

# La **elección** de la **pareja** **producto-mercado** en el **entorno** de la **internacionalización**.

## Un **enfoque** para **dirigentes** de **PYME**

JEAN-PAUL DAVID\*

**E**l enfoque que llevó a la formulación de la herramienta propuesta en este artículo considera tres etapas. Derivado de la experiencia de visitas a empresas cliente de Mercadex en el extranjero, la primera etapa del estudio permitió definir una versión preliminar (*alpha*) de una herramienta de ayuda para la selección de productos<sup>1</sup> y mercados<sup>2</sup> internacionales. La segunda etapa tuvo el propósito de verificar la pertinencia de la herramienta luego de hacerla evolucionar hacia un modelo aplicado (*beta*) gracias a una revisión de bibliografía relacionada y al análisis de caso de diferentes empresas. Finalmente, una encuesta canadiense practicada entre 44 directores de empresas (15 en Quebec, 16 en Ontario y 13 en el resto del país) constituyó la última etapa de la investigación. Más de la mitad de la muestra (26) declaró que genera al menos 50% de su volumen de negocios a partir de las actividades internacionales, mientras que la tercera parte (14) indicó que esas actividades representaban entre 20 y 50 por ciento de su ingreso. Más allá del objetivo de mejorar la comprensión de los factores que influyen en las decisiones de internacionalización, el fin último de esta tercera fase era enriquecer y establecer una herramienta que mejorara la calidad de las elecciones de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en cuanto a las parejasas

\* Presidente en jefe de Mercadex International, empresa canadiense de expertos consejeros en mercadotecnia y comercio internacional.

1. Toda referencia a producto dentro del texto incluye igualmente la noción de servicio.
2. Las referencias al mercado en el texto pueden aplicarse, según el caso, a un país o a un segmento de mercado.

producto-mercado en el extranjero. El estudio también tuvo en cuenta ciertas tendencias que ejercen un efecto notable sobre el comercio internacional desde hace un decenio, en particular la abundancia de las tecnologías de información, la reorganización mundial de la cadena de suministro de la empresa, la reducción en el ciclo de vida de los productos y la integración económica.

## OBSERVACIONES PRINCIPALES

### LA PERTINENCIA DE LA CALIFICACIÓN INTERNACIONAL

Las comprobaciones efectuadas alrededor de las empresas visitadas por Mercadex en el escenario internacional (primer apartado del análisis) muestran que aquellas que sacan provecho de su experiencia en el extranjero atribuyen su éxito en parte a una calificación previa de su capacidad de internacionalización. “Una evaluación preliminar de las predisposiciones internacionales de las PYME en principios del ciclo permite justamente encaminar a aquellas que se califican para la prueba fuera de sus fronteras y de disuadir a aquellas que albergan esperanzas irracionales basadas en una mano providencial que permitiría ocultar su mala calidad.”<sup>3</sup> Por otra parte, los directivos interrogados en el marco de la encuesta canadiense (tercer apartado) comparten ese punto de vista, al señalar que el ejercicio de un diagnóstico preliminar mediante el cual se evalúan las fuerzas, las debilidades y los antecedentes de la empresa en vista de un proyecto internacional, contribuye a hacer rentables sus esfuerzos en el extranjero o, dicho en otros términos, a acelerar el retorno de su inversión. Cuatro de cada cinco encuestados indicaron que el ejercicio de la calificación internacional debería efectuarse cada vez que se considerara una nueva pareja producto-mercado.

### COMPETITIVIDAD CRECIENTE DE LAS PYME DE CLASE MUNDIAL

Todas las etapas del estudio indican que una presencia creciente de las PYME en los mercados extranjeros tendría el efecto de mejorar su competitividad en el mercado interno. Muchos factores explicarían ese fenómeno, entre los cuales se pueden mencionar, por ejemplo, el alcance de economías de escala superiores, resultado de

ciclos de producción más largos; el aprendizaje de nuevas estrategias y prácticas en el extranjero que pueden ser trasladadas al mercado interno; el reconocimiento nacional (paso del estadio de la consideración al del reconocimiento); el acceso a fuentes de aprovisionamiento de clase mundial, y la diversificación de mercados, entre otros.

El estudio canadiense revela también que las empresas más activas en el extranjero son igualmente las que manifiestan menos vulnerabilidad frente al desafío asiático que amenaza la red industrial de muchos países occidentales. Entre las empresas que realizan más de 50% de sus actividades en el extranjero (26), sólo cinco afirmaron que la competencia asiática representa su principal desafío, mientras que esta preocupación se hizo patente en 11 empresas (sobre 18) cuyo volumen de negocios en el extranjero es inferior a 50%. La revisión de la bibliografía relativa al caso proporciona algunas líneas de interpretación de tal comprobación, considerando que una presencia creciente de la empresa en la escena internacional le permite estar al corriente de los grandes retos internacionales que enfrentará, adoptando estrategias que van más allá de los enfoques o aproximaciones comúnmente explotados en el mercado interno.

En cuanto a las prácticas de desarrollo de mercados internacionales, estas mismas empresas expresaron su percepción en relación con su nivel de eficacia (estableciendo un rango según el número de menciones por indicador).

- 1) Visitas sostenidas en el mercado (país) pretendido.
- 2) Preparación y puesta en ejecución de un plan de negocios internacional.
- 3) Seguimiento de clientes nacionales que se internacionalizan.
- 4) Realización de estudio del mercado extranjero al que se proyecta vender.
- 5) Participación en ferias comerciales en suelo extranjero.
- 6) Adaptación e indización del sitio de internet de la empresa.
- 7) Inscripción de la empresa en las listas de proveedores de demandantes extranjeros.
- 8) Participación en delegaciones comerciales gubernamentales en suelo extranjero.
- 9) Ejecución de demandas o peticiones no solicitadas de clientes extranjeros.

3. Jean-Paul David, *Comment développer les marchés internationaux*, Collection Entreprendre, Éditions Transcontinental, Montreal, 2007, p. 55.

Aunque los dirigentes interrogados prefieren de manera evidente los enfoques planificados (2º rango) a los enfoques improvisados (9º rango), ha sido sorprendente comprobar que la mayoría de ellos manifiesta cierto malestar con la adopción de un procedimiento estructurado de selección de parejas producto-mercado en un entorno de internacionalización. El oportunismo acecha a los dirigentes de empresas, en particular a aquellos cuya experiencia internacional es reciente o superficial.

#### LA CONFUSIÓN DE LA ELECCIÓN

Desde que la empresa se aventura más allá de sus fronteras nacionales las opciones se multiplican. Por una parte, una empresa que aumenta su presencia y su visibilidad en el extranjero se expone de manera progresiva a solicitudes de todo tipo de procedencia no consideradas. Estos encargos a menudo se traducen en experiencias infructuosas de mediano plazo, a falta de condiciones fundamentales que deban caracterizar el mercado. Por otra parte, los mercados extranjeros, deparan numerosas oportunidades de diversificación a las empresas en proceso de internacionalización. Asegurar una justa diversificación de los mercados extranjeros, minimizando la dispersión de los recursos y los esfuerzos dedicados a la consecución de estos últimos, representa un gran desafío, a decir de los dirigentes interrogados.

Tal es el caso de un fabricante de productos de plástico, observado luego del análisis del tercer apartado del estudio, que ilustra la realidad con la que se topan varios gerentes. Con una gama de 20 productos diferentes y frente a la posibilidad de desarrollar cinco mercados extranjeros distintos, este fabricante debía establecer el orden de prioridad de unas 100 parejas producto-mercado resultantes (a saber, 20 productos x 5 mercados = 100 parejas producto-mercado). En esta titánica tarea el estado mayor de la empresa tomó, como en muchas otras, el sendero de la improvisación, ya que si bien es necesario, el ejercicio de sopesar las opciones se tornó demasiado fastidioso.

Sin una preparación real, a los dirigentes les cuesta trabajo ponderar todas las posibilidades que se les ofrecen. Por añadidura, las emociones vienen a menudo a contaminar la toma de decisiones, tendiendo a sobrestimar el número de opciones consideradas prioritarias y a subestimar aquellas que deberían ser abandonadas o rechazadas.

En cambio, a diferencia de las emociones, la intuición es a menudo fruto de la experiencia y constituye una referencia esencial en la conducción de proyectos de negocios; aunque en un entorno de internacionalización “esta capacidad transpuesta sobre un mercado extranjero pierde su eficacia”.<sup>4</sup> Los aprendizajes e hipótesis del dirigente deben ser verificados en el curso de las etapas del proceso de exploración y explotación de los mercados extranjeros, aunque es raro que estos postulados sean sometidos de manera sistemática a una evaluación antes de invertir en un proceso de internacionalización. El enfoque (observado en el marco del tercer apartado) evoluciona más bien de modo oportunista e interactivo, implicando varias *idas y vueltas*, lo que se traduce en rendimientos inferiores a los esfuerzos invertidos.

No obstante, recientes investigaciones muestran que hay en principio una correlación positiva entre la calidad del proyecto de internacionalización y la planificación del proceso.<sup>5</sup> Los enfoques que se basan en el oportunismo dan ciertos resultados, aunque tal orientación toma la forma de un conjunto de transacciones *fuera de control* más que de una estrategia que pretenda generar una corriente de negocios duradera en los mercados internacionales. Algunos investigadores se muestran en favor de una planificación creciente del proceso de las empresas que se internacionalizan, comenzando con un enfoque de identificación de las parejas producto-mercado. Pero, ¿las empresas deben empezar las actividades de localización del objetivo en función de los atributos del producto o de las necesidades de los mercados internacionales? Es interesante comprobar que 14 de los directivos que respondieron la encuesta canadiense (es decir, uno de cada tres) optaron de golpe por la internacionalización de sus actividades por la extensión geográfica de los negocios (enfoque por expansión); pocos de ellos se dieron un filtro que les permitiera identificar y analizar de manera sistemática los mercados que convienen mejor a su oferta (enfoque por contracción).<sup>6</sup>

4. Jean-Paul David, “Internacionalización de las PYME: una herramienta de análisis”, *Comercio Exterior*, vol. 54, núm. 2, México, febrero de 2004, p. 153.

5. Véase G.S. Yip, J. Gómez Biscarri y J.A. Monti, “Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms”, *Journal of International Marketing*, vol. 8, núm. 3, 2000.

6. A. Panet-Raymond y D. Robichaud, *Le commerce international: une approche nord-américaine*, Chenelière Éducation, Montreal, 2005.

IDENTIFICACIÓN DE LOS MERCADOS  
EXTRANJEROS

Cualquiera que sea la estrategia internacional adoptada o recomendada, las elecciones deben efectuarse en relación con las combinaciones de producto-mercado sobre las cuales la empresa debe apostar. Sin embargo, los métodos que permiten evaluar para después seleccionar de manera concreta los mercados internacionales no son muchos, o bien son básicamente destinados a las medianas y grandes empresas. Una PYME no es, sin embargo, el modelo reducido de la gran empresa; sus modos de gestión y de organización, junto con sus políticas de internacionalización, difieren de manera significativa de los de la gran empresa. En consecuencia, los resultados de investigación y los modelos de internacionalización aplicables a las medianas y grandes empresas no pueden trasladarse de modo sistemático a las PYME.<sup>7</sup>

Ciertos modelos clásicos proporcionan un marco útil para los dirigentes de empresas, sin importar el tamaño de éstas. Por ejemplo, el modelo de Igor Ansoff pone en relieve las avenidas de diversificación de la empresa, lo que permite declinar los riesgos inherentes según las combinaciones de producto-mercado retenidas (véase el cuadro 1).

C U A D R O 1			
MODELO DE ANSOFF			
		Mercado	
		Actual	Nuevo
Producto	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
	Nuevo	Elaboración de productos	Diversificación

En este sentido, el modelo del Boston Consulting Group (BCG), durante los años setenta, permite evaluar la situación de la empresa sobre sus mercados y poner en ejecución una estrategia a la luz de su participación de mercado y de la tasa de crecimiento de éste (véase el cuadro 2). Este modelo permite aclarar la decisión del dirigente en la asignación de recursos de la empresa sobre los nichos más prometedores, lo que también implica el abandono de ciertas actividades.

C U A D R O 2			
MODELO DEL BOSTON CONSULTING GROUP			
		Participación de mercado	
		Fuerte	Débil
Tasa de crecimiento del mercado	Fuerte	Producto estrella	Producto dilema
	Débil	Producto nodriza	Producto peso muerto

En un ambiente de extensión de las actividades al extranjero, estos modelos contienen ciertos límites por lo general asociados con la multiplicidad y la complejidad de las variables que caracterizan el proceso de internacionalización de la empresa. Por su parte, quienes cuentan con poder decisorio no pueden librarse de su tarea de seleccionar productos-mercado con la ayuda de criterios satisfactorios, con el fin de rechazar de modo progresivo los segmentos menos prometedores para escoger sólo los que ofrecen el potencial más grande. La preocupación es evitar emprender minuciosas actividades de análisis sobre mercados que en principio no encierran condiciones de éxito.

Mientras que entre los investigadores pareciera haber un acuerdo relativo a la importancia de proceder por eliminación en la elección de mercados extranjeros, numerosas divergencias persisten en lo que corresponde al orden por seguir, según el cual los diferentes criterios deben ser considerados por la empresa en su proceso de selección. Cavusgil, por ejemplo,<sup>8</sup> sugiere efectuar, en el primer estadio del proceso, un filtro a partir de variables macroeconómicas (producto interno bruto, tasa de inflación, tasa de desempleo, tamaño de la población, entre otras), para dedicarse en el segundo estadio a los factores asociados con la entrada al mercado y el potencial del producto. Finalmente, en el tercer estadio del proceso se propone evaluar los factores ligados a los costos de transacción y de organización.

Root, por su parte,<sup>9</sup> retiene más o menos las mismas variables aunque en un orden diferente. Por ejemplo, las variables específicas sobre el mercado son consideradas desde el primer estadio del proceso de selección, mientras que los aspectos ligados a los costos de

7. L.P. Dana, H. Etemad y R.W. Wright, "The Impact of Globalization on SMEs", *Global Focus*, vol. 11, núm. 4, 1999, pp. 93-105.

8. S.T. Cavusgil, "Guidelines for Export Market Research", *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1985, pp. 27-33.

9. F. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Maxwell Macmillan, Canadá, 1994, p. 23.



transacción y las variables macroeconómicas vienen en el segundo y tercer estadio del proceso, respectivamente.

#### LA IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR Y PRIORIZAR LOS PRODUCTOS-MERCADOS INTERNACIONALES

Los dirigentes interrogados luego del último apartado de estudio señalaron que la naturaleza y la jerarquía de los factores que hay que retener para seleccionar los mercados extranjeros varían en función de varios aspectos vinculados con la empresa, con sus productos, con su sector de actividad, con los mercados objetivo y con su modelo de negocios. Por ejemplo, para un fabricante que comercia productos para el sector petrolero, las variables socioeconómicas o demográficas no están en el primer rango de los criterios de selección. Es, por otra parte, el caso de buen número de PYME subcontratistas o de empresas cuya oferta está compuesta básicamente por bienes industriales. Para estas empresas, los indicadores macroeconómicos que sirven para filtrar los mercados en el primer estadio del proceso pueden revelarse menos pertinentes, sobre todo si el destino final de los productos terminados se encuentra en otro país. Por otro lado, se ha expresado la necesidad de no restringir el proceso de identificación del objetivo al

solo ejercicio de filtrar (aceptar-rechazar) los mercados internacionales, sino que se pueda establecer la prioridad relativa de cada uno de ellos en una perspectiva de mediano y largo plazo. Los dirigentes están a la búsqueda de un enfoque de identificación de las parejas producto-mercado, respetuoso de los recursos limitados de la empresa y que les permita sopesar de manera eficaz las múltiples opciones existentes.

#### EL ENFOQUE PODIO-HORCA

La bibliografía y la experiencia muestran de manera abundante que un proceso planificado de desarrollo de los mercados permite a la empresa mejorar de modo significativo su suerte, con mayor razón en un entorno de internacionalización. La herramienta presentada a continuación se considera un enfoque semiestructurado que pretende guiar la reflexión y la acción del dirigente hacia los mercados extranjeros más prometedores. El propósito es evitar, a partir de una mayor eficacia, la dilapidación del presupuesto de investigación de los mercados extranjeros. He aquí lo que implica el enfoque, ya que permite medir o dimensionar para invertir mejor en la prospección de los mercados más apropiados. El

proceso consta de tres etapas: 1) puesta en candidatura; 2) filtración, y 3) jerarquización.

**PUESTA EN CANDIDATURA**

Como se comentó, la calificación internacional de la empresa constituye el punto de partida que permite identificar los productos que se prestan mejor a una expansión fuera de fronteras. La etapa de puesta en candidatura consiste en *presentir* los productos de la cartera con mejores posibilidades de éxito en el seno de ciertos mercados extranjeros. Esta primera generación de parejas producto-mercado no puede resultar más que de una lectura satisfactoria de las fuerzas, las debilidades, las capacidades y los antecedentes de la empresa sobre ciertos mercados, lo mismo que de las intenciones y la intuición del estado mayor (dirigente) en cuanto al proyecto internacional.

Por ejemplo, la empresa ABC fabrica cinco productos que pretende exportar hacia cuatro mercados potenciales. Después de la calificación internacional, ABC ha puesto al día los siete candidatos (parejas producto-mercado) más serios (ver códigos alfanuméricos destacados en el cuadro 3), con los cuales piensa apostar para su proyecto internacional.

Estos candidatos pueden ser trasladados al cuadro 4, retomando los elementos del modelo de Ansoff e inscribiéndolos en una perspectiva de internacionalización. Por una parte, la matriz hace la distinción entre un producto adaptado y desarrollado y, por la otra, el mercado internacional es compartido entre el mercado exterior actual y el nuevo. Debe destacarse que cuanto más oscura es la zona de sombra, mayor es el nivel de riesgo que el proyecto internacional depara para la empresa.

**C U A D R O 3**

**TABLERO DE PAREJAS PRODUCTO-MERCADO DE LA EMPRESA ABC**

	Mercado 1	Mercado 2	Mercado 3	Mercado 4
Producto A	A1	A2	<b>A3</b>	A4
Producto B	<b>B1</b>	B2	<b>B3</b>	B4
Producto C	C1	<b>C2</b>	C3	C4
Producto D	D1	D2	D3	<b>D4</b>
Producto E	<b>E1</b>	E2	E3	<b>E4</b>

**C U A D R O 4**

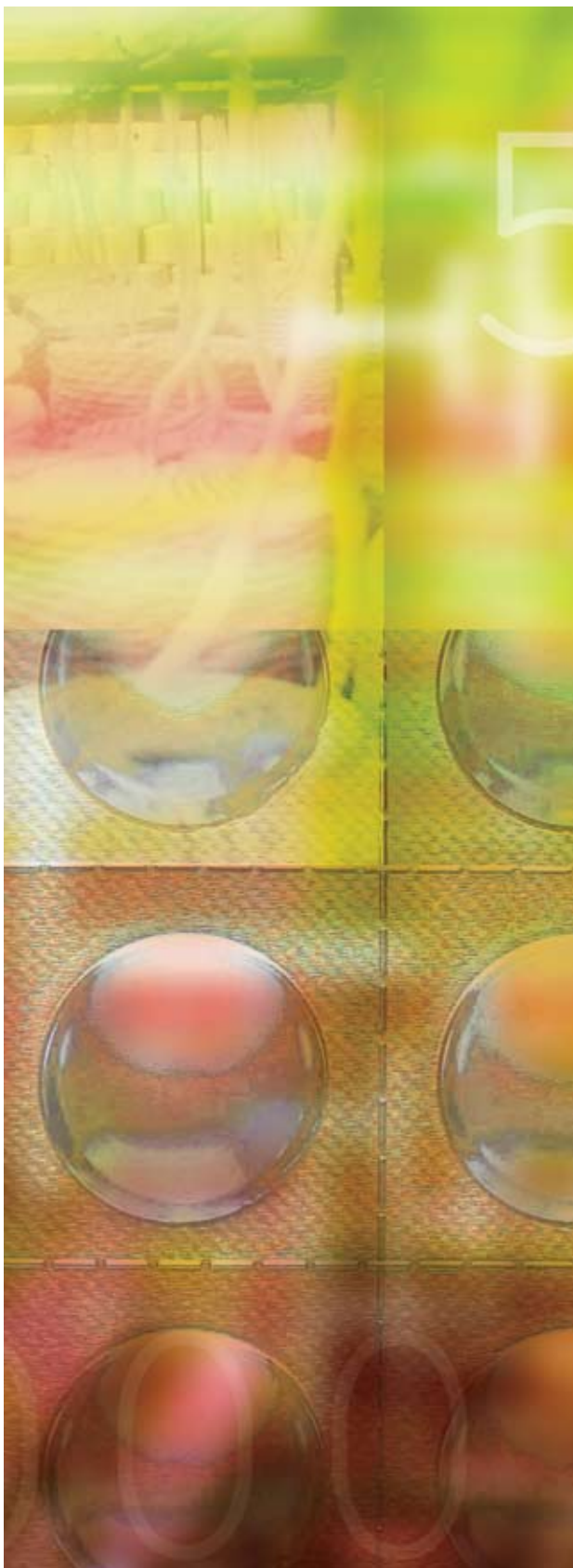
**ADAPTACIÓN DEL MODELO DE ANSOFF**

Mercado	Nacional	Exterior actual	Exterior nuevo
Actual	A3	C2	
Adaptado	B3	B1	D4
Desarrollado		E4	E1

**FILTRACIÓN**

¿Cuáles condiciones deben prevalecer en el seno de los mercados extranjeros para considerar allí la comercialización de los productos de la compañía? Esta cuestión lleva a los dirigentes de empresa a la casilla de salida del proceso (calificación), pues no se trata sólo de comprender los atributos y las potencialidades de los productos de la empresa, sino también de apreciar la capacidad de adaptación de su oferta (y las intenciones de los dirigentes al respecto) en función de la realidad observada en los mercados extranjeros pretendidos. La elaboración de un filtro permite sondear aquí el proceso, incluso rentabilizarlo, de modo que el ejercicio de las elecciones descansa en criterios y no en pretextos.

Para ubicar el mejor entre los siete candidatos identificados después de la calificación internacional, una serie de criterios imperativos (condiciones mínimas o ineludibles) es definida aquí con el fin de elaborar un filtro. Se entiende por *criterios imperativos* aquellos cuya no satisfacción contraindicaría el proyecto; destacamos que en la etapa siguiente (jerarquización), otros criterios o factores serán considerados y servirán entonces para jerarquizar las parejas producto-mercado. Los criterios imperativos pueden ser variados: sistema eléctrico de otro país, índice de conexión a internet, tasa mínima de penetración de la computadora, débil índice de corrupción en el país, presencia de acuerdos comerciales, entre otros. Éstos son ejemplos que permitirían a los dirigentes descartar o escoger ciertos candidatos. Después de la elaboración minuciosa del filtro, el enfoque debe permitir añadir nuevos criterios a medida que progresa la investigación en los mercados extranjeros. Un testimonio es el caso de una empresa francesa, cliente de Mercadex, que buscaba nuevos mercados de exportación para sus ungüentos contra las quemaduras. México fue escogido, *a priori*, como territorio por explo-



rar (en particular, debido al acuerdo de libre comercio concluido con la Unión Europea). El filtro preliminar estuvo constituido por los criterios siguientes: reglas favorables de acceso al mercado, la tasa de rayos UVA y UVB, número de niños por hogar, parte de los gastos domésticos en medicinas sin receta médica. La investigación en este mercado indicó que un nuevo criterio debía añadirse al filtro. En efecto, irónicamente, es raro encontrar a farmacéuticos en las farmacias mexicanas. En México, las funciones de éstos son llevadas a cabo por los encargados de la farmacia, y al mismo tiempo los clientes jamás han adquirido el hábito de consultar a estos encargados para consejos puntuales respecto a la salud. Para esta empresa y este producto en particular, la costumbre de consultar a un farmacéutico en el proceso de compra era una condición ineludible para la comercialización de sus productos, porque este individuo representa un prescriptor creíble que influye de modo significativo en la decisión de compra. Este mercado, *a priori* muy atractivo, ha sido reevaluado, y este nuevo criterio (presencia de farmacéuticos en farmacia) se incorporó al filtro. Igual sucede con nuevas parejas producto-mercado que, no consideradas a primera vista pero que responden a los criterios imperativos, surgen en el curso del proceso. Estas nuevas opciones se añadirán al grupo de candidatos que estarán sometidos a la jerarquización, objeto de la siguiente etapa.

#### JERARQUIZACIÓN

Entre las opciones de producto-mercado escogidas, es importante reconocer que el valor de cada una difiere. Esta tercera etapa del proceso tiene por objeto asignar la importancia que hay que conceder a cada una de las combinaciones hasta aquí escogidas. En su conjunto, las empresas acompañadas por Mercadex en el extranjero revelan que tal ejercicio tiene por resultado confrontar o confirmar las presunciones de los dirigentes en cuanto a la amplitud y la orientación de las inversiones que hay que dedicar al desarrollo de las actividades internacionales. No se trata aquí de aceptar o rechazar las parejas, sino de clasificarlas en función de su respectivo valor para invertir de manera juiciosa y eficaz en el desarrollo de los mercados exteriores. El enfoque podio-horca que se propone más adelante se apoya en la priorización de las parejas producto-mercado en un entorno de internacionalización. Este enfoque reposa en dos dimensiones: 1) el potencial de la pareja producto-mercado, y 2) el boleto de entrada. En su turno,

cada una de estas dos dimensiones es compuesta por cierto número de criterios o factores que se exponen a continuación.

**El potencial de las parejas producto-mercado**

Los cinco principales elementos que definen el potencial del mercado relativo al producto escogido son:

- El tamaño del mercado (segmento).
- Los márgenes de beneficio.
- La tendencia del mercado (tasa de crecimiento actual y anticipada según el estadio del ciclo de vida).
- La permanencia de la corriente de negocios (permanencia anticipada según el estadio del ciclo de vida).
- El efecto de sinergia (¿en qué medida la nueva pareja puede generar ganancias resultado de la diversificación, de ventas cruzadas, de economías de escala crecientes, entre otras?).

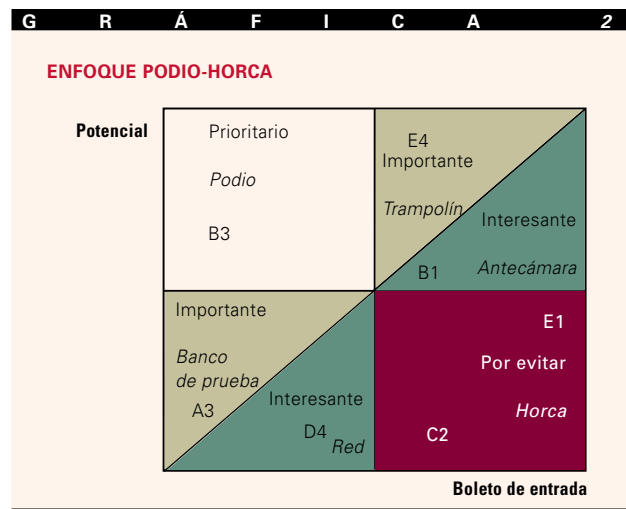
**El boleto de entrada**

El boleto de entrada representa la suma de los esfuerzos, de los factores condicionantes, de los costos y los riesgos que implica la internacionalización de una pareja producto-mercado específica. En otros términos, se trata del precio que hay que pagar o del desafío que hay que afrontar para conseguir exportar el producto X al mercado Y. El boleto de entrada está compuesto por tres elementos:

- Costos (derechos de aduana, transporte, homologación, adaptación y *tropicalización* de los productos; honorarios profesionales, traducción, búsqueda de información de mercado y de prospectos; dotación y formación de recursos humanos, entre otros).
- Riesgos (de tipo de cambio, de crédito, de plagio, comerciales, legales, políticos, culturales, etcétera).
- Condiciones del mercado (rivalidad, reglamentación, calidad de las infraestructuras, entre otros).

**LA JERARQUÍA**

Para retomar el ejemplo precedente, el dirigente de la empresa ABC es invitado a evaluar (en una escala de 1 a 5) las siete parejas escogidas respecto a cada uno de los dos ejes mencionados (potencial y boleto de entrada) y, luego, a marcar los resultados en una gráfica (véase la gráfica 1). Este ejercicio necesita un mínimo de investigaciones y conocimiento de los mercados extranjeros para dotarse de un análisis suficientemente robusto, y por consiguiente útil para quien tiene el po-



der decisorio.<sup>10</sup> Por otro lado, el éxito de la PYME fuera de sus fronteras sería atribuible más a sus esfuerzos de investigación y análisis que a su experiencia en el plano internacional.<sup>11</sup>

En seguida se trazan tres rectas en la gráfica: una horizontal, otra vertical y una diagonal de pendiente positiva. El resultado permite repartir las parejas producto-mercado en cuatro grupos (prioritario, importante, interesante y por evitar/abandonar), así como en seis subgrupos: podio, trampolín, banco de prueba, antecámara, red y horca (ver la gráfica 2).

10. S. Hart y N. Tzokas, "The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK", *Journal of Small Business Management*, West Virginia University, vol. 37, núm. 2, abril de 1999, pp. 63-75.  
 11. J.E. Brisoux y L. Maxwell, "Foreign Market Opportunity Analysis Practices and the Export Behavior of Small Firms", *American Marketing Association*, vol. 9, invierno de 1998, pp. 258-266.

#### PRIORITARIO. *PODIO: B3*

El *podio* (cuadrante superior izquierdo), B3, es el candidato a quien ABC debe conceder una atención de primer orden porque las consecuencias son accesibles, importantes y realizables a corto plazo. Las parejas producto-mercado que hubieran hecho su ascensión hasta el podio no deben ser descuidadas jamás, porque el potencial es grande, en tanto que el boleto de entrada es poco elevado. Pocos pretendientes alcanzan este estadio; por lo general se sigue la ley de Pareto (20% de las parejas generarán 80% de los ingresos o beneficios). Las parejas que llegan a alcanzar el podio encierran ventajas distintivas y muy probablemente han amortizado ya sus costos de introducción (boleto de entrada) desde hace cierto tiempo. Para las parejas situadas en este cuadrante se recomienda una estrategia proactiva en lo referente a las actividades de prospección.

#### IMPORTANTE. *TRAMPOLÍN / BANCO DE PRUEBA*

Un nivel de prioridad de segundo orden es atribuido a las parejas que se encuentran en esta categoría calificada como importante. Las parejas producto-mercado importantes pueden encontrarse en el seno de dos zonas o subgrupos (ver triángulos correspondientes del gráfico). Con las parejas localizadas en cada una de las zonas importantes: *trampolín* y *banco de prueba*, se recomienda una estrategia activa en las labores de prospección.

#### *Trampolín: E4*

A menudo se encuentran en esta zona (triángulo superior izquierdo) las parejas que demuestran un potencial tangible, susceptibles de generar consecuencias (efectos), apreciables a mediano y largo plazos. Para la empresa ABC, se deben hacer esfuerzos importantes de prospección para asegurar la comercialización de su producto E en el seno del mercado 4. Un caso que ilustra esta situación es el de una empresa estudiada, la cual invirtió en la adaptación de sus cremas dermocosméticas para un mercado extranjero cuyas características particulares de epidermis necesitaron inversiones importantes en investigación y desarrollo. Una vez amortizados los costos y que la empresa se hubo beneficiado de un efecto de aprendizaje en este nuevo mercado, la pareja producto-mercado pudo recurrir al *trampolín* para emigrar hacia el podio.

#### *Banco de prueba: A3*

Para estas parejas (triángulo inferior izquierdo), el boleto de entrada parece relativamente accesible aun cuando algunas pruebas queden por hacerse en términos de potencial. Para ABC, el *banco de prueba* representa la ocasión de someter a evaluación su producto A en el mercado 3, donde lo que está en juego no es determinante y donde la empresa podrá estar al acecho de posibles incrementos de ganancias a mediano y largo plazos. Como ejemplo se puede citar el caso de un cliente de Mercadex, Anderson Machineries, que había establecido una coinversión con una empresa franco-uruguaya en Montevideo (Uruguay) con el fin de comercializar equipos agrícolas en esa región (Uruguay y Argentina). Con un potencial interesante, *a priori* (40 millones de habitantes), Argentina tenía, no obstante, un boleto de entrada demasiado elevado para atacarse desde el principio. Anderson decidió empezar su proceso en un país vecino, Uruguay, donde el potencial era menor (10 veces menos poblado) pero el desafío de hacer negocios se encontraba a la altura de sus capacidades. La empresa puede foguearse en Uruguay (banco de prueba) para abordar luego nuevos mercados del cono sur con un potencial más grande (Argentina, Chile, Brasil, entre otros).

#### INTERESANTE. *ANTECÁMARA/RED*

Un nivel de prioridad de tercer orden es el otorgado a las parejas producto-mercado que se encuentran en esta categoría, que se divide en dos zonas: *antecámara* y *red*. En cuanto a las actividades de prospección asociadas a estas parejas interesantes, la empresa debería adoptar una estrategia reactiva que se refleje en tácticas puestas



en marcha en el campo de operación. En este sentido, la empresa no sólo debe actuar de modo reactivo, sino que además puede ser que tenga el interés de hacerlo en ciertas circunstancias. Una compañía no sabría ser proactiva en todo y por todo. También los esfuerzos y recursos (humanos, financieros, materiales, entre otros) invertidos en el desarrollo de mercados deben ponderarse en función del orden de prioridad de cada combinación producto-mercado.

#### **Antecámara: B1**

¿Vale la pena el juego? He aquí la pregunta que se antepone a las parejas que se encuentran en la *antecámara* (triángulo superior derecho). El potencial aquí se observaría tal vez a largo plazo. ABC deberá controlar los esfuerzos y recursos invertidos en la internacionalización de su producto B en el mercado 1. Un ejemplo es el del caso de un fabricante alemán de tecnologías manufactureras avanzadas por las cuales habían manifestado interés industriales de la región del delta del Río de las Perlas (China). Aunque pudieran estar entusiasmados, los empresarios alemanes no deberán dejarse llevar por gastos injustificados (viajes, misiones, entre otros) ni perder de vista las verdaderas potencialidades futuras que prometen estas parejas, porque, conviene notar, esta zona está más próxima de la *horca* que del podio.

#### **Red: D4**

Esta zona (triángulo inferior izquierdo) comprende parejas para quienes el desafío y esfuerzo requerido

(boleto de entrada) para realizar alguna toma de ganancias son razonables, aunque el potencial no esté siempre presente. En esta situación, la empresa deberá intervenir de manera reactiva; lo más adecuado será identificar los mejores espacios para tender su red mientras la madre naturaleza (azares del mercado y del medio ambiente) se encarga de completar el trabajo. La *red* (de pesca) remite a la noción de *red* (de comunicación) a partir de la cual los lazos con colegas de negocios son tejidos en el curso de los años. ABC moverá aquí sus relaciones y se apoyará en su red de aliados (clientes, proveedores) para la comercialización de su producto D en el mercado 4. Por otro lado, puede suceder también que el producto de esta pareja pueda ser requerido (*loss leader*); es decir, que tenga por resultado favorecer la venta de otro producto de la gama en el seno del mismo mercado. Por eso, y tal como ya se ha discutido, los dirigentes deben procurar considerar el efecto de sinergia que proporcionan las parejas producto-mercado en la aplicación del enfoque, con el fin de no descartar ciertas parejas que contribuirían a maximizar el rendimiento global de las actividades. No obstante y como en el ejemplo de la *antecámara*, es importante tener en mente que la *red* está más próxima de la *horca* que del podio.

#### **POR EVITAR/ABANDONAR. HORCA: C2 Y E1**

Se trata de la categoría de parejas producto-mercado a la cual, en principio, ninguna atención ni esfuerzo



debería ser concedido. Esta zona (cuadrante inferior derecho) es de alto riesgo, incluso suicida para la empresa (de ahí su denominación de *horca*). Las compañías que hayan tenido que decidir la suerte de parejas que se encuentran en esta zona revelan que se trataría de las decisiones más difíciles de tomar, a menudo emocionales. Para repetir el ejemplo de la empresa ABC, aquí los dirigentes son inducidos a renunciar a algunas posibilidades de negocios percibidas o supuestas en C2 o a considerar una retirada estratégica de su producto E del mercado 1, el cual, no obstante, pudiera ser de los que tuviera gran éxito en su mercado interno.

#### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS RECOMENDADAS

El cuadro 5 sintetiza los parámetros que se proponen para guiar a quienes tienen poder decisorio y práctico en la empresa, en la orientación y la intensidad relativa de los esfuerzos por desplegar en el ámbito de la prospección y la comercialización de las parejas producto-mercado en el extranjero.

#### CONCLUSIONES

El punto de partida de un proceso de internacionalización reside en la calificación internacional, aunque la empresa no debe mantenerse en este estadio *in vitro* porque la expansión de sus actividades más allá de su zona de confort implica desafíos y desenlaces que a menudo no tienen una medida común con la realidad de su mercado interior. No obstante, la empresa tiene un gran interés en estructurar su proceso; por ello el enfoque de internacionalización presentado en este artículo intenta aportar una luz complementaria a los dirigentes, en particular en la selección de las parejas producto-mercado. Tal y como en el caso de la calificación internacional, recurrir a este enfoque debería efectuarse de modo regular o, por lo menos, cada vez que se considere una nueva pareja producto-mercado. La síntesis que presenta los enfoques de prospección, en relación con los niveles de prioridad respectivos de las parejas, no debe ser vista como el resultado de la estrategia de mercadeo internacional, sino como una herramienta al servicio del dirigente en la planificación de su proyecto internacional. ◀CE

C U A D R O 5						
SÍNTESIS DE LOS ENFOQUES DE PROSPECCIÓN SEGÚN LOS TIPOS DE PAREJAS DE INTERNACIONALIZACIÓN						
Parejas producto-mercado Estrategia/tácticas <sup>1</sup>	Prioritarias		Importantes		Interesantes	
	Podio	Trampolín	Banco de prueba	Antecámara	Red	
<i>Elementos estratégicos</i>						
Intensidad del enfoque	Proactivo		Activo		Reactivo	
Horizonte (corto, mediano o largo plazo)	Corto a largo plazo		Mediano a largo plazo		Largo plazo	
Esfuerzo <sup>2</sup> mínimo de prospección	50%		25%		10%	
<i>Tácticas recomendadas</i>						
Sitio internet de la empresa	■ Adaptación del sitio	□	■ Traducción sumaria e indización del sitio	□	■ Contactos útiles	
Ferias comerciales en el extranjero	■ Expositor	□	■ Visitante			
Visitas de prospectos extranjeros	■					
Publicidad, patrocinios, entre otros	■					
Delegaciones comerciales (en grupo) en el extranjero	□	□	■			
Enfoque de prescriptores <sup>3</sup>	□	■	□			
Inscripción en las listas de demandantes extranjeros	□	■	□	■	□	
Apoyo de aliados <sup>4</sup>	□	■	□	■	■	

1. Un cuadro negro (■) indica una táctica dominante. Un cuadro blanco (□) indica una táctica subordinada.  
 2. Esfuerzo de prospección: inversión en recursos humanos, financieros y materiales.  
 3. Prescriptor: persona influyente (por ejemplo, presidente de la cámara de comercio, experto reconocido, político).  
 4. Aliado: cliente, proveedor, banquero, interventor económico (gubernamental), entre otros.