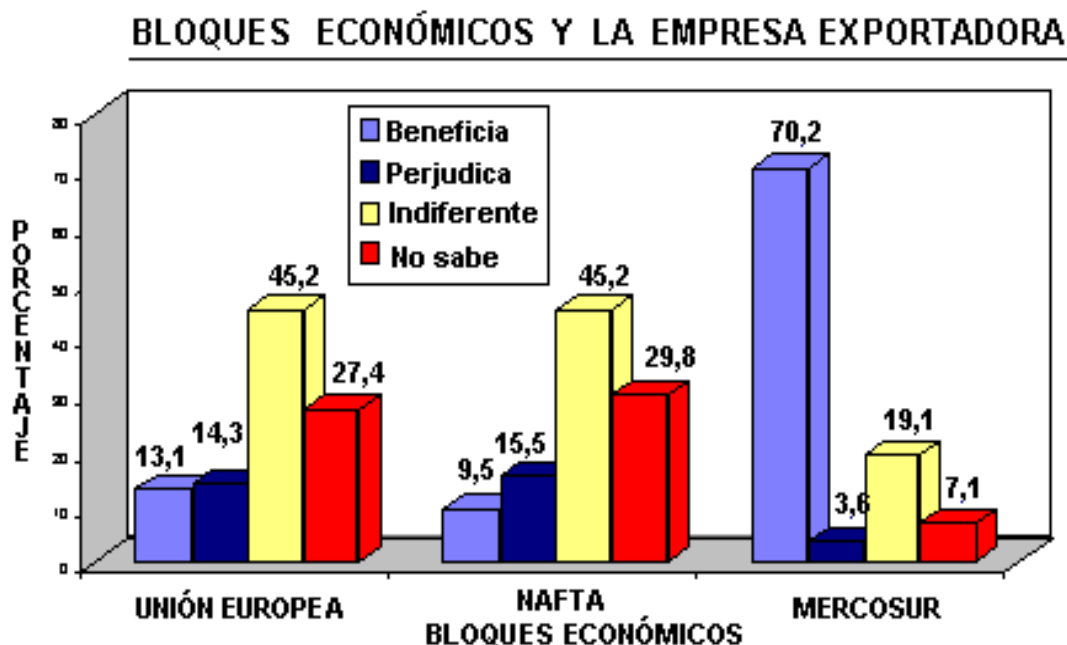


Gráfico 6 : Influencia de los bloques económicos en la empresa exportadora

El Estado de Río Grande del Sur, presentó un crecimiento medio de 29,80 por ciento anual de sus exportaciones destinadas para el Mercosur, entre 1990 y 1998, ya el crecimiento de las exportaciones del país como un todo, quedaron en 26,90 por ciento al año, en este mismo período. En 1998, los países del Mercosur, negociaron US\$ 20 mil millones de dólares, entre ellos. Los productos manufacturados representaron 70,0 por ciento de las ventas brasileñas para el bloque, y las pequeñas y medianas empresas participaron con 14,0 por ciento de las exportaciones para los países del Mercosur, cuando analizado el contexto país, siendo que en 1990, el Mercosur representaba para el país 4,2 por ciento de las ventas.

A partir de esa perspectiva, la práctica ha demostrado que la meta regional de crecimiento es construida sobre las necesidades de naciones

individuales – cada una con un conjunto diferente de prioridades – primero, busca el desarrollo por la integración regional. Segundo, un punto de vista es la segmentación, que focaliza áreas de poder económico concentrado y fuerza industrial innovadora dentro de esas naciones. La rápida industrialización de América del Sur, que ocurrió en gran parte en los años 60, llevó a una alta concentración de poder económico en un puñado de centros urbanos. La visión segmentada considera un corredor de centros urbanos que va desde Santiago - Chile hasta el Estado de Minas Gerais, en Brasil. Ese corredor de polos urbanos representa 70,0 por ciento del poder económico y más de 60,0 por ciento de la población del Cono Sur. Su PIB es 50,0 por ciento superior al de España y el PIB per capita es de aproximadamente US\$ 8,2 mil dólares, todavía, hay mucho por hacer, pues gran parte de las poblaciones que componen el Cono Sur, aún necesitan de suplimiento de muchas necesidades básicas y que no disfrutaban del consumo del comercio regional. Tratándose de comercio regional, el Mercosur es un de los componentes más dinámicos de las tres Américas (en porcentaje total de exportaciones, el Nafta es más integrado, intrabloque, pero, su proceso de integración tuvo inicio antes de la firma del acuerdo comercial, y el flujo de las exportaciones refleja eso). El volumen de las exportaciones regionales casi duplicó entre 1990 a 1995, avance considerable por un período de tiempo tan limitado, con la creación del Mercosur.

Los empresarios *gauchos* dieron más atención al Mercosur, pues divisaron un mercado en potencial para las exportaciones. De carácter eminentemente estratégico, la integración de las empresas en el Mercosur, se torna una realidad a cada día, porque proporcionó mayores oportunidades emergentes, latentes en casi todos los sectores de negocios.

Se recuerda Porter¹⁶, que afirma que el Mercosur debe concentrarse en el desarrollo de su propio mercado consumidor. Latinoamérica tiene delante de si la oportunidad de vivir una o dos décadas de enorme éxito.

¹⁶ PORTER, M., A Hora de Estrategia, p. 94-95

Los principales productos exportados por Río Grande del Sur, para el Mercosur, son cigarrillos, vehículos de carga, tractores y polímeros.

Con relación al sector de la industria, especialmente de máquinas e implementos agrícolas y en los ramos más modernos (electromecánico, electrónico, petroquímico, etc.), es que Río Grande del Sur lleva nítida ventaja, teniendo, por tanto, condiciones de ampliar el mercado exportando para los vecinos. Quizá sea por eso que solamente un porcentual de 3,6 por ciento de los encuestados dijeron que el Mercosur perjudica las exportaciones *gauchas*. Otros factores, obviamente, también influyen en las relaciones comerciales, tales como, la retomada del crecimiento económico sostenible, el grado de modernización de las empresas, la calidad y precio de los productos y las políticas de cambio, de crédito y de interés, aborda Brum¹⁷.

Con relación a los bloques formados por la Unión Europea y por el Nafta, los resultados de la investigación fueron bastante aproximados, entre esos dos bloques, y la situación se presenta completamente diferente, cuando comparado con las respuestas de los empresarios sobre el Mercosur, pues 45,2 por ciento de los encuestados, manifestaron ser indiferente cuanto a los mercados formados por el Nafta y la Unión Europea, así como también, 27,4 por ciento no saben si la Unión Europea beneficia o perjudica la empresa exportadora *gaucha* y 29,8 por ciento si el Nafta afecta o no las exportaciones de su empresa, como se puede observar en el gráfico 34.

Un factor intrigante, cuando analizadas las respuestas de los empresarios, sobre el bloque formado por la Unión Europea y el Nafta, es el hecho de que casi la mitad de los encuestados son indiferentes cuanto a estos dos bloques, si influyen o no en sus exportaciones. Aquí cabe hacer referencia a las colocaciones de Pedler¹⁸, pues dice que aunque sea de conocimiento de todos que la Unión Europea es la mayor y una de las más ricas zonas económicas del mundo, aconseja a cualquier empresa que negocie con otros

¹⁷ BRUM, A., Integração do Cone Sul: Mercosul, p. 63

¹⁸ PEDLER, R., A União Europeia alarga-se e aprofunda-se, 1998, p. 21-23.

mercados, que no se olvide de la Unión Europea, por ser la más rica y con mayor concentración de consumidores del mundo. Vale recordar que en los últimos ocho años las exportaciones de la Unión Europea para el bloque del Mercosur creció 340,0 por ciento, mientras las ventas de productos del Mercosur para los europeos aumentaron sólo un 25,0 por ciento en el mismo período. La Unión Europea es la mayor compradora de los productos brasileños representando el 27,33 por ciento del total de las exportaciones. Ya, con relación al Nafta, es creciente el comercio, Nafta para el Mercosur, incluyendo, Brasil y Río Grande del Sur. Sin embargo, es un bloque que debe recibir atención del exportador, pues no puede ser despreciado por cualquier empresa la fuerza de este bloque en el mercado mundial, teniendo en vista que México desde que pasó a hacer parte del Nafta ha incrementado mucho su comercio exportador.

Para incrementar su participación en estos bloques la empresa del Estado de Río Grande del Sur, debe buscar aumentar su participación comercial con otros países y bloques económicos, vía aumento del volumen de exportación, más importaciones de bienes que puedan contribuir para generar desarrollo de ésta, como también, aumentar las condiciones tecnológicas, como forma de agregar valor a los productos para la exportación, disminuyendo con eso la cantidad de productos exportados *in natura*.

Con relación a la empresa exportadora *gaucha*, parece que la mejor manera de crecer es a través de la internacionalización, porque, cuando una empresa internacionaliza sus actividades, puede crecer usando la misma estrategia, en vez de precisar ampliarla para poder aplicarlas en nuevos campos, nuevos segmentos o nuevas empresas. Una de las formas más comunes de internacionalizarse depende del grado de especialización y de cuanto puedan desarrollar la capacidad de innovación, las aptitudes y la sofisticación. Se percibe que algunos esfuerzos promisorios ya están siendo emprendidos – el crecimiento de las exportaciones puede ser utilizado en este proceso de aprendizaje de la empresa para competir internacionalmente y la experiencia que la empresa adquiere en comerciar con bloques económicos hace con que ese camino expedito sea altamente favorable en este proceso.

7.1.4. Influencia de la Globalización en la Empresa Exportadora

La rápida evolución en el mundo de los negocios, como consecuencia de la apertura del mercado en diversos países y aún en función de la formación de bloques económicos proyecta hoy, sobre las organizaciones la necesidad de cambios. Cambios estos para dotar las empresas de capacidad de maniobra que permita performance y competitividad, no apenas para enfrentar la competencia local, mas sobretodo para poder hacer frente a los productos globales, oriundos de diversos países del mundo, afirma Cobra¹⁹.

Tratándose de la empresa exportadora *gaucha* hacer frente a los productos globales, vale observar que la posición de los empresarios del sector exportador *gaucho* se dividen cuando preguntados sobre el proceso de globalización de los mercados, si ha afectado o no las exportaciones de su empresa. Un 40,5 por ciento respondió que ha beneficiado su empresa, un 22,6 por ciento alega perjuicio y 26,2 por ciento es indiferente cuanto a la influencia del proceso de globalización de los mercados, y 10,7 por ciento no respondió si afecta o no su empresa, como demuestra el grafico 35.

Cuando un porcentual tan alto manifiesta estar indiferente a este proceso de globalización de los mercados cabe cuestionar valiéndose de las afirmaciones de Daniels & Daniels²⁰, pues dicen que el exportador global puede lanzar un apelo amplio a sus clientes, basado en su capacidad excepcional de entender los factores interculturales comunes mínimos de sus productos. Ésta no parece ser la posición del exportador *gaucho*, teniendo en vista que demuestra encontrarse en fase inicial de internacionalización de la empresa, pues como la misma teoría sobre exportación corrobora, la exportación es casi siempre la fase inicial del proceso de expansión exterior de la empresa en cualquier lugar. Con eso, parece demostrar que la empresa exportadora tiene un largo camino a recorrer para

¹⁹COBRA, M., Ensaio de *Marketing* Global, p. 48

²⁰ DANIELS, J. L. e DANIELS, C. N., *Visão Global*, p. 76-77

encontrarse en una posición cómoda de no preocuparse con la globalización de los mercados.

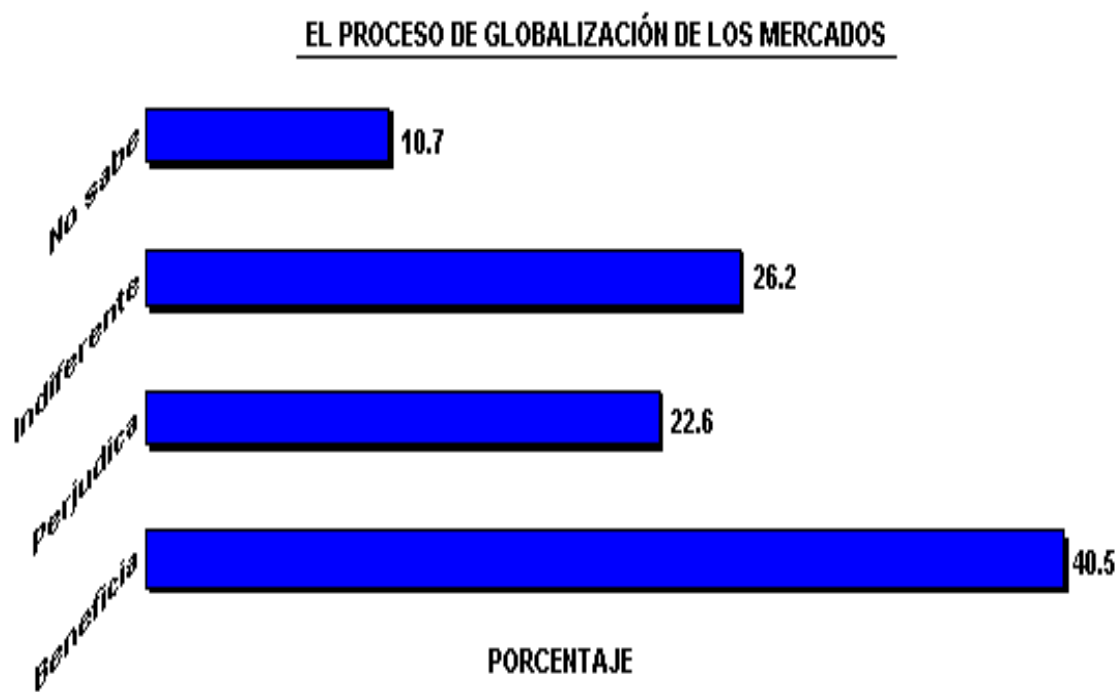


Gráfico 7: El proceso de globalización de los mercados y la empresa exportadora *gaucha*

Con las conclusiones y con los resultados de la investigación y las aportaciones de la teoría sobre globalización, aún todavía, uno se queda en duda si el exportador *gaucho* está realmente atento y preparado para integrar a este nuevo momento en que vive la empresa en el mundo entero, teniendo en vista que las exportaciones brasileñas representan sólo un 7,0 por ciento del PIB del país. Y las exportaciones de Río Grande del Sur representan 12,0 por ciento de las exportaciones brasileñas, un porcentual absolutamente insignificante en términos de participación del comercio mundial. Y como ejemplo, se cita el caso de Holanda, que es siete veces menor que Río Grande del Sur, y participa con 3,5 por ciento de las exportaciones mundiales.

Con esto se pueden aprovechar las colocaciones de Menéndez y González²¹, en donde apuntan que el fenómeno de la globalización no hay que verlo sólo como una amenaza derivada de la presencia de las empresas extranjeras en los mercados locales a través de las exportaciones y de la inversión directa, sino que hay que tratar de aprovechar las oportunidades que brindan los mercados exteriores en un contexto de apertura y de caída de las barreras que impedían el libre comercio entre los diferentes países, ..., que el fenómeno de la globalización implica un incremento de la competencia no sólo porque aumenta el número de empresas que están abasteciendo el mercado, sino porque estas empresas tienen ventajas en costes, calidad, servicios o cualquier otro recurso.

Un factor importante que no puede dejar de ser abordado, cuando se habla de globalización es la Rodada del Milenio, que se inició por la OMC en Estados Unidos, en el final de 1999, en donde, ya fueron abordadas algunas prioridades, de temas a ser tratados, como la agricultura, garantizando entrada de los productos agrícolas en mercados de países que aún no aceptan determinados productos, que se valen de varios atributos para no permitir importaciones de ciertos productos y hoy se encuentran cerrados a los productos de los países, principalmente, en desarrollo, que consecuentemente, si estos países pudiesen exportar más a estos mercados, ayudaría a generar desarrollo para países y regiones menos favorecidas. Es el caso de Río Grande del Sur, que encuentra dificultades para vender varios productos, pues enfrenta todo tipo de barreras, además de sometidos a cuotas de importación, barreras fitosanitarias, etc, o aún enfrentan enormes tarifas y las empresas no logran exportar o aumentar las exportaciones, para mercados como, de Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, etc.

Siendo así, apuntan Alonso y Donoso²², "... las exportaciones, pues, se percibe, que aún precisa de mucho esfuerzo, como un todo para ser considerado,

²¹ MENÉNDEZ, M. R. y GONZÁLEZ, M. R., Análisis de la Competitividad y su relación ..., p. 23

²² ALONSO, J. y DONOSO, V., La Empresa Exportadora Española:..., 1989, p. 314

exportador de productos de alta tecnología agregada, y globalizado, sin embargo, con coordinación es posible en el futuro”.

Evaluar los efectos de la globalización y llegar al futuro es un proceso de aproximación sucesiva. De la misma forma que especificar insuficientemente el futuro envuelve grande riesgo – una empresa satisfecha con un punto de vista vago y poco desarrollado sobre el tamaño y la forma de las arenas de oportunidad emergentes estará amenazada por las competencias con visiones más nítidas, afirman Hamel y Prahalad²³. Significa que una empresa que no reconozca los límites que realmente se pueden conocer sobre el futuro y que esté dependiente de gobiernos probablemente tomará la dirección errada.

Esto requiere un trabajo coordinado por gobierno y empresarios, y en este sentido, se pueden aprovechar las afirmaciones de Ohmae²⁴, que dice: “para llevar el desarrollo para su país, los gobiernos precisan tener una comprensión profunda de la lógica del mercado globalizado”. En el caso de Brasil siendo uno de los mayores productores agrícolas del mundo, afirma Banas²⁵, clasificándose en quinto lugar, después de Europa, Estados Unidos, China e India, debe buscar aprovechar la globalización para no sólo vender productos sin valor agregado y sí aprovechar incluso la agricultura para desarrollarse, en donde, visto regionalmente, Río Grande del Sur se encaja en estas aportaciones, pues es un Estado brasileño con fuerte expresión basada en la agricultura de exportación.

Otro factor de suma importancia y que ha perjudicado todo este proceso es la reducida expresión de Latinoamérica, en los flujos de comercio mundial. Algunos datos ilustran esa realidad, como, los 24 países más desarrollados que integran la OCDE detienen cerca de 80,0 por ciento del producto mundial; Asia (sin el Japón) participa con 6,6 por ciento, mientras América Latina aparece con sólo un 3,7 por ciento. Los grandes flujos de comercio en escala mundial se dan entre Unión Europea, Estados Unidos y el Japón, secundados por el creciente

²³ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo Futuro*, p. 141

²⁴ OHMAE, K., *Começando de novo*, 1998, p. 8

²⁵ BANAS, G., *Globalização: A vez do Brasil*, p. 81

dinamismo de las nuevas economías asiáticas en rápida expansión, según una crítica de Brum²⁶. Es la globalización en su expresión más cruel.

Asimismo, un reciente estudio de académicos americanos mostró que menos de 4,0 por ciento de las grandes empresas, incluso las multinacionales pueden ser llamadas de globales - (el estudio clasifica de globales las empresas que están presentes en por lo menos 34 países), aborda Kotler²⁷. Entretanto, si para las empresas que trabajan con una estructura organizativa, la ventaja de tener acceso al personal más calificado y principalmente unos costes absolutamente ajustados a los ciclos de vida de los productos, entonces, la globalización es un privilegio de pocas empresas.

Por otro lado, ser un participante del mercado global, aunque eso se dé de forma incipiente, generalmente, ayuda a la empresa a recuperar sus costes en esa época de ciclos de vida de los productos, cada vez más cortos y costes de desarrollo cada vez mayores. Además de ampliar la vida de los productos, el acceso a recursos locales y a las comunicaciones globales permite que la empresa consiga los recursos, creando así, nuevas sinergías y minimizando la duplicación de necesidades de recursos. Participar de este proceso posibilita que la empresa cree o capture un nuevo mercado bien antes que sus competidores y lo más importante: permite a la empresa atender a los clientes globales.

En verdad, la globalización se traduce en la práctica, en aumento de los flujos transnacionales de recursos, tanto tangibles como intangibles. Los recursos tangibles son de fácil medición para las empresas, ya los recursos intangibles, tales como, habilidades tecnológicas u organizativas, son muy difíciles de mensurar, pero son, de fundamental importancia para determinar el entorno competitivo empresarial.

En el caso de las empresas exportadoras puede ser considerado vital el hecho de estar en el ambiente global, pues puede ayudar a compensar los efectos

²⁶ BRUM, A., Integração do Cone Sul: Mercosul, p. 48

²⁷ KOTLER, P., O Desafio de Criar Experiências, 1998, p.96

nocivos de las oscilaciones periódicas, disipando los riesgos durante las fases difíciles para mercados específicos y ayudando a compensar las fluctuaciones de las diversas tasas de cambio. Mercados volátiles exigen que una empresa sepa como posicionarse rápidamente. Ser global significa que la empresa es rápida y flexible, eso puede ser considerado un punto de interrogación para la empresa exportadora.

Para alcanzar rapidez y flexibilidad, un factor importante en este caso es la creación de una visión global de negocios que exigirá un proceso disciplinado en fases, afirman Daniels & Daniels²⁸, que abarca el descubrimiento, que posibilita la validación y la internacionalización del raciocinio para desarrollar el proceso de globalización; la visualización, que envuelve la descripción de los conceptos compartidos sobre los cuales la visión global puede ser construida; y la actualización, en que una declaración de visión global es creada y diseminada por toda la organización, que parece ser en donde se fundamentan las respuestas de los empresarios sobre la globalización.

En el caso particular de las empresas investigadas, cuando un porcentual de 40,0 por ciento de los empresarios afirman no temer la globalización, se observa que aunque la empresa exportadora *gaucha* sea de tamaño mediano y que no goce de beneficios gubernamentales para incentivar o determinar la capacidad de competir con otros mercados, por la posición de los empresarios, que es dudosa, y que cabe un cuestionamiento, - • estará la empresa, abierta para disputar en el mercado globalizado y lo principal de todo es que quieren aprovechar las ventajas determinantes de este entorno?

Este proceso de “mundialización” o globalización, aunque el empresario no sepa definir bien si beneficia o perjudica demuestra en la práctica que como un proceso se encuentra en un estado en que tanto empresas, cuanto países no logran definir muy claramente cuáles serán los beneficios o perjuicios causados

²⁸ PORTER, M., A Vantagem Competitiva das Nações 1993, pref.

por este proceso, siendo que el globo terrestre está envuelto en una tela cibernética.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Nuestra investigación ha sido realizada con la intención de conocer mejor el perfil de la empresa exportadora *gaucha*, sus estrategias y acciones exportadoras, en donde las teorías analizadas y los resultados obtenidos de la investigación nos permiten extraer una serie de conclusiones referentes a aspectos de muy diversa naturaleza. Se puede concluir en general que las empresas de la muestra se corresponden con las observadas para el conjunto de las empresas del sector exportador *gaucho*.

Creemos que con la investigación sobre el perfil de la empresa exportadora, se ha dado un paso inicial en investigar el sector exportador *gaucho*, es claro que restan amplias parcelas que deben ser mejor investigadas, tanto para ampliar el conocimiento disponible como para profundizar en facetas fragmentariamente analizadas. No obstante, de lo que se ha investigado puede deducirse un conjunto de proposiciones que constituyen, a nuestro juicio y con la información actual, claves relevantes para el futuro de las exportaciones *gauchas*.

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a través de la investigación que se agrupó en cuatro apartados que derivan de la problemática de la tesis y que desglosaremos a seguir:

1. Los factores relacionados con la competitividad empresarial del Estado. En este apartado desglósase todas las cuestiones investigadas y los factores relacionadas con la competitividad del Estado.

Lo que se ha concluído es que el sector de actividad exportadora con mayor representatividad en términos de exportación en el Estado, es el sector de calzados, seguido por el sector de máquinas y aparatos, y el sector de productos diversos que viene creciendo en términos de participación en la actividad exportadora. Son sectores que presentan un porcentual que, si sumados, hacen casi la mitad de las empresas que exportan, conforme la encuesta realizada. Para los propósitos de inversión en el sector exportador, ésta afirmativa detectada puede contribuir en mucho, pues podemos ver cuales son los sectores que más venden al exterior.

Un análisis más detenido pone de relieve el perfil de empresa exportadora que existe en la gran mayoría desde hace más o menos dos décadas. De estos resultados se deduce que las empresas exportadoras *gauchas* se mantienen en las primeras etapas del proceso de internacionalización, lo que nos indica que independientemente del tiempo que llevan exportando, se mueven motivadas por el deseo de colocar los productos en los mercados exteriores, de cualquier manera. Lo que debería ser un factor de gran ventaja y de agresividad mercadológica, al exportador, en el momento de decidir sus estrategias de acción exportadora, sin embargo, en el contexto, el tiempo de existencia de la empresa no es un determinante favorable, debido a la debilidad en términos de competitividad de las exportaciones *gauchas*.

En el universo de las empresas que practican las exportaciones no llega a un tercio el porcentual de facturación que es destinado a la exportación, pues en este porcentaje sobre la facturación total están incluidas las empresas de todos los tamaños, aunque, se sabe que tratándose de la empresa de gran porte, la tendencia es siempre buscar aumentar este porcentual y que la empresa de pequeño porte convive con el percance de no tener las mismas condiciones de

compromiso exportador que la media y gran empresa conllevan, generalmente.

Un factor positivo que se puede concluir en relación a la secuencia exportadora de las empresas del Estado, es el hecho de que la empresa exportadora viene aumentando sus exportaciones a lo largo de los años y que si medido en términos porcentuales creció en siete años cuarenta puntos porcentuales. Esto significa que la exportación a pesar de que las décadas de 80 y 90 haya sido difícil para el exportador debido a factores como, inflación elevada, cambios de la moneda, cambio desfavorable a los exportadores, apertura económica, y tantos otros factores de adversidad, el exportador, además de mantener la exportación, aumentó la cantidad destinada al exterior.

El tamaño de la empresa es visto por la literatura internacional como un indicativo importante cuando se busca saber el perfil de la empresa exportadora. Con eso, no se podría dejar de dar la debida importancia al tamaño en la investigación que se ha realizado sobre la empresa exportadora *gaucha*. Lo que se ha encontrado en la práctica, es que la mayoría de las empresas exportadoras son de porte mediano. Aún en el caso en que se verificó por sector, son pocos los sectores en que las empresas no son de tamaño mediano, como ya descrito en apartado anterior. El tamaño no es necesariamente un inconveniente para la actuación en el mercado exterior, muy por el contrario, la empresa menor tiene condiciones de adaptarse a los cambios muy rápidamente, además de aprovechar para producir en escala con mayor rapidez y organizarse en sus tareas con más facilidad. Esta afirmativa se confirma en los datos de la OCDE, en donde se demuestra que los países que tienen fuerte demanda exportadora, son las empresas de pequeño y mediano porte, pues poseen representatividad importante en el contexto total de exportaciones. Cuando se observa el mundo para verificar si la empresa de menor porte tiene condiciones de competir en igualdad de condiciones con las grandes, se percibe, que

las exportaciones en países de crecimiento continuado, como China, Taywan, Estados Unidos y otros, tienen una fuerte preocupación con la exportación de las pequeñas y medianas, también. Esto nos lleva a creer que el menor tamaño dá condiciones a que los empresarios del sector exportador y las políticas gubernamentales estén sintonizados en el mundo entero para hacer con que el factor tamaño sea un diferencial favorable a la empresa exportadora, como requisito de crecimiento de las exportaciones. De hecho, la experiencia internacional demuestra que el grueso de los exportadores de un país está constituido por empresas medianas, cuyo rendimiento económico puede ser muy alto. Esta conclusión es a lo que se llega cuando se observa la realidad práctica en el contexto exportador.

El referencial de una marca o de un *desing* puede ser un determinante competitivo de entrada en cualquier lugar del planeta, como la marca Coca Cola, que vale 5 veces el patrimonio del conglomerado Compañía Coca Cola, o el *design* de la Ferrari que es inconfundible y único. Con las conclusiones de la investigación se percibió que el empresario *gaucho* no demuestra preocupación con estos indicativos cuando preguntado sobre la utilización de patentes sobre procesos y sobre productos. Ante la creciente competitividad internacional, la importancia de estos elementos como diferenciador se hace fuerte. Como consecuencia, si la empresa quiere mantener una presencia en el exterior tiene que potenciar estas prerrogativas como forma de asegurar su existencia a largo plazo.

Por principio, toda empresa busca competir y hacer de esta competición un medio de también demostrar su fuerza ante los mercados. En cuanto al sector exportador *gaucho*, es pequeño el número de empresas que usan del recurso de convenios de transferencia tecnológica y pagos de royalties como forma de agregar valor a sus productos para el mercado exportador. Ni mismo el uso de los conocimientos considerados buenos y utilizados por muchos

países: como Convenios con Universidades. La investigación demostró no ser usado por el empresario exportador. Lo que se observa es que para la empresa exportadora estas alternativas no tienen la relevancia de poder mejorar su poder de competición en el mercado exterior.

Hoy se vive cotidianamente con informaciones de empresas que están realizando acuerdos, alianzas o convenios de cooperación como una forma de competir y sobrevivir en los ambientes inciertos y desconcertantes para cualquier empresa. Esta parece ser la estrategia encontrada por las empresas que desean expandir, todavía, cuando analizado el contexto exportador *gaucho*, la realidad de estas empresas se presentan completamente fuera del contexto internacional, pues no es visto por las empresas como un determinante estratégico; los acuerdos, alianzas o convenios de cooperación, tanto comercial, como, de distribución, financiera, de investigación o de producción.

Las capacidades competitivas empresariales pueden caracterizarse como un divisor de las aguas en cuanto a los avances en el proceso de internacionalización. En lo que respecta al perfil que dá rumbo a la empresa exportadora *gaucha* se llega a la conclusión que este proceso de internacionalización se presenta precario en el ambiente internacional, pues los principales puntos señalados por el empresariado, qué harían su empresa más competitiva en el mercado exterior, se pautan por las necesidades más básicas de este proceso, como mejorar la comercialización, perfeccionar los procesos de producción y lanzamiento de productos, como principales. Factores como imagen de empresa, costes, etc, quedan en segundo plano, como forma de la empresa ser más competitiva en los mercados exteriores. Ahora si miramos para el contexto país, la situación competitiva es igualmente incipiente, pues en el *ranking* mundial, Brasil ha perdido posiciones en términos de competitividad, y eso puede ser preocupante, tanto para el país, como para el Estado.

Con relación a la competitividad empresarial y la productividad de la producción hay una percepción más clara de los factores determinantes de este proceso, que pueden hacer con que la empresa esté mejor capacitada para enfrentar la competencia y las incertezas del mercado internacional, pues los porcentuales de respuestas fueron a factores como, mejora de los procesos productivos, control de calidad, automatización, programación de la producción y formación de los trabajadores, son vistos por el empresariado como condicionantes para la competitividad. Factores como *design* de productos o satisfacción de los clientes aún no son buscados como primer factor por el empresario, pues sólo cuando la empresa ya alcanzó un determinado patamar de progreso en términos de avances que, generalmente ella puede dar la debida importancia a factores como estos. La empresa exportadora *gaucha* aún necesita crecer en términos de productividad para entonces mejorar las prácticas administrativas y tecnológicas, que generalmente son consecuencias directas del desempeño productivo de la empresa.

La importancia es casi unánime del empresario que para la competitividad empresarial y la productividad de la comercialización, es imprescindible el conocimiento del mercado. Esto nos lleva a creer que el empresario del sector exportador ve como en segundo plano factores como: segmentación de mercados, servicio post-venta, logística de distribución, entre otros; porque aún no consiguió superar las etapas consideradas primerizas de la exportación como, el conocimiento del mercado, fuerzas de ventas y política de precios, como forma de competir con otros mercados.

2. Los aspectos organizativos de la empresa exportadora *gaucha*. En este apartado nos hemos preocupado con los aspectos organizativos que dan soporte a la empresa y que también contribuyen para demostrar el perfil de la empresa exportadora *gaucha*.

En cuanto al nivel de utilización de la capacidad productiva de la empresa exportadora se concluye que en los tres años seguidos investigados, la empresa no ha utilizado toda su capacidad productiva, dejando con eso un porcentual significativo de ociosidad productiva. En verdad, no llegó en ningún año a un décimo, el porcentual de cien por cien de utilización total de su planta productiva. Si la empresa aprovechase mejor esta estructura para producir más, con certeza sería una ventaja en términos competitivos, todavía este puede ser un percance más relacionado a la falta de estrategia de exportación. Aumentar el volúmen de la producción, quizá buscando alcanzar una mejor escala con la capacidad ya instalada. Aumentando la gama de productos, un objetivo que podría contribuir a la diversificación de los productos, además de disminución de costes fijos y que, por tanto, habría que potenciar.

Con relación a las perspectivas de crecimiento, se concluye que la empresa exportadora *gaucha* no demostró con las respuestas, de la encuesta ninguna novedad de lo que ya se prevía, pues con el perfil de empresa que sólo básicamente reacciona a las actividades de comerciar con el exterior y que no posee ninguna estrategia a largo plazo de vanguardia exportadora, no demuestra gran motivación de aumentos significativos de inversión. En este contexto, tras analizar la condición en que se encaja la empresa exportadora *gaucha*, pues tiene la necesidad de continuar su crecimiento y expansión internacional; y por consiguiente, gran parte de ellas se presenta sólo reaccionando a las exportaciones. El crecimiento es una necesidad de incrementar las ventas, en el exterior, tanto por el elevado deficit comercial como por el aún comparativamente bajo coeficiente de apertura de la economía brasileña.

Las evidencias en el caso de la empresa exportadora *gaucha* en relación a su organización, tratándose del uso de licencias ya experimentadas, no parece ser un condicionante para mejor competir,

como también, más de la mitad de ellos concordó que el mercado externo sirve de complementación a sus ventas internas. Cuanto a la internacionalización para mantener la empresa en línea de competitividad permanente, más de tres cuartos la encuentra importante. Las empresas con niveles de internacionalización bajos no cuentan con definición de estrategias o siguen una estrategia basada en la respuesta esporádica de pedidos. Contrastando la teoría con la realidad de las empresas exportadoras *gauchas*, se obtiene la conclusión de que la industria exportadora se desarrolla en función de la poca demanda interna o de los excedentes de producción, sin contemplar un trabajo de largo plazo, de continuo involucramiento y comprometimiento de toda la empresa. Una actitud más abierta al contexto internacional, más activa en la búsqueda de oportunidades y mercados por parte de la empresa, podría rendir frutos interesantes en el fomento y el éxito de la exportación. Otro factor fue la calidad de los productos exportados por la empresa *gaucha* que en la visión de los empresarios no es un obstáculo para competir o entrar en el mercado exterior por más de dos tercios de los encuestados. Y cuanto al factor innovación, se concluye que parece no ser una preocupación para el empresario, pues quizá esté vinculado a un indicativo que hace parte del perfil del empresario brasileño que, cuando siente la necesidad de hacer cambios, cambia rápidamente, y busca ajustarse al entorno, pero eso no debería ser una rutina tratándose de comercio internacional. Esto está más vinculado al aspecto descompromiso exportador. En esta misma línea el empresario respondió que, para internacionalizar, la empresa exportadora, precisa ajustar su administración al entorno, de que depender de gobiernos; por la gran mayoría de los empresarios. Eso puede ser un punto favorable al contexto relacionado a competitividad exportadora. Cuanto a la innovación de productos y procesos productivos es innegable la poca definición del empresario cuanto al tema, pues se encaja las respuestas al perfil que ha demostrado con relación al contexto todo. Ya con referencia al nivel tecnológico de los productos, también refuerza la poca información que

el empresario posee sobre sí el producto de su empresa, en el mercado internacional está o no adecuado. En cuanto a una red de comercialización propia en el exterior, la conclusión es que para la mayoría de los empresarios no es importante para consolidar sus mercados de exportación. Eso está íntimamente vinculado con la poca internacionalización de la empresa, como un todo. Cuanto a la imagen del país (Brasil), el empresario no consiguió definir si contribuye o no para sus ventas externas. Eso nos lleva a creer que la imagen del país, o del Estado de Río Grande del Sur, no poseen expresión internacional, capaz de fomentar las exportaciones. Un aspecto concreto sobre el que se desea insistir aquí es el apoyo a la promoción de una imagen-país adecuado al contenido cambiante y que represente el país en el exterior. Sin embargo, se hacen las siguientes observaciones: que los empresarios no deben esperar que sólo los organismos gubernamentales sean los responsables por la imagen del país o región, pero sí, también el exportador. El empresario tiene conciencia de que tener una buena red de comercialización puede contribuir en mucho para la expansión de sus ventas en el exterior, sin embargo, para esto, requiere un trabajo de planeamiento y estructuración de la organización de la empresa, no sólo para la exportación, como también para la internacionalización de la empresa.

Dentro de la organización, un ámbito que la literatura juzga relevante es la existencia del departamento de comercio exterior para el atendimento a la estructura de exportación. La conclusión con referencia a la existencia del departamento de comercio exterior, fue que mismo tratándose de una empresa con poca internacionalización, de tamaño mediano, y con un porcentual destinado a la exportación que no llega a un tercio, por la investigación ha demostrado que la empresa destina personal para las actividades de comercio exterior. Lo que es posible concluir es que si esta empresa posee departamento de comercio exterior, con un promedio de tres personas destinadas a esta actividad, en la gran mayoría de todo el sector exportador, significa que

posiblemente esté faltando a este personal una mejor capacitación para las actividades de comercio exterior, pues si la empresa mantiene este coste, debería explotar mejor las actividades y ser más actuante en términos de comercio internacional.

Delante de lo que se ha concluido sobre el perfil de la empresa exportadora *gaucha*, cabría verificar como se dio el inicio de la actividad exportadora. Para una parcela significativa de las empresas, ha sido a través de pedidos externos, o de viajes. Esta forma de iniciar la exportación es la más común abordada por la literatura internacional sobre comercio internacional, pues está vinculada al contexto planeamiento, estrategias de exportación, decisión exportadora, carácter motivacional, etc.

3. La búsqueda de mayor competitividad de las empresas exportadoras gauchas. Este apartado busca modelizar el perfil de la empresa exportadora relacionado a la búsqueda de mayor competitividad en cuanto a las condiciones mercadológicas del contexto exportador.

El panorama actual exige al exportador adoptar una actitud estratégica y planificadora a medio y largo plazo. La investigación ha demostrado que la mitad de los empresarios no saben por qué es importante hacer planeamiento de sus actividades. Esto puede ser un determinante altamente negativo, pues una empresa que no esté atenta a los condicionantes mercadológicos y planeando su actividad para adaptarse a los cambios, podrá estar comprometiendo su actividad a medio y a largo plazo. El empresario sabe por las respuestas que dió que es fundamental hacer planeamiento, pero, no basta saber que es importante, pues tratándose de comercio internacional, la empresa precisa más que lo suficiente, sólo producir y vender, siendo que la exportación está pasando a ser cada vez más una actividad compleja para el empresario, ya que, además de estar inmerso en un entorno

tecnológico, económico, político y social sometido a constantes cambios, tiene que enfrentarse a las variaciones del entorno en el que se desarrolla su actividad.

En esta actitud estratégica se encaja el destino de las exportaciones del Estado de Río Grande del Sur, en donde, primeramente, va para los países con identificación de proximidad o de mayor contacto, quedándose dentro de lo que describe la literatura internacional sobre el tema. Esta es considerada una prerrogativa que no sólo hace parte de las empresas localizadas en los países en desarrollo, sino de países desarrollados, también, como característica marcante de los pueblos.

Con relación a la búsqueda de nuevos mercados para exportar, una vez más se percibió cómo el empresario exportador es poco audaz, pues gran parcela no manifestó el deseo de abrir nuevos mercados para exportación y los que manifestaron deseo de abrir nuevos mercados, el país más citado fue Estados Unidos, lo que en la práctica, ha sido uno de los países que más ha rechazado la entrada de productos brasileños y latinoamericanos en su territorio. Eso puede ser un percance más para la empresa exportar. El exportador, a nuestro ver, no brinda la planificación y no hace un trabajo de búsqueda de nuevos mercados como estrategia de expansión mercadológica para la diversificación, lo que podría garantizar, con eso, ampliación de nuevos mercados y expansión de los ya existentes.

Las fuentes de información para el exportador *gaucho*, como un todo son medios absolutamente tímidos en términos de eficacia operacional, pues lo que debería ser considerado un instrumento de gran alcance para el exportador, no posee ninguna expresión al empresario. De todas las fuentes que fueron citadas para que el empresario respondiese, básicamente todas son consideradas de fácil alcance de cualquier empresario. Lo que se concluye es que hay un espacio entre

estos medios y la empresa exportadora, pues no posee alcance al fin determinado.

En términos de competitividad de los productos en el exterior, los dos indicativos más importantes en las respuestas de los empresarios, fueron el precio y la calidad de los productos. Eso consecuentemente, demuestra que atributos como: servicio al cliente, imagen del producto, tecnología agregada, etc, no son las primeras preocupaciones de los empresarios, para segmentar mercados, porque aún tienen que preocuparse con conseguir lo más básico que es el precio y la calidad de los productos. Aunque esos sean importantes, no deberían ser considerados como los atributos más importantes para competir en el mercado internacional que ya hace mucho tiempo busca competir ofreciendo al consumidor otros atributos, no sólo precio y calidad, pues esos son atributos embutidos en los productos, principalmente en los países desarrollados. Lo que se detecta es que el precio, principalmente, es una de las principales bazas competitivas – sino la principal, para la empresa exportadora *gaucha*. Ya con relación a los países competidores de los productos exportados por las empresas *gauchas* en el mercado internacional, la conclusión a que se llega, es que, tanto en términos generales como sectorializados, el empresario tiene claro quiénes suelen ser sus competidores en el mercado internacional. Y para distribuir sus productos, los empresarios utilizan como principales medios, la venta directa y el agente en Brasil, y los mercados de distribución son los mercados tradicionales, como principales, Estados Unidos, Europa y Mercosur. Las conclusiones a que se llega con relación a las ventas de los productos a clientes fijos es que el empresario prefiere vincularse a un cliente, pues gran parte de las exportaciones son direccionadas a un único cliente. Esta es una estrategia que el empresario juzga ser buena, como forma de competir con sus productos en el exterior, concentra sus ventas en pocos clientes y eso viene condicionado al perfil de la empresa exportadora. Con relación a las formas de pago la Cuenta de Crédito o la Orden de

Pago, demostraron ser, la forma más usual para recibir el pago de sus exportaciones. Las acciones de promoción son absolutamente incipientes en las empresas exportadoras *gauchas*, pues mismo las pocas que realizan alguna forma de promocionar sus productos en el exterior, aún utilizan formas absolutamente tímidas, en el contexto de expansión de mercados o alcance de grandes públicos, para contribuir con el aumento de las exportaciones. Se cree que, con la creación de la Apex, quizá sea un instrumento de ayuda a la promoción de las exportaciones en el mercado internacional. Cabe destacar que más de dos tercios de las empresas que exportan no utilizan campañas de publicidad para promocionaren sus productos en el exterior. De las pocas empresas que destinan recursos para ese fin, reconocen ser un instrumento de buen retorno para promoción de sus productos, junto a los mercados exteriores.

4. La competencia internacional y la empresa exportadora gaucha. Se busca a través de las conclusiones de este apartado demostrar el perfil de la empresa exportadora, en cuanto a la competencia internacional y los factores correlacionados a este, en el contexto exportador.

Se percibió en la investigación que el empresario a medida que los años van pasando está aumentando el porcentual destinado a la inversión en investigación y desarrollo de productos para el mercado exterior. Eso puede ser un buen camino para la empresa que exporta, pues la empresa que no invierta en investigación y desarrollo, es cierto que enfrentará dificultades en un futuro bien próximo, describe la literatura sobre el tema.

Con relación a la innovación en las empresas del sector exportador el factor más importante, es que a cada año investigado, fue creciendo el número de empresas que pasaron a incorporar la innovación en los productos destinados a la exportación. El factor negativo es que aún es

muy alto el número de empresas que no hacen innovación en sus productos para la exportación. Aunque el porcentual de innovación sea creciente, un cuarto de los encuestados aún no manifestaron si realizarían o no innovaciones en los productos para el mercado exterior. Las conclusiones demuestran que cuando preguntado específicamente sobre mejora o innovación en el proceso productivo, una vez más se percibió que el empresario ha tenido una preocupación con la calidad de los productos y priorizado mejorar la calidad para competir, como primer factor, en varios años seguidos, así como también vienen haciendo mejoras en informatización de procesos, innovación en el proceso productivo, nuevos equipos, etc.

Otro factor importante, en las conclusiones es la formación de bloques económicos y la empresa exportadora. La empresa exportadora *gaucha* no ha percibido el valor que posee al hacer una larga relación con los bloques como Nafta y la Unión Europea, pues mientras estos dos bloques vienen en los últimos años aumentando considerablemente sus exportaciones para el bloque formado por el Mercosur, la misma relación no sucede con el Mercosur para estos dos bloques. Un condicionante negativo en esta relación son las ventas de productos sin valor agregado, de los países del Mercosur para estos bloques, o con poco valor agregado, pues la pérdida en términos de competitividad es evidente y un condicionante al desarrollo de la región.

Las conclusiones sobre la globalización y la empresa exportadora *gaucha* trae más interrogantes que respuestas, en las conclusiones, por el empresariado. No parece ser clara la respuesta de que para un porcentual significativo, la globalización sea vista con indiferencia, pues para el mundo entero la globalización y todos los condicionantes provocados por ella dejan muchas cuestiones en abierto, con preguntas y respuestas, además de todos los cambios que ha provocado en los países.

Para finalizar las conclusiones de los apartados que aquí hemos expuesto, podemos verificar a través de los análisis que se cumplieron, la formulación de los objetos específicos que hacen parte del problema que fundamenta el trabajo de tesis doctoral, que trata del estudio del perfil de la empresa exportadora *gaucha*: estrategia y acción; a través de la confrontación entre los datos y la problemática del trabajo, – en la investigación. Lo que se ha comentado por vía descriptiva, se confirma en sus líneas fundamentales y se puede afirmar que las empresas exportadoras *gauchas* objetivan exportar cada vez más, pero, necesitan de los instrumentos estratégicos necesarios para llevar a cabo de forma continuada y creciente estas prerrogativas, transformándolas en acción exportadora. Como indicativo de estas carencias, podemos decir que son empresas que no están preparadas para una logística de distribución de sus productos en el mercado exterior, no conocen suficientemente los mercados de destino, no desarrollan planes de estrategia y de *marketing* a medio y a largo plazo, etc.

Generalmente, las empresas con un nivel de internacionalización bajo no cuentan con una infraestructura de servicio al consumidor, ofrecen precio poco competitivo y operan a través de una red de distribución en base de Agentes. En síntesis, hay mucho para desarrollar, tanto en términos de alcance de competitividad, como en mejoría de infraestructura organizativa para la exportación.

El examen de ciertos aspectos de la actividad de *marketing* confirma lo que acaba de exponerse desde la vertiente de la organización exportadora, con una visión excesivamente tradicional de las exportaciones *gauchas*.

Dando prosequimiento a las conclusiones sobre el trabajo realizado juzgamos ser útil la sugerencia de algunas medidas que, sin agotar el asunto, nos parece indispensable para alcanzar los objetivos de incrementar las exportaciones *gauchas*, como:

- Utilizar más activamente los recursos proporcionados por la elaboración continuada de planeamiento estratégico, táctico y operacional, como forma de desarrollar la empresa exportadora de forma competitiva, para actuar de forma más efectiva junto a los mercados internacionales.

- Formación de personal para actuar en el comercio exterior, incluyendo directivos y gerentes, en materia de comercio exterior, que además de impartir conocimientos técnicos, ayuda a cambiar la cultura empresarial que predomina en este ámbito.

- Investigación de los mercados en los que la empresa pretende abrir mercados para la exportación. Eso puede servir como una ventaja a la empresa exportadora, pues podrá desarrollar ventajas latentes en el mercado, aprovechando las peculiaridades de cada mercado conociéndose detenidamente cada uno de ellos, a través de investigación mercadológica.

- Intensificar la promoción comercial externa, convocando también experiencias publicitarias nacionales para tornala más eficiente y adecuada a las técnicas modernas de divulgación.

- Organizar ferias, exposiciones, simposios, seminarios que promuevan el país y específicamente, Río Grande del Sur, su producción industrial, especialmente, la de mayor valor agregado. Al lado de eso, cumplir programas que promuevan, dirigidos a los mercados tradicionales del Mercosur, de Latinoamérica, Estados Unidos, y de Europa. Sin olvidarse, entre tanto, de los mercados que empiezan, hoy de grande potencial para ventas, como Oriente Medio, África y el enorme mercado chino. Además del objetivo de contribuir al aumento de las ventas externas, este tipo de acción contribuiría para diversificar el direccionamiento de las exportaciones.

- Buscar ser más activo con relación a los aspectos de la logística exportadora, en cuanto a la distribución en los mercados exteriores, dando más presencia a la empresa, pues con eso mejoran los conocimientos sobre los mercados en que comercializa sus productos y genera mayor posibilidad de acierto en las estrategias de *marketing* en los países de destino.
 - Empezar, en nivel diplomático, con la asistencia del sector privado, una ofensiva internacional para remoción de barreras tarifarias y no-tarifarias y los principales obstáculos a la exportación. En suma, una ofensiva para mejorar el acceso a los mercados exteriores de los productos *gauchos*.
 - Un trabajo conjunto entre Órganos confederados de la iniciativa privada y el Gobierno Estatal para ampliar la base exportadora de productos, como motivador, que es también importante para aumentar las ventas al exterior, aumentando a plazo medio el volumen de exportaciones. Esto significa traer al sector exportador un número mucho más expresivo de empresas, pero también, presentar al mercado internacional una variedad más grande de productos.
 - Fomento de estrategias integradoras de empresas como es el de la creación de consorcios de exportación, o las asociaciones de exportadores, que incluso ya existen en Brasil, pero poco utilizados en el contexto y que podrían colaborar en mucho con apoyo logístico al proceso exportador, oficinas comerciales para transformarlas en instrumentos más activos de la promoción para aumentar el poder de negociación y de exportación.
- Formulación de políticas públicas volcadas para la exportación de las pequeñas y medianas empresas, como, atención especial en las empresas de pequeño porte, teniendo en vista la capacidad de

respuesta más a corto plazo de las políticas de estímulo aplicadas por los Órganos gubernamentales de apoyo.

- Búsqueda de competitividad como estrategia, centralizando acciones en un grupo de empresas con mayor potencial de desarrollo de sus procesos de modernización, tratamiento sectorial, entre otros, para las empresas de menor potencial competitivo. Este enfoque permitiría, incluso, segmentar determinados sectores económicos con nivel de alcance productivo.

- Es clave el acceso a los recursos de información gerenciales/organizacionales y de financiación necesarios a la modernización del proceso productivo. La necesidad de implementación de mecanismos que faciliten el proceso exportador de las empresas desde el punto de vista reglamentario y burocrático, con impacto positivo en la rentabilidad conferida a la exportación.

- Crear una consciencia en el empresario que la internacionalización de las empresas exportadoras debe ser vista no apenas como una alternativa al mercado interno o a un aumento de rentabilidad, sino, principalmente, como una cuestión estratégica de sobrevivencia.

Los resultados y las sugerencias obtenidos con la investigación ciertamente contribuirán para desvendar y para se conocer mejor la empresa exportadora del Estado de Río Grande del Sur, así como todos los aspectos que fueron obtenidos a través del trabajo de investigación, aunque por varios factores aun sea limitado. Sin embargo, este trabajo de investigación no pretende tener un fin en si mismo, sino ser solamente un inicio para posteriores trabajos de investigación, en donde se puedan ampliar los conocimientos y profundizar en varios aspectos el asunto sobre el contexto exportador *gaucho*. No obstante, intenta clarificar para los sectores de interés, una serie de proposiciones que servirán para demostrar el perfil de la empresa exportadora *gaucha*: estrategia y acción, que con certeza son informaciones importantes por ser recientes y científicas, además que sirven

como claves relevantes para el futuro de las empresas exportadoras y de las empresas que aún no estén exportando y que tengan interés en estas informaciones, así como para tantos otros sectores de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AHLSTRAND, B., **Todas as partes do elefante,**
HSM Management, N. 12, jan/fev, Ano 2,
1999, pp. 100-108
- AKTOUF, O., **A Administração entre a Tradição e a Renovação,**
São Paulo, Ed. Atlas, 1996, 269 p.
- ALLAIS, M., **La Libéralisation des Relations Économiques Internationales,**
Paris Gauthiers – Villars, 1972
- ALMEIDA, P. R., **Mercosul: textos básicos,**
Fundação A. de Gusmão -Brasília, 1992, p.166
- ALONSO, J. A , **Capacidades Exportadoras y Estrategia Internacional de la Empresa Española,**
Universidad Complutense, Madrid, 1994,
pp. 205-258
- ALONSO, J. A., **Empresa y Capacidades Competitivas,**
UCM, 1996, pp. 78-88

- ALONSO, J. y
DONOSO, V., **La empresa exportadora española: una
Caracterización,**
España, 1989, pp. 311-338
- ALONSO, J. A. y
DONOSO, V., **Competitividad de la Empresa Exportadora
Española,**
Madrid, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX),
1994, 423 p.
- ANDERSON, T., and
FREDRIKSSON, T., **International Organization of Production and
Variation in Exports from Affiliates,**
Journal of International Business Studies, Vol. 27, N. 2,
Second Quarter, 1996, pp.249-263
- ANSOFF, I. H., **Administração Estratégica,**
São Paulo, Ed. Atlas, 1983, 214 p.
- ANSOFF, I. H. e
Mc DONNELL, E., **Implantando a Administração Estratégica,**
2. ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1993, 590 p.
- AZÚA, D. E. R., **O Neoproteccionismo e o Comércio Exterior,**
São Paulo, Ed. Aduaneiras, 1986, 340 p.
- BANAS, G., **Globalização: A vez do Brasil,**
São Paulo, Ed. Makron Books, 1996, 264 p.
- BARABBA, V. P. e
ZALTMAN, G., **A Voz do Mercado: a vantagem competitiva através
da utilização criativa das informações do mercado,**
São Paulo, Ed. Makron Books, 1992, 352 p.

- BARTLETT, C. A., **Multinational Structural Change: Evolution versus Reorganization,**
In Lars Otterbeck (ed.), 1981, The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporation, Gower, London, pp. 244-260
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S., **Gerenciando Empresas no Exterior – a solução transacional,**
São Paulo, Ed. Makron Books, 1992, 384 p.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S., **Características que Fazem a Diferença,**
HSM Management, N.9, Ano 2, jul-ago, 1998, pp. 66 -72
- BATY, G., **Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90: guia do consultor e do empreendedor,**
São Paulo, Ed. Makron Books, 1994, 322 p.
- BECKER, D. F., **Competitividade: O (Des)Caminho da Globalização Econômica,**
Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 5, n. 9, maio, 1997, pp. 7-26.
- BELLO, T. de S., **A Teoria Econômica e a Mundialização do Capital,**
Rev. Análise, Porto Alegre, v. 6/02, 1995, p. 271.
- BIJMOLT, T. H. and ZWART, P. S., **The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms,**
Journal of Small Business Management, April, 1994, pp.69-83
- BONO, E. de, **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral,**
São Paulo, Ed. Pioneira, 1994, 325 p.

- BRAGA, R. S., **Marketing de Produtos Industriais**,
São Paulo, Ed. Atlas, 1992, 153 p.
- BRUM, A. J., **Integração do Cone Sul: Mercosul**,
2. ed., Ijuí, Ed. UNIJUÍ, 1995, 84 p.
- BUCKLEY, P., **Foreing Direct Investiment by Small-and
Medium-sized Enterprices: the theoretical
Background**,
Small Business Economics, Vol. 1, 1989, pp. 89-100
- BUCKLEY, P. and
CASSON, M., **A Theory of International Operations**,
The Internationalization of the Firm, Edited by Peter
Buckley and Pervez Ghauri, Academics Press, 1993,
pp. 45-50
- BUCKLEY, P.,
MIRZA, R. and
SPARKES, J., **Diret Investiment in Japan as a Means of Market
Entry: The Case of European Firms**,
Journal of *Marketing Management*, 2(3), 1985,
pp. 241-258
- BUCKLEY, P.,
PASS, C. L. and
PRESCOT, K., **Foreing Market Servicing by Multinationals: an
integrated treatment**,
International *Marketing Review*, 1990, 7(4), pp. 25-40
- BUENO, S., **Rio Grande do Sul 95/96, Balanço Anual**,
Revista Gazeta Mercantil, pp. 16-19
- BUSTURIA, D., **Guía Práctica Unión Europea**,
CDN – Ciências de la Dirección, España,

- CALOF, J., **The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited**,
Journal of International Business Studies, Vol.25, N. 1,
Second Quarter, 1994, pp. 367-387
- CANALS, J., **La Internacionalización de la Empresa**,
Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1994, p. 186
- CARNIER, L. R., **Marketing Internacional para Brasileiros**,
3. ed., Ed. Aduaneiras, São Paulo, 1996, 324 p.
- CARPANO, C. and
CHRISMAN, J., **Performance Implications of International Product Strategies and the Integration of Marketing Activities**,
Journal of international *Marketing*, Vol. 3, N. 1, 1995,
pp. 9-27
- CASTELLO, I. R. et al, **Prática de Integração nas Fronteiras**,
Ed. da Universidade - UFRGS,
- CAVUSGIL, S. T., **Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization**,
Journal of Business Research, Vol. 12, 1984,
pp. 195-208
- CAVUSGIL, S. T. and
ZOU, S., **Marketing Strategy – Performance Relationsp: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures**,
Journal of *Marketing*, Vol. 58, January, 1994, pp. 1-21
- CAVUSGIL, S.T .
ZOU, S. and
NAIDU, G.M., **Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation**,
Journal of International Business Studies,
Vol. 24, N. 3, Third Quarter, 1993, pp. 479-506

- CERTO, S. e
PETER, J. P., **Administração Estratégica: planejamento e
implantação da estratégia,**
São Paulo, Ed. Makron Books, 1993, 469 p.
- COBRA, M., **Ensaio de *Marketing* Global,**
São Paulo, Maros Cobra Editora, 1985, 249 p.
- COBRA, M., ***Marketing* Essencial: conceitos, estratégias e
controle,**
Ed. Atlas, São Paulo, 1986, 502 p.
- COBRA, M., ***Marketing* Competitivo,**
São Paulo Ed. Atlas, 1993, 498 p.
- COPPEAD, **Gerencia de Exportação no Brasil,**
Coleção de Administração, Ed. Atlas, 1988
- CORA, C. M., **Causas de la internacionalización de las
empresas: una revisión teórica,**
Boletín Económico ICE n. 2583,
27/jul-30/ago, 1998, pp. 17-22
- COUTINHO, L. e
FERRAZ, J. C., **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira,**
Ed. Papirus, Unicamp, São Paulo, 1994, 510 p.
- CZINKOTA, M. R., **Executive Insights: The World Trade Organization
– Perspective Prospects,**
Journal of International *Marketing*, Vol. 3, N. 1, 1995,
pp. 85-92
- DAEMON, D.,
COLAIACOVO, J. e
SIERRA, J. A. N., **Negociações Comerciais Internacionais,**
Ed. da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1982,
415 p.

- DAFT, R. L., **Teoria e projeto das organizações**,
Ed. LTC, Vanderbilt University, 1999, 442p.
- DAFT, R. L., **ADMINISTRAÇÃO**,
Ed, ABDR, Quarta Edição, Vanderbilt University,
1999, 513p.
- DANIELS, J. L. e
DANIELS, C. N., **Visão Global**,
São Paulo, Ed. Makron Books, 1996, 232 p.
- DeGEORGE, R. T., **Competing with Integrity in International
Business**,
Oxford University, Press: New York, 1993, xii, 233 pp.
- DOUGLAS, S. and
CRAIG, S., **Advances in International Marketing**,
New York University, NY 10012, USA, Review,
1992 pp. 291-323
- DRUCKER, P. F., **Inovação e Espírito Empreendedor
(entrepreneurship)**,
2. ed., São Paulo, Ed. Pioneira, 1987, 378 p.
- DRUCKER, P., **Administrando para o Futuro: os anos 90 e
a virada do século**,
5. ed., São Paulo, Ed. Pioneira, 1996, 242 p.
- DRUCKER, P., **Trabalhar sem Partitura**,
HSM management, Edição Especial, 1997,
pp. 30-36

- DRUCKER, P., **Os novos desafios,**
HSM Management, Ano 2, N. 12, jan/fev,
1999, pp. 42
- DRUCKER, P., **Programe-se para o Futuro,**
SENGE, P.,
HANDY, C.,
DYSON, E. e
SAFFO, P.,
HSM Management, N. 8, Ano 2, mai/jun,
1998, pp. 48-58
- ELLSWORT, P. T., **Economia Internacional,**
2. ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1974, 555 p.
- ESHGHI, A., **Attitude-behaviour Inconsistency in Exporting,**
International Marketing Review,
Vol. 9, N. 3, 1992, pp. 40-61
- EXPORT I. GUIDE, **Guia de Exportação do Rio Grande do Sul ,**
Governo do Estado do Rio Grande do Sul/
FIERGS, CIERGS, SEBRAE/RS, 1997/1998, p.126
- EXPORT/92, **Secretaria de Desenvolvimento Econômico e
Social do Estado do Rio Grande do Sul,**
Publicação Manual Export/1992
- FERNÁNDEZ, M., **Estrategias de Internacionalización de las Empresas
de Siderurgia Integral en la Unión Europea,**
Tesis doctoral, León, España,
- FERRAZ, J. C., **Made in Brasil: desafios competitivos para a
indústria,**
KUPFER, D., e
HAGUENAUER, L.,
Ed. Campos, Rio de Janeiro, 1995, 386 p.

- FINEP, **Revista EXPRESSÃO 300: As maiores Empresas do Sul**,
Fundação Getúlio Vargas, Ano 7, N. 80, 1997, pp. 130
- FLEURY, P.F., et all **A Decisão de Exportar e a Escolha de Mercados de Exportação: Dos Aspectos Conceituais às Práticas**,
Gerenciais Brasileiras, COPPEAD-UFRJ, 1981, p. 15
- FORSGREN, M.,
HOLM, U., and
JOHANSON, J., **Internationalization of Management- Dominance and Distance**,
AIB Conference, 23, 1990, pp. 337-349
- FRANCH, J. and
KASHANI, K., **O Surgimento do Executivo Transnacional**,
Mastering Global Business, Set/1998, N. 10,
Edição Brasileira, Originals do Financial Times
- GABRIELSEN, T. and
SORGARD, L., **The Competitive Effect of Two-Part Tarifs**,
International Journal of the Economics of Business,
Vol. 5, N. 1, February, 1998, pp. 47-55,
- GALLIANO, A. G., **O MÉTODO CIENTÍFICO: Teoria e Prática**,
Ed. HARBRA Ltda, são Paulo, 1979, 200 p.
- GARCIA, H. C., **Análisis y Perspectivas del Marketing Internacional En las Empresas Exportadoras de la Comunidad Valenciana**,
Tesis Doctoral, Valencia, España, 1994,
- GAZETA MERCANTIL, **Dados de World Economic outlook**,
1997, p. 29

- GAZETA MERCANTIL, **Balanço Anual**,
Rio Grande do Sul, 1998, Ano V, N. 5, pp.98
- GAZETA MERCANTIL, **Exportações**
22-23, Agosto, 1998, p. A-4;
13, Julho, 1999, p. A-5;
21, Set., 1999, p. A-6
- GAZETA MERCANTIL **Quem Exporta Mais**,
LATINO AMERICANA, 24-30, julio, 1998, p. 29
- GAZETA MERCANTIL **1000 Maiores Empresas da América Latina**,
LATINO AMERICANA, Set., 1999, 174 p.
- GAZETA MERCANTIL, **Relatório da Consultoria McKinsey**,
Balanço Anual, 1999
- GHAURI, P., **Emergence of New Structures in Swedish
Multinationals**,
In S.B. Prasad (ed.), 1990, Advances in International
Comparative Management, JAI Press Inc., Greenwich ,
Conn., pp. 261-272
- GIARDINA, B., **Manual de Estadística**,
Cia. Editorial Continental S.A., México, 1967, 568 p.
- GINGRICH, J., **Empresas e Negócios**,
Gazeta Mercantil, 12-18, 1999, jul., p. 7
- GONZÁLEZ, I. S., **Estrategias Internacionales ante la Globalización de
los Mercados**,
Universidad de Salamanca, ESIC Market, Abr/Jun, 1993
pp. 15-25

- GULATI, R., **Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation,**
Strategic Management Journal, Vol. 20, N. 5, May, 1999,
pp. 397-420
- HALLEN, L. and **Psychic Distance and Buyer-seller Interaction,**
WIEDERSHEIM-PAUL, F. Organisasjon, Marknad och Samhalle, 1979, 16 (5),
pp. 308-324
- HAMEL, G., **Dez Princípios de Revolução,**
HSM Management, Ano 1, N. 6, Jan-Fev., 1998,
pp. 114-124
- HAMEL, G., e **Competindo pelo Futuro,**
PRAHALAD, C. K., Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1995, 377 p.
- HAMEL, G., e **Como Criar o Futuro Já,**
PRAHALAD, C. K., HSM Management, N. 2, maio-junho, 1997, pp.140-145
- HARRIGAN, K. R., **Joint Ventures and Global Strategies,**
Journal of World Business
1984, 19(2), pp. 7-16
- HARRIGAN, J., **Tecnology, Factor Supplies and International Specialization: Estimating the Neoclasical Model,**
The Economic Review, September,
1997, Vol. 87, N. 4, pp.475-494
- HEDLUND, G. and **Are Entry Strategies for Foreign Markets Changing?**
KVERNELAND, A., Stockholm School of Economics, 1983, pp. 106-123

- HOOLEY, G. e
SAUNDERS, J., **Posicionamiento Competitivo**,
São Paulo, Ed. Makrom Books, 1996, 367 p.
- HYDER, S. A. and
GHAURI, P. N., **Joint Venture Relationship between Swedish Firms
and Developing Countries: A Longitudinal Study**,
Journal of Global Marketing, 1989, 2(4), pp. 25-47
- IANNI, O., **Teorias da globalização**,
4. ed., Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira,
1997, 225 p.
- ITAMI, H. and
NUMAGAMI, T., **Dynamic Interaction between Strategy and
Technology**,
Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992,
pp. 119-135
- JACOBS, L., W.,
WILLS, J. R.,
SAMLI, C., and
BULLARD, W. R., **Internationalization of Domestic Product Life Cycles,
An Exploration of Causality**,
Internationalization Marketing Review, Vol. 14, N. 1,
1997, pp. 75-87
- JARILLO, J. C. y
ECHEZÁRRAGA, J., **Estrategia Internacional - Más Allá de la Exportación**,
Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1991, p. 208
- JOHANSON, J. and
MATTSSON, L. G., **Internationalization in Industrial Systems - A Network
Approach**,
In N. Hood and J-E Vahlne, (eds), *Strategies in Global
Competition*, Croom Helm, New York, 1988, pp. 303-321
- JOHANSON, J. and
VAHLNE, J.-E., **The Mechanism of Internationalisation**,
International Marketing Review, Vol. 7, N. 4,
1990, pp. 11-24

- JOHANSON, J. and VAHLNE, J. E., **The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**, Journal of International Business Studies, Vol.8, N. 1,1997, pp. 23-32
- JOHANSON, J., and WIEDERSHEIM-PAUL,F. **The Internationalization of the firm – Four Swedish cases**, Journal of Management Studies, October, 1975, pp. 305-322
- JOHNSON, H. G., **La economía Mundial en la Encrucijada**, Ed. Labor, Barcelona, 1968, 99 p.
- JOYNT, P., **International Strategy: A Study of Norwegian Companies**, In S. B. Prasad (ed), Advances in International Comparative Management, Vol. 4, JAI Press Inc. Greenwich, Conn., 1989, pp. 350-362
- JUCHEM,D.M., **Como globalizar a empresa**, Jornal do Comércio, Gestão e Negócios, Rio Grande do Sul, 20/maio/1998, p. 4
- JUCHEM,D.M., **Alianças de Negócios e Exportação**, Jornal Gazeta Mercantil, Rio Grande do Sul, 10/12, Dez., 1999, p. 02
- JUCHEM, D. M., **Oportunidades e Exportação**, Jornal do Comércio, Gestão e Negócios, Rio Grande do Sul, 30/Dez./1999, p. 04

- KANDIR, A., **Brasil Século XXI**,
Ed. Atlas, 1994, 150 p.
- KATZ, R. L. e
DICHTER, A., **A Chave do Mercosul**,
HSM Management, N. 10, Ano 2, set/out, 1998,
pp.90-96
- KENG, K.A and
JIUAN, T. S., **Differences between Small and Medium Sized
Exporting and Non-exporting Firms: Nature
or Nurture**,
International *Marketing Review*, v. 6, n. 4, 1989,
pp. 24-40
- KOGUT, B., **Foreign Direct Investment As a Sequential Process**,
In C. P. Kindleberger and David Andretsch (eds),
MIT Press, Camb. Mass., 1983, pp. 217-229
- KOGUT, B., **What Makes a Company Global?**
Harvard Business Review, January-February,
1999, pp. 165-170
- KOTTER, J., **Os Líderes Necessários**,
HSM Management, edição especial, 1997, pp. 18-23
- KOTTER, J., **Oito Erros Fatais**,
HSM Management, Nov/Dez, 1998, N. 11, pp. 70-74
- KOTTER, J.P., e
HESKETT, J.S., **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**,
Ed. Makron Books, São Paulo, 1994, 188 p.
- KOTLER, P., **Administração de *Marketing*: análise, planejamento,
implementação e controle**,
4. ed., São Paulo, Ed. Atlas, ed. 1995

- KOTLER, P., **Pensar Globalmente, Atuar Localmente**,
HSM Management, Edição Especial, 1997,
p. 122-128
- KOTLER, P., **Personalização em Massa**,
HSM management, Edição Especial, 1997, p. 152-156
- KOTLER, P., **O Desafio de Criar Experiências**,
HSM Management, N. 7, Ano 2, Mar/Abr, 1998,
pp. 94-99
- KRAEMER, A., **TAXA DE CÂMBIO E BALANÇO DE
PAGAMENTOS**,
Ed. Sulina, 1973, 89 p.
- KRUGMAN, P., **Vendendo Prosperidade: sensatez e insensatez
econômica na era do conformismo**,
Rio de janeiro, Ed. Campus, 1997, 376 p.
- KUAZAQUI, E., **Marketing Internacional: como conquistar negócios
em mercados internacionais**,
São Paulo, Ed. Makron Books, 1999, 229 p.
- KUCZMARSKI, T., **Por uma Consciência Inovadora**,
HSM Management, Ano 1, N. 6, Jan-Fev.,
1998, pp. 62-68
- KUMAR, N., **Determinants of Export Orientation of Foreign
Production By U. S. Multinationals: An Inter-
Country Analysis**,
Journal of International Business Studies,
Vol. 25, N. 1, First Quater, 1994, pp. 141-155

- LAKATOS, E. M. e
MARCONI, M., **Metodologia do Trabalho Científico**,
Ed. Atlas, 2. ed., São paulo, 1986
- LAMPREIA, L. F., **Política Externa no Contexto da Globalização**,
PAPERS Konrad Adenauer Stiftung, 1996
- LATTES, G., **Exportações: Ações Concretas**,
Gazeta Mercantil, Abril, 1999, p. A-3
- LEE, C. S. and
YANG, Y. S., **Impact of Export Market: Expansion Strategy
on Export Performance**,
International *Marketing* Review, Vol. 7, N. 4 ,
1990, pp. 40-51
- LEERSNYDER, J., **Marketing International**,
Ed. Dalloz, Paris 1982
- LEONIDOU, L., **Empirical Research on Export Barriers:
Review, Assesment and Synthesis**,
Journal of International *Marketing*, Vol. 3, N. 1, 1995,
pp. 29-43
- LEVITT, T., **A Imaginação de Marketing**,
2. ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1990, 261 p.
- LEVY, A. R., **Competitividade Organizacional**,
São Paulo, Ed. Makron Books, 1992, 309 p.
- LINNEMAN, R. e
STANTON, J. Jr., **Marketing de Nichos**,
Ed. Makron Books, São Paulo, 1993, 295 p.

- LINS, H. N., **Internacionalização de Empresas de Pequeno Porte**,
Gazeta Mercantil Santa Catarina, 01, Set., 1999, p. 2
- LORANGE, P. e
ROOS, J., **Alianças Estratégicas**,
Ed. Atlas, 1996, 258 p.
- LYNCH, R. P., **Alianças de Negócios: uma arma secreta competitiva**,
Ed. Makron Books, São Paulo, 1994, 451 p.
- MAIA, J. M., **Economia Internacional e Comércio Exterior**,
São Paulo, Ed. Atlas, 1995, 335 p.
- MARTÍNEZ, A. V., **Modelo de Capacidades para la Internacionalización
de la Empresa Exportadora Española**,
Tesis Doctoral, Madrid, España, 1998,
- McKENNA, R., **O Novo Marketing**,
HSM Management, Edição especial, 1997, p.130-133
- McKENNA, R., **A Empresa en Tempo Real**,
HSM Management, N. 10, Ano 2, Set/out, 1998, pp. 6-10
- MEIER, G. M., **Comercio Internacional y Desarrollo**,
Ed. H. H. S. S/A., México, 1965, 156 p.
- MELIN, L., **Internationalization as a Strategy Process**,
Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, pp. 99-118
- MENÉNDEZ, M. R. y
GONZÁLEZ, M. R., **Análisis de la Competitividad y su Relación con el
Marketing Internacional**,
Boletín Económico de ICE, N. 2583, jul/ago, 1998,
pp. 23-36

- MILONE, G., e
ANGELINI, F., **Estatística Geral: amostragem, distribuições amostrais e decisão estatística,**
Ed. Atlas, São Paulo, 1993, 259p.
- MINERVINI, N., **O Exportador,**
Ed. Makron Books, 1992, 536 p.
- MINERVINI, N., **Exportar: Competitividade e Internacionalização,**
Ed. Makron Books, São Paulo, 1997, 418 p.
- MINSBURG, N., **América Latina y la tendencia a la globalización y transnacionalización de la economía,**
Economía Internacional,
N. 2337, julio, 1993, pp. 2089-2378
- MONTANA, P. J. e
CHARNOV, B., **Administração,**
Ed. Saraiva, São Paulo, 1998, 475 p.
- MORAN, R. T.,
HARRIS, P. R. e
STRIPP, W. G., **Desenvolvendo Organizações Globais,**
São Paulo, Ed. Futura,
1996, 372 p.
- MOREIRA, D. A., **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços,**
São Paulo, Ed. Pioneira, 1996, 111 p.
- MRE, **Mercosul: Legislação e Textos Básicos,**
Seção Brasileira, SENADO FEDERAL,
Brasília, 2ª edição, 1996, 234 p.
- MURRAY, R. S., **Estatística - Coleção Schaum,**
Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 2º ed., 1985, 454 p.

- NAISBITT, J., **Paradoxo Global**,
Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1994, 333 p.
- NETO, A. N., **A Roda Global**,
Revista Veja “Economia & Negócios”,
São Paulo, Abr/1996, pp. 80-89
- OHMAE, K., **Os Novos Limites da Empresa**,
HSM Management, N. 8, Ano 2, Mai/jun,
1998, pp. 22-26
- OHMAE, K., **Começando de novo**,
HSM Management, N. 11, Nov-Dez, 1998, pp. 6-10
- O'LEARY, J., **Cliente Feliz é Cliente Fiel?**
Anderson Consulting, HSM Management,
N. 3, Jul/Ago, 1997, pp. 54-60
- OLIVEIRA, C. T., **A Batalha da Exportação** ,
São Paulo, Ed. Aduaneiras, 1990, 322 p.
- OLIVEIRA, D. de P., **Estratégia Empresarial: uma abordagem
empreendedora**,
São Paulo, Ed. Atlas, 1988, 392 p.
- OLIVEIRA, D. de P., **Holding, Administração Corporativa e Unidade
Estratégicas de Negócios**,
São paulo, Ed. Atlas, 1995, 118 p.
- OMC, **COMÉRCIO INTERNACIONAL**,
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO,
Quadro 2, p. 6, INTERNET, 1997

- ORÓ, R. E., **Canales de Comercialización Exterior**,
IMPIVA, Valencia, Abril /1990 , n. 06, 65 p.
- PAK, J. M., **The Export Behavior of Firms: A Study in Small
and Medium Sized Manufacturing Firms**,
The University of Alabama, 1991, UMI Dissertations
Services,
- PEDLER, R., **A União Européia alarga-se e aprofunda-se**,
Mastering Global Business, Set., 1998, pp. 21-23
- PEREIRA, L. V., **Mercosul: antecedentes e agenda futura**,
Revista Conjuntura Eco., jan/1995 pp. 22-25
- PETERS, T., **Reinventar-se Eternamente**,
HSM Management, Edição Especial, 1997, pp. 24-29
- PLACER GALÁN, J., **Encuesta sobre la Empresa Exportadora de Castilla
y León**,
España,
- PLACER G., J. L.e
JUCHEM, D. M., **Internacionalização: uma necessidade**,
GAZETA MERCANTIL,
Rio Grande do Sul, 26/mayo/1998, p. 2
- PLACER G., J. L. e
JUCHEM, D. M., **Como Ser Bem-sucedido em Feiras**,
GAZETA MERCANTIL,
Rio Grande do Sul, 4/junho, 1998, p. 2
- PORTER, M. E., **Estrategia Competitiva: técnicas para
análise da indústria e da concorrência**,
Trad. Elizabeth M. P. Braga, Ed. Campus,
Rio de Janeiro, 1986, 362p.

- PORTER, M. E., **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior,**
Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1990, 512 p.
- PORTER, M.E., **A Vantagem Competitiva das Nações,**
2ª Reimpressão, Rio de Janeiro, Ed. Campus 1993,
897 p.
- PORTER, M. E., **A Hora da Estratégia,**
HSM Management, Edição Especial, 1997, pp. 94-99
- PORTILLO, L., **El Mercado Interior Europeo y las Exportaciones de América Latina,**
ICE N. 2346, Nov., 1992, pp. 3553-3565
- PRAHALAD, C. K, **A Competência Essencial,**
HSM Management, edição Especial, 1997,pp. 12-17
- PRAHALAD, C. K., **Em Busca do Novo,**
HSM Management,
N. 7, Ano 2, Março-Abril, 1998, pp. 6-12
- PRAHALAD, C. and DOZ, Y. L., **An Approach to Strategic Control in MNCs,**
Sloan Management Review, 22(4), 1981, pp. 5-13
- PRATES, A. B., **Marketing Operacional,**
Ed. Dicopel, 1996, v.1, 259 p.
- RASMUSSEN, U. W., **Aquisições, Fusões & Incorporações Empresarias: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior,**
São Paulo, Ed. Aduaneiras,313 p.

- REICH, R., **Livre Comércio, a preocupação americana,**
Gazeta Mercantil, junho/1999, Publicado
originalmente no Financial Times
- RESENDE, L. S. e
GARCIA, L. M., **Incentivos à Exportação: aplicações práticas,
implicações contábeis, leasing, serviços e
Financiamento,**
São Paulo, Ed. Atlas, 1978, 144 p.
- RESENDE, L. S. e
GARCIA, L. M., **Exportação: organização para exportar, rotinas e
procedimentos, canais de distribuição,**
São Paulo, Ed. Atlas, 1981, 206 p.
- REVISTA EXPRESSÃO, **300 Maiores Empresas do Sul,**
Ano 7, N. 80, 1997,
- REVISTA VEJA, **Medidas de Protecionismo – Patamar Geral da
Liberação dos Mercados Mundiais,**
Internacional Institute for Management
Development (IMD), mayo/1997
- RHEE, C. C., **Factors Related to the Export Decisions of
Small and Medium Sized United States
Manufacturers,**
United States International University,
1991, UMI Dissertation Services
- RHINESMITH, S., **A Empresa Precisa ter Cultura Global para
enfrentar os Desafios do Mercado,**
Folha de São Paulo, São Paulo, 1995, pp. 1-4

- RIES, A., **A empresa dos anos 90,**
Folha de S. Paulo, Folha Management
n. 08, out/1995, p.04
- RIES, A., **A Empresa Precisa ter Cultura Global
para Enfrentar os Desafios do Mercado,**
Folha Management, Folha S. Paulo,S. Paulo
n. 18 dez/1995, pp.01-04
- RIES, A. e
RIES, L., **As leis da marca,**
HSM Management, N. 12, Año 12, jan/fev,
1999, pp. 20-24
- RIES, A. e
TROUT, J., **Marketing de Guerra II: a ação,**
São Paulo, Ed. McGraw-Hill: Madia e Associados,
1989, 210 p.
- ROBBINS, S. &
COULTER, M., **Administração,**
Ed. ABDR, 5. ed., San Diego State University
e Southwest Missouri State University, 1998, 489 p.
- RUBIO, J. M., **Factores Determinantes del Comportamiento
Diferencial de las Empresas Industriales
Españolas que Invierten en el Extranjero,**
Fundación FIES, Madrid, N. 129, 1996, pp. 45
- SAMIEE, S. , **Customer Evaluation of Products in a Global
Market,**
Journal of International Business Studies,
Vol. 25, N. 3, Third Quarter, 1994, pp. 579-603

- SAMU, S.,
KRISHNANM, H. S.
and SMITH, R.E.,
**Using Adversiting Alliances for New Product
Introduction: Interactions betwenn Product
Complementary and Promotional Strategies,**
Journal of Marketing, January, 1999, Vol. 63, N. 1,
pp. 57-74
- SAMUELSON, P. A.,
Introdução à Análise Econômica,
8. ed., Rio de Janeiro, Ed. Agir, 1975, 996 p.
- SCHAAL, P.,
Making Europe more Competitive,
(Towards World-class Performance),
Unice, December, 1993, pp.90
- SEAI,
MERCOSUL,
Secretaria Estadual de Assuntos Internacionais do
Rio Grande do Sul, Elaborado pela SEAI, 1995
- SEALEY, P. and
CRISTOL, M.,
A Estratégia da Substituição,
HSM Management, Ano 1, N. 6, Jan-Fev.,
1998, pp. 24-32
- SEIFERT, B. and
FORD, J.,
**Are Exporting Firms Modifying Their Product,
Pricing and Promotion Policies?**
Old Dominion University, Virginia, USA, March,
1989, pp. 53-69
- SENGE, P.,
As Cinco Disciplinas,
HSM Management, N. 9, Ano 2, jul-ago,
1998, pp. 82-88
- SHAOMING, Z.,
DAVID, M. A. and
NORVELL, D. W.,
**Standartization of International *Marketing*
Strategy by Firms from a developing Country,**
International Marketing Review, Vol. 14, N. 2 , 1997

- SHAPIRO, B., **Os Vendedores na Era das Commodities**,
HSM management, N. 11, Nov/Dez,
1998, pp. 18-21
- SIGIURA, H., **How Honda Localizes its Global Strategy**,
Sloan Management Review,
Fall 1990, vol. 32, n. 1 ,pp. 77-88
- SINGER, T. and
CZINKOTA, M. R., **Factors Associated with Effective Use of
Export Assistance**,
Journal of International *Marketing*, Vol. 2, N. 1,
1994, pp. 53-71
- SLONGO, L. A., **Serviços ao Cliente como Diferencial Competitivo**,
Revista Análise, Porto Alegre, 1996, pp. 219-256
- SORREL, M., **Executive Insights: Globalization - Scale versus
Sensitivity**,
Journal of International *Marketing*,
Vol. 3, N. 3, 1995, 97-101 qq.
- SOSA, R. B., **A Aduana e o Comércio Exterior**,
São Paulo, Ed. Aduaneiras, 1996, 230 p.
- SOUZA, N.de J., **Exportações e Crescimento Econômico**,
Programa de Eficácia Gerencial,FCE/UFRGS,
Set/1992, 08 p.
- SOUZA, N. de J., **Introdução à Economia**,
São Paulo, Ed. Atlas, 1996, 509 p.

- STOPFORD, J.M., **Organizing the Multinational Firm: Can the Americans Learn from the Europeans?**
In Michael Z. Brooke and H. Lee Remmers (eds), 1972,
The Multinational Company in Europe, Longmans,
London, pp. 186-200
- STRANDSKOV, J., **Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms,**
Working Paper 4, Copenhagen School of Economics
- TAYLOR, C. and WIGGINS, S. N., **Competition or Compensation: Supplier Incentives Under the American and Japanese Subcontracting Systems,**
The Economic Review, Sep., 1997,
Vol. 87, N. 4, pp. 598-618
- TERPSTRA, V. and SIMONIN, B., **Strategic Alliances in the Triad: An Exploration Study,**
Journal of International *Marketing*, Vol. 1, N. 1,
1993, pp. 4-25
- TERPSTRA, V. and YU, C.-M., **Piggybacking: A Quick Road to Internationalization,**
International *Marketing Review*, 1990, Vol. 7, N. 4,
pp. 52-63
- TOFFLER, A., **O Século 21 será muito diferente,**
GAZETA MERCANTIL,
Rio Grande do Sul, 14/Set/1998, p. 5
- TOFFLER, A., **A nova economia,**
HSM Management, N. 12, Año 2, jan/fev,
1999, pp. 6-12

- TOLEDO, R. P., **A Força da Aldeia,**
Revista Veja, Abr/1996 pp. 92-93
- TOOKEY, D., **Técnicas de Exportação,**
São Paulo, Ed. Melhoramentos, 1979, 173 p.
- TURNBULL, P., **A Challenge to the Stages Theory of the
Internationalization Process,**
Managing Export Entry and Expansion, In P. J. Rosson
and S. D. Reed (eds), Praeger, New York, 1987
- TUVÉE, L., **L'histoire du *Marketing* global: Bibliographie
Commentée,**
Revue Française du *Marketing*,
N. 114, 1987/4, pp. 19-49
- ULGADO, F., and
LEE, M., **Consumer Evaluations of Bi-National Products in
the Global Market,**
Journal of International *Marketing*, Vol.1,N. 3, 1993,
pp. 5-22
- URY, W., **Muito Além do Não,**
HSM Management, N. 8, Ano 2, mai/jun, 1998,pp. 70-74
- VASQUEZ, J. L., **Comércio Exterior Brasileiro,**
2. ed., São Paulo, Ed. Atlas 1997, 228 p.
- VEIGA, P. da M., e
CARVALHO Jr., M., **Diretrizes de Promoção Comercial para as
Exportações do Rio Grande do Sul,**
Funcex/Fiergs, mar., 1999, 105 p.
- VERNON, R., **International Investment and International
Trade in the Product Cycle,**
Quarterly Journal of Economics, 1996, Vol.80, pp.190-207

- WEBSTER, F., **Sua Empresa é Realmente Impulsionada pelo Mercado?**
Mastering Global Business, Set/1998,
N.10, Edição Brasileira, Originais do Financial Times
- WELCH, L. S., **Outward Foreign Licensing by Australian Companies,**
1981, (based on a report for the Industrial property Advisory Committee and the Licensing Executives Society of Australia), pp. 64-90
- WELCH, L. and LOUSTARINEN, R., **Internationalization: Evolution of a Concept,**
Journal of General Management, 14(2),
1988, pp. 34-64
- WEICH, L. and PACÍFICO, A., **Management Contrast: A Role in Internationalization,**
International *Marketing* Review, Vol. 7, N. 4,
1990, pp. 64-74
- WELCH, D. and WELCH, L. S., **The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective,**
Journal of International *Marketing*,
Vol. 4, N. 3, 1996, pp. 11-28
- WHITELEY, R., **Entusiasmo Garantido ou...,**
HSM management, N. 10, Ano 2, Set/Out,
1998, pp. 116-122

- WHITELEY, R., e
HESSAN, D., **Crescimento orientado para o cliente: estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva,**
Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1996, 351 p.
- WIERSEMA, F., **Em busca da intimidade perdida,**
HSM Management, n. 11, Nov/Dez, 1998, pp. 12-16
- WILLIAMSON, J., **A Economia Aberta e a Economia Mundial: um texto de economia internacional,**
Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1996, 394 p.
- WOOD, V., and
DARLING, J., **The *Marketing* Challenges of the Newly Independent Republics: Product Competitiveness in Global Markets,**
Journal of International Marketing,
Vol. 1, N. 1, 1993, pp. 77-102
- YANG, Y. S.,
LEONE, R. P. and
ALDEN, D. L., **A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters,**
Journal of Marketing Vol. 56, January, 1992, pp. 84-96
- YIP, G. S., **Global Strategy..., In a World of Nations?**
Sloan Management Review, Fall, 1989, pp. 29-41
- YOUNG, S., **Internacionalization: Introduction and Overview,**
International Marketing Review,
v. 7, n. 4, 1990, pp. 11-25
- ZAHEER, S., **Circadian Rhythms: The Effects of Global, Market Integration in the Currency Trading Industry,**
Journal of International Business Studies,
Vol. 26, n. 4, Fourth Quarter, 1995, pp. 699-727

10.- ANEXOS

ANEXOS - Investigación sobre la empresa exportadora gaucha
PESQUISA SOBRE A EMPRESA EXPORTADORA GAÚCHA

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual é o **SETOR DE ATIVIDADE EXPORTADORA** da empresa: _____
- 2) Em que **ANO** foi criada a empresa : _____
- 3) Qual foi o **PORCENTUAL** destinado a exportação sobre o faturamento anual da empresa nos anos:
 1995: [] % 1996: [] % 1997: [] %
- 4) Marque com um "X" **NOS ANOS** em que sua empresa exportou:
 1991: [] 1992: [] 1993: [] 1994: [] 1995: [] 1996: [] 1997: []
- 5) Qual o **NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS** em sua empresa nos seguintes anos:
 Ano/ número de funcionários: 1995: [] 1996: [] 1997: []
- 6) Na atualidade, de quantas **PATENTE(S)** sobre produtos e processos produtivos a empresa é proprietária?
 Sobre **PROCESSOS** produtivos : [] Sobre **PRODUTOS** produtivos : []
- 7) Tem firmado algum convênio de **TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA** ou pago **ROYALTES** a alguma empresa, estrangeira, ou nacional, ou a Universidades ou Centros de Pesquisa?
 Centro de Pesquisa Sim [] Não [] Empresa nacional Sim [] Não []
 Empresa estrangeira Sim [] Não [] Universidades Sim [] Não []
- 8) Caso a resposta anterior (n. 7) seja afirmativa, responda-nos: De que país(es): _____
- 9) A sua empresa mantém algum tipo de **ACORDO, ALIANÇA** ou **CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO** com empresas, marque com um "X" no tipo , e descreva o país ?

TIPO	ACORDO	ALIANÇA	CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO	PAÍS (ES)
COMERCIAL				
DISTRIBUIÇÃO				
FINANCEIRA				
PESQUISA				
PRODUÇÃO				

- 10) Por favor, indique quais destes fatores fariam sua empresa **MAIS COMPETITIVA** nos mercados externos? (máx. 3 respostas) .
 [1] Melhora na comercialização [2] Aperfeiçoamento do produto [3] Melhora dos inputs produtivos
 [4] Lançamento de novos produtos [5] Criar uma imagem de empresa [6] Melhora da gestão e administração
 [7] Aperfeiçoamento do proc. de produção [8] Outros (especificar): _____
- 11) Por favor, assinale quais fatores incidem mais sobre a **PRODUTIVIDADE DA PRODUÇÃO**, relacionado com a competitividade empresarial de sua empresa ? (máximo 5 respostas) .
 [1] Desenho de produtos [2] Melhora dos processos produtivos [3] Sistemas salariais e incentivos de fabricação
 [4] Controle de qualidade [5] Melhora dos métodos de trabalho [6] Correta gestão dos estoques
 [7] Racionalização de perdas [8] Tamanho da série de fabricação [9] Formação dos trabalhadores
 [10] Automação de processos [11] Aproveitamento de subprodutos [12] Gama de produtos fabricados
 [13] Programação da produção [14] Manutenção de equipamentos [15] Outros (especificar): _____
- 12) Por favor, assinale quais fatores incidem mais sobre a **PRODUTIVIDADE DA COMERCIALIZAÇÃO** relacionado com a competitividade empresarial de sua empresa: (máx. 5 respostas) .
 [1] Conhecimento do mercado [2] Posicionamento [3] Efetividade de sua publicidade
 [4] Segmentação de mercados [5] Serviço post-venda [6] Logística de distribuição
 [7] Força de vendas [8] Canais de distribuição [9] Estudo da concorrência
 [10] Política de descontos [11] Política de preços [12] Desenvolvimento de novos produtos
 [13] Relações Públicas [14] Planejamento comercial [15] Outros (especificar): _____

13) Qual foi o nível de utilização de sua CAPACIDADE PRODUTIVA durante os últimos três anos? (marque com um "X").

ANO/NÍVEL DE UTILIZAÇÃO	1995	1996	1997
Menos de 20 %			
Entre 20% a 40%			
Entre 40% a 60%			
Entre 60% a 80%			
Entre 80% a 99%			
Total (100%)			

14) Caso a sua empresa tenha tido CRESCIMENTO nos últimos três anos, na sua opinião que importância tiveram os seguintes fatores (ordene os fatores marcando 1 ao mais importante e 7 ao menos importante):

- [] Aumento da capacidade produtiva da empresa [] Aumento de planta produtiva
 [] Melhora da oferta de produtos da empresa [] Melhora da qualidade dos produtos
 [] Melhora da gestão com o processo de exportação [] Forte demanda dos mercados externos
 [] Coyuntura econômica favorável do merc. interno [] Melhora do processo produtivo
 [] Outros (especificar): _____

15) Na sua opinião com a situação atual as PERSPECTIVAS DE SEU SETOR para os anos de 1998 e 1999, considera que podem ser:

ANO / PERSPECTIVA	1998	1999
Melhores		
Iguais		
Piores		
NS não sabe/NC não conhece		

16) A seguir citaremos uma série de frases, por favor, indique-nos seu grau de acordo ou desacordo segundo a escala apresentada:

5- Concordo plenamente	4- Concordo	3-Não Concordo Não Discordo	2- Discordo	1- Discordo plenamente	0- NS não sabe NC não conhece	
Para inovar o caminho mais adequado é adquirir Licença já Experimentada	5	4	3	2	1	0
Para minha empresa o mercado externo tem um caráter de complementação frente ao mercado nacional	5	4	3	2	1	0
A internacionalização é o melhor meio para manter a empresa em linha de competitividade permanente	5	4	3	2	1	0
O problema da empresa Gaúcha nos mercados externos está na Qualidade de seus produtos	5	4	3	2	1	0
A inovação é pouco factível nas empresas deste setor, já que supõe custos muito elevados	5	4	3	2	1	0
A internacionalização da empresa Gaúcha depende mais da atuação delas mesmas do que das possíveis ajudas das Administrações Públicas.	5	4	3	2	1	0
A inovação nos produtos é mais remuneradora que a inovação nos processos produtivos	5	4	3	2	1	0
O problema da empresa Gaúcha nos mercados externos está no nível tecnológico de seus produtos	5	4	3	2	1	0
Para nossa empresa não é imprescindível contar com uma Rede de Comercialização própria no exterior para consolidar nossos mercados de exportação	5	4	3	2	1	0
O setor em que opera nossa empresa a imagem de nosso país nos beneficia na hora de introduzir-nos nos mercados externos	5	4	3	2	1	0
O problema da empresa Gaúcha nos mercados externos está na carência de uma boa Rede de Comercialização de seus produtos	5	4	3	2	1	0

17) Sua empresa tem DEPARTAMENTO DE COMÉRCIO EXTERIOR e QUANTAS PESSOAS trabalham no Departamento?

- [] Sim [] Não N° de Pessoas: _____

18) Por favor, indique-nos de que maneira começou sua **ATIVIDADE EXPORTADORA**, através de?

Pedidos Missões Feiras Internacionais Viagens Consultores
 Escritórios de promoção comercial Outros (especificar) : _____

19) Considera VSa. necessário **PLANEJAR** previamente a atividade exportadora?

Sim Não Porquê? : _____

20) A que país(es) **DIRIGE** suas exportações? _____

21) Em que **NOVOS PAÍSES** deseja, concretamente, abrir mercados para exportação?

PAÍSES:	RAZÃO (Motivo) PARA ABRIR NOVOS MERCADOS PARA EXPORTAR:
1-	
2-	
3-	

22) Qual é a sua opinião sobre **FONTES DE INFORMAÇÃO** sobre os mercados externos, abaixo citadas, caso a empresa se utilize ?

FONTES DE INFORMAÇÃO:	Excelente	Bom	Regular	Péssimo	Não usa
Itamaraty					
Secretaria de Comércio Exterior					
Banco do Brasil					
Bancos em Geral					
Câmaras de Comércio Bilaterais					
Empresas de Consultoria					
Eurocentros					
Associação de Exportadores					
Transportadoras					
Organização de Feiras Internacionais					
Agentes					
World Trade Center					
Outros (especificar):					

24) Quais são seus principais países competidores nos mercados externos? _____

25) Em sua opinião, em que se baseia a **COMPETITIVIDADE DE SEUS PRODUTOS** nos mercados externos? (No máx. 3 respostas)

Preço Nível tecnológico Serviço ao cliente Rede de comercialização
 Desenho Qualidade Imagem do produto
 Tipo de câmbio da moeda - Real Adaptação ao gosto / demanda do cliente e//çMNBVCxterno
 Outras (especificar): _____

26) Por favor, indique-nos através de que **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO** levam a cabo VSas. a atividade exportadora, que proporção representa cada um destes canais e países de destino ?

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	%	PAIS (ES)
Agente no Brasil		
Sucursal ou Filial		
Atacadista estrangeiro		
Grupos de Exportadores		
Rede Comercial Própria		
Venda Direta, sem intermediação		
Outros Especificar):		

- 27) Em que **PROPORÇÃO** vende suas exportações a Clientes Fixos?
 1 | Nada 2 | Menos de 20% 3 | Entre 20% e 40% 4 | Entre 40% e 60%
 5 | Entre 60% e 80% 6 | Entre 80% e 99% 7 | Tudo
- 28) Sua empresa **OPERA** nos mercados externos ? **COM** empresa subcontratistas ? ou **COMO** empresa subcontratista ?
- 29) Qual é a **FORMA DE PAGO** mais utilizado por seus clientes externos?
 1 | Conta de Crédito 2 | Contra documentos 3 | Pago antes da entrega do produto
 4 | Ordem de Pago 5 | Transferência de fundos 6 | Pago Bancário Internacional
 7 | Pago na entrega 8 | Pago a prazo 9 | Outros (especificar) : _____
- 30) Realiza ações de **PROMOCÃO** de seus produtos no exterior ? Sim Não De que tipo? _____
- 31) Realiza algum tipo de **CAMPANHA DE PUBLICIDADE** de seus produtos no exterior? Sim Não
De que tipo? _____
- 32) Qual é a sua opinião sobre os **RESULTADOS**? (referente questões 29 e 30)

RESULTADOS	Excelente	Bom	Regular	Péssimo	NS/NC
Publicidade					
Promoção					

- 33) Que “%” de seus ingressos a empresa tem dedicado nos últimos 3 anos para **PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D)** ?
1995 % 1996 % 1997 %
- 34) Nos últimos três anos a empresa incorporou algum **NOVO PRODUTO** dirigido especificamente aos mercados externos?
1995 1996 1997
- 35) Se incorporou qual o “%” que representou estes **NOVOS PRODUTOS** sobre as exportações totais da empresa?
1995 % 1996 % 1997 %
- 36) Pensa fazer no futuro ? (sobre pergunta n. 33) . Sim Não
- 37) Nos últimos três anos realizou alguma **MELHORA OU INOVAÇÃO** no Processo Produtivo e em que consistiu ou pensa fazer em 98 ou em 99? (marque com um “x”)

ANO/INOVAÇÃO	1995	1996	1997	1998	1999
Novas instalações					
Melhora da qualidade dos productos					
Novos equipamentos					
Eliminação de equipamentos não produtivos					
Informatização					
Automação					
Outros especificar:					

- 38) Indique-nos (com um “X”) de que forma a formação de **BLOCOS ECONÔMICOS** tem afetado as exportações de sua empresa?

RESPOSTAS:	Beneficia	Prejudica	Indiferente	NS/NC
UNIÃO EUROPEIA				
NAFTA				
MERCOSUL				
OTROS (especificar)				

- 39) Indique-nos de que forma o processo de **GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS** tem afetado as exportações de sua empresa?
BENEFICIA **PREJUDICA** **INDIFERENTE** **NS/NC**

EMPRESA PESQUISADA : _____ DATA : _____
PESSOA QUE RESPONDEU O QUESTIONÁRIO : _____
CARGO NA EMPRESA : _____ TELEFONE : _____
ENDEREÇO : _____