

LA COMPETITIVIDAD COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL NECESARIA PARA LA INSERCIÓN DE LAS EMPRESAS EN LOS MERCADOS GLOBALES

Armando M. Jiménez R.¹
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Resumen:

En un mundo globalizado y globalizante la inserción de empresas en los mercados mundiales se considera una herramienta necesaria para lograr el desarrollo económico, partiendo primero desde un nivel local para luego convertirse en un objetivo global. El presente esfuerzo investigativo tiene como objetivo general analizar el tema de la competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de empresas en la macro unidad geográfica mundial. Hoy más que nunca se considera relevante el tema de la penetración de los mercados internacionales, ya que a través de esta actividad, se puede generar un efecto multiplicador que ayude a la disminución de la pobreza y las desigualdades globales. Sólo compitiendo –primero a escala local y luego a escala mundial– se puede generar productos y servicios acordes a las necesidades de la población en cuanto a calidad, buen servicio, disminución de costos, entre otros.

Palabras claves: Competitividad, empresas, globalización, comercio exterior, servicios.

INTRODUCCIÓN

Las características actuales del proceso de globalización responden a fenómenos de cambios y transformación que pueden observarse en la economía mundial. En este contexto, el término competitividad se ha convertido en un elemento esencial para la inserción de los agentes económicos dentro de la macrounidad geográfica mundial. Ese proceso de inserción en los mercados globales se ha convertido en un paso ineludible, por encontrarnos dentro de un mundo cada vez más competido y competitivo, con transformaciones profundas desde finales de los años 90 del siglo XX e inicios del siglo XXI.

En este sentido, es necesario mencionar entonces, algunos signos principales de transformación del panorama económico mundial señalados precedentemente:

El primero de ellos se refiere a la revolución tecnológica cuyas características principales son las siguientes: sustitución parcial de materias primas naturales por insumos secundarios, la ingeniería genética que puede modificar los procesos biológicos naturales, la sustitución creciente de la fuerza de trabajo directa por servomecanismos, el desarrollo de la bioquímica y biofísica, la infor-

¹ arjimenez@usb.ve / armandojim@cantv.net

mática, la telemática entre otras. Esta revolución tecnológica ha ocasionado profundos cambios en la economía mundial, en el orden geopolítico, en las relaciones internacionales, entre otros (Maza, 1990).

En este orden de ideas, conviene resaltar que: "...cada vez más el poder económico consiste en poder tecnológico, en creación, aplicación y transmisión de conocimientos en el orden material; el capital físico es instrumental, mientras que el capital de innovaciones es la palanca de la acumulación" (Maza, 1990: 07). Empero, no basta con la capacidad tecnológica, es necesario combinarla con la capacidad financiera, comercial, gerencial e institucional en general para enfrentar el desenvolvimiento de una economía mundial cada vez más competitiva.

En segundo lugar se debe situar la transnacionalización e integración de la economía mundial que son canales por los cuales fluye la tecnología, el comercio, las finanzas, las inversiones, las estrategias de seguridad y decisiones de políticas; cuyo movimiento obedece a las grandes empresas transnacionales, como fuerzas principales "que actúan en el escenario del planeta imponiendo cada vez más la liberalización de las fronteras" (Maza, 1990: 07).

Por otra parte, resulta relevante que el mercado de la fuerza de trabajo se diversifica considerablemente en busca de una mejor calificación de la masa laboral, que permita a las empresas mantener e incrementar las ventajas comparativas y competitivas en el mercado mundial. En este orden de ideas, Córdova (1993) expresa que se han producido cambios fundamentales en los procesos de trabajo. Así, la transformación esencial es la sustitución del esquema de trabajo manual no calificado por nuevas formas de organización que están generando efectos contradictorios en la estructura del mercado laboral. Según el autor este aspecto ha provocado dos consecuencias importantes: 1) la marcada generación de desempleo estructural y 2), se ha conformado un mercado laboral dominado en gran medida por los empleadores, lo cual ha permitido el amplio desarrollo de relaciones de trabajo informal a escala mundial.

En el plano de la producción real de la economía, la globalización manifiesta un crecimiento del comercio mundial a tasas superiores que el de la producción, empero, ambas variables presentan un aumento inferior al registrado en el período de la segunda postguerra. En el plano real la globalización "incluye la internacionalización de múltiples procesos productivos en el seno de empresas que operan a escala planetaria e importantes corrientes migratorias" (Ferrer, 1998: 161). Sin embargo, los cambios producidos en este plano, poseen antecedentes en el proceso de globalización anterior al de la I Guerra Mundial, donde la relación entre el comercio y el producto mundial para 1913 es semejante al actual, aproximadamente 20%. Igual situación se presenta con la participación de las inversiones directas privadas en la formación de capital fijo en el mundo

-aproximadamente 5% en ambos períodos– (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo, UNCTAD, 1994).

Otro aspecto que se debe destacar sobre las tendencias actuales de los mercados internacionales está referido:

“... a la importancia de la dimensión endógena del desarrollo y al peso relativo de los recursos y mercados internos respecto de los que se transan en el mercado mundial. La inserción en el orden mundial es esencial para el desarrollo económico” (Ferrer, 1998: 162).

Analizando lo planteado en la cita, se desprende entonces que cada vez más y como efecto de los cambios de la economía mundial y el proceso de globalización, el ámbito internacional condiciona en mayor o menor grado la dimensión interna de los países y plantea la necesidad de analizar y promover las vías y formas a través de las cuales los países en desarrollo o algunos de ellos se han venido proyectando hacia el exterior, lo cual implica la problemática de la compatibilización de la inserción externa con la dimensión interna de los problemas económicos y sociales que exigen recursos humanos, tecnológicos y de capital.

Esta investigación tiene como objetivo analizar los conceptos y características del término competitividad y su vinculación con la inserción de actores económicos en una economía mundial globalizada y globalizante. Para ello, se abordan los aspectos conceptuales del término competitividad con sus diferentes visiones, distinciones y características; además se describirán las formas más comunes que se utilizan para medir la competitividad y también los factores para alcanzarla. *Vís vis* lo señalado, se describirán y analizarán las decisiones básicas para la inserción en los mercados internacionales y las formas de penetración en el globo.

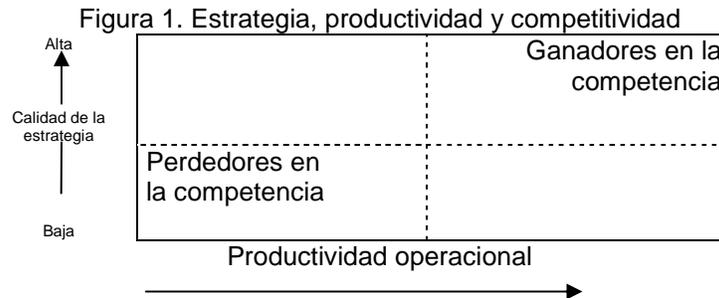
1) ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE EL TÉRMINO COMPETITIVIDAD

El término competitividad ha sido desarrollado desde diferentes visiones, algunas con una óptica economicista, que explican el fenómeno como algo que garantiza el crecimiento y desarrollo de los países.

Para poder definir qué es competitividad, se hace necesario distinguir entre los términos estrategia, productividad y competitividad, ya que a menudo pueden ocasionar confusiones.

En este sentido, es importante señalar que, la estrategia se refiere a la transformación de decisiones bien informadas en una acción oportuna. Por su parte,

la productividad es la utilización de todos los componentes de una operación -capital, mano de obra, conocimiento, etc.- para generar una producción con mayor eficiencia. La competitividad se refiere a la combinación de una buena estrategia y una alta productividad, es decir, está basada en la productividad y en las buenas estrategias (figura 1).



Fuente: Elaboración propia sobre Fairbanks (2000).

Una vez diferenciados estos términos, se puede analizar con más detalle el tema de la competitividad y su vínculo con el acceso a los mercados internacionales.

Usualmente, existe una falsa analogía entre naciones y negocio y es por ello que existen opiniones como: "...sí los países latinoamericanos no se sacuden para ponerse a la altura de la competencia internacional entonces se verán enfrentados a alguna clase de catástrofe económica" (Rivera, 2003: 11). Podría parecer obvio que un país que se encuentre rezagado a nivel tecnológico y gerencial estaría en serios problemas. Así, una empresa cuya competitividad se rezague respecto al resto, perderá mercados y se verá obligada a cerrar. Empero, la competencia internacional no cierra países como si fueran negocios ya que "Existen fuerzas de equilibrio que aseguran que cualquier país pueda seguir vendiendo una gama de productos en los mercados mundiales y que puede en promedio equilibrar su comercio en el largo plazo, aún si su productividad, tecnología y la calidad de productos son inferiores a los de otros países. Y aún los países que son claramente inferiores a sus socios comerciales normalmente se benefician en vez de perjudicarse gracias al comercio internacional." (Rivera, 2004: 12).

En este orden de ideas, es fundamental señalar que, un país que sea menos competitivo que sus socios comerciales, se verá forzado a competir sobre la base de salarios bajos en vez de una mayor productividad, ya que, normalmente se beneficiará del comercio internacional, porque éste, a diferencia de la competencia entre negocios por un mercado limitado, no es un juego de suma cero, en el que las ganancias de un país son las pérdidas de otro. El comercio internacional es un juego de suma variable.

Un factor crítico importante para analizar en el intercambio de bienes y servicios es lo relativo a la distribución de ingresos. Las modificaciones en los patrones de comercio tienen con frecuencia fuertes efectos en la distribución del ingreso dentro de los países, de tal manera que incluso un cambio benéfico produce tanto perdedores como ganadores (sobre todo a corto plazo). Buena parte del comercio internacional es impulsado por las ventajas absolutas y comparativas, Brasil es un exportador de café, debido a su suelo y clima, Arabia Saudita es un exportador de petróleo debido a su geología, Canadá es un exportador de trigo debido a su abundancia de tierra respecto a la mano de obra, y así sucesivamente.

El comercio de productos manufacturados entre países industriales avanzados consiste en comercio “intra-industrial”, es decir, intercambio de productos que parecen haber sido producidos utilizando razones similares entre capitalmano de obra y entre trabajadores calificados-no calificados. Es por ello, que se hace difícil explicar el patrón de ventaja competitiva entre países industrializados por las diferencias entre sus mezclas de recursos que en cualquier caso, son bastantes similares.

Frente a esta realidad del comercio intra industrial de los países desarrollados, las industrias parecen que crearan su propia ventaja comparativa por medio de un proceso de retroalimentación positiva.

Es en este aspecto relevante, donde se hace necesario mostrar cómo la competitividad es una condición necesaria para el crecimiento de los países, por ello se traen a colación algunos datos importantes. Se puede expresar entonces que el crecimiento económico de América Latina no ha sido suficiente para el potencial que esta macrounidad geográfica latinoamericana puede brindar al *globus*.

Durante la década de los años noventa del siglo XX el crecimiento latinoamericano fue apenas 3,3% anual, a pesar de la coyuntura económica mundial relativamente benigna y de las posibilidades de recuperación que tenían la mayoría de los países, cuyas economías habían estado estancadas o en recesión durante la referida década (BID, 2008); también en esta década el ingreso de la subregión latinoamericana solamente tuvo un incremento del 1,5% anual, muy distante con las cifras de los países desarrollados donde el incremento rodeó el 2% y mucho más en los países asiáticos donde se creció a un ritmo del 3,5% anual. También se hace necesario acotar que en los ocho países más ricos del mundo, el ingreso per cápita tuvo un incremento del 2% anual; en los ocho más pobres la tasa de crecimiento fue de 0,7%. Otra cifra es aun más aterradora, actualmente, 250 millones de latinoamericanos –uno de cada tres– viven con menos de tres dólares diarios.

Según Rivera (2004) el debate sobre el origen de la competitividad también ha sido expresado como la diferencia entre la competitividad espuria y la auténtica. La primera se caracteriza por bajos salarios, sobreexplotación de los recursos naturales, depreciación de la tasa de cambio, subsidios a los precios de los factores de producción y alta rentabilidad en el mercado interno. Por el contrario la competitividad auténtica está relacionada con el progreso técnico que aumenta la productividad².

Dentro de todos estos factores es relevante señalar que la competitividad espuria, sólo tiene efectos positivos en el corto plazo. Por un tiempo es posible vender productos gracias a la sobreexplotación de ciertos insumos o a determinadas manipulaciones económicas. Estas ventajas desaparecen pronto. En el largo plazo sólo es sostenible una competitividad auténtica. Alcanzarla es lo ideal, pero ello es difícil en contextos donde la competencia está basada en la competitividad espuria.

Vís a vis lo planteado anteriormente, se hace una aclaratoria sobre el concepto de competitividad. Existen concepciones distintas sobre la competitividad: una que la entiende como un proceso y otra que la concibe como un resultado. Así, la concepción que la entiende como proceso, esta relacionada con el desempeño alcanzado (ejemplo, determinado nivel de participación en las exportaciones mundiales)³. Bajo esta concepción, es necesario, tener en cuenta el fortalecimiento de atributos (empresariales, industriales o nacionales) que permitan alcanzar objetivos.

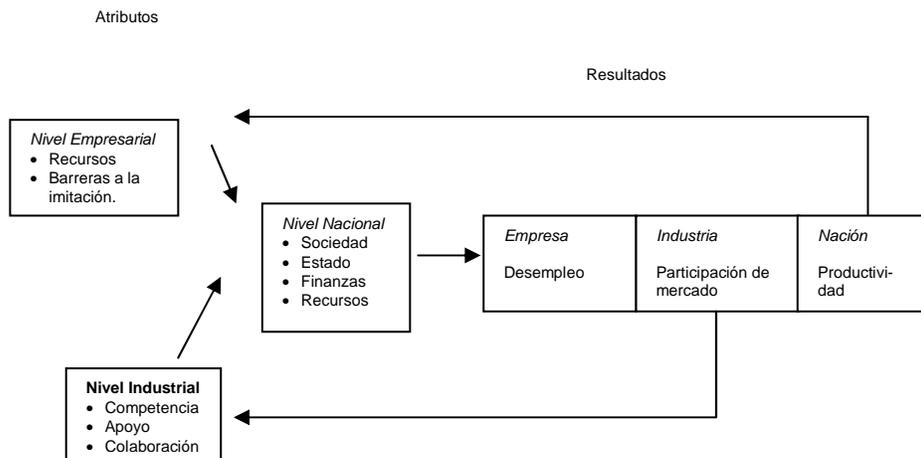
Según Rivera (2004) lo señalado *supra* nos permite determinar, por ejemplo, que el aumento en las exportaciones debería ser una posible consecuencia de la competitividad, pero no su manifestación. De esta forma, la competitividad debe ser concebida como un proceso de mayor eficiencia relativa –manifestada en el precio y la calidad del producto, en los salarios, en la tecnología y en la productividad de los factores de producción.

Como puede observarse en la figura 2 los tres niveles sobre la competitividad son: empresa, sector industrial y nación. En cada uno de ellos, es necesario fortalecer unas características que permitan alcanzar los resultados esperados.

² Véase Fajnzylber (1998).

³ Véase –entre otros– Kravis y Lipsey (1992).

Figura 2. Niveles de análisis en torno a la competitividad



Fuente: Elaboración propia sobre datos de Brugger y otros (1998).

Puede determinarse que la competencia se da básicamente entre los distintos actores económicos. En este sentido resulta relevante señalar que: “las industrias no compiten entre sí, pero sus características estructurales determinan el desempeño y la competitividad de las firmas que las componen” (Malavé, 1996: 38) y las naciones tampoco compiten económicamente, son sus empresas las que compiten. Los atributos de una nación y de un sector industrial en particular, influyen en los atributos que caracterizan a las empresas. Estos atributos empresariales, los recursos que tienen a su disposición y las barreras formadas a su alrededor, condicionan los resultados económicos que cada organización obtiene.

2) CÓMO SE MIDE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad se evalúa según la calidad del ambiente macroeconómico y de las instituciones públicas además por la capacidad tecnológica. Aun cuando, este indicador refleja el nivel de desarrollo de los países, es necesario expresar, que el potencial de crecimiento no depende tanto de los valores del indicador, como de lo favorable que sean las condiciones de competitividad del país en relación con su nivel de ingreso. En efecto, los países que ofrecen un ambiente macroeconómico e institucional y capacidades tecnológicas comparativamente altas para su nivel de ingresos son capaces de crecer más aceleradamente⁴.

⁴ Véase Banco Interamericano de Desarrollo (2008).

La calificación de la competitividad de los países se realiza recurriendo a la medición de cuatro factores⁵ determinantes del desempeño y capacidad competitiva de cada economía.

Se pueden encontrar cuatro aspectos del uso de la tecnología como herramienta para el desarrollo de la competitividad: el ambiente macroeconómico y regulador para el sector; la preparación de los individuos, las empresas y el gobierno para aprovechar la tecnología, y el uso efectivo que se le da actualmente.

Klaus Schwab, ex presidente del Foro Económico Mundial, expresó que el uso y aplicación de la tecnología de la información es uno de los motores principales para el desarrollo económico. Por eso los países emergentes deben intensificar sus esfuerzos para que individuos, negocios y gobiernos se beneficien completamente de su uso.

Los datos presentados en todos los reportes de competitividad mencionados precedentemente están demostrando una situación difícil para el subcontinente latinoamericano y para sus empresas, pero dicha coyuntura puede enfrentarse si se siguen las recomendaciones de los expertos en materia de competitividad. Algunas de esas sugerencias se presentan en el siguiente apartado de esta investigación.

3) FACTORES A CONSIDERAR PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD

Pensar en ventaja comparativa lleva a normas gubernamentales rígidas, fácilmente obsoletas y acciones estratégicas simplistas muchas veces mal informadas, por consiguiente, resultados pobres cuando se llega a la generación y distribución de riqueza⁶.

Así pues, la primera de las fuentes de competitividad es la relativa a la exportación de productos complejos, se requiere hacer un esfuerzo por parte de las empresas y países para elaborar productos que otorguen valor adicional y no solamente productos provenientes de la tierra. Es necesario generar factores avanzados sustentados en la investigación y desarrollo de las empresas.

La segunda, es la inversión en conocimiento de clientes más exigentes y sofisticados, debido a que se hace necesario identificar las necesidades de los

⁵ Hasta el año 2000 eran ocho los factores estudiados, a saber: Economía doméstica, internacionalización, gobierno, finanzas, infraestructura, gerencia, ciencia y tecnología y recursos humanos.

⁶ Véase Brugger y otros (1998).

clientes con la intención de cubrirlos y adelantarnos. De esta forma la empresa podrá identificar nuevos segmentos de negocios que no había evaluado en el pasado. Las organizaciones en los países en vías de desarrollo, necesitan hacer dos cosas esenciales para motivar sus fuentes escondidas de crecimiento: 1) Debe reconocer que los consumidores tienen muchas preferencias distintas y 2) Se debe diseñar mecanismos para capturar conocimientos dentro de la empresa, con miras a mejorar el proceso de toma de decisiones sobre a quién servir⁷.

Entender y mejorar la posición competitiva relativa es la tercera fuente de competitividad. Pero, para ello es necesario poseer información sobre sus competidores, los países a los cuales pertenecen, sus políticas comerciales, etc., además de tener certeza sobre los costos relativos de sus productos.

Estudiar las oportunidades para la integración avanzada es la cuarta fuente de la competitividad, consiste en buscar cualquier tipo de integración que represente una alternativa para que las empresas mejoren su nivel de competitividad, para ello es importante entender, dónde se crea la mayor parte del valor agregado en la cadena productiva y tomar una decisión que impulse a la empresa a intervenir en dicha actividad.

También se debe mencionar la cooperación inter-empresa que no es más que un mejoramiento de los vínculos que tienen las compañías con otras instituciones. Lo que podría llevarle a mejorar en el futuro a reducir la estructura de costos gracias a los convenios o acuerdos realizados con las mismas, sin embargo, es importante mencionar que la cooperación entre empresas se basa en gran medida sobre las actitudes culturales: confianza y cooperación, horizontes temporales y el pensamiento integrativo.

El comprometerse con razonamiento productivo se constituye en la sexta fuente de competitividad, ya que a través de éste y del aprendizaje entre dueños, socios, integrantes de alianzas estratégicas, proveedores, empleados, etc. se obtiene un razonamiento gerencial orientado hacia la competitividad.

La última fuente de competitividad sugerida es: evitar el paternalismo, es un tema de debate económico por muchos años, proteccionismo o libre mercado. Solamente se mencionará que la responsabilidad de crear ventajas complejas y de atraer inversionistas extranjeros no es responsabilidad de unos cuantos funcionarios ni de unos cuantos directivos. Es responsabilidad de muchas personas, que deben compartir una visión y un conjunto de objetivos altamente coordinados.

⁷ Véase Brugger y otros (1998).

En este orden de ideas, Salas (1993) señala que los factores de la competitividad ex-ante de las empresas se agrupan en tres categorías, que se superponen sin hacer especial énfasis en las interdependencias que puedan existir entre ellas: 1) la categoría de los factores macroeconómicos, o relacionados con el conjunto de la economía nacional; 2) la categoría de los factores sectoriales o industriales, que afectan a las empresas según la actividad que realizan y, 3) la categoría de factores internos idiosincrásicos o intra empresariales de la propia empresa.

Con respecto a los factores macroeconómicos se debe expresar que el éxito o fracaso de una organización podría verse afectado por la política macroeconómica de un país.

Así, los niveles de competitividad en economías globalizadas, en donde el poder del mercado es fundamental, solo podrán modificarse a través del entorno macroeconómico. En estos casos el Estado juega un papel importante en tanto puede fortalecer la economía y favorecer la generación de incentivos a la inversión para garantizar el mejoramiento de los niveles de competitividad.

Es por medio de las políticas macroeconómicas que la sostenibilidad y la competitividad se vuelven parte íntegra del proceso de toma de decisiones. Idealmente, estas nociones deben integrarse a cada nivel del proceso; para que esto ocurra, es necesario entender el clima macro político del país, el cual se rige por el imperativo de mantener y profundizar los procesos de estabilización y ajuste.

Por otra parte, considerando los factores sectoriales, podemos encontrar que los beneficios medios de las industrias son diferentes entre sí, esto significa que las oportunidades de éxito o fracaso de las empresas están condicionadas por el sector industrial a la que pertenecen. En este aspecto es posible hablar de factores sectoriales de competitividad⁸.

En este orden de ideas, conviene señalar que con frecuencia, las oportunidades de beneficio para el conjunto de empresas de un sector se relacionan inversamente con la intensidad de la competencia en el mismo. Sectores con una alta rivalidad entre las empresas establecidas, sujetos a una elevada amenaza de entrada de nuevas empresas, que se enfrentan a clientes poderosos y exigentes, cuyos productos o servicios poseen un elevado número de sustituto en otras industrias ofrecen, en promedio, bajas oportunidades de beneficio, por ello serían poco propicios para la competitividad. El diagnóstico cambia, sin embargo, cuando las oportunidades de beneficio de una industria se analizan en el contexto de la transición desde una economía cerrada a otra de mayor apertura exterior.

⁸ Véase Rivera (2003).

Una segunda característica sectorial que afecta a las oportunidades de beneficio del conjunto de empresas, es la naturaleza de las variables competitivas. Cuando la variable competitiva es el precio, dado que los productos ofrecidos por las empresas están muy poco diferenciados entre sí, la apertura a la competencia exterior ofrecerá oportunidades desiguales de éxito a unos sectores u otros, según sea su dotación relativa de factores primarios y la combinación de éstos que utilice la tecnología dominante en el sector⁹.

Para crear y mantener ventaja competitiva es necesario que las empresas partan de las siguientes premisas:

1) La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de uno a otros sectores e incluso entre los segmentos de un mismo sector. Deben determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos con unas estrategias en particular, en vez de hacerlo en sectores genéricos. Debe tomarse en consideración las diferentes fuentes de ventaja competitiva en distintos sectores más que contar con una sola y de cobertura generalizada como pudieran ser los costes de mano de obra o las economías de escala. Dado que los productos se diferencian en muchos sectores, deben explicar las razones por las cuales las empresas en distintos países son capaces de diferenciar más que otras y no centrarse únicamente en las diferencias de costes.

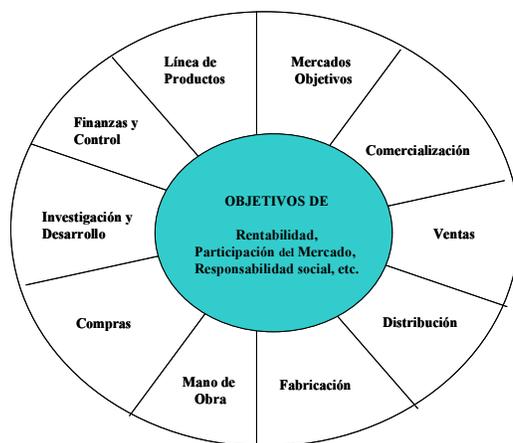
2) Los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar por qué una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La base central está donde se determina la estrategia, donde tienen lugar el desarrollo de los productos además de procesos fundamentales en el cual se encuentran las técnicas esenciales y propias de la empresa. La base central es la plataforma para una estrategia mundial dentro del sector en la que las ventajas que se obtienen de la nación de origen se ven suplidas por aquellas que se derivan de una posición integrada de cobertura mundial.

3) Las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. La innovación, incluye tanto la tecnología como los métodos, y abarca los nuevos productos, los nuevos métodos de producción, las nuevas formas de comercialización, la identificación de nuevos grupos de clientes y cosas por el estilo. Las innovaciones que dan lugar a la ventaja competitiva comprenden una acumula-

⁹ Véase Salas (1993).

ción de pequeños pasos y esfuerzos prolongados tanto como espectaculares descubrimientos (ver figura 3).

Figura 3. Círculo de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia sobre datos de Betancourt (2006), Correa (1997), Krugman (2006), entre otros.

4) DECISIONES BÁSICAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Habiendo analizado el término competitividad, resulta relevante a los fines de este esfuerzo investigativo, abordar el tema de la penetración en los mercados internacionales, ya que la internacionalización es fundamental para el desarrollo de la competitividad. Así, en la macrounidad geográfica mundial, existen más de 170 estados-nación que no representan el mismo potencial de ganancia para las empresas que decidan llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Es por lo señalado que los beneficios económicos de un proceso de expansión exterior (internacionalización) dependen de un conjunto de factores entre los cuales destacan: el tamaño del mercado (desde el punto de vista demográfico), el poder adquisitivo de los consumidores del mercado meta, la probable ganancia que se obtiene en el mercado, entre otros.

Las ventajas potenciales de la inserción en mercados foráneos a mediano y largo plazo, mantienen una estrecha interrelación con la coyuntura actual del desarrollo económico o la estabilidad política del mercado meta. Lo planteado lleva a la consideración de que en igualdad de circunstancias el análisis riesgo-costo-beneficio favorece a las naciones desarrolladas y a las que se encuentran

en vías de desarrollo pero que son políticamente estables, que cuenten con un sistema de libre mercado, donde no exista una alta tasa de inflación ni un elevado endeudamiento.

El balance, entonces, parece menos favorable para los países en vías de desarrollo inestables políticamente hablando, que operen con una economía mixta o dirigida con mercados financieros especulativos.

De esta manera, la idoneidad del proceso de penetración en mercados internacionales depende de la "...oferta de un producto en el mercado y la naturaleza del mercado local" (Hill, 2000: 481).

Si en el proceso de internacionalización se puede ofrecer un producto que no ha estado disponible en ese mercado meta y que además atiende unas necesidades de un mercado cautivo, el valor de ese producto o servicio para los consumidores será mayor que si el proceso de expansión incluye simplemente la inserción del mismo tipo de producto o servicio que los competidores locales y otros participantes extranjeros que se encuentran ofreciéndolo. *Vis a Vis* en lo planteado encontramos entonces, que el mayor valor del proceso de penetración en mercados internacionales se traduce en la capacidad de construir y mantener una participación importante del mercado de manera más rápida que los competidores (es decir, un posicionamiento efectivo y veloz antes que el resto).

Una vez que se ha determinado el mercado atractivo, es imperante determinar el momento de penetración, entendiéndose por éste, el instante exacto en el cual se insertará el producto o servicio en el mercado meta. De esta forma, pueden existir dos tipos de penetración básicas. La primera, llamada temprana se genera cuando una empresa o agente económico se inserta en un mercado foráneo antes que lo realicen otros agentes competidores extranjeros. La penetración tardía responde al hecho que los actores económicos se insertan después que otros ya se han establecido en el mercado. Las ventajas con frecuencia se asocian a la entrada temprana en el mercado meta y se conocen como ventaja inicial o ventajas del primero en actuar.

La ventaja inicial debe estar basada en la capacidad de apropiarse del mercado y capturar la demanda a través de un esfuerzo importante en el posicionamiento de la marca. Un segundo factor que debe ser analizado en esta ventaja inicial, es que debe existir la capacidad de construir un volumen de ventas y descender en la curva de aprendizaje lo cual permite ganar competitividad frente al resto de los competidores.

Analizando la denominada ventaja inicial, también se puede encontrar que la misma posee tres desventajas básicas. Los costos pioneros constituyen la primera

de ellas y surgen cuando "... el sistema de negocios de un país extranjero es tan diferente del que rige al mercado nacional de una firma que la empresa debe dedicar esfuerzo, tiempo y costo considerables para aprender las reglas del juego" (Hill, 2000: 482). Es de acotar, que estos costos incluyen los costes del posible fracaso de la empresa causados por el desconocimiento del contexto extranjero.

Según Mitchell, Shaver y Yeung (1993) en investigaciones realizadas al respecto en los Estados Unidos desde 1987 hasta 1992, se confirma que la probabilidad de supervivencia en un mercado se incrementa si un agente económico internacional entra en un mercado doméstico después que otras firmas extranjeras, ya que este actor económico, puede beneficiarse observando y aprendiendo de los errores cometidos por los primeros.

Continuando con el análisis de las ventajas del "primero en actuar" podemos encontrar que pueden existir riesgos importantes por las modificaciones en las regulaciones que norman las actividades e inversión del primer participante. Este tipo de riesgo es más propenso a sufrirse en los mercados de los países en desarrollo, donde las reglas que norman las prácticas de los negocios, en muchos casos, se encuentran en evolución.

Otro aspecto fundamental para el diseño de una estrategia de inserción en los mercados internacionales es la escala de entrada. La inserción a gran escala en los mercados internacionales implica el compromiso de recursos financieros significativos. No todos los agentes económicos cuentan con los recursos para realizar este tipo de penetración, e incluso, prefieren insertarse en pequeña escala e ir creciendo paulatinamente.

Así, por ejemplo, la inserción de Merrill Lynch en el mercado nipón para clientes privados fue a escala pequeña teniendo pocas sucursales. Empero, la re-entrada de esta misma compañía en el año 1997 en el mismo mercado fue a gran escala después de la experiencia inicial.

Es por lo señalado precedentemente, que las consecuencias de penetración a escala significativa (o gran escala) en los mercados internacionales se asocian con el valor de los compromisos estratégicos empresariales y éstos pueden despertar dos efectos importantes para el área del mercadeo internacional. Por un lado, pueden facilitar la atracción de clientes potenciales, ya que existe la percepción de un compromiso con el mercado que genera en sus competidores la expectativa de que la empresa pretende permanecer largo plazo, deteniendo así, la intención de otros competidores de insertarse allí. Por otro lado, los compromisos estratégicos pueden modificar el juego competitivo y desencadenar en los competidores locales una vigorosa estrategia de respuesta competitiva, limi-

tando la flexibilidad estratégica de la compañía foránea, pues afecta los recursos disponibles de ésta para respaldar la expansión en otros mercados deseables.

Una inserción a escala pequeña permite al agente económico aprender sobre un mercado foráneo, y al mismo tiempo, limitar su exposición en dicho mercado. Así, una penetración en este tipo de escala, permite la oportunidad de recopilar información sobre un mercado foráneo antes de decidir entrar a escala significativa.

Al permitir el tiempo prudencial y necesario para establecer un completo y exhaustivo sistema de información de mercadotecnia, la entrada a escala pequeña reduce riesgos asociados con una entrada subsecuente a gran escala. Sin embargo, la falta de compromiso asociada a este tipo de escala puede hacer más difícil construir una participación en el mercado, ya que limita la oportunidad de desarrollar o capturar las ventajas del primero en entrar.

En síntesis, nos enfrentamos a decisiones asociadas a diferentes niveles de riesgo y beneficio que se deben considerar para la inserción de productos en los mercados internacionales.

Continuando con el análisis sobre los factores de la competitividad encontramos que desde una aproximación microeconómica a la competitividad empresarial y sus determinantes, parte de la premisa de que las empresas poseen amplios márgenes de maniobra para, por medio de sus decisiones, influir en la posibilidad de éxito o fracaso en un mercado. Entre los factores internos que fortalecen o debilitan la posición de la empresa frente a los competidores se cuentan: las condiciones de la organización, los recursos, las habilidades y las estrategias.

La premisa de que la competitividad se fundamenta en los factores internos de la empresa, más específicamente, de la habilidad de las personas que administran la organización para desarrollar capacidades o destrezas distintivas y generar alrededor de estas estrategias y estructuras organizacionales adecuadas (eficientes y efectivas), nos conduce a políticas públicas de fomento de la competitividad centradas en la empresa, no en políticas económicas o sectoriales.

Lo importante es identificar organizaciones “ganadoras” y definir cómo potenciar sus capacidades para penetrar en los mercados internacionales. Aquí la planificación de políticas públicas se hace un elemento fundamental para poder generar compañías “ganadoras”

En este sentido, Riviera (2004: 138-139) señala: “El problema para instrumentar estas políticas radica en cómo identificar desde la administración pública a los ganadores nacionales, dado que el talento de la gestión y las habilidades

nucleares no son variables fácilmente observables. Reconocer las buenas de las malas empresas permitiría encauzar las decisiones administrativas y las ayudas. Más aun, la recepción de una ayuda externa por parte de empresas competidoras sería la excusa esgrimida por las que no la reciben si acaban perdiendo posiciones en el mercado; la expectativa de recibir una ayuda externa puede reducir los estímulos a la eficiencia y a la mejora permanente de las empresas”

5) FORMAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERADOS INTERNACIONALES

Una vez que el agente económico ha decidido insertarse en los mercados internacionales, conviene establecer la forma para lograr este objetivo.

Existen básicamente seis formas de penetración en los mercados foráneos: 1) los denominados “proyectos llave en mano”, 2) exportaciones, 3) concesión de licencias, 4) establecimiento de franquicias, 5) alianzas estratégicas (*joint ventures*) y 6) establecimiento de subsidiarias en el país receptor.

En el primer caso, los agentes económicos se especializan en la planificación, construcción y arranque de plantas. El contratista permite entregar los detalles del proyecto al cliente foráneo, lo cual incluye el entrenamiento operativo del personal.

Así, al completarse el contrato, el cliente foráneo recibe una planta que se encuentra lista para el funcionamiento total.

Los proyectos denominados “*llave en mano*” son comunes en las industrias petroleras, químicas, farmacéuticas, entre otras y permiten exportar tecnología de procesos a otros países e implica tecnologías complejas y costos de producción.

Dentro de las ventajas de este tipo de penetración internacional se puede encontrar que es particularmente útil cuando la inversión extranjera directa (IED) se ve limitada por las normativas del país receptor siendo menos riesgosa que la operación de la IED convencional, sobre todo, en países con contextos políticos, económicos y sociales inestables dada la consideración de procesos de nacionalización, o crisis económicas, entre otros.

Analizando las desventajas relativas a este tipo de inserción, se puede inferir que la empresa nacional que realiza este tipo de convenio con una firma extranjera puede generar de manera inadvertida un competidor.

Por otro lado, si la tecnología de proceso de la firma nacional es una fuente de ventajas competitivas, entonces la cesión de esa tecnología a través del “pro-

yecto llave en mano” se convierte en la venta de la ventaja competitiva para los competidores actuales y potenciales.

Muchas empresas en el mundo comienzan su estrategia de inserción en mercados internacionales a través de exportaciones y posteriormente, adoptan otra forma de penetrar en el mercado.

La exportación como forma de penetración posee dos ventajas relativas. En primer lugar se evitan los costos para el establecimiento de operaciones en el país anfitrión, por otro lado, puede ayudar a las compañías a lograr “economías de localización” sustentada en la curva de aprendizaje, lo cual repercute en una competitividad a nivel de precios en un principio para posteriormente, competir a nivel de calidad.

Analizando las desventajas de esta forma de penetración encontramos que los costos de transporte pueden ser elevados y hacer a la exportación poco rentable, particularmente los productos a granel. Una forma de evitar estos costos es fabricar este tipo de productos regionalmente. Esta estrategia permite la producción en masa y limitar los costos de transporte.

Otro inconveniente son las denominadas barreras no arancelarias típicas de una nueva tendencia de la economía mundial como lo es el neoproteccionismo.

Con la liberalización del comercio exterior en el marco de los acuerdos multilaterales y regionales se hace cada vez más difícil establecer barreras arancelarias a los productos, aunque esta liberalización del comercio exterior no es total, es cada vez más usual que se apliquen barreras no arancelarias a la introducción de productos foráneos en un determinado mercado local.

Así, los permisos sanitarios, fitosanitarios, entre otros, aunque respondan a la normativa interna de cada país, son utilizados para impedir o retrasar la inserción de productos en el mercado local. Al no aplicar aranceles como instrumento de protección, esto es lo que se conoce como neoproteccionismo o barreras no arancelarias.

Por otro lado, el licenciamiento ocurre cuando se “...conceden los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad... durante un período específico...” (Hill, 2000, 483). Así, el licenciatario otorga una regalía al licenciador. Esta propiedad intangible incluye fórmulas, invenciones, diseños, patentes, procesos, marcas registradas entre otros.

Analizando las ventajas de este tipo de inserción foránea podemos encontrar que el licenciatario invierte la mayor parte del capital necesario para iniciar la

operación en el extranjero, de esta manera, una primera ventaja consiste en que la firma no asume los costos y riesgos iniciales asociados a la apertura en un mercado extranjero, siendo así, atractivo para empresas que no poseen capital para desarrollar operaciones en los mercados internacionales.

Por otro lado, el licenciamiento se hace atractivo en mercados desconocidos o políticamente volátiles, ya que puede ser que un agente económico no esté dispuesto a invertir recursos financieros importantes bajo esta coyuntura pero sí desee insertarse en el mercado internacional.

También se utiliza esta forma de penetración cuando se desea participar en un mercado foráneo pero existen barreras de inversión. En este caso se emplean alianzas estratégicas con empresas locales vía licenciamiento a los fines de participar en dicho mercado.

El licenciamiento, por su parte, tiene tres desventajas importantes: En primer lugar, "... no concede a la firma un rígido control sobre la fabricación, el marketing y la estrategia que se requiere para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia..." (Hill, 2000: 488). Lo señalado implica que cada licenciataria establezca sus operaciones de producción propias y limite considerablemente la capacidad de la empresa para permitir la construcción de economías de localización basadas en la curva de aprendizaje por medio de la producción de bienes y servicios en una ubicación centralizada.

Se debe mencionar también que competir en un mercado global requiere de una estructura organizacional que coordine movimientos estratégicos para respaldar los ataques competitivos de la competencia. Así, el licenciamiento difícilmente permite a una empresa multinacional utilizar sus ganancias para respaldar a otro licenciataria cuyas operaciones se encuentren en otro país.

Una tercera desventaja es el riesgo financiero asociado al conocimiento tecnológico. Este último constituye la base de las ventajas competitivas de muchas firmas transnacionales y representan una ventaja medular para competir en los mercados mundiales.

El franquiciamiento por su parte, es similar al licenciamiento, pero implica compromisos a un plazo mayor. Así, el franquiciamiento es una forma especializada de licenciamiento en la que el franquiciante vende no sólo la propiedad intangible (generalmente marcas registradas) al franquiciado, también insiste en que éste cumpla con una serie de normas relativas a la forma de dirigir el negocio, el franquiciante asiste al franquiciado en la forma de dirigir la empresa proporcionando entrenamiento administrativo y asesorías financieras, entre otros.

Dentro de las ventajas se puede encontrar que el franquiciado se libera de muchos riesgos y costos relativos a la apertura de operaciones en el exterior ya que el franquiciante asume éstos, además de permitir presencia global rápidamente.

Una desventaja significativa del franquiciamiento es la relativa al control de calidad. Si bien la base del franquiciamiento está basada en que el nombre de la empresa envía a los consumidores un mensaje sobre la calidad del producto, esto genera en el consumidor expectativas que por razones endógenas a veces no se pueden cumplir en determinados países. Por ejemplo, un ejecutivo de negocios que se haya hospedado en el hotel Hilton Intercontinental en España, puede esperar -con razón- la misma calidad de servicio (cuartos, comida, etc.) que en el hotel Hilton Intercontinental de Guayana en Venezuela, lo cual genera un problema ya que a veces las condiciones del mercado doméstico no permiten que el producto o servicio sean homogéneos.

Una *joint ventures* implica establecer una empresa o firma de propiedad entre dos o más firmas independientes.

Este tipo de penetración ha sido durante muchos años comúnmente utilizada en los mercados internacionales. La más típica es aquella en las que las dos partes poseen el 50% del interés de propiedad y que contribuyen con un equipo de administradores en aras de compartir el control operativo.

Analizando las ventajas podemos encontrar, en primer lugar, que la firma foránea se beneficia del conocimiento del mercado doméstico que tiene la empresa local en lo relativo a la cultura del consumidor, el idioma, las condiciones competitivas, el sistema político, el sistema de negocios, etc.

Por otro lado, cuando los riesgos y costos de desarrollo de inserción en un mercado foráneo son elevados, una firma puede ganar al compartir dichos riesgos con un socio doméstico.

También se debe mencionar que en muchos países de la macrounidad geográfica mundial las consideraciones políticas hacen de las *joint ventures* el único modo factible de inserción. Así, por ejemplo, se puede mencionar el caso entre Xerox y Fuji Photo; cuando la primera deseó entrar al mercado asiático en el área de fotocopiadoras, insistió en que Fuji invirtiera en una *joint ventures* 50/50 para abarcar el mercado de Japón y Asia del este. Para Fuji la inversión era significativa en términos de equipos, plantas y recurso humano, pero aún así, se comprometió desde un principio a hacer funcionar la alianza, dando así seguridad a Xerox para transferir su tecnología de fotocopiadoras.

Analizando las desventajas de este tipo de penetración se puede encontrar en primer lugar, que como el licenciamiento, una empresa que participe en una *joint ventures* corre el riesgo de perder el control de su tecnología a su socio. Un ejemplo de esto lo constituye el caso de Boeing y un consorcio de empresas niponas con el objeto de producir el modelo 767. Esto suscitó el temor de que Boeing otorgaba inconsistentemente su tecnología de aeroplanos comerciales a otras industrias foráneas. Empero, los acuerdos de *joint ventures* se pueden negociar de manera que minimicen este tipo de riesgo. Una opción relevante consiste en mantener una propiedad mayoritaria de la empresa lo cual permite al socio dominante tener un control sobre su tecnología. El inconveniente es que puede ser difícil encontrar un socio foráneo que esté dispuesto a establecerse como un propietario minoritario en una compañía bajo este tipo de penetración de mercados.

Una segunda desventaja consiste en la incapacidad que puede tener una empresa para construir economías de localización o basadas en la curva de aprendizaje. Tampoco la firma obtiene el control requerido para participar en campañas globales coordinadas en contra de sus competidores en el mercado.

Como tercera desventaja podemos encontrar los conflictos y luchas que pueden existir por el control entre las compañías si los objetivos cambian o si se poseen distintas visiones acerca de la estrategia que se debe seguir.

En el caso de las subsidiarias con propiedad absoluta, la empresa posee la totalidad del capital y se puede penetrar los mercados internacionales bajo esta modalidad a través de dos principales vías: bien como nueva operación o adquirir una empresa ya establecida y usarla para promover sus productos. Unas ventajas que se pueden observar, bajo esta modalidad, es que se permite la protección de la tecnología, además de una autónoma capacidad para participar en una coordinada estrategia global y el desarrollo de economías de localización o basadas en la curva de aprendizaje.

Analizando las desventajas, tenemos que se puede incurrir en costos y riesgos elevados, incluyendo todo lo relacionado con el intento de emparentar culturas corporativas diferentes.

En síntesis, se puede observar que existen diversas ventajas y desventajas en los tipos de inserción en los mercados internacionales y que del análisis de éstas depende la decisión sobre la modalidad de penetración que sea más conveniente abordar.

Así entonces, se deben considerar dos factores importantes para seleccionar el tipo de inserción en los mercados foráneos. Por un lado, el conocimiento

tecnológico, que representa hoy en día la ventaja competitiva más importante de cualquier agente económico, como son las empresas o firmas multinacionales; por el otro, el conocimiento administrativo que permita determinar y ejecutar la mejor organización y estructura para el financiamiento eficaz además de eficiente del negocio. Considerando estas variables básicas es que se debe escoger la modalidad de penetración en los mercados internacionales.

CONSIDERACIONES FINALES

Latinoamérica se encuentra inmersa en un entorno dominado por la complejidad, pese a ello dentro de este contexto existe un equilibrio que hace que algunos sectores estratégicos dentro de los sectores económicos obtengan altos niveles de rentabilidad y permanezcan en el tiempo dentro de las primeras posiciones dentro de sus países.

Ser productivo y rentable asegura la competitividad, permite a las organizaciones competir en los mercados nacionales e internacionales.

En el presente artículo se presenta una serie de variables para que las organizaciones y los países puedan ser competitivos, a los fines de que los resultados económicos y no económicos les permitan a los actores y agentes mantenerse y penetrar cada vez más mercados nacionales e internacionales en una economía global.

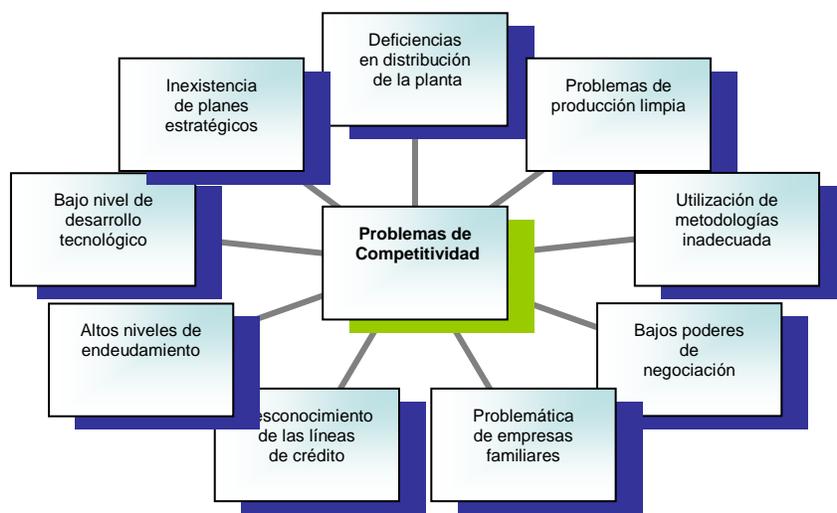
Para los países de América Latina y el Caribe es muy importante lograr el posicionamiento nacional e internacional de sus agentes económicos, ya que esta puede ser una vía importante para el desarrollo económico y para una mejor distribución del ingreso.

En un mundo globalizado y globalizante no es suficiente con el desarrollo de ventajas comparativas, es necesario entender que la competitividad no puede darse de forma adecuada sin la complementación de cada uno de los elementos considerados en la figura 4, que presenta el reto de enfrentar los problemas (debilidades y amenazas) para convertirlos en las oportunidades que el mercado genera.

La competitividad unida a las oportunidades que proporciona un mercado global, deben ser los dos factores a considerar por parte de los países en desarrollo para lograr la inserción de sus empresas en el *globus*. Sólo a través de la incursión en los mercados mundiales se podrá lograr el tan anhelado desarrollo económico. El efecto multiplicador de esta inserción generaría grandes benefi-

cios como: reducción de los costos de mano de obra, incremento de la producción, el proceso de *global sourcing*, entre otros.

Figura 4. Problemas de Competitividad



Fuente: Elaboración propia sobre datos de Banco Interamericano de Desarrollo (2001), Brugger y otros (1998), Krugman (2006), entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Interamericano de Desarrollo (2008), *Competitividad: el motor del crecimiento*, Washington DC.

Betancourt, J. R. (2006), *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*, edición electrónica gratuita, www.eumed.net/libros/2006c/220. (Consulta: 10-11-10).

Brugger, Ernst y otros (1998), *Retos para el nuevo milenio en América Latina. Competitividad, desarrollo sostenible y reformas de segunda generación*, TM Editores, Bogotá.

Córdova, Armando (1993), "América Latina y el nuevo orden económico internacional", *Nueva Economía*, Año 2, No. 2.

Correa, Héctor (1997), "La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial", *Revista de la Escuela de Administración y Negocios*, No. 22, diciembre, Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Fairbanks, Michael (2000), *Arando en el mar*, Mc Graw Hill, Bogotá.

- Fajnzylber, Fernando (1998), "Competitividad internacional: evolución y lecciones", *Revista de la CEPAL*, Vol. 36, Santiago de Chile.
- Ferrer, Aldo (1998), "América Latina y la globalización", *Revista de la CEPAL*, Número extraordinario; Santiago de Chile.
- Hill, Charles (2000), *Negocios internacionales*, Irwin-Mc Graw Hill, México.
- Kravis, I.; Lipsey, R. (1992), "Sources of competitiveness of the United States and of its multinational firms", *The Review of Economics and Statistics*.
- Krugman, Paul (2006), *Internacionalismo pop*, Massachusetts Institute of Technology, Norma.
- Lall, Sanjaya (2001), "Competitiveness; technology and skills", *GAT Competitiveness is and why it is important*, New York.
- Malavé, José (1996), "Competitividad situación actual del debate" *Debates* 3, IESA, Caracas.
- Maza Zavala, Domingo F. (1990), "La economía mundial", *Mimeo*, Caracas.
- Mitchell, W; Shaver, M; Yeung, B (1993), "Performance following changes of International presence in domestic and transition industries", *Journal of International Business Studies*, Vol., 24, No. 04, Estados Unidos.
- Ocampo, José A. (1995), *¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo? Un debate*, TM Editores, Bogotá.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (1994) "Globalization and competitiveness: relevant indicators. directorate for science, technology and industr" *Informes anuales*, Francia.
- Pérez, Carlota (1998), *Innovaciones sociopolíticas para enfrentar los nuevos desafíos empresariales y sociales*, Eureka, Caracas.
- Porter, Michael (1999), "*Ser competitivo*", Mc Graw Hill, Caracas.
- (1980), *Competitive strategy*, Nueva York: Free Press.
- Rivera, Hugo (2003), "La Competitividad y la gestión empresarial", *Memorias del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*, Cladea-Porto Alegre, Brasil.
- Salas, Vicente (1993), "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, No 58.

Sen, Amartya (2000), "Desarrollo y libertad", México.

Schumpeter, Joseph (2006), *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, México.