

EL CASO DE SEMPETEX Y SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

ROSARIO CRISTINA ARIZA GARCÍA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2013

EL CASO DE SEMPETEX Y SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

ROSARIO CRISTINA ARIZA GARCÍA

Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Negocios Internacionales e Integración

Asesor
Humberto Serna Gómez

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2013

Contenido

Contenido	3
INTRODUCCIÓN	1
I. OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
A. OBJETIVO GENERAL	4
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
II. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	5
III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	11
IV. MARCO TEÓRICO	12
A. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y FORMAS DE ENTRADA	13
1. Tipología de estrategias internacionales.....	15
2. El proceso de internacionalización	18
3. Modos de entrada a nuevos mercados.....	20
B. PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN FERIAS INTERNACIONALES.....	23
C. LA CULTURA Y SU PRESENCIA EN LOS NEGOCIOS	32
1. Los componentes de la cultura	33
2. Influencia de la cultura en la negociación	36
3. Estrategias de negociación intercultural	39

4. Estudio de las culturas.....	41
D. MARKETING INTERNACIONAL	45
1. Administración del marketing global	46
2. La planeación de la estrategia de marketing	47
3. Modelo de los componentes del producto	48
4. Sistemas de distribución	50
5. ¿Cuáles son los factores que inciden en la estrategia de precios?	52
6. Relaciones colaborativas	54
V. LA HISTORIA DE SEMPETEX	56
A. SEMPETEX.....	57
B. EL SECTOR	61
C. INTERNACIONALIZACIÓN	64
D. PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES	68
E. NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL.....	71
F. MARKETING INTERNACIONAL E INNOVACIÓN	73
H. EL CASO DE SEMPETEX Y SU RETO A FUTURO.....	80
VI. NOTA PEDAGÓGICA	81
A. RESUMEN	81

B. PALABRAS CLAVE	82
C. PERFIL DE LOS ESTUDIANTES	82
D. MATERIAS/TEMAS/USO POTENCIAL DEL CASO	82
E. OBJETIVOS DE ENSEÑANZA.....	83
F. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN	84
1. Sempertex	85
2. Internacionalización y formas de entrada a nuevos mercados	86
3. Participación en ferias internacionales.....	91
4. Negociación intercultural.....	94
5. Marketing internacional.....	96
6. Cierre del caso.....	99
VII. CONSIDERACIONES FINALES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	104

INTRODUCCIÓN

Los estudiantes de pregrado y posgrado, en áreas como internacionalización, estrategia y mercadeo, entre otras, deben aplicar la teoría a la práctica. El estudio por el método de casos relaciona ambos ámbitos (teórico y práctico), logrando que los estudiantes analicen y apropien la información.

La empresa Sempertex es un caso reconocido de internacionalización a nivel nacional. Sin embargo, no hay información formal sobre las actividades de la empresa y su transformación, desde el año 2005 cuando se elaboró el caso Sempertex por Daniella Laureiro y Humberto Serna.

La elaboración de un caso sobre Sempertex permitirá dar a conocer estrategias para ingresar a nuevos mercados, sus oportunidades y limitaciones; por tanto, es necesario contar con un análisis detallado de las etapas del proceso de internacionalización. Tanto a estudiantes como a docentes, la documentación de procesos y aprendizaje les permitirá confrontar los marcos teóricos con las realidades del mundo de los negocios a nivel global; el caso y la metodología que se utilizará, teniendo como base una empresa de la región, facilitará la documentación posterior de otras empresas exitosas del Caribe que han pasado por el proceso de internacionalización con éxitos y/o limitaciones.

Sempertex es una empresa que ha alcanzado reconocimiento nacional e internacional por sus alcances en el mercado doméstico y su gran actividad exportadora, apoyado, entre otras estrategias, por su participación en ferias internacionales. Asimismo, es interesante para quien lea el caso, ver cómo una empresa con un producto tan específico como los globos, ha podido entrar a diferentes nichos de mercado dándole un valor (no monetario) y un significado al producto y utilizando distintas técnicas de mercadeo, que le han cambiado el perfil al producto y lo han trasladado al sector del entretenimiento.

Se quiere descubrir qué ha hecho la empresa para tomar la decisión y el riesgo de internacionalizar su producto y llevarlo a distintos mercados y culturas. El estudio quiere mostrar, a su vez, cómo una empresa colombiana puede surgir y mantenerse con buenos resultados tanto en el mercado nacional como en el internacional, compitiendo incluso con empresas de países con mayores niveles de competitividad y desarrollo. La empresa Sempertex es un buen ejemplo de negocios internacionales y se puede dar a conocer como exitosa y con buenas prácticas.

Es importante actualizar el caso teniendo en cuenta que el más reciente estudio sobre la empresa desde la academia se hizo en el 2005 y la empresa ha entrado a nuevos mercados desde esa fecha; también es interesante conocer su progreso.

La metodología de casos se ha convertido en una forma de aprendizaje de alta relevancia, porque mediante estos casos, el estudiante puede reconocer la relación práctica-teoría, y puede saber cómo darle uso a lo aprendido y apropiarse de ello. La realidad de una empresa es la mejor forma de enseñar y transmitir conocimientos teóricos y prácticos a estudiantes.

Este caso servirá para reforzar los conocimientos adquiridos en la maestría y ver de qué manera se pueden aplicar mediante la metodología de caso; además, se cumple uno de los requisitos para el grado de maestro en Negocios Internacionales e Integración permitiendo trabajar los distintos cursos recibidos en la maestría. Siendo una maestría de profundización, la metodología de caso permite comprender la práctica y la teoría.

I. OBJETIVOS DEL PROYECTO

A. OBJETIVO GENERAL

Identificar, describir y analizar el proceso de internacionalización de la empresa Sempertex y su evolución en el mercado global.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir integralmente el proceso de internacionalización de Sempertex, permitiendo a los estudiantes de pregrado y posgrado utilizar el caso como ejemplo para distintos cursos, tales como internacionalización, prospectiva estratégica, marketing, entre otros.
- Mostrar las estrategias utilizadas por Sempertex al momento de negociar con clientes de otras culturas.
- Conocer las estrategias de marketing utilizadas por la empresa Sempertex en distintos mercados.
- Identificar la importancia de las ferias internacionales como una estrategia propia para ingresar al mercado internacional.
- Hacer una investigación bibliográfica de teorías conceptuales que permita entender el proceso de Sempertex.
- Desarrollar una nota pedagógica que permita guiar la futura discusión en clase del caso.

II. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el caso es necesario conocer documentos acerca de la metodología de casos, los pasos a seguir para la investigación y su redacción; Enrique Ogliastri, profesor titular del INCAE Business School, explica la finalidad de la metodología de casos, su fundamento, los tipos de casos y los pasos a seguir para la redacción de un caso, en la introducción al curso Taller de Escritura y Enseñanza por el Método de Casos de la misma universidad y además, en el aparte “Para escribir un caso”. Ogliastri escribe también sobre esta metodología en la publicación Casos sobre casos. Experiencias con métodos de discusión en clase, de las *Monografías de Administración* de la Universidad de los Andes.

César Augusto Bernal, profesor investigador de la Universidad de La Sabana, escribe sobre el estudio de casos como método y modalidad investigativa en el libro *Metodología de investigación* de la editorial Pearson; en este libro se explica el tipo de información que se requiere para la redacción de un caso y se hace énfasis en el marco de referencia teórico que guía el estudio del trabajo de campo.

El estudio de caso, como método de investigación, es un procedimiento metodológico para estudiar a profundidad y en detalle

una unidad dentro de un universo poblacional a partir de un(os) tema(s) de interés por parte del investigador, siendo estos temas relevantes los que en todo momento guían el estudio. (Bernal, 2006)

Los casos de internacionalización de Avianca, LAN, Juan Valdez, Leonisa, Compañía Nacional de Chocolates, Café de Colombia y Quala son un claro ejemplo del uso de la metodología de casos.

Como marco de referencia teórica para el desarrollo del caso Sempertex, de acuerdo con los objetivos que enmarcan el estudio en los temas de internacionalización, cultura de negocios, estrategias y formas de entrada a nuevos mercados y mercadeo internacional, es necesario conocer teorías y bibliografía específica de cada tema. En el libro *International Business. The Challenges of Globalization*, de Wild, Wild y Han, editorial Pearson, se tratan temas como el manejo de negocios interculturales, el intercambio internacional, la estrategia y organización internacional, las oportunidades internacionales de negocios, la selección y el manejo de formas de entrada, el desarrollo y el mercadeo de productos y la contratación y el manejo de empleados locales y expatriados.

Charles W. L. Hill, de la Universidad de Washington, expone temas como estrategia, entorno y estructura de los negocios internacionales, diferencias culturales entre países y operaciones de negocios en el libro *Negocios*

internacionales. Competencia en el mercado global, de la editorial McGraw Hill. Allí, el autor hace referencia a los valores, normas y determinantes de la cultura que afectan los negocios tomando como ejemplo el caso de Mc Donalds en la cultura hindú. Hill, además, trata estrategias de entrada y alianzas estratégicas para la internacionalización, globalización de mercados y marcas, estrategias de distribución, estrategias de comunicación y administración mundial de recursos humanos.

Arbeláez y Serna, en el documento “Lessons from Four Successful Latin American Cases of Internationalization”, exponen distintos modelos teóricos que explican la internacionalización de las empresas, sus motivaciones, impulsos y resultados. Allí, se considera la internacionalización como “un proceso caracterizado por actitudes u orientaciones que siguen un camino de creciente evolución en etapas secuenciales” (Arbeláez & Serna, 2002). Se hace énfasis en el marco conceptual E de la internacionalización que tiene en cuenta las bases de todos los modelos anteriores (costos, localización, cultura, entre otras) y sugiere que la internacionalización tiene, como factor decisivo, una determinación empresarial. Igualmente, el mismo modelo propone el involucramiento de la empresa que se internacionaliza en el desarrollo del país receptor. Por otra parte, dicho texto resalta la importancia del análisis de la internacionalización por medio de estudios de caso, tomando en cuenta a pensadores como Yin (2009), que expresan que

“como una pregunta empírica, un estudio de caso ‘investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real’”.

La gerencia de recursos humanos, los ambientes culturales que enfrentan las empresas y el mercadeo son temas abordados en el libro *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones* de Daniels, Radebaugh y Sullivan, editorial Pearson. Allí, los autores muestran a fondo teorías y procesos de negociación, comportamientos que afectan las negociaciones, evaluación y selección de países, estrategias de colaboración y control, gerencia de recursos humanos y movilidad de recursos.

En *Monografías de Administración N° 86*, de la Universidad de los Andes (agosto del 2005) “Internacionalización ¿Estrategia de sostenibilidad?”, Sandra Narváez y Fernando Rodríguez exponen, dentro del marco teórico, modelos de internacionalización como el modelo de Jordi Canals que describe la trayectoria y evolución del proceso en etapas y actividades; el modelo S de Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul, que detalla las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa y los cambios que sufre por medio de ellas; y el modelo IP de Johanson y Jan Erick Vahlne que concluye que “los compromisos adicionales con el mercado se harán por medio de pequeños pasos incrementales”; además, Narváez y Rodríguez presentan teorías de distintos autores sobre modos de entrada a los mercados y mezcla de mercadotecnia.

Según las *Monografías de Administración Nº 9*, de julio de 1997, también de la Universidad de los Andes “Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente”. Acá, Enrique Ogliastri hace un despliegue teórico sobre el sistema tradicional de negociación que define, como: “esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución, bajo el supuesto de que lo que gana uno, lo pierde el otro”; el sistema integrativo de negociación que “trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes”, la negociación internacional y las variables en una negociación intercultural.

En la literatura del marketing, cada vez se le da más importancia al tema de la participación de las empresas en ferias, donde dan a conocer su producto. Al respecto, Carmen Berné y Mariola García de la Universidad de Zaragoza, en el artículo titulado “La eficacia de la exposición en ferias: extensión del modelo de Hansen”, resaltan que las ferias deben ser consideradas como parte del plan de marketing de una empresa en vez de pensar que es una actividad separada. Las autoras establecen que las ferias pueden ser un recurso exitoso ya que sus participantes generalmente tienen intereses afines con el cliente objetivo.

Juan Carlos Gázquez y José Felipe Jiménez definen las ferias como “manifestaciones comerciales donde se exponen productos o servicios

proporcionando información al público asistente y sirviendo de punto de encuentro entre empresas y clientes” (Gázquez Abad & Jiménez Guerrero, 2002). Fermín Lucas, director general de la Institución Ferial de Madrid (Ifema), por su parte, define las ferias como “una herramienta esencial de cara a la intensificación de los intercambios comerciales entre países que se ha producido en los últimos decenios, y que en la actualidad ha alcanzado una segunda fase de desarrollo por medio del proceso de globalización que vivimos hoy en día” (Lucas, 2003).

Sempertex, como empresa reconocida a nivel nacional por su desempeño en exportación aparece en distintos medios en los cuales se da a conocer. Actualmente hay un caso escrito por Daniella Laureiro, Humberto Serna y Raúl Sanabria sobre el proceso de internacionalización de la empresa. El caso presenta la historia de la compañía, su desempeño en el año 2005 y su trayectoria en procesos de internacionalización hasta ese momento. Se destaca en este caso la participación de Sempertex en ferias internacionales y valores históricos de importaciones y exportaciones de los años 2000 al 2005.

La empresa, principalmente productora de globos, goza de menciones positivas en medios impresos y digitales distribuidos a nivel local y nacional. En la *Revista Dinero*, diarios *La República*, *El Tiempo*, *Portafolio*, *El Heraldo* y en la *Revista Semana* se señala a Sempertex en varios artículos en los que se resalta el “esfuerzo exportador” de la empresa y su incursión en diferentes mercados como

el de Emiratos Árabes. La *Revista de la Cámara de Comercio de Barranquilla*, N° 24, publicada en enero del 2009, incluye una entrevista a Oswald Loewy, presidente de la empresa y dedica cinco páginas y la portada de la revista a Sempertex; el artículo de dicha entrevista habla sobre el éxito de la empresa y su proceso de internacionalización, además de mostrarla como ejemplo de los retos de una empresa familiar.

La página web de la empresa muestra claramente los productos ofrecidos y la información principal. En <http://www.sempertex.com> se encuentra el catálogo completo de los productos, además de información sobre la empresa y sus políticas de calidad.

III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología de casos es utilizada en las grandes escuelas de administración como recurso académico de aprendizaje. Dos escuelas que se distinguen por la producción y enseñanza de método de casos son INCAE, en Centroamérica, y Harvard Business School, que a su vez fue su fundadora en 1963.

De acuerdo con el método utilizado para la elaboración de casos, según el manual del profesor del Incae, Enrique Ogliastri, se seguirán estos pasos para la realización del caso analítico propuesto en este documento:

Como primera medida se buscará información secundaria sobre el estado del arte de la empresa, sus productos, historia y movimientos estratégicos recientes.

Luego se buscará información primaria mediante entrevistas. En estas entrevistas se indagará sobre temas encontrados en la investigación previa con preguntas abiertas que permitan a los entrevistados ofrecer información enriquecedora y dar curso a una discusión.

Se analizará la información obtenida en todo el proceso investigativo.

Siguiendo con la metodología, se empezará a escribir el caso. Se identificarán problemáticas de la empresa que sirvan al estudiante de negocios internacionales para formular estrategias de entrada a nuevos mercados y se redactará el caso de la empresa Sempertex de acuerdo con la investigación realizada y el direccionamiento académico.

Se hará una segunda entrevista en la que se buscarán datos e información para completar y finalizar el caso.

IV. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del caso de internacionalización de Sempertex es necesario definir un marco teórico que fundamente de manera conceptual el proceso de las

empresas desde distintos aspectos. Para ello se explicarán modelos propuestos por diversos autores respecto al tema de internacionalización, cultura en el marco de los negocios internacionales, marketing internacional, participación de empresas en ferias internacionales y gestión de recursos humanos a nivel internacional.

Este marco teórico se presenta con el fin de brindar un entorno conceptual que permita construir preguntas para indagar y, posteriormente, analizar la experiencia y la práctica de la empresa Sempertex.

A. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y FORMAS DE ENTRADA

La internacionalización se puede definir como

un proceso estratégico, dinámico y evolutivo de largo plazo en el que las organizaciones evalúan sus productos y operaciones e implementan una serie de ajustes y técnicas innovadoras de acuerdo a las exigencias del mercado internacional con el propósito de incrementar su volumen de ventas y diversificar su mercado a nivel geográfico. (Álvarez Mendoza, Díaz Dolugar, & Novoa Buitrago, 2011)

De acuerdo con el marco teórico E de la internacionalización, propuesto por Arbeláez y Serna, la decisión es fundamental para dar el paso. Según José Carlos Jarrillo y Jon Martínez, esta decisión es una de las más importantes en la vida de una empresa y normalmente corresponde al deseo de crecer, pues llega un momento en el cual para una empresa exitosa empieza a dejar de ser fácil seguir creciendo en su mercado habitual, ya que todos los mercados en algún momento llegan a un punto de saturación. La empresa puede tomar dos caminos: mantenerse en su mismo mercado entrando a nuevos terrenos o mantener su línea de trabajo pero atacando nuevos mercados. La segunda opción, la de internacionalización, implica un gran paso e inversión para la compañía. “La recuperación de los recursos invertidos en la implantación de esta decisión es bastante difícil” (Canals, 1994), por esto Canals la cataloga como una decisión irreversible.

De acuerdo con Jordi Canals, la decisión de una empresa de incursionar en mercados internacionales es, en ocasiones, motivada por el grado de globalización del sector correspondiente a la empresa. Para el autor, este grado se determina a partir de tres variables y sus factores críticos:

- Fuerzas del mercado: canales de distribución, convergencia de necesidades, consumidores internacionales y publicidad.

- Fuerzas económicas: tecnología, economías de escala, finanzas, diferencia de costos, barreras arancelarias, transporte e infraestructuras.
- Fuerzas empresariales: liderazgo y competitividad.

Jarrillo y Martínez hicieron una investigación en la que identificaron diferentes motivos que pueden motivar a una empresa a internacionalizarse. Entre ellos están: crecimiento cuando el mercado interno se satura, aprovechamiento de capacidad ociosa de fabricación, diversificación de riesgo, compensación de crisis en el mercado interno, ganancia de competitividad y ventas constantes a clientes internacionales.

1. Tipología de estrategias internacionales

Michael Porter, Charles Hill, Jordi Canals, José Carlos Jarrillo y Pankaj Ghemawat diferencian estrategias de internacionalización de empresas, de acuerdo con distintas variables como se puede ver en la ilustración 1. Allí, tal como se señalan, de acuerdo con el color, se pueden identificar conceptos similares. Porter enumera dos factores que Jarrillo toma como base para ampliarlos en diferentes indicadores. De esta forma, los autores ofrecen un insumo para tener en cuenta en el momento de analizar una empresa. Sin embargo, Jarrillo resalta la individualidad de cada compañía al afirmar que “una empresa internacional debe conservar su singularidad, por definición, estando activa en diversos países, su

manera de reaccionar en ellos tendrá un impacto importante en su posición estratégica.

Lógicamente la estrategia de una empresa triunfadora va de acuerdo con las exigencias propias de su actividad pues las empresas han ajustado su modo de trabajo a sus características” (Jarrillo, Cours de Stratégie d' entreprise, 2002-2003).

Canals y Hill identifican, en el desarrollo de sus modelos, cuatro tipos de **Ilustración 1.** Variables diferenciadoras de estrategias de internacionalización

Canals	Hill	Porter	Jarrillo	Ghemawat
1. Concentración 2. Adaptación 3. Aprendizaje	1. Presión por reducir costos 2. Sensibilidad local	1. Coordinación de actividades 2. Concentración Física de actividades	1. Coordinación <ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Seguimiento de proveedores - Coordinación de estructura de servicio, nivel de precio y esfuerzo de ventas 2. Concentración o localización <ul style="list-style-type: none"> - Costos de transporte - Gustos - Obstáculos políticos y burocráticos 	1. Ventaja competitiva 2. Configuración 3. Coordinación 4. Control 5. Obstáculos de cambio 6. Estrategia corporativa 7. Diplomacia corporativa

Fuente:Elaboración propia a partir de postulados de los cinco autores.

estrategia. El primer tipo es la llamada exportadora por Canals o internacional según Hill. Esta concentra las actividades de la empresa en el país de origen y exporta desde este a los mercados extranjeros. El segundo tipo es la multinacional

de Canals o multidoméstica según Hill, su concentración es la descentralización e independencia de todas las actividades de la empresa (compras, marketing, investigación y producción), explotando internamente la ventaja competitiva de la empresa, tratando de reproducir de manera casi exacta la empresa matriz, a la vez que se logra una adaptación local completa. El tercer tipo es la global, cuya concentración se basa en la centralización del peso fuerte de las operaciones internacionales dentro de la empresa, en la que hay una alta concentración de actividades en el país de origen o pocos países. Finalmente, el cuarto tipo es la transnacional, la cual basa su concentración en la dispersión, interdependencia y especialización de tareas, manteniendo una contribución diferencial de las unidades nacionales.

Ghemawat, en cambio, propone un modelo de tres estrategias que denomina el triángulo AAA. Una de las estrategias es la de adaptación, que tiene similitud con la estrategia multinacional o multidoméstica de Canals y Hill. La estrategia de agregación se refiere a la internacional o exportadora. Por último, el arbitraje responde a lo que Hill y Canals llaman estrategia global.

Porter y Jarrillo, por su parte, diferencian la estrategia multidoméstica como aquella de alta localización y baja coordinación de actividades. La estrategia global es aquella que tiene una baja localización y sensibilidad local y alta coordinación y centralización de actividades. Es decir, la global ofrece un producto estandarizado.

Por último, la estrategia transnacional se identifica como aquella que responde altamente a lo local pero mantiene una alta coordinación de actividades.

2. El proceso de internacionalización

Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul identifican en el modelo S cuatro etapas diferentes por las que atraviesa la empresa en su proceso de internacionalización: exportaciones ocasionales, exportaciones por medio de agentes independientes, establecimiento de subsidiarias de ventas y el establecimiento de subsidiarias de producción. Posteriormente, Johanson y Erick Vahlne amplían dicho modelo en el modelo IP, explicando la internacionalización como un proceso incremental en el cual el resultado de un ciclo de eventos lleva al siguiente ciclo. De esta manera, los autores destacan los aspectos de estado, como variables de internacionalización que se refieren a los compromisos de mercado y el conocimiento de operaciones y mercados extranjeros. Asimismo, los aspectos de cambio son variables decisivas para el compromiso de las actividades actuales.

Por su parte, José Jarrillo y Jon Martínez explican las diferentes etapas que, de acuerdo con ellos, suelen seguir las empresas en el proceso de internacionalización:

- Exportación ocasional: en esta etapa, la empresa no explora activamente la posibilidad de la exportación, lo hace de manera esporádica pues no se ha tomado la decisión formal de internacionalizarse. La empresa actúa frente a la exportación como si esta fuera una venta más en el mercado interno.
- Exportación experimental: en esta etapa la empresa explora la posibilidad de exportación, ya habiendo tomado la decisión de iniciar el proceso. La compañía empieza a exportar experimentalmente a uno o pocos mercados, aun sin tener un compromiso a largo plazo con el mercado internacional.
- Exportación regular: en esta etapa, la empresa adquiere mayor compromiso de recursos con el proceso, de acuerdo con los resultados de su etapa experimental.
- Establecimiento de filiales de venta: en esta etapa, la empresa asume actividades que antes desarrollaban los terceros o que se llevaban a cabo desde la casa matriz, como las funciones comerciales.
- Establecimiento de subsidiarias de producción: Jarrillo y Martínez consideran que esta es la etapa final en el proceso de internacionalización. De acuerdo con los autores, en esta etapa la empresa incorpora nuevas actividades a su cadena de valor internacional, integrándola verticalmente hacía atrás.

De igual manera, Canals describe la evolución del proceso de internacionalización en tres etapas:

- Etapa 1: Inicio. Etapa en la cual se da inicio al proceso de manera usualmente lenta, con exportaciones pasivas, no buscadas explícitamente por la empresa.
- Etapa 2: Desarrollo. En esta etapa se acelera el proceso mediante la exportación activa y el contacto, transacciones o acuerdos con empresas extranjeras o establecidas en el país de destino.
- Etapa 3: Consolidación. En esta etapa se consolidan las actividades internacionales por medio de exportaciones estables, inversión extranjera directa, alianzas o adquisiciones.

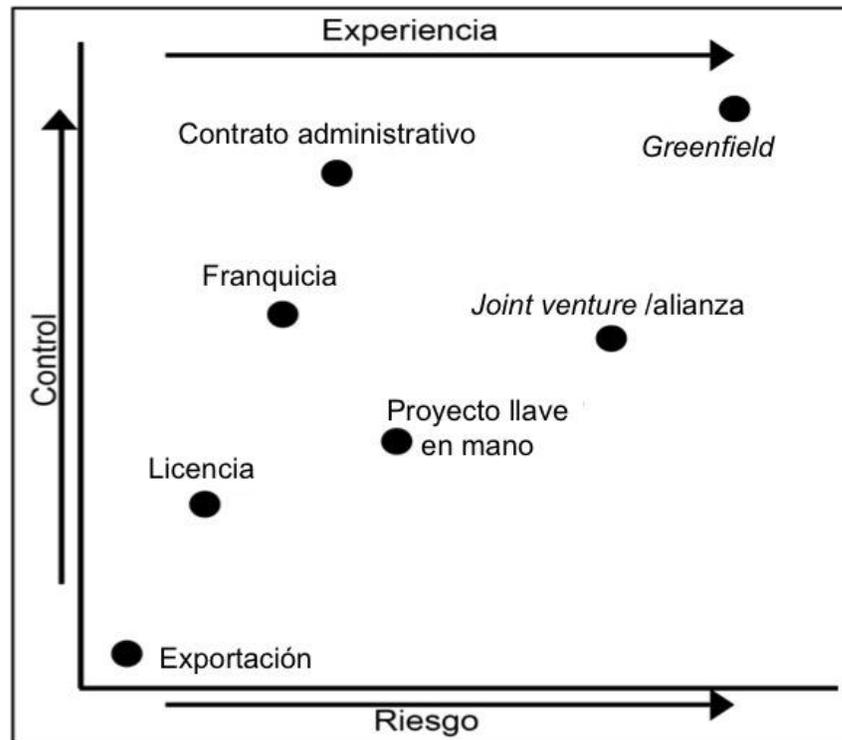
3. Modos de entrada a nuevos mercados

Según Hill, existen seis formas básicas para entrar en los mercados extranjeros. Una forma de entrada es la exportación, la cual evita costos de establecimiento de operaciones en el país anfitrión y “contribuye a que las empresas logren economías de localización basadas en la curva de la experiencia. Sin embargo, no siempre la ubicación de la empresa es precisamente la de menor costo; los costos de transporte pueden ser elevados y pueden existir barreras arancelarias que dificulten la labor. Los proyectos “llave en mano” se presentan como otra forma de entrada, estos los realizan empresas que entregan la totalidad del proyecto al

cliente extranjero. No obstante, esta forma de entrada no constituye un compromiso a largo plazo en el mercado extranjero. El acuerdo de licenciamiento constituye una tercera forma de entrada en la cual se conceden derechos de un activo intangible de la empresa a otra entidad durante un periodo específico, a cambio de unas regalías. Así, la empresa no asume costos y riesgos propios de la apertura en un mercado extranjero, aunque pierde control de sus movimientos estratégicos en cada país y le entrega su conocimiento tecnológico a otra empresa, dejando de lado su capacidad de construir economías de localización basadas en la curva de experiencia. Como cuarta forma de entrada, Hill presenta el franquiciamiento, en el cual la empresa sufre propiedad intangible y asistencia de dirección del negocio a otra compañía, a cambio del pago de regalías. Las ventajas y desventajas de la franquicia son similares a las de la licencia. Como quinta forma de entrada, Hill propone la empresa en coparticipación o *joint venture*, que supone el establecimiento de una empresa en el país de destino con el apoyo de socios para aprovechar el conocimiento del socio del mercado local y la minimización de riesgos, a pesar de la pérdida de control al depender de la toma de decisión colectiva. Como sexta y última forma de entrada, Hill plantea la subsidiaria de propiedad absoluta o *greenfield*, en la cual la empresa realiza una alta inversión, posee y controla el 100% del capital. Esta última forma de entrada representa altos costos y riesgos para la compañía.

Wild, Wild y Han amplían lo expuesto por Hill añadiendo dos nuevas formas de entrada: los contratos administrativos en los cuales una empresa supe a otra con su experiencia en gestión por un periodo temporal específico y las alianzas estratégicas. Estas últimas, de acuerdo con los autores, representan “una relación en la que dos o más entidades cooperan, sin formar una empresa diferente, para alcanzar las metas estratégicas de cada una”. Estos autores, además, identifican el grado de control, experiencia y riesgo de cada una de las formas de entrada como se ve en la ilustración 2.

Ilustración 2. Formas de entrada a nuevos mercados



Fuente: (Wild, Wild, & Han, 2006)

B. PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN FERIAS INTERNACIONALES

Una feria se define como “una manifestación comercial que busca facilitar el encuentro e intercambio entre los socios de negocios (empresas, clientes, etc.)” (Mahé de Boislandelle, 1998). El intercambio entre los socios puede ser tanto comercial, como de información; tal como afirma Fernando Navarro García cuando define a las ferias como “evento comercial, generalmente anual, en el que durante unos días oferta y demanda concurren en un mismo lugar y tiempo y, además, los

participantes (expositores y visitantes) pueden intercambiar opiniones, información y negociar” (Fernando Navarro García en Fernández & Vásquez, 2010).

Para las empresas, las ferias representan una oportunidad para exponer y promover su oferta, por esto, Miguel Ángel Acerenza las sitúa dentro del plan de marketing. “Las ferias son instrumentos de apoyo para el logro de los objetivos en los campos de promoción y ventas y, como tales, deben situarse en el contexto de un plan de marketing”. Estas permiten a las compañías exhibir sus productos y enviar mensajes a diferentes tipos de públicos, dentro de los cuales se incluyen los consumidores propios o de la competencia y potenciales consumidores. Otros públicos presentes en una feria se pueden ver en la ilustración 3:

Ilustración 3. Mapa de públicos presentes en una feria



Fuente: Elaboración propia a partir de (Fernández & Vásquez, 2010)

Acerenza reconoce diferentes ventajas que presentan las ferias, así:

- **Desde el punto de vista de la investigación:** las ferias constituyen un espacio para la investigación de mercados, para probar nuevos productos, reconocer o identificar mayoristas o distribuidores, obtener información

sobre las necesidades de los consumidores y distribuidores y conocer nuevas tendencias e innovaciones en el sector.

- **Desde el punto de vista de la venta:** las ferias permiten obtener un gran número de contactos y nuevos clientes o clientes potenciales. Asimismo, facilitan el contacto con personas dispuestas a comprar, por lo que se puede llegar o acelerar el proceso de compra. Además, en las ferias, las compañías pueden reforzar su imagen y dar a conocer sus productos.

Los motivos por los que una compañía asiste a una feria dependen de la estrategia y los objetivos del plan de marketing. Autores como Carman (1968), Wu, Lilien y Dasgupta (2008) y Fernández y Vásquez (2010) identifican los siguientes posibles objetivos: ventas directas en la feria, mantener el contacto con clientes actuales, entrar en contacto con clientes potenciales, reforzar de la imagen de marca, comprobar el grado de satisfacción de los clientes, acelerar el proceso de decisión de compra, recopilar información sobre la competencia, conocer tendencias e identificar posibles proveedores.

Antes de asistir a una feria, la empresa debe seleccionar la adecuada para cumplir su objetivo. Hay ferias de muestras y ferias comerciales (Ramírez-Pasillas, 2010); hay ferias internacionales, nacionales o regionales; así como también se pueden

clasificar por el sector que las atiende. “Es necesario tener un buen conocimiento de las ofertas de ferias existentes y de sus características, para poder analizarlas y ver la conveniencia de participar en aquellas que mayores oportunidades brinden” (Acerenza, 2005). Las estadísticas de asistencia en versiones anteriores de la feria, los mercados geográficos cubiertos, la exclusividad de esta, la composición sectorial de los compradores, las facilidades que otorga la feria para entrevistas programadas en salas de negocios y sus características se pueden tomar como referencia para tomar una decisión. Debido a que las características de una feria no tienden a variar mucho de un año a otro, algunos autores recomiendan que la compañía participe como asistente una ocasión antes de ingresar a la feria como expositor.

El presupuesto del programa de ferias es importante para conocer el monto de recursos económicos necesarios para la participación y la posterior evaluación costo/beneficio. Este presupuesto debe incluir:

- Costos del *stand*: alquiler del espacio, diseño y construcción del *stand* y alquiler de servicios del recinto ferial.
- Costos de promoción: material promocional previo al evento y durante el evento.
- Costos de relaciones públicas: cocteles, comidas o cenas, presentaciones y obsequios que se van a distribuir.

- Costos del personal: salarios, pasajes, viáticos y gastos personales y de presentación.
- Imprevistos.

La empresa debe solicitar con anterioridad a los organizadores de la feria los formularios de registro correspondientes y el plano del lugar para seleccionar el espacio. Se deben identificar los lugares de mayor flujo de personas, evitar extremos cerrados, evitar zonas de comida, espacios con desnivel o columnas que interfieran en el espacio ofrecido.

Al igual que la selección de la feria y el espacio, la selección, planeación y administración del *stand* son claves para el desempeño de la compañía en el evento. El lugar debe exhibir los productos de la compañía y captar la atención del público. Algunos *stands* incluyen un área con sillas y mesas para sentarse a realizar los negocios o informar al cliente potencial sobre los productos. “Es conveniente utilizar pocos letreros, con mensajes cortos y muy concretos, que despierten el interés las personas por acercarse... el tamaño de las letras de los letreros tiene que ser completamente legible” (Acerenza, 2005).

Asimismo, el personal que permanece en el *stand* debe estar preparado para atender a los visitantes. Este debe tener conocimiento de idiomas, formación en

promoción y ventas y habilidad para desempeñarse en condiciones de competencia, además de experiencia en participación en ferias. Al personal se le debe informar sobre el tipo de visitantes que se esperan en la feria, las investigaciones de mercados que se deben efectuar, seminarios y talleres que se llevarán a cabo en la feria, los productos y servicios que serán promocionados y los criterios para la distribución del material promocional. Debe haber suficientes personas en el *stand* para atender todas las preguntas, sin congestionar el sitio. Además, se recomienda que los expositores lleven algún distintivo para ser fácilmente reconocidos por el público. “Los expositores tienen el reto de hacer una impresión favorable, atraer compradores potenciales a la cabina y tratar a los visitantes a la cabina de una manera efectiva” (Seringhaus & Rosson, 2011).

“De acuerdo con el tipo de feria en la que se participará y con los objetivos que se pretenden alcanzar, se tienen que determinar las características y la cantidad del material promocional” (Acerenza, 2005). Además del material promocional dirigido al público, es importante preparar los kits para la prensa, con una descripción general de la empresa, información de actualidad que despierte el interés de los periodistas para generar una imagen favorable de la compañía. Adicionalmente, algunas empresas colocan folletos en lugares de descanso del recinto ferial y hoteles donde se hospedan los asistentes para invitarlos a visitar el *stand*. Con el fin de atraer al público deseado, se pueden enviar cartas de invitación

personalizadas indicando su ubicación y datos de contacto y animando a las personas a asistir a la feria.

La evaluación del rendimiento de la feria y sus efectos para la compañía se lleva a cabo de acuerdo con los objetivos que la compañía tenga para su asistencia. Para esto, Carman propone cinco pasos a seguir para llevar a cabo la medición: definir el objetivo que se quiere lograr en la feria, evaluar la asistencia a la feria, realizar pruebas previas en el *stand*, medir la efectividad del *stand* en la feria (capacidad de atracción del público, informativo, etc.) y comparar los costos con los resultados obtenidos. Los métodos de medición pueden variar. Algunas empresas realizan encuestas en el sitio del evento o después de la feria para obtener una retroalimentación; otras les hacen entrevistas a los asistentes; otras toman fotos del *stand* en diferentes tiempos; otras comparan los costos con las ventas conseguidas en la feria; otras miden el material publicitario repartido o el número de personas atendidas. En todo caso, de acuerdo con el modelo de Carman, las variables a tener en cuenta en la evaluación son tres:

- Efectividad de la exhibición/feria:
 - Atracción de una gran audiencia.
 - Facilidad para la compra del producto.
 - Parte de la audiencia que es cliente potencial.
 - Ubicación del *stand* para mayor tráfico de gente.

- Costo:
 - Costo del espacio.
 - Costos creativos de diseño del *stand*.
 - Costo de construcción del *stand*.
 - Costo de personal y viáticos.
- Efectividad del mensaje exhibido/*stand*:
 - Habilidad del *stand* de atraer la atención del público (expresiones de interés, recordación y comparación con la reacción del público hacia el *stand* de la competencia).
 - Habilidad de los productos para generar interés (actitud antes y después de conocer el producto).
 - Habilidad del personal para comunicar la información deseada para generar la acción.

De acuerdo con Acerenza, las actividades relacionadas con la feria, continúan con el seguimiento a los contactos que se hicieron en la feria. Se debe evaluar la calidad de estos y determinar si hay posibilidades altas, medianas o bajas de negocio con cada uno. Generalmente, para los contactos con alta probabilidad de establecer un negocio, el seguimiento es la continuación de negociaciones realizadas en la feria; se debe realizar el acercamiento rápidamente. Para los contactos con medianas o pocas posibilidades de realizar un negocio, el enfoque

del seguimiento debe estar orientado a estimular la decisión y tratar de lograr que el prospecto solicite mayor información.

C. LA CULTURA Y SU PRESENCIA EN LOS NEGOCIOS

El concepto de cultura se puede tomar como el conjunto de “normas específicas aprendidas, basadas en actitudes, valores y creencias” (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004). Esta “expresa la importancia de los patrones de comportamiento y pensamiento de un individuo, grupo, organización o nación” (Mahé de Boislandelle, 1998). La cultura es constitutiva del ser humano e implica su diversidad. “Todos los seres humanos tienen cultura: sea esta entendida como estilo de vida de un grupo; patrones de conducta: valores y significados, conocimientos, creencias, artes, leyes, moral y costumbres” (Grimson, 2006).

Aun cuando hay diferencias culturales dentro de una misma nación, es usual que se establezca una “idiosincrasia nacional”. Esto es porque hay culturas nacionales y subculturas. La primera, es apoyada y promovida por los gobiernos de los diferentes Estados-nación. La subcultura, en cambio, se define por un grupo de personas que comparten modos de vida dentro de una cultura más amplia y dominante. No obstante, generalmente, las personas se refieren a las nacionalidades en el momento de hablar de cultura.

1. Los componentes de la cultura

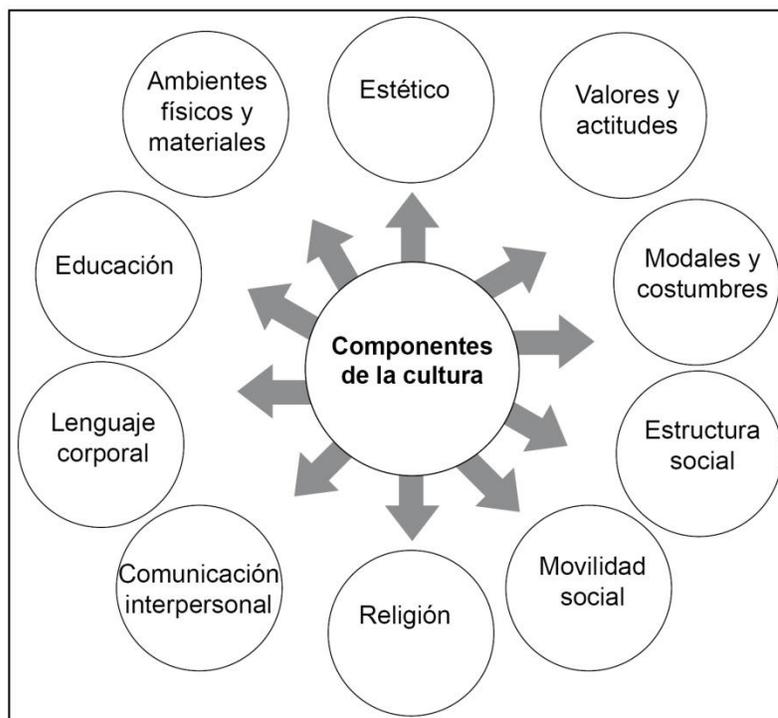
La cultura tiene distintos componentes (Wild, Wild, & Han, 2006) que se pueden identificar:

- Estéticos: lo que, dentro de esa cultura, se considera “de buen gusto” en las artes, el imaginario evocado por algunas expresiones y el simbolismo de algunos colores.
- Valores y actitudes: ideas, creencias y costumbres a las que las personas están ligadas emocionalmente. Evaluaciones positivas o negativas, sentimientos y tendencias que las personas emiten hacia objetos o conceptos. Puede haber actitudes hacia el tiempo, hacia el trabajo, hacia el cambio cultural, etc.
- Modales y costumbres: maneras apropiadas de comportamiento, de hablar y de vestirse en una cultura. Hábitos o manera de comportarse en circunstancias específicas que se comparten en un grupo heterogéneo o en varios grupos.
- Estructura social: la organización fundamental de la cultura, incluyendo grupos e instituciones, un sistema de posiciones sociales y sus relaciones y el proceso por el que los recursos son distribuidos.
- Movilidad social: facilidad con la que los individuos pueden moverse hacia arriba o hacia abajo de la “escalera social”. En este componente influyen factores definidos socialmente como el estatus social o la movilidad social.

- Religión: muchos de los valores humanos surgen de las creencias religiosas.
- Comunicación interpersonal: sistema de comunicación utilizado para expresar pensamientos, sentimientos, conocimientos e información por medio del habla, las acciones y la escritura.
- Lenguaje corporal: la comunicación por medio de señales y signos no hablados, incluyendo expresiones manuales, faciales, corporales, contacto visual y el uso del espacio personal.
- Ambientes físicos y materiales.
- Educación: por medio de la educación se pasan tradiciones, costumbres y valores.

La educación formal también complementa la socialización de los jóvenes en las familias, por la que asimilan los valores y normas sociales. Estos valores se enseñan de manera directa e indirecta... las normas culturales se enseñan también indirectamente en la escuela. El respeto por los demás, la obediencia a la autoridad, la honestidad, pulcritud, puntualidad, etc., son parte del “programa oculto” de las escuelas. (Hill, 2007, págs. 110-111)

Ilustración 4. Componentes de la cultura



Fuente: Elaboración propia a partir de (Wild, Wild, & Han, 2006)

La cultura no es del todo visible y sus dimensiones no son igualmente explícitas. French y Bell propusieron, en 1979, un modelo que muestra los niveles de los componentes de la cultura: modelo del iceberg. De acuerdo con estos autores, hay componentes visibles, explícitos, identificables y conscientes de la cultura y hay componentes que, por el contrario, son implícitos e inconscientes.

En la parte superior del iceberg, la que sobresale del mar y es visible, se encuentra la conducta. La parte inferior, que se encuentra bajo el agua, se divide en dos niveles, uno difícilmente visible y otro invisible: las actitudes y los valores.

Como en un iceberg real, los niveles inferiores son de mayor tamaño, ya que son estos los más arraigados a la cultura.

2. Influencia de la cultura en la negociación

De acuerdo con Enrique Ogliastri, las diferencias culturales dificultan la identificación de puntos comunes en una negociación. Estas diferencias establecen cuestiones como ¿quién va a negociar?, ¿con qué bases se establece confianza entre las partes?, ¿cómo se concibe la contraparte?, ¿cómo argumentar?, entre otras (Ogliastri, “Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente”, 1997).

La cultura tiene efectos significativos en varios aspectos del proceso de negociación, entre ellos la forma en que los negociadores planifican, las ofertas realizadas durante la negociación, el proceso de comunicación y cómo se comparte la información durante la negociación. (Lewicki, Barry, & Saunders, 2008)

Autores como Dyaldin, Kopelman, Adair, Brett, Okamura y Lytle, sin embargo, advierten sobre algo que ellos llaman el “error de atribución cultural”; es decir, la tendencia a obviar factores situacionales en una negociación por atribuirle

demasiada importancia a los factores culturales. Adicionalmente, Lewicki, Barry y Saunders establecen que aunque la cultura describa rasgos a nivel grupal, no necesariamente todos sus integrantes tienen las mismas características. Por esto, los autores recomiendan conocer inicialmente la cultura de la contraparte con el fin de saber qué esperar en la negociación, manteniendo la mente abierta para un cambio de opinión; “se hacen comparaciones entre las culturas al detectar las normas y los valores importantes que diferencian una cultura de otra y después comprender el modo en que estas diferencias afectan una negociación internacional” (Lewicki, Barry, & Saunders, 2008).

Con el fin de conocer la influencia de la cultura en el momento de cerrar una negociación internacional, Lewicki, Barry y Saunders se basan en Foster, Hendon y Hendon, Moran y Stripp, y Salacuse, para proponer los diez factores que se ven afectados en una negociación por diferencias culturales:

- Definición de una negociación: la definición de lo que se negocia y lo que es negociable puede variar de acuerdo con la cultura de los negociadores. Algunas culturas toman la negociación como un contrato en el que se compite con ofertas y contraofertas, mientras que otras culturas pueden asimilarla como una relación en la que se comparte información.

- Oportunidad de negociación: de acuerdo con los autores, la manera como se percibe una oportunidad difiere entre culturas, ya que se puede tomar como distributiva o integradora.
- Elección de los negociadores: mientras que en algunas culturas, se prefiere seleccionar personas expertas o con mayor experiencia en el tema, en otras quien negocia puede ser un socio de confianza.
- Protocolo: algunas culturas tienden a ser más protocolarias y formales en el desarrollo de sus actividades. Otras culturas, en cambio, pueden ser más informales y comunicarse con un estilo más familiar en el momento de negociar.
- Comunicación: las diferencias culturales en cuanto a la comunicación pueden radicar tanto en lo verbal, como en lo no verbal. Algunas culturas pueden comunicar de manera más directa que otras.
- Sensibilidad al tiempo: en algunas culturas hay mayor sensibilidad al tiempo, se respeta la hora de llegada, la hora de inicio y la hora de finalización de una reunión. Otras culturas menos sensibles en este aspecto, pueden ser más laxas.
- Propensión al riesgo: el grado en el que se está dispuesto a tomar riesgos varía entre culturas. En algunas se puede necesitar mayor información de un tema para poder tomar decisiones menos riesgosas en la negociación.

- Grupos o personas: en algunas culturas más individualistas, las decisiones pueden ser tomadas por una sola persona. Sin embargo, en culturas colectivistas, las decisiones pueden tomar más tiempo al tener que esperar un consenso.
- Naturaleza de los acuerdos: la manera en que se formaliza, se culmina un acuerdo y su significación puede variar entre una cultura y otra.
- Emociones: la cultura puede determinar el grado en que los negociadores muestran sus emociones.

3. Estrategias de negociación intercultural

Stephen Weiss propone ocho estrategias que se pueden utilizar en un contexto de negociación con personas de otras culturas, de acuerdo con el nivel de familiaridad que tiene el negociador con su contraparte. Para determinar la familiaridad, se propondrán más adelante tres modelos con los que se pueden estudiar las diferencias o similitudes culturales.

- Si la familiaridad entre las culturas es baja, Weiss propone:
 - Emplear agentes que estén familiarizados con la cultura de la contraparte, para que conduzca la negociación, con supervisión o mediante asesores, también familiarizados, que sugieran la manera más efectiva de llevar a cabo la negociación, durante el proceso. De

acuerdo con el autor, esta es una estrategia unilateral que puede emplear una de las partes.

- Como estrategia conjunta se propone la incorporación de un mediador entre ambas culturas que esté presente en momentos claves de la negociación o en su totalidad.
- Como una tercera estrategia se puede inducir al otro negociador a utilizar el enfoque propio de negociación. Para ello, ambas partes deben estar de acuerdo.
- Si, en cambio, la familiaridad es moderada o media, hay dos estrategias:
 - Adaptarse al enfoque del otro negociador representa una estrategia unilateral que implica cambios conscientes en el enfoque propio de negociación, como en la conducta.
 - Una estrategia conjunta que se puede aplicar en este caso es llevar a cabo un ajuste coordinado para encontrar un proceso común de negociación.
- Cuando la familiaridad entre ambas culturas es alta, Weiss propone tres estrategias:
 - Se puede adoptar el enfoque del otro negociador, como estrategia unilateral, que implica un bilingüismo y biculturalismo completo. Esta estrategia permite comprender por completo al otro negociador, aunque requiere tiempo y gastos para la preparación.

- Si ambas partes tienen bastante familiaridad con la cultura de la contraparte y comprenden las características individuales de cada una, pueden aplicar una estrategia conjunta de improvisar un enfoque que se adapte a las circunstancias presentes.
- Como última estrategia, Weiss propone un esfuerzo conjunto denominado “efecto sinfonía” en el que se utiliza un enfoque creado a partir de características de cualquiera de las culturas o de una tercera cultura. Un ejemplo de esto es la diplomacia.

4. Estudio de las culturas

Para estudiar las diferencias culturales existen varios modelos. El modelo de Kluckhohn-Strodtbeck toma en consideración seis dimensiones para este fin:

- Relación con la naturaleza: las creencias de la cultura en relación con el control que tienen del medio ambiente. De este modo, el modelo establece tres categorías: en armonía con el medio ambiente, subordinado al medio ambiente o que domina al medio ambiente.
- Orientación en el tiempo: las personas de determinada cultura se centran en un tiempo, sea este pasado, presente o futuro. Algunas culturas, por ejemplo, se centran en el presente y evalúan constantemente a los empleados, pidiendo resultados constantes e inmediatos. Otras culturas se fijan en una visión a futuro y planean más a largo plazo.

- Material o espiritual: algunas culturas dan importancia al ser y otras al hacer. Para algunos es más importante lograr el desarrollo interior como persona; para otros, lo relevante de la persona son sus logros alcanzados.
- Responsabilidad con otros: la toma de las decisiones en cada cultura y quién toma las decisiones, da paso a tres niveles de diferenciación. Las culturas que toman decisiones de manera colateral lo hacen con un consenso de grupo. Otras culturas, en cambio, dejan la toma de decisiones para cada persona, de manera individual. Una tercera caracterización se presenta en aquellas culturas en las que la autoridad (grupo jerárquico) toma las decisiones, de manera lineal.
- Confianza y control: las culturas ven a las personas de distintas maneras. Algunas culturas tienen la creencia de que las personas son buenas y dignas de confianza. Otras culturas pueden creer todo lo contrario. Hay culturas, sin embargo, que pueden creer que hay personas buenas como malas. La pregunta es: ¿ la gente es fácilmente controlada y no digna de confianza o se puede confiar en que las personas pueden actuar correcta y libremente?
- Perspectiva del espacio temporal: en algunas culturas se prefiere llevar a cabo las actividades en público. En otras culturas se tiende, en mayor medida, a la privacidad.

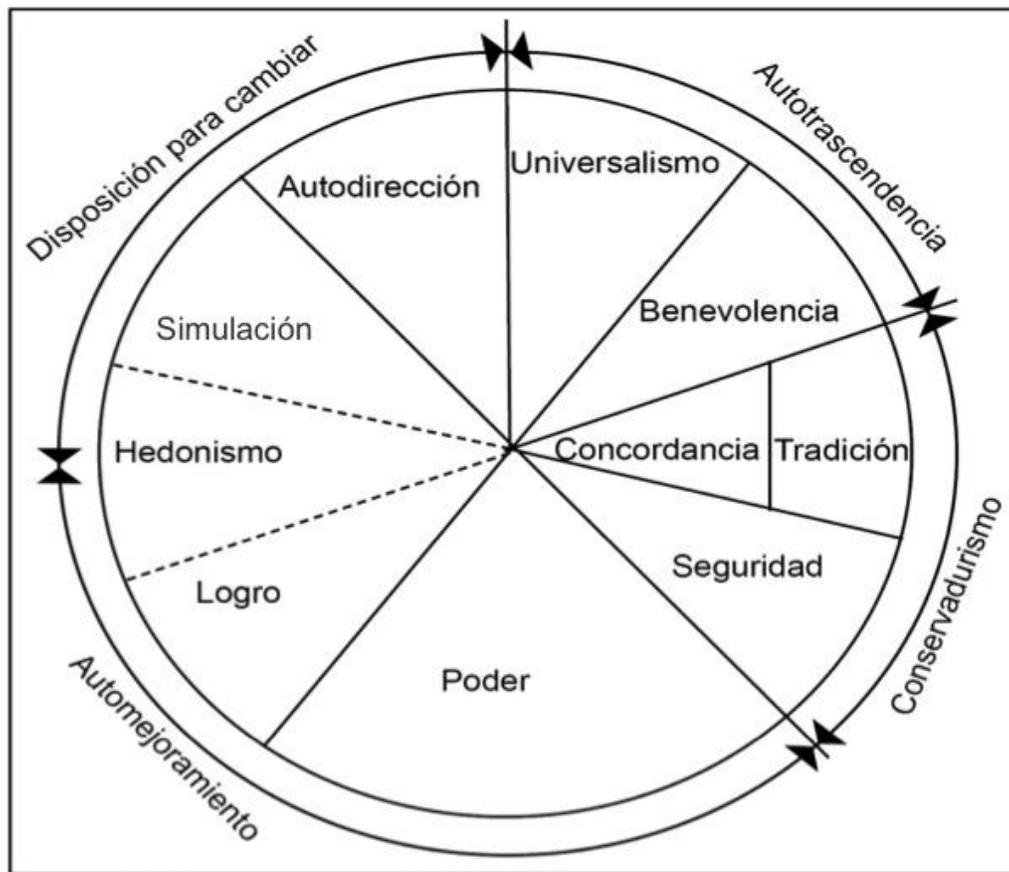
Otro modelo de clasificación de culturas es el modelo desarrollado por Geert Hofstede, quien toma en consideración, inicialmente, cuatro dimensiones. Con el tiempo, se agregaron dos dimensiones más para analizar una cultura.

- Individualismo vs. colectivismo: se identifica la medida en la que la cultura da prioridad al individuo frente al grupo. Las culturas colectivistas valorarán instituciones como la familia y la empresa y preferirán el trabajo en equipo. En estas culturas las personas, desde su nacimiento, se verán incluidas en dinámicas grupales. Las culturas que tiendan a ser mayormente individualistas, en cambio, darán importancia a los logros personales y se espera que cada persona responda por sí misma.
- Distancia de poder: representa el grado de aceptación que tiene una cultura dada frente a la inequidad social. Culturas con un grado alto de distancia de poder serán más desiguales, se caracterizarán por organizaciones jerárquicas y se notarán más las diferencias entre jefes y subordinados. Culturas con poca distancia de poder, en cambio, se caracterizarán por la equidad y una repartición más igual del reconocimiento y estímulos.
- Aversión al riesgo: se refiere a “tolerancia de la sociedad frente a la incertidumbre y la ambigüedad” (Hofstede, 2011). Culturas con alta evasión valorarán la seguridad y las reglas y procedimientos establecidos. Otras culturas, en cambio, serán más abiertas al cambio.

- Masculinidad vs. feminidad: refleja los roles esperados de los géneros en las culturas. Los valores asociados a la masculinidad son la asertividad y la competitividad. Los valores femeninos, en cambio, son la modestia y el cuidado.
- Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo: esta quinta dimensión fue añadida al modelo posteriormente, luego de algunos estudios, por Michael Bond. Se refiere al “grado en el que los individuos viven para el presente más que para el futuro” (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2004). Las culturas con orientación a largo plazo valorarán la perseverancia y el ahorro. Otras culturas, con orientación a corto plazo, le darán importancia a la tradición y a las obligaciones sociales.
- Logro vs. consolidación: algunas culturas dan mayor importancia a los logros personales y a los efectos materiales y, otras, a la calidad de vida y a las relaciones.

Shalom Schwartz propone un tercer modelo que diferencia diez valores. Como se muestra en la ilustración 5, los valores representan dos dimensiones bipolares: disposición al cambio vs. conservadurismo y autotranscendencia vs. automejoramiento. Los valores fundamentales identificados por Schwartz buscan identificar la meta motivacional implícita en la cultura (Lewicki, Barry, & Saunders, 2008).

Ilustración 5. Los diez valores culturales de Schwartz



Fuente: (Lewicki, Barry, & Saunders, 2008)

D. MARKETING INTERNACIONAL

El marketing internacional definido como “desempeño de las actividades de negocio que direccionan el flujo de bienes y servicios de la compañía hacia el cliente o el usuario, en más de una nación” (Cateora, 1996), se diferencia del marketing doméstico en que sus actividades se llevan a cabo en más de un país. Se puede definir también como el “proceso de enfocar los recursos (personas,

dinero y bienes físicos) y los objetivos de una organización en las oportunidades y amenazas del mercado global” (Keegan, 2000).

La tarea del marketing a nivel internacional se dificulta porque debe enfrentar un mayor nivel de incertidumbre. A nivel nacional, la empresa debe adecuarse al marco legal, político y económico de una nación. Además de estos factores incontrolables, la empresa debe afrontar ambientes de negocio extranjeros y puede encontrar características diferentes. Cada país en el que una compañía entra, presenta diferentes elementos incontrolables como los aspectos culturales, por ejemplo.

1. Administración del marketing global

Dos de las funciones principales del marketing al momento en que la compañía pasa a un nivel internacional son determinar la estrategia de la compañía y apoyar a la organización para alcanzar los objetivos y metas propuestos. De este modo, de acuerdo a Philip Cateora, se encuentran tres estrategias diferentes:

- Mercado doméstico extendido: el mercado extranjero al que se entra se toma de la misma manera que el mercado doméstico, mismo producto, con las mismas características, modelos y ofreciendo la misma mezcla de mercadotecnia. El nuevo mercado es tan solo una extensión del mercado actual.

- Mercado multidoméstico: en esta estrategia se toma cada país como un mercado de características únicas, adaptando no solo la mezcla de mercadotecnia, sino también el producto existente a los gustos y necesidades propias de cada mercado.
- Mercado global: “Es análogo al marketing masivo en un solo país” (Keegan, 2000). Se toma el mundo como un único mercado, se estandariza una mezcla de mercadotecnia utilizada en todos los países por igual y se desarrolla un producto estandarizado. Así nacen también las marcas globales, definidas por el uso global del nombre, signo, símbolo y diseño usados, que ofrecen a las compañías una imagen uniforme. Esta estrategia se traduce en bajos costos de producción por la estandarización.

2. La planeación de la estrategia de marketing

En el momento de entrar en un nuevo mercado, la compañía debe tomar decisiones en cuanto al desarrollo del producto, su promoción y el mercado al cual irá dirigido el producto. Toda empresa debe tener en cuenta los riesgos y oportunidades que se presentan en un ambiente nuevo. De acuerdo con Cateora, el proceso de planeación de la estrategia de marketing consta de cuatro fases:

- Proyección y análisis preliminar: en esta etapa del proceso se analizarán los objetivos de la empresa contrastándolos con el ambiente y las

oportunidades del mercado objetivo. Se deben considerar ambientes político, legal y económico, entre otros.

- Adaptación de la mezcla de mercadotecnia al mercado objetivo: se determinan cambios en el producto y se establece la política de precios, la publicidad, la promoción y el sistema de distribución, de acuerdo a la información recolectada en la fase 1. En esta fase se debe examinar la posibilidad de estandarización y adaptación de la mezcla de mercadotecnia.
- Desarrollo del plan de marketing: se establece el plan específico de lo que se va a vender, a quién, cómo y dónde. Se incluyen en el plan las metas y presupuestos esperados.
- Implementación y control: durante el proceso de implementación del plan de marketing se deben monitorear las actividades para asegurar el éxito.

3. Modelo de los componentes del producto

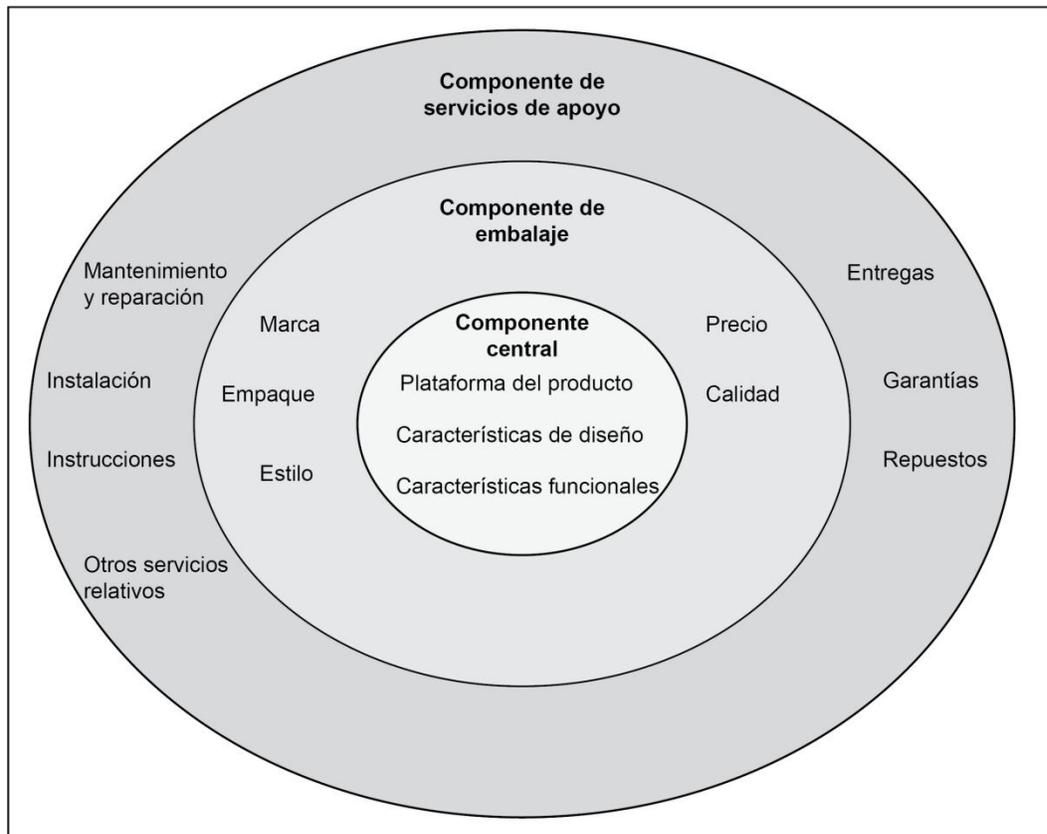
“Estandarización significa ofrecer un producto común en un ámbito nacional regional o mundial. Adaptación significa adecuar un producto para igualar las perspectivas locales” (Jain, 2002). Para determinar la adaptación o estandarización del producto, se debe ver este como multidimensional. “La suma de todas las características determina el conjunto de satisfacciones recibidas por el consumidor” (Cateora, 1996). Con el fin de identificar estas características, las cuales pueden ser adaptadas a un nuevo mercado, se dividen en tres

componentes, como se muestra en la ilustración 6. En el momento de entrar en un nuevo mercado, el producto debe ser examinado en sus tres componentes para realizar los cambios necesarios, ya sean obligatorios o discrecionales.

- Componente central: es el producto físico como tal. En este componente se encuentran las características funcionales y de diseño del producto y la tecnología utilizada. Aquí se pueden realizar variaciones, aunque suelen ser costosas y requieren mayor inversión.
- Componente de embalaje: como su nombre lo indica, se refiere al empaque y la imagen visual que se muestra del producto. Incluye características como la marca, el estilo, el tamaño y la calidad. La importancia y la variación de cada uno de sus elementos se centran en la funcionalidad del producto. Además, dependen de la cultura, la significación de símbolos y colores utilizados en el empaque y las leyes de etiquetado, que pueden variar de un mercado a otro.
- Componente de servicios de apoyo: este componente incluye los mantenimientos que deban hacerse al producto, instrucciones, disponibilidad de repuestos, entre otros servicios. En el momento de incursionar en un nuevo mercado, se debe tener en cuenta la posibilidad de ofrecer estas características adheridas al producto físico. Además, se debe tener en cuenta si los consumidores se verán beneficiados con un acceso fácil y rápido al servicio. Por otra parte, la cultura también se debe tener en

cuenta, pues hay mercados en los que no se tiene una rutina de mantenimiento preventivo. Se debe conocer la tasa de alfabetismo y el nivel de educación de los consumidores para la elaboración de las instrucciones.

Ilustración 6. Modelo de los componentes del producto



Fuente: (Cateora, 1996)

4. Sistemas de distribución

Estructura de distribución orientada a la importación

Este sistema se establece a partir de la importación de una cantidad limitada de un producto a un país. La distribución y el mercadeo se llevan a cabo con el fin de comercializar solo dicha cantidad a unos pocos consumidores. Por la escasa oferta y la alta demanda, se supone que el consumidor buscaría el producto.

Cateora afirma que este sistema utiliza muy pocos intermediarios. Sin embargo, son estos los que asumen las funciones de mayoristas y minoristas y se encargan de las funciones de mercadeo, selección de mercados, publicidad, transporte y almacenamiento. En este panorama, el importador no le vende a una unidad específica en el canal sino a varios intermediarios, disminuyendo el papel de las agencias independientes que proveen investigación de mercados y publicidad.

Un ejemplo: la estructura de distribución japonesa

El sistema japonés difiere en gran proporción de los demás sistemas, distinguiéndose por cuatro características específicas: es dominada por muchos mayoristas que tratan con pequeños comerciantes, los fabricantes mantienen el control del canal, una filosofía de negocio afectada por una cultura única y diferenciada y leyes que protegen al comerciante minorista como base de la estructura (Daitenho”, era la ley que regulaba grandes tiendas minoristas).

La estructura tradicional japonesa obedece a consumidores que realizan compras pequeñas y frecuentes en tiendas localizadas según su conveniencia. La gran

cantidad de tiendas que sirven este propósito se apoyan en una cantidad igual de intermediarios. Un producto puede pasar por tres o cuatro personas antes de llegar al consumidor final.

“Los mayoristas, generalmente actúan como agentes intermediarios y extienden el control del fabricante en el canal, hasta el nivel minorista” (Cateora, 1996, pág. 443). Dicho control se puede mantener a través de cuatro medios: financiación o concesión de créditos, descuentos, devolución de mercancía no vendida y apoyo promocional. Las ayudas se brindan también con el fin de fortalecer la relación entre el fabricante y los intermediarios. En el sistema japonés, los negocios se basan en relaciones a largo término de lealtad, amistad y armonía, en las que ambas partes adquieren ventajas económicas.

5. ¿Cuáles son los factores que inciden en la estrategia de precios?

De acuerdo con Cateora, hay ciertos factores que inciden en el establecimiento de un precio cuando se trabaja en otro país. Estos son:

- Impuestos y costos administrativos: los impuestos y aranceles afectan el precio final de un bien. El arancel o tarifa es “el impuesto aplicado cuando se importa un bien” (Krugman & Obstfeld, 2006, pág. 190). El arancel puede ser fijo cuando se refiere a una cantidad específica; *ad valorem*, cuando representa un porcentaje del valor del bien; compuesto, cuando incluye

ambas modalidades. Además de impuestos y aranceles, hay costos administrativos, como licencias de importación y exportación y otros documentos que se deben asumir en el valor final del bien.

- **Inflación:** el aumento sostenido de los precios debe tenerse en cuenta cuando se establece un precio en un contrato a largo plazo. Ya que la inflación es un factor incontrolable por parte de la empresa, se pueden generar diferentes técnicas para inflar el valor de un producto como vender piezas por separado, cobrar por servicios adicionales, entre otras.
- **Fluctuaciones en la tasa de cambio:** la continua inestabilidad de los tipos de cambio dificulta la certeza en el valor cuando se celebra un contrato a largo plazo. Las diferencias en los tipos de cambio se acumulan y afectan los costos con fluctuaciones diarias. Estos cambios se deben tener en cuenta en el momento de fijar un precio. Algunas empresas prefieren establecer el valor del producto en la moneda nacional de la compañía.
- **Intermediarios y costos de transporte:** los canales y el uso de intermediarios puede variar entre un país y otro. En el momento de fijar el precio, se deben tener en cuenta los costos de transporte, que en algunos países no se lleva a cabo con infraestructura moderna, almacenamiento y mediadores.

6. Relaciones colaborativas

Para competir en un mundo globalizado, muchas empresas han empezado a crear lazos y relaciones a largo plazo con sus *stakeholders*: distribuidores, clientes, gobiernos, proveedores e incluso competencia. “El valor de esta estrategia es innegable cuando se trata de generar sinergias ganadoras para competir en el mercado” (Serna Gómez, 2010). De este modo, se encuentran dos categorías de relaciones.

- Marketing relacional: se enfoca en crear relaciones en el centro del proceso de mercadeo. Consiste en crear, desarrollar y mantener una relación de intercambios exitosos en todo el proceso. El objetivo del marketing relacional es mantener una ventaja competitiva por medio de relaciones a largo plazo mutuamente beneficiosas, promoviendo la lealtad y la satisfacción. El propósito es la satisfacción del cliente pero, para lograrla, se deben tener buenas relaciones dentro de la empresa y con empresas externas que estén relacionadas con el negocio; es por esto que el marketing relacional tiene tanta importancia.
- Alianzas estratégicas internacionales: las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más compañías para cooperar, basándose en las necesidades y compartiendo riesgos para lograr un objetivo común. Representan oportunidades de acceso a nuevas tecnologías, adquisición de bases tecnológicas y de mercado, disminución de costos de producción

y mercadeo, producción de economías de escala, rápida expansión en nuevos mercados con menores riesgos y costos de entrada, el incremento de ventajas competitivas y la reducción de debilidades de la empresa. “Una empresa entra en una alianza estratégica para adquirir las habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos con mayor eficacia, a un costo más bajo o con menos riesgo que si actuara sola” (Cateora, 1996). Para una alianza estratégica internacional se necesita un objetivo común que, tratando de lograrse por sí solo, implicaría altos costos o demasiado tiempo; también, que la debilidad de una empresa la supere la fortaleza de la otra; y por último, que las fortalezas de las empresas, en conjunto, logren lo que de otra manera no se podría lograr. Adicionalmente, se deben tener en cuenta aspectos como los valores corporativos, la reputación de la empresa frente a alianzas previas que haya realizado, las políticas de las empresas (en cuanto a temas de responsabilidad social corporativa, por ejemplo), la misión, la visión y los objetivos corporativos de ambas empresas y si son compatibles entre ellos. De acuerdo con Charles Hill, en una alianza ambos socios deben ayudar a la consecución de los objetivos del otro ya que “un buen socio ayuda a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos” (Hill, 2007). García Soto, resalta los beneficios de compartir los riesgos en una alianza cuando afirma que “las asociaciones pueden ser los mejores medios para asegurarse el acceso a los mercados nacionales y regionales” (García Soto, 2007).

V. LA HISTORIA DE SEMPETEX

Sempertex, empresa colombiana dedicada a la fabricación de globos decorativos, lleva hasta el 2012 su producto a más de 75 países. Con una promesa de calidad, precio y servicio, Sempertex ha logrado ser la empresa fabricante de globos número uno en el mundo, en cuestión de calidad y ha logrado posicionarse en el número tres en nivel de ventas y tamaño.

Ilustración 8. Logo de Sempertex



Sempertex tiene una visión clara: máxima calidad en todo; tiene tres pilares: singularidad, unicidad y sofisticación; y, además, una filosofía de actualización e investigación constantes. La estrategia en el año 2013 es de consolidación y profundización en las diferentes actividades mediante una potenciación del talento humano.

A. SEMPERTEX

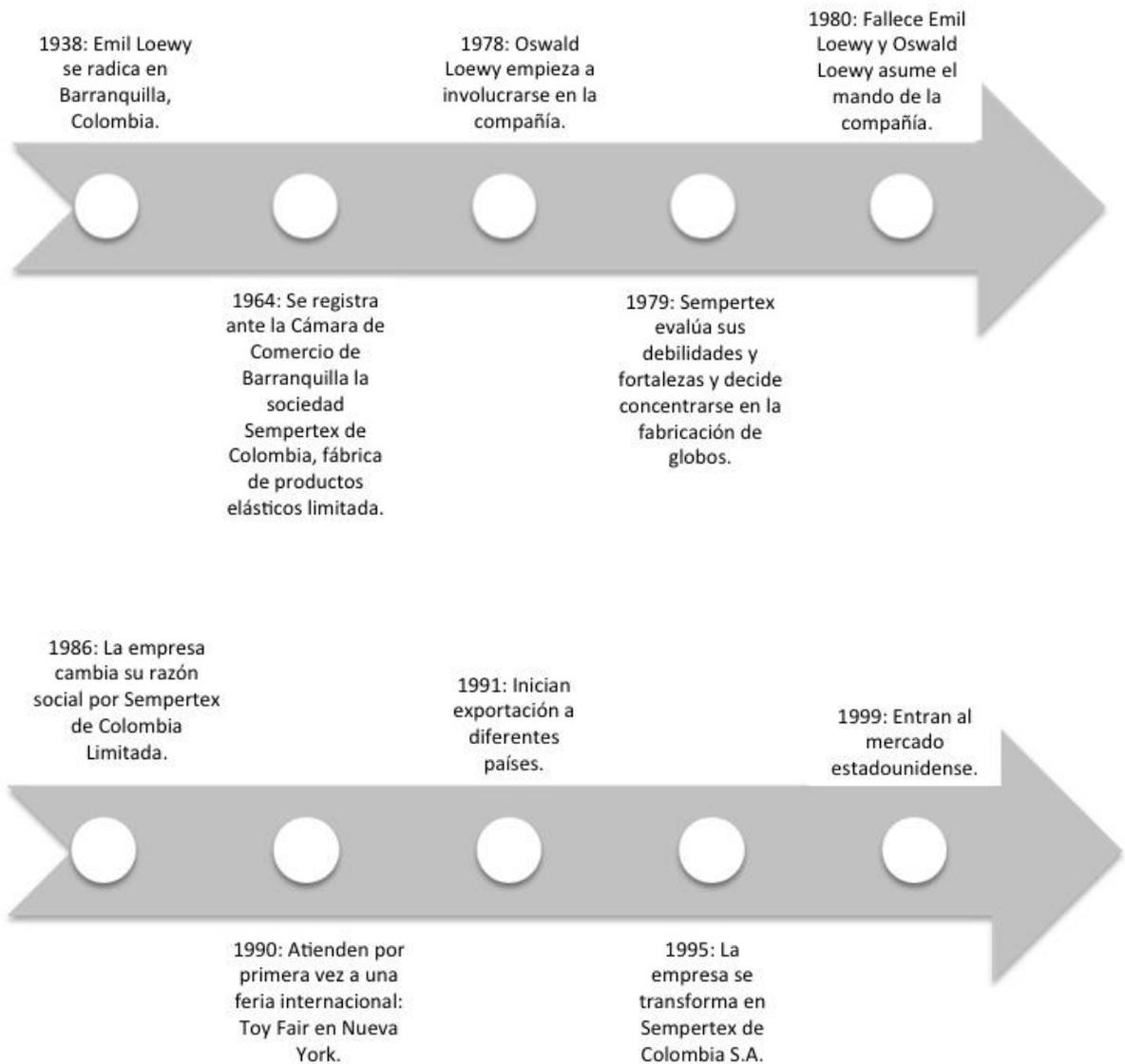
¿Cómo logró Sempertex llegar a la posición en la que se encuentra actualmente?

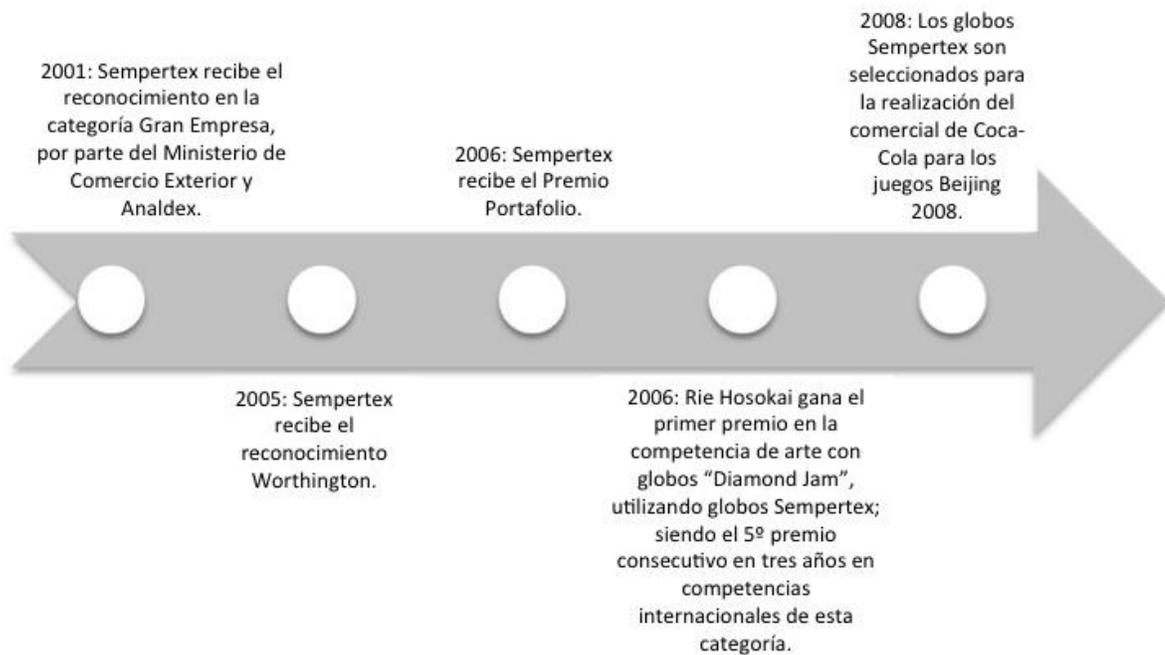
La historia de la empresa comienza durante la Segunda Guerra Mundial, cuando muchos ciudadanos de diferentes naciones de Europa buscaron salir del continente europeo. Uno de ellos fue Emil Loewy quien, proveniente de Salzburgo, Austria, tuvo algunos problemas con su documentación en Argentina y se radicó en Colombia, en la ciudad puerto de Barranquilla en 1938.

Loewy, en su Austria natal, había trabajado en la empresa Semperti, como director técnico, liderando el proceso de utilización de látex de caucho natural. En su llegada al país suramericano, buscando nuevas oportunidades, Loewy adquirió algunos terrenos y plantaciones de caucho en el Urabá antioqueño y de así empezó la empresa, con la utilización de un equipo básico de procesamiento de caucho. De esta forma, nació la Sociedad Limitada Sempertex de Colombia, productora de derivados del látex, el 1º de junio de 1964. “Se llamó Friotex en sus inicios, después Arrow y luego Congo, en honor al Congo del Carnaval” (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2009). Finalmente, se utilizó la palabra Sempertex que proviene de la fusión de la palabra latina *semper* que traduce “siempre” y *tex*, haciendo referencia al látex (Laureiro, Serna, & Sanabria, 2008).

En 1978, Oswald Loewy, hijo de Emil Loewy, se hace cargo de la empresa. Habiendo estudiado administración de empresas en la Universidad Autónoma de Barranquilla, el nuevo presidente de Sempertex reformula la estrategia de la compañía. Desde inicios de la década de los ochenta, apoyándose en un estudio de las debilidades y fortalezas de la compañía, Sempertex suspende la producción de productos como guantes, preservativos, biberones y chupos de bebé (*El Heraldó*, 2012) y se dedica exclusivamente a la fabricación de productos dedicados al entretenimiento y la expresión social: los globos decorativos.

Ilustración 9. Historia de Sempertex





Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Resultados financieros de Sempertex S. A. Cifras en millones de COP

	2011	2010	2009	2008	2007
Ventas	60.953	45.911	44.073	43.979	42.013
Activos	42.268,42	36.032,86	51.319,96	41.863,99	36.815,29
Pasivos	260370,94	21.825	21.499,06	19.876,79	16.489,68
Utilidad neta	2292	1418	1207	1662	968
Utilidad operacional	4519	2493	1849	4070	2055

Fuente: Benchmark

Luego de conocer un poco la historia de la empresa, es necesario saber en qué sector se mueve Sempertex y con quién compite.

B. EL SECTOR

Para poder estudiar una empresa es necesario conocer el sector en el que se mueve y sus principales competidores. Por la naturaleza de sus productos y el origen de sus materias primas, Sempertex se clasifica como una empresa del sector de plásticos, cauchos y derivados. Al finalizar el 2011, este sector representó el 0,53% del PIB nacional y el 4,2% del PIB industrial; creciendo a un ritmo más alto que otros sectores económicos y con una expansión de exportaciones superior a la media nacional del mismo año (Benchmark, 2012).

Sin embargo, las empresas catalogadas dentro de este sector (como Goodyear, Icollantas y Eterna S. A.), no constituyen, en el mercado, una competencia para Sempertex.

Ilustración 10. Tasa de crecimiento del PIB en productos de caucho, plástico y sus derivados y el PIB total

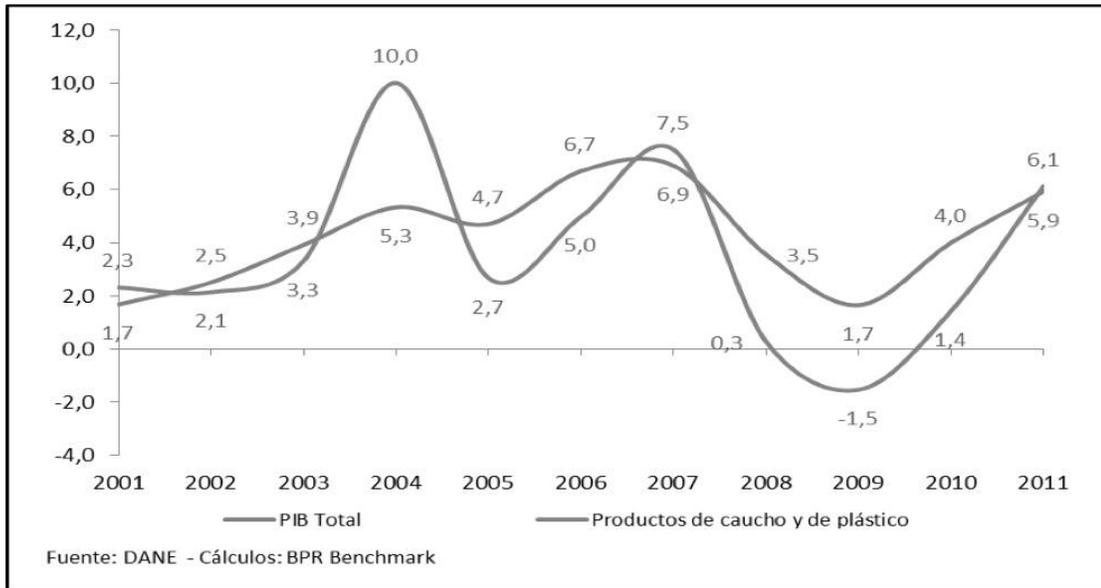


Ilustración 5 Tasa de crecimiento en ventas del sector caucho, plástico y derivados

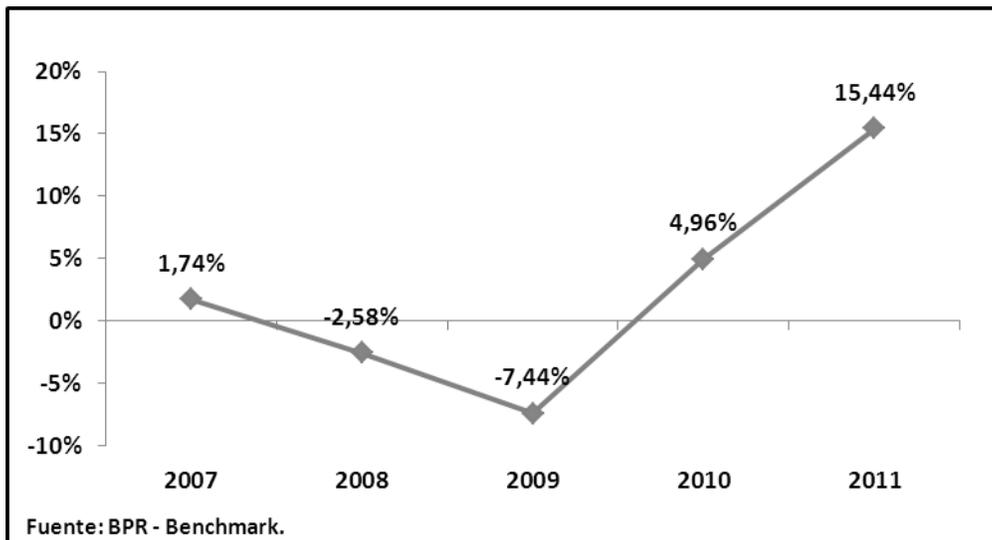


Tabla 2. Ventas de las empresas del sector de plásticos, cauchos y sus derivados en Colombia. Cifras en millones de COP

Empresa	2011	2010	2009	2008	2007
Industria Colombiana de Llantas S. A.	414.513	360.656	333.662	397.079	367.125
Goodyear de Colombia S. A.	376.359	308.210	322.210	363.889	439.413
Eterna S.A.	76.646	68.343	60.511	58.607	54.345
Sempertex de Colombia S. A.	60.953	45.911	44.073	43.979	42.013

Fuente: Benchmark

Loewy define al globo, principal producto de la empresa, más como una “delicia visual” y menos como un derivado del caucho. Por eso, la empresa tuvo que redefinir el negocio en el que compite: expresión social y entretenimiento. Por tanto, la competencia de Sempertex son empresas de flores y decoración de fiestas, por su carácter decorativo y de expresión.

“Hoy nuestra competencia está en todas partes, como no podemos desarrollarnos en función de ellos, sino del mercado, entonces nos movemos muy rápidamente hacia zonas de bajo enfrentamiento para poder entregar nuestro máximo valor” (Loewy, 2013). Esta competencia proviene, a grandes rasgos, de empresas asiáticas, que producen a bajos precios, y americanas, que se concentran en la

innovación para ampliar la oferta de sus productos. Sin embargo, el presidente de la empresa manifiesta que el continuo desarrollo de nuevas tecnologías en Colombia le ha permitido tener precios bastante competitivos para lograr mantenerse en el mercado mundial. Directamente, en el ámbito global, los principales competidores de Sempertex son Qualatex, Gayla y Tuflex.

Ilustración 6. Logos de los principales competidores de Sempertex a nivel mundial



C. INTERNACIONALIZACIÓN

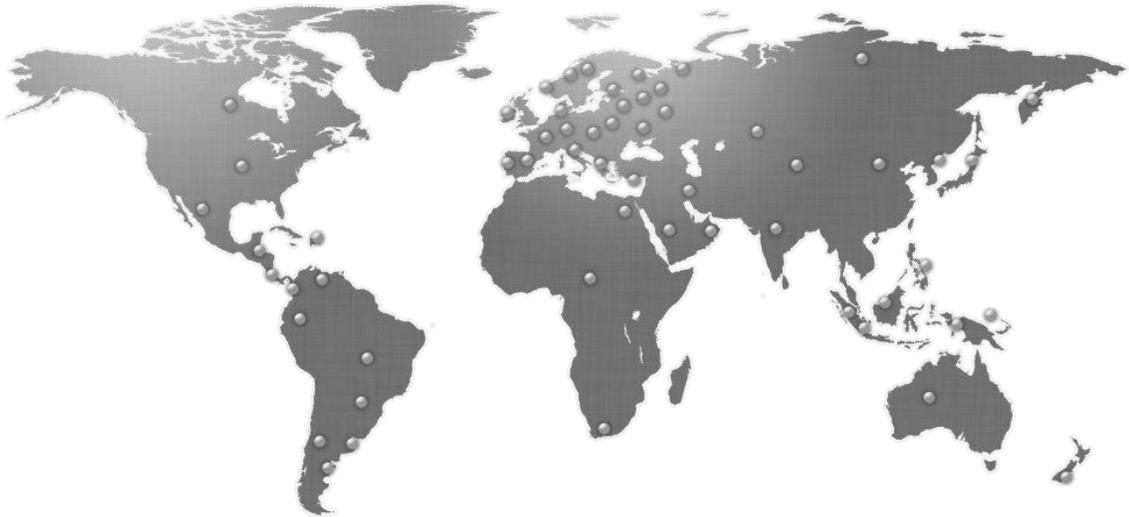
Como se pudo ver anteriormente, la competencia de Sempertex se mueve en un mercado global; para lograr competir, la empresa pasó por un proceso de internacionalización que aún continúa.

“En 1990 la apertura nos destapó los ojos” (Laureiro, Serna, & Sanabria, 2008) afirma Loewy refiriéndose a la apertura económica de Colombia, durante el

gobierno de César Gaviria. Gracias a esto, y a la demanda creciente de globos en el mundo, Sempertex inició un proceso de investigación del entorno extranjero, por medio del cual conoció tecnologías, equipos y el funcionamiento del negocio en el contexto internacional. La empresa, entonces, reinvertió el 100% de las utilidades en construcción de nuevas plantas y diseño y adquisición de tecnología. “Había que anticiparse a cualquier riesgo de negocio. Nos sintonizamos bien con lo que sucedía y aprendimos en qué terreno nos íbamos a mover” (*Revista Semana*, 2011).

Hasta el momento Sempertex ha entrado a 75 mercados nacionales y espera llegar, para finales del 2013, a 80. Indirectamente, atiende a otros diez países. De una producción diaria de entre tres a cuatro millones de globos, el 70% se destina a mercados extranjeros.

Ilustración 7 Destino de las exportaciones de Sempertex



Fuente: Sempertex

Loewy reconoce que los mercados domésticos son, usualmente, limitados. Es por esto que en Sempertex no se cree en la internacionalización, pues se compete en un ambiente donde el mercado es el mundo y el cliente es el mismo. Aun así, es importante conocer la geografía y tener, lo que Loewy denomina como “ubicación temporal”, haciendo referencia al conocimiento de la situación internacional.

Con la reestructuración de la empresa se implementó la estrategia de tener un distribuidor autorizado en cada país, con un catálogo suficientemente atractivo para enganchar al cliente de manera inmediata. Además, con el ánimo de obtener un mayor dinamismo y brindar un mejor servicio a los clientes en el exterior, se

nombró un gerente internacional quien, de la mano de Loewy, se encarga de llevar a cabo las estrategias y seguir proyectando la empresa en el escenario mundial.

El mercado asiático es de gran importancia para Sempertex. Por ejemplo, en Corea del Sur, la empresa tiene una participación total del mercado; Rusia ha pasado a ser su mercado más importante, reconociendo los beneficios de sus productos al cambiar los porcentajes de participación de ventas. Sobre el mercado chino, por otra parte, Loewy aclara que “es casi imposible atender 1600 millones de habitantes. El mercado objetivo es de 200 millones de habitantes, aproximadamente” (*Revista Semana*, 2011). Para lograrlo, la empresa diseñó un programa con tiendas al detal en Shanghái y supermercados y subdistribuidores. India también ha constituido un reto pues, aunque no hay barreras de entrada como tal, es un mercado complejo. Igualmente, el empresario explica que ha sido difícil el ingreso a Tailandia por los procedimientos y regulaciones que se deben cumplir, con el fin de proteger su producción local.

En el continente australiano, Sanbrook Brands, único fabricante en esa área geográfica, decidió suspender su fabricación y encargó toda su producción a Sempertex en Barranquilla.

¿Cómo logra Sempertex conseguir los clientes interesados en su producto en todo el mundo? Para poder internacionalizarse, la empresa estableció una estrategia clave para la consecución de clientes: las ferias internacionales.

D. PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES

Una parte importante del proceso de internacionalización de Sempertex es la estrategia de participación en ferias internacionales. Según Loewy, “hay que dejarse ver y ello se logra participando más en las diferentes ferias internacionales.” (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2011) De hecho, los mejores contactos de la empresa se han logrado participando en ferias internacionales. “Son el lugar de encuentro entre la oferta y la demanda en iguales condiciones, eso hace una inmensa diferencia cuando se compara la interacción ahí *versus* en la oficina del proveedor o del cliente, en donde lleva la ventaja quien juega de local” (Loewy, 2013). Por esto, Sempertex pone toda su atención en las ferias especializadas.

Para participar en las ferias Sempertex planea el proceso con anticipación, concibiendo el diseño del *stand*, el plan de presentación de los nuevos productos y el diseño de diferentes estrategias de servicio al cliente, que vayan acorde al servicio “siete estrellas” que brinda la empresa. Estas estrategias varían entre

presentaciones del catálogo, entrevistas personalizadas, ofrecimiento de muestras, visitas guiadas al *stand* y demostraciones. En el *stand*, se pretende desplegar el catálogo completo de los productos y servicios, reflejando lo que Sempertex denomina como el “factor wow”: “el instante cuando la sorpresa nos lleva a un momento inolvidable” (Sempertex S. A.). A cada feria se debe llevar una suficiente cantidad de muestras, con el fin de brindar una información completa al cliente.

Ilustración 8. El factor *wow* reflejado en la sala de exhibición de Sempertex en Cali



Fuente: Sempertex.

Sempertex asiste en la actualidad a dos ferias: Hong Kong, en China y Núremberg, en Alemania. Como la compañía cubre ya tantos mercados, su asistencia a las ferias no es con el propósito de conseguir nuevos clientes, sino con el de adquirir conocimientos sobre las tendencias de los negocios, viendo la competencia, mantener el posicionamiento frente a los diferentes *stakeholders* y, en algunas ocasiones, encontrarse con clientes y renegociar. Como lo explica el presidente de la empresa, la participación “es más institucional que de venta directa” (Loewy, 2013). Es por esto que la evaluación de su participación es más bien cualitativa, en función del análisis de las proyecciones con clientes de todo el mundo, la competencia, nuevos retos y objetivos y nuevos acuerdos. Sempertex participa, por medio de sus distribuidores, en aproximadamente veinte y veinticinco ferias alrededor del mundo.

En estas ferias, Sempertex se encuentra con clientes de todo el mundo y de diferentes culturas. Habiendo conocido la estrategia de participación en ferias de la empresa, se hace importante saber cómo hace Sempertex para enfrentar las diferencias culturales.

E. NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Al tratar con clientes en todo el mundo, claramente Sempertex se enfrenta a una variedad de culturas con las que se debe negociar. Por ello es importante conocer cómo se prepara la empresa en el momento de entrar en una negociación intercultural.

De acuerdo con Loewy, los surcoreanos, por ejemplo, son muy serios, rigurosos y puntuales; sus procesos, metodologías y formas de trabajar son bastante similares a las de los japoneses. Entonces, ¿cómo lidiar con una cultura tan diferente a la colombiana en la manera de hacer negocios?

El afán por la calidad y el trabajo de excelencia de Sempertex se refleja en sus productos y negocios, lo cual es un punto fundamental e inquietante para un empresario de cualquier nacionalidad en el momento de cerrar un negocio. Lo importante, que según Loewy genera respeto e interés, es tener argumentos sólidos basados en un conocimiento completo del negocio y una oferta suficientemente transparente, sólida y atractiva que logre superar el aspecto cultural. “Más que los detalles de comportamiento, estilos y costumbres, a las empresas y personas que se mueven a escala global les corresponde el rol de

saber comunicarse de manera clara y precisa. Con esto, como punto de partida, el resto se da más fácilmente” explica Loewy.

Claramente, hay actitudes y comportamientos que deben variar de acuerdo con la cultura del empresario. Por ejemplo, “Si uno quiere hacer negocios en China, hay que estar abierto a probar nuevos alimentos, porque a la hora de sentarse a negociar, los chinos prefieren los restaurantes a las oficinas” (*Revista Semana*, 2004). En una ocasión, Loewy se encontraba en un restaurante en Shanghái con un cliente, con un menú que incluía tortugas, ranas, culebras y pájaros. Fue toda una sorpresa, pues fue el anfitrión quien ordenó por él. “En China se practica el comercio más como una experiencia personal que como una relación estrictamente comercial. La comida, como experimentó el empresario, es una ceremonia para conocer mejor al otro, para incentivar la confianza y crear lazos de amistad” (*Revista Semana*, 2010).

Pero Sempertex maneja un solo modelo de negociación: todas las cartas sobre la mesa. El formato de negociación es el que el cliente elija y este se lleva a cabo ya sea en inglés, español o alemán, a través de Internet, en ferias, en el país del cliente y, muy pocas veces, en Colombia, sin la utilización de mediadores. El concepto que se vende es multicultural y la oferta alrededor del mundo es transparente. Una particularidad de este modelo de negociación es que se

respetan los acuerdos verbales con cada distribuidor, a pesar de no figurar estrictamente en un contrato.

Pero darse a conocer y saber negociar con los clientes no garantiza el éxito si no se tiene un producto de alta calidad. Por esto es importante revisar la estrategia de mercadeo e innovación que maneja Sempertex.

F. MARKETING INTERNACIONAL E INNOVACIÓN

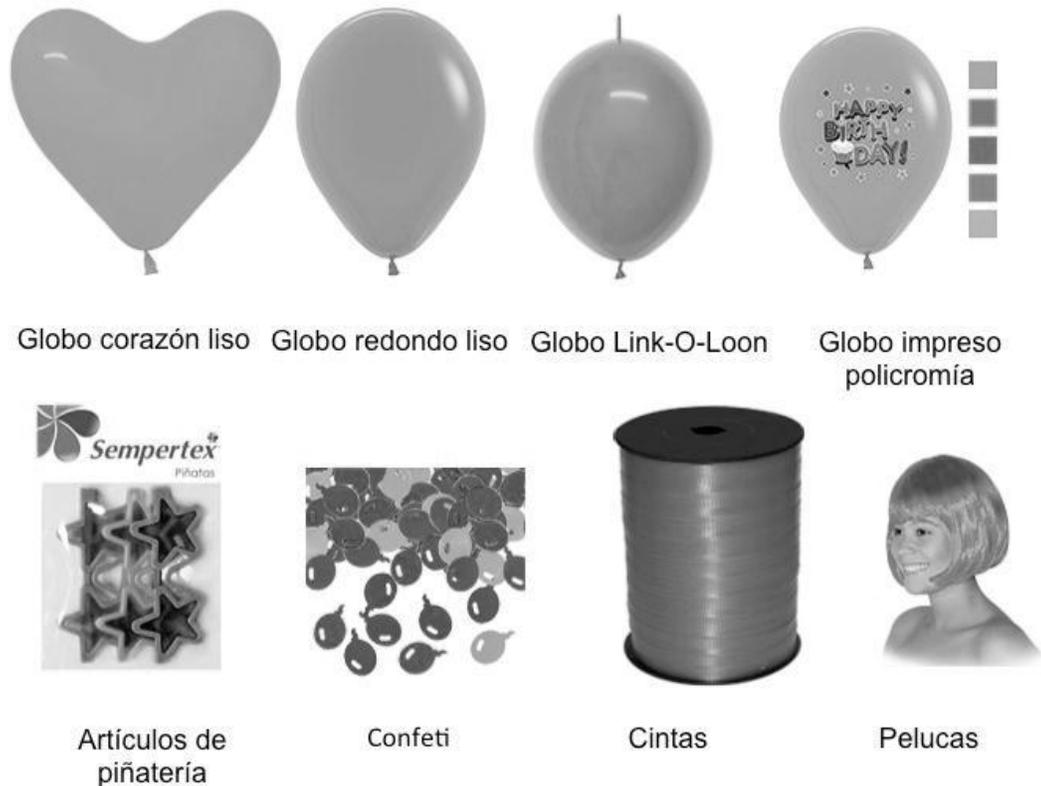
Después de revisar el proceso de internacionalización de Sempertex, la manera como la empresa se da a conocer y negocia con clientes de diferentes culturas, prometiendo un producto de alta calidad, se hace necesario conocer cómo Sempertex prepara dicho producto para la competencia a nivel global.

Mi primera recomendación es que los empresarios tengan una agenda definida para ir al exterior, la cual debe estar liderada por la cabeza de la empresa, sin importar el tamaño de la compañía. Además deben darle valor agregado a sus productos. Y claro, también es importante innovar para neutralizar cualquier obstáculo como, por ejemplo, la revaluación del peso. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2011)

En 1993, la empresa contaba con un catálogo de tan solo veinticuatro colores. Hoy, los globos Sempertex están disponibles en seis texturas y 84 colores, una oferta que casi duplica el promedio mundial. “Se trata de globos de alta especificación y desempeño, elasticidad y suavidad de manejo, además de que cuentan con mayor resistencia superficial al ataque del ozono” (*La República*, 2010).

La empresa ofrece una amplia gama de presentaciones, hay globos redondos, tubitos, corazones, impresos, publicitarios y *link-o-loon*. Estos últimos, de los cuales la firma australiana Bellet tiene la patente e identificó a Sempertex como el fabricante a nivel mundial (además de que brinda la calidad requerida), permiten conectar un globo con otro para realizar mejores creaciones. Adicionalmente, Sempertex ofrece productos de entretenimiento y decoración de fiestas como carteles holográficos, cintas, serpentinas, confetis, máscaras, pelucas y productos de piñatería. La oferta es la misma en todo el mundo, aunque con algunos ajustes para cada mercado, principalmente para cumplir con las normatividades de cada país y algunos cambios al estampar diseños en lenguas locales.

Ilustración 15. Algunos productos de Sempertex



Fuente: Sempertex

Sempertex maneja una política de estricta calidad y limpieza. De hecho, no se permiten restos de caucho en el suelo, con el fin de mantener la fábrica impecable (“política cero globo en el suelo”). Loewy explica, al respecto, que la calidad empieza en casa y, aunque es difícil mantener una política de cero residuos en el suelo, sobre todo cuando se trabaja con globos, es importante que se refleje la calidad en todos los ámbitos de la empresa. Asimismo, la denominada estrategia “Tic-Tac”, en la que se compara al globo con un reloj que siempre da la hora

exacta y es suficientemente atractivo, permite mantener dichos estándares. De acuerdo con esta estrategia, “cada globo cuenta de manera individual y trabajamos los globos en forma única —uno por uno— y nunca en términos de bolsas llenas con muchos globos. Así es como nuestro Tic-Tac le dará siempre la hora exacta”. (Sempertex S. A.)

La innovación, tomada como la aplicación de una idea, de acuerdo con Loewy, es vital para el continuo crecimiento de Sempertex. En la década de los ochenta, al empezar a evaluar las posibilidades de internacionalización, se inició un proceso de *benchmark* en el que se evidenció el rezago tecnológico, con lo que se dio paso a una serie de decisiones para modernizar y actualizar la planta de producción, con el fin de poder competir de igual a igual contra otros fabricantes del continente que tenían mucha fuerza en el mercado.

Para innovar, Sempertex aplica lo que Peter Drucker denomina como “technology pull”, es decir, se escucha al mercado, se toma la idea y se aplica, permitiendo la sostenibilidad en el mismo y una mayor expectativa para sorprender, cambiando los hábitos del consumidor. “Casi todos nuestros productos surgen como respuesta a señales generadas desde el mercado y muchas de ellas cuentan con la participación de nuestros clientes, a quienes escuchamos mucho” (Loewy, 2013).

Las patentes son fáciles de replicar, según Loewy. Sin embargo, es la innovación constante, con cierto grado de complejidad, lo que evita las copias, es decir, que se aplica una barrera silenciosa a los competidores. El empresario reconoce que es el desarrollo de nuevas tecnologías lo que permite tener precios competitivos.

La planta de producción que tenemos fue diseñada y construida por nosotros y si quisiéramos competir en el nivel mundial que estamos haciéndolo, con los equipos que hay disponibles en el mercado, no podríamos hacer nada. Lo que tenemos es como si Avianca construyera sus propios aerobuses. (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2009).

La tecnología, entonces, es sumamente importante para la competencia en el negocio. Debido a esto, la inversión en los rubros de innovación y tecnología varía entre un 5% y 10% de las ventas; Sempertex es “la empresa más avanzada y moderna del mundo en esta industria” (Loewy, 2013). Es por ello que Sempertex fabrica globos de alta calidad con tecnología de construcción propia, manteniendo líneas de producción digitales, se precia de ser el único fabricante de globos a nivel mundial con ISO 9001 para diseño, desarrollo, fabricación y venta de globos. Esto permite brindar una “solución total” al cliente, con una promesa del 98% de perfección y ofrecer una garantía del 100% a los clientes.

Adicionalmente, Sempertex cuenta con el sello de excelencia para juguetes más prestigioso del mundo: TÜVRheinland Proof, que certifica la más alta higiene y seguridad de los globos Sempertex como un producto confiable, seguro y fabricado con materias primas de la más alta calidad y especificaciones, bajo procedimientos seguros y certificados, garantizando el sano disfrute del consumidor final. Otros sellos de calidad son: CE EN 71-1, EN 71-2, EN 71-3 y EN 71-9, de acuerdo con las nuevas Normas de Conformidad Europeas (julio 20/2011) que certifican que los globos de Sempertex, fabricados en látex de caucho natural, que estarán en contacto con seres humanos, cumplen satisfactoriamente con los requisitos de la directiva para seguridad de juguetes 2009/48/EC del Parlamento Europeo (Sempertex S. A.).

Hoy, Sempertex maneja una operación basada 100% en Colombia, en un lote de 50.000 m² en la vía 40, a orillas del río Magdalena. Allí se producen entre tres y cuatro millones de globos por día de los que se exporta el 70%, por un valor, en el 2012, de 16,7 millones de dólares. Para el 2013 se estiman 20 millones de dólares en exportaciones. La empresa trabaja con proveedores tanto nacionales como internacionales; “lo importante no es dónde están, sino que tengan lo que necesitamos, lo demás es carpintería” (CESA, 2011).

Con excepción de la mano de obra y servicios, todo lo demás es importado. Nuestros insumos la gran mayoría son importados debido

a que nos conviene por el nivel de la tasa de cambio y porque es producto hecho a la medida de nosotros. (*Revista Dinero*, 2012)

Tabla 3. Importaciones y exportaciones totales de Sempertex. FOB \$US

	Importaciones	Exportaciones
2007	7.029.224	8.950.146
2008	7.910.601	10.469.150
2009	6.167.202	9.143.611
2010	9.209.918	9.838.045
2011	13.374.235	15.355.538

Fuente: Benchmark

El servicio que se ofrece, como lo explica Loewy, es uno de siete estrellas, en el que se cumplen estándares internacionales, cuidando de los mínimos detalles. Esto, como lo expresa el presidente de la empresa, es una decisión que se toma y se pone en marcha, no es algo que simplemente sucede. La idea, según Loewy, no es vender más barato, sino con una mejor relación costo/beneficio.

La distribución se maneja con empresas autorizadas por cada país, esto implica que antes de cerrar un negocio se debe revisar bien el cliente con el fin de crear bases a largo plazo. Las características principales que Sempertex revisa a la hora

de autorizar la distribución son: que sea una empresa confiable, que tenga un interés auténtico en el negocio y que se identifique un potencial para la construcción de una relación duradera.

En Sempertex, la excelencia y la calidad del producto se logran, sin duda, por medio de la constante innovación y la tecnología.

H. EL CASO DE SEMPERTEX Y SU RETO A FUTURO

Luego de unos años de dedicarse a la internacionalización, la estrategia a futuro de Sempertex se constituye en la consolidación y profundización de las diferentes actividades mediante la potenciación del talento humano. Manteniendo la visión de máxima calidad en todo, sus tres pilares, singularidad, unicidad y sofisticación, y una filosofía de actualización e investigación constantes, hoy la empresa enfrenta el reto de verse consolidada en el mercado global.

Después de conocer la historia de Sempertex y el gran cambio estratégico que tuvo a inicios de la década de los ochenta, el sector en el que compete, su proceso de internacionalización, la estrategia de participación en ferias internacionales, su método de negociación intercultural y sus procesos de marketing internacional e innovación, se evidencia un ejemplo de empresa real que ha logrado llevar a cabo

un proceso de internacionalización y se puede considerar el siguiente interrogante:
¿Tiene Sempertex lo necesario para consolidarse en el mercado global?

VI. NOTA PEDAGÓGICA

A. RESUMEN

Sempertex es una empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de entretenimiento, que fue fundada en 1964 como una fábrica de artículos derivados del caucho. Tras un replanteamiento de su estrategia en los años ochenta, la empresa se dedica exclusivamente a la fabricación de globos decorativos. Posteriormente, amplió su producción a otros artículos de piñatería y entretenimiento, compitiendo entonces en un sector de entretenimiento y decoración y no con el de derivados del caucho como se cataloga por sus materias primas y actividad.

Aprovechando la apertura de la economía colombiana de inicios de los años noventa, la empresa estudia el mercado global y actualiza su tecnología. Usando la asistencia a ferias internacionales como estrategia de relaciones públicas y ventas, hasta el 2012, Sempertex llevó sus productos a más de 75 países. La empresa, dedicada al entretenimiento, se enfrenta, por un lado, a negociaciones con posibles socios en todo el mundo, personas de distintas

culturas y modos de negociación; por otro, a altos estándares de calidad y una fuerte competencia en el mercado global lo cual le exige hacer algunos cambios internos.

B. PALABRAS CLAVE

Internacionalización, ferias internacionales, estrategia, negociación intercultural, innovación.

C. PERFIL DE LOS ESTUDIANTES

Este caso está dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado en Negocios Internacionales y/o Marketing Internacional.

D. MATERIAS/TEMAS/USO POTENCIAL DEL CASO

Este caso puede utilizarse en cursos de:

- Negocios internacionales, para estudiar las formas de entrada de las empresas en otros mercados y la negociación con socios de culturas diferentes.
- Marketing internacional, el caso permite estudiar los cambios que la empresa ha debido realizar en su proceso de producción para cumplir estándares internacionales.

El caso puede servir para organizar procesos de toma de decisiones en internacionalización, negociación intercultural y marketing.

E. OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

a) CONCEPTUALES

- Discutir los factores clave de éxito de la empresa a lo largo del tiempo.
- Evaluar la estrategia de entrada a los mercados internacionales utilizada por la empresa.
- Determinar los riesgos inherentes a la internacionalización y las formas de gestionarlos en una empresa global.
- Evaluar las implicaciones de competir en un mercado global y los cambios que se deben generar dentro de la empresa.
- Conocer la asistencia a ferias internacionales como estrategia de relaciones públicas y ventas.

b) DE HABILIDADES

- Aplicar una estrategia de posicionamiento en el mercado internacional.
- Proponer estrategias empresariales acordes con la dinámica empresarial.

c) FORMATIVOS

- Comprender la teoría internacional mediante el estudio de las realidades de la empresa.
- Conocer los procesos de expansión de las empresas colombianas y sus estrategias de desarrollo de mercados.

F. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Inicialmente el análisis y discusión del caso están programados para tener una duración de 130 minutos, de la siguiente manera:

Actividad	Lugar	Tiempo en minutos
Preparación individual por el estudiante	Fuera de clase	40
Introducción	En el aula	10
Discusión del caso en plenaria	En el aula	60
Cierre	En el aula	20
Totales		130

Se sugiere al profesor que, una clase antes, entregue el caso a los estudiantes, y que deje las preguntas planteadas al final del caso como preparación.

La clase siguiente se debe iniciar recordando las ventajas del método de estudio de casos y sus dinámicas, además se debe presentar la empresa.

La discusión del caso se puede dividir en tres o más partes durante la clase, de acuerdo con el tema que se busque desarrollar en la clase.

1. Sempertex

Inicialmente, se sugiere pedir a los alumnos explicar de manera general el desarrollo de Sempertex y las decisiones estratégicas que tomó la compañía a lo largo de su historia. Se pueden realizar preguntas como ¿Cuáles son los hechos más relevantes de la historia de la empresa? y ¿Cuáles son las problemáticas principales? Las respuestas se anotan en un primer pizarrón, dibujando una línea de tiempo de los hechos más relevantes de la empresa y los momentos de internacionalización. Adicionalmente, los estudiantes propondrán diferentes alternativas del caso; este ejercicio permitirá observar la manera en que los estudiantes entienden el caso.

Posteriormente, se tratarán los cuatro temas relacionados en el caso: internacionalización y formas de entrada, participación en ferias internacionales,

negociación intercultural y marketing internacional. Se anotarán las respuestas en un segundo pizarrón.

2. Internacionalización y formas de entrada a nuevos mercados

a. ¿Qué impulsó a Sempertex a participar en un mercado global?

Lo que para Canals constituye una decisión irreversible, de acuerdo el marco teórico E de la internacionalización, propuesto por Arbeláez y Serna, es fundamental para dar el paso. Según José Carlos Jarrillo y Jon Martínez, esta decisión es una de las más importantes en la vida de una empresa y normalmente corresponde al deseo de crecer.

Los estudiantes podrán utilizar las tres variables que influyen en el grado de globalización, propuestas por Jordi Canals, para responder a esta cuestión:

- Fuerzas del mercado.
- Fuerzas económicas.
- Fuerzas empresariales.

También pueden utilizar los motivos propuestos por Jarrillo y Martínez: crecimiento cuando el mercado interno se satura, aprovechamiento de capacidad ociosa de fabricación, diversificación de riesgo, compensación de crisis en el mercado

interno, ganancia de competitividad y las ventas constantes a clientes internacionales.

- b. ¿Qué tipo de estrategia utilizó la empresa para su internacionalización y su entrada a los diferentes mercados domésticos? ¿Qué caracteriza a esta estrategia (beneficios y riesgos)? ¿Qué la diferencia de las otras estrategias?

Los estudiantes pueden apoyarse en varios modelos para responder a esta pregunta:

- Canals
 - Exportadora.
 - Multinacional.
 - Global.
 - Transnacional.
- Hill
 - Internacional.
 - Multidoméstica.
 - Global.
 - Transnacional.
- Ghemawat
 - Adaptación.

- Agregación.
- Arbitraje.
- Porter y Jarrillo
 - Multidoméstica.
 - Global.
 - Transnacional.

Para este caso, los estudiantes deberán relacionar las características de la estrategia de Sempertex con las teorías, identificando factores como la baja localización que maneja la empresa, la coordinación y centralización de actividades y el fuerte componente exportador de la estrategia.

Ilustración 9. Variables diferenciadoras de estrategias de internacionalización

Canals	Hill	Porter	Jarrillo	Ghemawat
1. Concentración 2. Adaptación 3. Aprendizaje	1. Presión por reducir costos 2. Sensibilidad local	1. Coordinación de actividades 2. Concentración Física de actividades	1. Coordinación <ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Seguimiento de proveedores - Coordinación de estructura de servicio, nivel de precio y esfuerzo de ventas 2. Concentración o localización <ul style="list-style-type: none"> - Costos de transporte - Gustos - Obstáculos políticos y burocráticos 	1. Ventaja competitiva 2. Configuración 3. Coordinación 4. Control 5. Obstáculos de cambio 6. Estrategia corporativa 7. Diplomacia corporativa

Fuente:Elaboración propia a partir de postulados de los cinco autores.

Las respuestas se anotan en el segundo pizarrón, resaltando el tipo de estrategia identificado.

- c. ¿En qué etapa del proceso de internacionalización se ubica Sempertex?
¿Qué características de su proceso la ubican en dicha etapa?

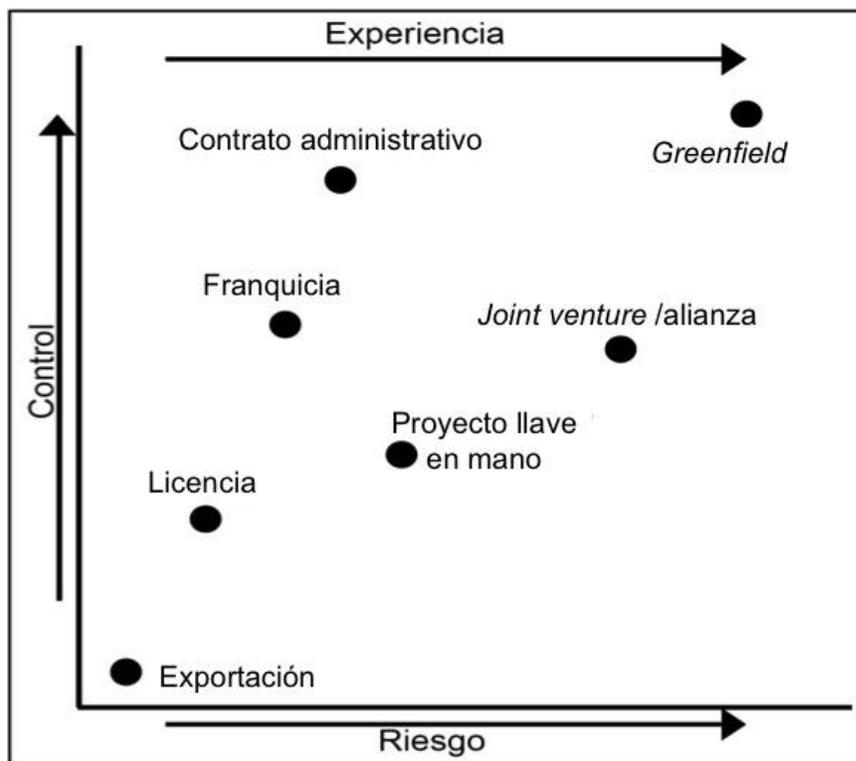
Los estudiantes pueden basar sus respuestas en los siguientes modelos:

- Modelo S de Jan Johanson y Finn Wiersma-Paul
 - Exportaciones ocasionales.
 - Exportaciones por medio de agentes independientes.
 - Establecimiento de subsidiarias de ventas.
 - Establecimiento de subsidiarias de producción.
- José Jarrillo y Jon Martínez
 - Exportación ocasional.
 - Exportación experimental.
 - Exportación regular.
 - Establecimiento de filiales de venta.
 - Establecimiento de subsidiarias de producción.
- Canals
 - Etapa 1: Inicio.
 - Etapa 2: Desarrollo.
 - Etapa 3: Consolidación.

- d. ¿Qué forma de entrada a mercados domésticos utiliza Sempertex? ¿Qué beneficios y qué riesgos corre Sempertex con esta forma de entrada a diferencia de otras formas?

Los estudiantes pueden apoyar sus respuestas en las formas propuestas por Hill, posteriormente ampliadas por Wild, Wild y Han:

Ilustración 10. Formas de entrada a nuevos mercados



Fuente: (Wild, Wild, & Han, 2006)

3. Participación en ferias internacionales

- a. ¿Con qué fin asiste la empresa a las ferias internacionales? ¿Su participación ha sido siempre con el mismo propósito? ¿Cómo ha variado, a lo largo de la historia de la empresa, el motivo de asistencia a ferias?

Los estudiantes deberán resaltar las ventajas de las ferias internacionales como elemento de relaciones públicas, marketing y ventas. Para esto podrán basarse en las diferentes ventajas de las ferias, propuestas por Acerenza: desde el punto de vista de la investigación y/o desde el punto de vista de la venta. Los estudiantes también podrán basar sus respuestas en los postulados de autores como Carman (1968), Wu, Lilien y Dasgupta (2008) y Fernández y Vásquez (2010), quienes identifican los siguientes posibles objetivos: ventas directas en la feria, mantener el contacto con clientes actuales, entrar en contacto con clientes potenciales, reforzar de la imagen de marca, comprobar el grado de satisfacción de los clientes, acelerar el proceso de decisión de compra, recopilar información sobre la competencia, conocer tendencias e identificar posibles proveedores.

De igual manera, los estudiantes podrán determinar los públicos a los que se puede llegar participando en ferias internacionales:

Ilustración 11. Mapa de públicos presentes en una feria



Fuente: Elaboración propia a partir de (Fernández & Vásquez, 2010)

- b. ¿Cómo planea Sempertex su participación en ferias internacionales? ¿Qué pasaría si Sempertex no planeara de esta manera su participación en las ferias?

Los estudiantes deberán identificar en el caso y contrastar con la teoría el proceso de preparación que una empresa debe llevar a cabo para tener una exitosa participación en las ferias y cumplir sus objetivos. Para esto podrán apoyarse en los postulados de Acerenza y/o Seringhaus y Rosson, quienes destacan los siguientes componentes de la planeación:

- Seleccionar la feria.
- Elaborar el presupuesto.
- Inscripción.
- Seleccionar, planear y administrar el *stand*.
- Seleccionar del personal.
- Definir y elaborar el material promocional.

c. ¿Cómo y con qué fin evalúa Sempertex su participación en las ferias?

Para responder a esta pregunta, los estudiantes pueden apoyarse en el modelo de Carman, teniendo en cuenta las variables propuestas por el autor para la evaluación:

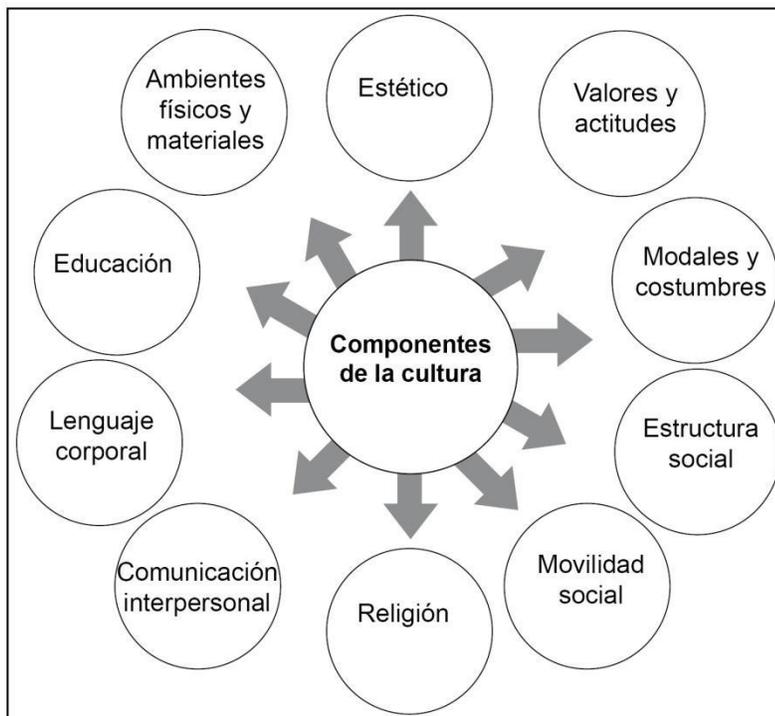
- Efectividad de la feria.
- Costo.
- Efectividad del mensaje exhibido.

4. Negociación intercultural

- a. De acuerdo con las situaciones ejemplificadas en el caso, ¿qué componentes de la cultura de la contraparte se identifican más claramente, que difieran con los de la cultura colombiana de Sempertex?

Los estudiantes podrán tomar el ejemplo de la cultura china o de la cultura surcoreana para identificar componentes como:

Ilustración 12. Componentes de la cultura



Fuente: Elaboración propia a partir de (Wild, Wild, & Han, 2006)

- b. ¿Debe Loewy adaptarse a factores culturales diferentes a los suyos en el momento de negociar? ¿Qué expresa él sobre la adaptación cultural en una negociación? ¿Está usted de acuerdo?

Los estudiantes podrán relacionar lo establecido en el caso con la teoría del “error de atribución cultural”, propuesta por autores como Dialdin, Kopelman, Adair, Brett, Okamura y Lytle. Asimismo, podrán proponer situaciones en las que la diferencia cultural sí ha afectado la negociación, teniendo en cuenta los diez factores de negociación propuestos por Lewicki, Barry y Saunders:

- Definición de una negociación.
- Oportunidad de negociación.
- Elección de negociadores.
- Protocolo.
- Comunicación.
- Sensibilidad al tiempo.
- Propensión al riesgo.
- Grupos o personas.
- Naturaleza de los acuerdos.
- Emociones.

c. ¿Cómo es la estrategia de Sempertex en la negociación?

Los estudiantes podrán relacionar la estrategia de Sempertex con las estrategias propuestas por Stephen Weiss:

- Si la familiaridad entre las culturas es baja
 - Emplear agentes que estén familiarizados con la cultura de la contraparte.
 - Incorporación de un mediador entre ambas culturas.
 - Inducir al otro negociador a utilizar el enfoque propio de negociación.
- Si la familiaridad es moderada o media
 - Adaptarse al enfoque del otro negociador.
 - Llevar a cabo un ajuste coordinado.
- Cuando la familiaridad entre ambas culturas es alta
 - Adoptar el enfoque del otro negociador.
 - Improvisar un enfoque.
 - “Efecto sinfonía”.

5. Marketing internacional

a. ¿Cuál es la estrategia de marketing de Sempertex? ¿Qué características la identifican y la diferencian de otras estrategias?

Los estudiantes deberán identificar la estrategia de la empresa. Podrán apoyarse en las tres estrategias propuestas por Cateora:

- Mercado doméstico extendido.
- Mercado multidoméstico.
- Mercado global.

b. De acuerdo con las fases del desarrollo del plan de marketing propuestas por Cateora, ¿en qué elementos se ha apoyado Sempertex para desarrollar su estrategia? ¿Qué efectos (positivos o negativos) cree usted que ha generado la planeación de la estrategia de marketing?

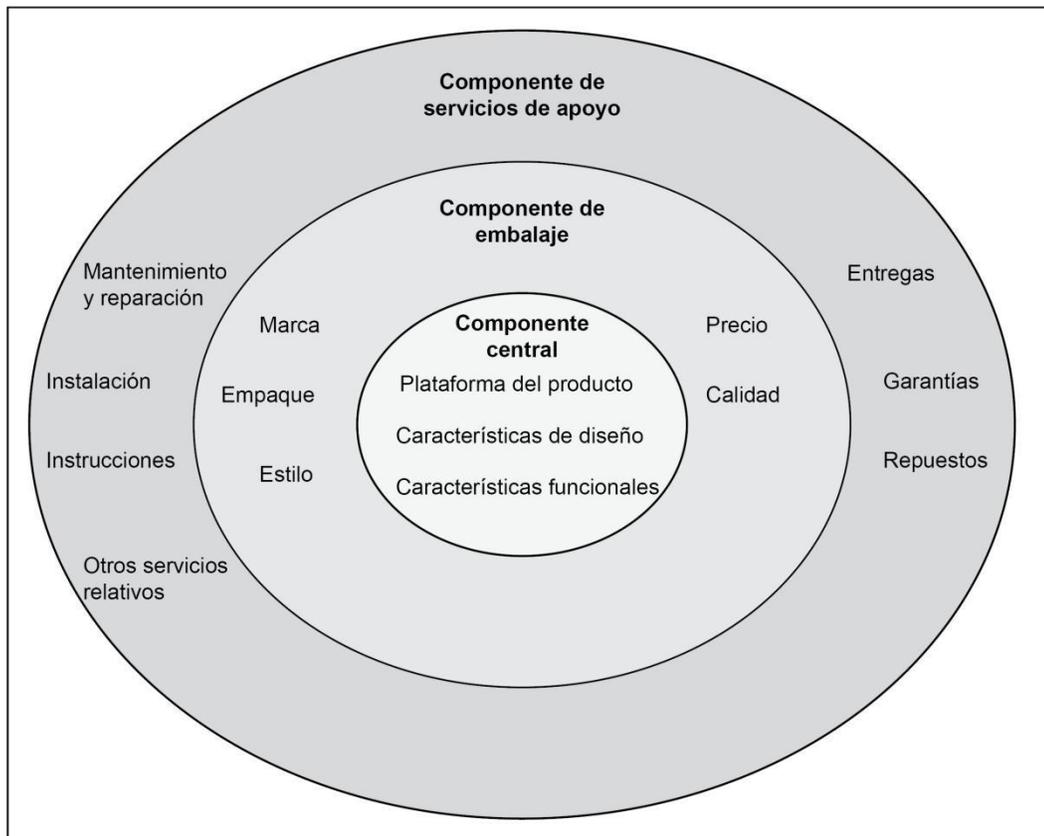
Como lo expresa la cuestión, los estudiantes deberán tener en cuenta nuevamente los postulados de Cateora, en esta ocasión, para analizar las fases del desarrollo del plan de marketing:

- Proyección y análisis preliminar.
- Adaptación de la mezcla de mercadotecnia.
- Desarrollo del plan de marketing.
- Implementación y control.

c. ¿Sempertex tiende a la estandarización o a la adaptación del producto? ¿Cuáles componentes del producto se estandarizan y cuáles se adaptan?

Los estudiantes podrán apoyarse en el modelo de los componentes del producto para identificar la estandarización/adaptación de los productos de Sempertex.

Ilustración 6. Modelo de los componentes del producto



Fuente: (Cateora, 1996)

- d. ¿Cómo maneja Sempertex la distribución de sus productos? ¿Qué beneficios y riesgos tiene esta estrategia? ¿Qué exigencias maneja Sempertex con sus distribuidores?

Para responder a esta pregunta, los estudiantes podrán basar sus respuestas apoyándose en las referencias teóricas de autores como Cateora y Hill, sobre las alianzas estratégicas.

6. Cierre del caso

Tras analizar el desarrollo de la internacionalización de Sempertex hasta el momento, los estudiantes deberán posicionarse en el papel del gerente y, teniendo en cuenta todos los referentes teóricos y prácticos vistos previamente, deberán identificar los factores clave de éxito de la empresa y responder a las preguntas ¿Sempertex tiene lo necesario para consolidarse en el mercado global? ¿Qué pasos seguiría usted a continuación?

Finalmente, se realiza un resumen del proceso tomado del caso, se describen los principales hallazgos en cada etapa y se deja al estudiante resumir individualmente cuáles son las variables que se deben tener presentes para incursionar en otros mercados, de acuerdo con lo aprendido con el ejemplo de Sempertex.

VII. CONSIDERACIONES FINALES

Sempertex toma la decisión de internacionalizarse debido a la saturación del mercado interno y las ventas constantes a clientes de otras naciones, motivos propuestos por Jarrillo y Martínez; tomando en cuenta las variables de internacionalización de Canals, la decisión de internacionalización de la empresa se vio impulsada por las fuerzas del mercado.

La estrategia de internacionalización utilizada por la empresa se caracteriza por una alta concentración de sus actividades en su casa matriz (Barranquilla), un alto nivel de exportación y un bajo nivel de adaptación, utilizando la exportación como forma de entrada a nuevos mercados. De acuerdo a estas características, la estrategia puede denominarse exportadora (Canals), internacional (Hill), de agregación (Ghemawat) o global (Porter & Jarrillo).

De acuerdo a los postulados de Canals, el proceso de internacionalización de Sempertex se cataloga en la tercera y más avanzada etapa de internacionalización: consolidación. Esto se debe a que, aunque la empresa no tiene plantas de producción ni subsidiarias de venta en distintos mercados, manejando totalmente su operación desde Barranquilla, la exportación es constante y estable y se puede considerar que su estrategia de exportación está

consolidada. Esto diferencia la empresa en su estado actual de su estado en 2005, cuando se publicó el caso anterior; pues hay una diferencia clara entre una empresa Sempertex que busca ampliar sus oportunidades en más mercados extranjeros y una empresa Sempertex que está establecida en distintos mercados y tiene una estrategia clara y definida de exportación vía un distribuidor autorizado. De acuerdo a Jarrillo & Martínez, esta etapa de internacionalización se cataloga como de “Exportación regular”, mientras que Johanson y Widersheim-Paul la catalogan como “exportación por medio de agentes independientes”.

La exportación representa para Sempertex una forma de entrada que permite evitar costos de establecimiento de operaciones en otros lugares, desarrollar una economía de localización basada en la curva de la experiencia y tener un menor riesgo. Aun así, esta forma de entrada impide un mayor control de la empresa.

Sempertex ha tenido y mantiene una estrategia clara para su visibilidad: la asistencia a las ferias internacionales de su sector. Sin embargo, los objetivos de la asistencia de la empresa a estos eventos ha evolucionado desde el 2005, cuando sus principales objetivos eran entrar en contacto con clientes potenciales, darse a conocer y acelerar el proceso de compra; al momento actual, en el que se basa principalmente en conocer las tendencias del mercado, reforzar la imagen de marca, recopilar información de la competencia y mantener el contacto con sus clientes actuales. Esto se ve reflejado en la manera en la que Sempertex ha

evaluado y evalúa su participación en las ferias; que ahora consiste en una evaluación más cualitativa de lo que se aprendió sobre las tendencias del sector.

La evolución de Sempertex en el ámbito de las ferias internacionales se refleja también en la preparación de la empresa para tales eventos: ahora la empresa ya tiene claramente definidas las ferias en las que participa cada año y el presupuesto para este gasto, sabe que es importante diseñar el stand y llevar el material publicitario pertinente y suficiente. Adicionalmente, la empresa da una alta importancia a la atención en el stand.

Otro tema analizado en esta investigación es la estrategia de negociación intercultural de la empresa. Para la dirección de Sempertex, un análisis exhaustivo de la cultura del cliente con el que se va a negociar, puede llevar a un error de atribución cultural. Es decir, que en una negociación se pueden obviar factores situacionales por atribuir demasiada importancia a los factores culturales. Es por esto que, de acuerdo a Loewy, lo importante en la negociación es contar con la seguridad de un buen producto, que es finalmente lo que el cliente quiere, sin importar su cultura. La estrategia de la empresa, entonces, radica en permitirle a la contraparte decidir las condiciones de la negociación (idioma, ubicación, etc.).

Finalmente, el último tema analizado en esta investigación fue la estrategia de marketing internacional de la empresa, la cual responde a la estrategia global

denominada por Cateora. Esta estrategia se caracteriza por tomar al mundo como un sólo mercado y desarrollar un producto estandarizado, permitiendo bajos costos de producción por la estandarización. De acuerdo con el Modelo de los Componentes del Producto, los componentes central (características funcionales y de diseño del producto), de embalaje (calidad, precio, marca, estilo) y de servicios de apoyo (garantías, instrucciones) del producto de Sempertex se mantienen iguales, cambiando sólo algunas especificaciones por idioma y regulaciones de algunos países. Esto se ve reforzado por las certificaciones de calidad que Sempertex tiene, las cuales marcan una diferencia en el estado de consolidación actual que mantiene la empresa y su estado, en proceso, en el 2005, año en que se realizó la investigación anterior, la cual esta investigación pretende actualizar.

Sempertex es una empresa familiar colombiana que ha logrado consolidarse en el mercado global, con una estrategia basada en la exportación, manteniendo relaciones duraderas con distribuidores autorizados en cada mercado local, desarrollando un fuerte componente de investigación y desarrollo y calidad y manteniendo una estrategia clara de asistencia a ferias internacionales. Esto marca una pauta, para otras empresas, en el desarrollo de un producto terminado de alta calidad que se comercializa por medio de la exportación regular y consolidada.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. A. (2005). *Marketing en ferias turísticas*. México: Trillas.
- Álvarez Mendoza, C., Díaz Dolugar, J. S., & Novoa Buitrago, L. (2011). *Éxito colombiano en la internacionalización de empresas del sector textil: confecciones Leonisa S. A.* Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Arbeláez, H., & Serna, H. (2002, julio). Lessons from Four Successful Latin American Cases of Internationalization. *Annual Meeting Proceedings*. Academy of International Business. Puerto Rico: San Juan.
- Benchmark. (2012). Sempertex.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Berné, C., & García, M. (s. f.). La eficacia de la exposición en ferias: extensión del modelo de Hansen. Base de datos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (7 de enero de 2009). Oswald Loewy, el vendedor de globos. *La Revista*(24), 12-16.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (octubre de 2011). Corea del Sur, océano de oportunidades. *La Revista*, 10-12.

- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la empresa, Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw Hill.
- Cascio, W. (1995). *Managing Human Resources*. United States of America: McGraw Hill.
- Cateora, P. R. (1996). *International Marketing* (Ninth ed.). United States of America: Irwin.
- CESA. (27 de abril de 2011). *Conferencia con Oswald Loewy, Presidente de Sempertex*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de Biblioteca Digital Colegio de Estudios Superiores de Administración: <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/214>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. México: Pearson Education.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
- El Herald*. (13 de octubre de 2012). De los viejos tiempos en El Recreo a la Zona Industrial en la vía 40. Recuperado el 15 de enero de 2013, de *El Herald*: <http://www.elheraldo.co/revistas/latitud/de-los-viejos-tiempos-en-el-recreo-a-la-zona-industrial-en-la-via-40-85446>
- El Herald*. (s. f.). Empresas costeñas con peso internacional. Recuperado de *El Herald*: <http://www.elheraldo.com.co/ELHERALDO/BancoConocimiento/C/creerpeso-internacional/creerpeso-internacional.asp>

*El Herald*o. (s. f.). Sempertex exportará globos a Emiratos. Recuperado de *El*

Heraldo:

http://www.elheraldo.com.co/ELHERALDO/BancoConocimiento/5/5sempertex_exportara_globos_a_emiratos/5sempertex_exportara_globos_a_emiratos.asp

El Tiempo. (5 de agosto de 1999). Disney de feria. Recuperado de *El Tiempo*:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-915784>

El Tiempo. (18 de mayo de 2001). ¿Cómo conquistar mercados externos?

Recuperado de *El Tiempo*:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510831>

El Tiempo. (23 de enero de 2005). Inversiones se vuelcan a la Puerta de Oro.

Recuperado de *El Tiempo*:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1625132>

Fernández, A. B., & Vásquez, M. (2010). Las ferias profesionales en Galicia:

ejemplos de relaciones públicas como acciones de comunicación below the line. *ZER*, 15(29), 253-269.

García Soto, J. B. (2007). *Marketing internacional*. México: McGraw Hill.

Gázquez Abad, J. C., & Jiménez Guerrero, J. F. (noviembre-diciembre de 2002).

Las ferias comerciales en la estrategia de marketing. Motivaciones para la empresa expositora. *Distribución y Consumo*, 76-83.

Grimson, A. (2006). *Interculturalidad y comunicación*. Colombia: Grupo Editorial

Norma.

- Hill, C. (2007). *Negocios internacionales: Competencia en el mercado global*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (s. f.). *Geert Hofstede Site*. Recuperado el 5 de mayo de 2011, de Dimensions of National Culture: <http://www.geerthofstede.com/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx>
- Jain, S. C. (2002). *Marketing internacional* (sexta ed.). México: Thomson Learning.
- Jarrillo, J. C. (2002-2003). *Cours de Stratégie d' entreprise*. Genève: Université de Genève.
- Jarrillo, J. C., & Martínez, J. (1991). *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Keegan, W. J. (2000). *Márketing global* (quinta ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional. Teoría y política*. Madrid, España: Pearson.
- La República*. (21 de octubre de 2010). "Exportamos 800 millones de globos al año, de los mil millones que producimos": Loewy. Recuperado de *La República*: http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-10-21/exportamos-800-millones-de-globos-al-ano-de-los-mil-millones-que-producimos-loewy_113395.php
- La República*. (20 de diciembre de 2010). Oswald Loewy, presidente de Sempertex. Recuperado de *La República*:

http://www.larepublica.com.co/archivos/ALTAGERENCIA/2010-12-20/oswald-loewy-presidente-de-sempertex_117905.php

Laureiro, D., Serna, H., & Sanabria, R. (diciembre de 2008). Sempertex, una empresa colombiana que vuela por el mundo. *Casos de Administración*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2008). *Fundamentos de negociación*. México: McGraw Hill.

Loewy, O. (24 de junio de 2013). Entrevista al presidente de Sempertex. (R. Ariza, entrevistador).

Lucas, F. (febrero de 2003). Las ferias, motor de desarrollo. *Economistas*(95), 98-103.

Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Dictionnaire de gestion*. París: Economica.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.

Narvárez Castillo, S. d., & Rodríguez Lugo, F. (agosto de 2005). Internacionalización ¿Estrategia de sostenibilidad? *Monografías de Administración*(86). Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Ogliastri, E. (1993). Casos sobre casos. Experiencias con métodos de discusión en clase. *Monografías de Administración*(35). Bogotá: Universidad de los Andes.

Ogliastri, E. (1997). Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio

Oriente. *Monografías de Administración*(9). Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Portafolio. (1º de diciembre de 2006). Premios a la excelencia empresarial y social.

Recuperado de *Portafolio*:

<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-2297485>

Portafolio. (15 de diciembre de 2006). Sempertex amplía planta de producción en

Barranquilla. Recuperado de *Portafolio*:

<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-2318951>

Portafolio. (4 de diciembre de 2006). Sempertex, ganadora por esfuerzo en

exportaciones. Recuperado de *Portafolio*:

<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-2302615>

Portafolio. (2 de octubre de 2008). Los globos de Sempertex entran a Emiratos

Árabes. Recuperado de *Portafolio*:

<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3120550>

Ramírez-Pasillas, M. (marzo de 2010). International trade fairs as amplifiers of

permanent and temporary proximities in clusters. *Entrepreneurship and*

Regional Development, 22(2), 155-187.

Revista Dinero. (14 de diciembre de 2001). Personajes del año. Recuperado de

Revista Dinero: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/personajes-](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/personajes-del-ano_3696.aspx)

[del-ano_3696.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/personajes-del-ano_3696.aspx)

Revista Dinero. (11 de junio de 2004). Caucho: esperanzas en el TLC. Recuperado de *Revista Dinero*: http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/caucho-esperanzas-tlc_18149.aspx

Revista Dinero. (4 de marzo de 2005). Un año muy bueno, pero. Recuperado de *Revista Dinero*: http://www.dinero.com/negocios/ano-muy-bueno-pero_19937.aspx

Revista Dinero. (8 de junio de 2006). Caucho. Recuperado de *Revista Dinero*: http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/caucho_25791.aspx

Revista Dinero. (7 de noviembre de 2008). Productividad e innovación, la mejor fórmula. Recuperado de *Revista Dinero*: http://www.dinero.com/negocios/productividad-innovacion-mejor-formula_54035.aspx

Revista Dinero. (27 de mayo de 2009). Caucho. Recuperado de *Revista Dinero*: http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/caucho_60043.aspx

Revista Dinero. (17 de abril de 2012). Revista Dinero. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de Sempertex quiere elevar sus globos en 80 países: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/semptext-quiere-elevar-globos-80-paises/148934>

Revista Semana. (10 de octubre de 2004). Cómo seducir al dragón. Recuperado de *Revista Semana*: <http://www.semana.com/noticias-economia/como-seducir-dragon/82272.aspx>

- Revista Semana*. (2 de octubre de 2010). Cuando el río suena... Recuperado de *Revista Semana*: <http://www.semana.com/noticias-notas-economia/cuando-rio-suena/145418.aspx>
- Revista Semana*. (1º de mayo de 2011). El camino a China. Recuperado el 4 de enero de 2013, de *Revista Semana*: <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-camino-china/239012-3>
- Scullion, H., Collings, D., & Gunnigle, P. (2007). International Human Resource Management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319.
- Sempertex S. A. (s. f.). *Sempertex S. A.* Recuperado el 10 de junio de 2013, de <http://sempertex.com/globos-index/>
- Seringhaus, R., & Rosson, P. (2011). Firm Experience and International Trade Fairs. *Journal of Marketing Management*, 877-901.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Trudel, J. (2009). International Human Resource Management: A New Challenge. *Portuguese Journal of Management Studies*, 14(2), 149-161.
- Wild, J., Wild, K., & Han, J. (2006). *International Business: the Challenges of Globalization*. New Jersey, U.S.A.: Pearson.