

PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE UNA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL
ESTUDIO DE CASO

JULIO ENRIQUE GONZALEZ AMBROSIO

Monografía

Director
Argemiro Leal Plata
Especialista en Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA ESCUELA
DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACION FACULTAD DE
INGENIERIA INDUSTRIAL ESPECIALIZACION EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES BUCARAMANGA
2010.

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga (12 de Julio de 2006)

Tabla de contenido

INTRODUCCION

1. MARCO TEORICO	10
1.1. TEORIA DE LA INTERNACIONALIZACION	11
1.1.1. Estrategia internacionalización en empresas medianas o pequeñas	11
1.1.2. Administración del marketing internacional	13
1.1.3. Productos para mercados internacionales	14
1.1.4. Estrategias básicas y secundarios	14
1.1.5. Distribución.....	15
1.1.6. Actividades de marketing orientadas hacia la exportación	16
1.1.7. Estructuras organizadas de una PYME exportadora.....	19
1.1.8. Sociedades de comercialización Internacional.....	19
2. METODOLOGIA	20
3. RESULTADOS Y ANALISIS	21
3.1. Antecedentes	21
3.2. Procesos de internacionalización y operación de Zagaley Ltda. Para desarrollar sus negocios internacionales en el mercado venezolano ..	21
3.3. Estructura organizacional	23
3.4. Identificación de las habilidades desarrolladas para competir en el mercado venezolano	24
3.5. Obtención y utilización de la información propia del mercado venezolano	25
3.6. Estrategia de marketing internacional que desarrolla la empresa	25
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	27
5. CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFIA	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Grado de conocimiento de los mercados de destino	12
Tabla2. Exportaciones 2004-2005.....	22
Tabla 3. Operaciones de C.I Zagaley concentradas en la gerencia	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la estructura organizacional de una Pyme exportadora	17
Figura 2. Estructura con Bajo reconocimiento formal	18
Figura 3. Estructura con Mediano reconocimiento formal	18
Figura 4. Estructura con alto reconocimiento formal	18
Figura 5. Estructura organizacional de C.I Styles Zagaley Ltda.	24

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ESTUDIO DE CASO

AUTOR(ES): Julio Enrique González Ambrosio

FACULTAD: Esp. en Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): Argemiro Leal Plata

RESUMEN

En este trabajo se presenta el caso de una empresa colombiana que realizó negocios en diferentes mercados internaciones tanto de manera directa como indirecta. El análisis se concentró en el mercado en donde el proceso de internacionalización se ha desarrollado en mayor grado. Razón por la cual el objetivo general que oriento este estudio fue analizar el proceso de internacionalización de C.I Zagaley Ltda. En el mercado venezolano. El análisis se realizó desde cinco perspectivas: Estrategias aplicadas en el proceso de internacionalización, descripción de la operación para desarrollar sus negocios internaciones en el mercado venezolano, identificación de la utilización de la información obtenida del mercado, identificación de las habilidades desarrolladas para competir en el mercado venezolano y determinación de la estrategia de marketing internacional que desarrolla la empresa. Para logra el objetivo propuesto se realizó una investigación descriptiva, mediante un estudio de caso, en el que el objeto de estudio fue la empresa C.I Zagaley Ltda. Se escogió este empresa debido a que en su proceso de internacionalización ha llegado a incursionar en uno de sus mercados de una forma directa mediante inversión extranjera directa, etapa que constituye la última fase en el proceso de internacionalización de una empresas.

PALABRAS CLAVES:

Proceso de internacionalización, internacionalización

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF A
INTERNATIONAL TRADER CASE STUDY

AUTHOR(S): Julio Enrique González Ambrosio

FACULTY: Esp. en Negocios Internacionales

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata

ABSTRACT

This work is presenting the case of a Colombian company that developed business in different international markets as direct as an indirect way. The analysis was focused in the market where the process of internationalization has been developed in a higher level. This is the reason of which the main objective was to analyze the internationalization process of C.I. Zagaley Ltda. In the Venezuelan market. The analysis was developed from five perspectives: Applied strategies in the internationalization process, description of the operation to develop international business in Venezuelan market, identification of the use of information obtained in the market, identification of the abilities developed to compete in the Venezuelan market and identification of the international marketing strategy applied for Zagaley Ltda. To obtain the objective it was made a descriptive research using a case study. The object of this was Zagaley Ltda. The company was chosen because in their internationalization process has come to enter in one of the markets through Direct Foreign investment. That step is the last phase in the internationalization process of any company.

KEYWORDS:

Internationalization process, Internationalization

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCION

El trabajo que se presenta es el resultado de un estudio de caso de una empresa colombiana que realiza negocios en diferentes mercados internaciones tanto de manera directa como indirecta. El análisis se concentró en el mercado en donde el proceso de internacionalización se ha desarrollado en mayor grado. Por eso se tomó como punto de referencia, para el análisis, el proceso de internacionalización de C.I Styles Zagaley, en el mercado de Venezuela.

El análisis se realizó desde cinco perspectivas. Estrategias aplicadas en el proceso de internacionalización, descripción de la operación para desarrollar sus negocios internaciones en el mercado venezolano, identificación de la utilización de la información obtenida del mercado, identificación de las habilidades desarrolladas para competir en el mercado venezolano y determinación de la estrategia de marketing internacional que desarrolla la empresa.

El objetivo general que oriento este estudio fue analizar el proceso de internacionalización de C.I Zagaley Ltda. En el mercado venezolano. Para logra el objetivo propuesto se realizó una investigación descriptiva, mediante un estudio de caso, en el que el objeto de estudio fue la empresa C.I Zagaley Ltda. Se escogió este empresa debido a que en su proceso de internacionalización ha llegado a incursionar en uno de sus mercados de una forma directa mediante inversión extranjera directa, etapa que constituye la última fase en el proceso de internacionalización de una empresas.

El documento presenta unos antecedentes en el proceso de desarrollo internacional de la empresa. Seguidamente se presenta el marco teórico que sirvió como referente para la realización del análisis. Luego se describe brevemente la metodología utilizada y se pasa al capítulo de presentación de resultados y análisis de los mismos, los resultados que se presentan se obtuvieron mediante la realización de entrevistas y su análisis se realizó con base en el marco teórico. Finalmente se presentan las conclusiones derivadas del análisis.

Objetivo

Analizar el proceso de internacionalización de C.I Zagaley Ltda. En el mercado venezolano.

1. MARCO TEORICO

1.1. TEORIA DE LA INTERNACIONALIZACION

La empresa se expande internacionalmente mediante un proceso gradual que se va incrementando de acuerdo con la experiencia obtenida en los mercados externos. Este proceso se desarrolla mediante respuestas que da la empresa a factores ambientales que plantean problemas y oportunidades. En el proceso la empresa no tiene acceso perfecto a toda la información de los mercados la cual generalmente se denomina distancia psicológica. En la medida en que esta distancia es mayor, crece la dificultad de acceder a información y su interpretación.

De acuerdo con la teoría de la internacionalización, se podría predecir que en un primer momento las empresas ingresan a mercados de países cercanos y similares al mercado doméstico y en la medida en que van ganando conocimiento del mercado externo, se expanden hacia otros mercados.

Una empresa puede acceder a mercados internacionales mediante tres posibles vías, la vía de la exportación, la de contratos de cesión y la vía de la inversión. La exportación según Root (1987) es una vía asociada con la falta de experiencia internacional de la empresa y por consiguiente constituye la primera vía adoptada por empresas novatas ya que se constituye como la vía que permite a la empresa adquirir experiencia y desarrollar habilidades para poder competir en ellos.

Según Root citado por Uribe (1999) La forma como se aborde la vía de exportación está asociada con un mayor o menor grado de control y más o menos costos por parte de la empresa. Por ejemplo, mediante la exportación indirecta la empresa incurre en menores costos si se compara con aquellos en que incurre cuando realiza una exportación directa debido a que en esta última la empresa debe aprender a sobre los procedimientos, la documentación requerida y los pagos internacionales. De igual manera, la exportación directa implica que la empresa deba acceder a más información y riesgos más altos y estos son factores que implican costos más altos para la empresa, aun cuando el grado del control sobre los negocios es mayor.

En la exportación indirecta la estrategia de entrada a los mercados internacionales no corresponde al producto pues este deposita su producto en manos de un agente quien es en realidad el que hace la actividad de exportación. En este caso el productor no posee realmente una estrategia de mercado internacional aun cuando posee el control en la producción. Sin embargo, la exportación indirecta constituye un mecanismo mediante el cual, una empresa se inicia en los negocios internacionales. En este caso los intermediarios a los que acude la empresa para que realicen sus negocios en el exterior constituyen para la empresa, su departamento de comercio exterior, por otra parte, mediante la exportación indirecta, la empresa minimiza los riesgos políticos y de mercado (Root 1994).

En la exportación directa existe un mayor control, por parte de la empresa, de sus operaciones en el exterior y tiene repercusiones positivas en función con la de mercadeo. En esta vía la empresa desarrolla sus actividades mediante agentes, distribuidores, sucursales y subsidiarias (Uribe 1999).

1.1.1. Estrategia internacional en empresas medianas o pequeñas

Una empresa pequeña debe considerar un tamaño mínimo eficiente y acorde con ellos especializarse solo en algunas actividades de la cadena de valor, subcontratar el resto y empezar a desarrollarse internacionalmente en un territorio reducido. La expresión utilizada para referirse a ellos es la búsqueda de nichos de mercado. (Jarillo 1991). De acuerdo con Jarillo, cuando el tamaño de la empresa, que quiere internacionalizarse es pequeño, en relación con el mercado al que se pretende llegar, es difícil que llegue sola sobre todo si carece de medios gerenciales, financieros, etc. Esto implica que la empresa establezca alianzas estratégicas de largo plazo con otras empresas.

En un estudio, realizado en Argentina, sobre empresas exportadoras exitosas, se encontró que existe relación directa entre el grado de innovación y el éxito exportador. El estudio clasificó en dos categorías las estrategias empleadas por las empresas exportadoras exitosas, estrategias ofensivas y defensivas. Se encontró que mayor parte de las formas exportadoras, que hicieron parte del estudio, utilizaron estrategias ofensivas como por ejemplo: incorporación de nuevas maquinarias y equipos, nuevas tecnologías de información, implementación de sistemas de calidad y certificación. En menor grado se aplicaron estrategias defensivas como: reducción de personal y venta de activos fijos³.

1.1.2. Administración del marketing internacional

En el proceso de internacionalización de la empresa las actividades de marketing son prácticamente inexistentes cuando la empresa accede a los mercados internacionales de manera indirecta ya que en este caso la empresa delega en terceras empresas las actividades de mercadeo y por consiguiente el conocimiento del mercado es prácticamente nulo. Por el contrario cuando la empresa ha adquirido cierto grado de experiencia en los mercados internacionales y pasa a manejar las exportaciones directamente, entonces asume la responsabilidad por los esfuerzos de mercadeo, esto se asocia con un mayor grado de control sobre sus operaciones en el exterior. Desde el punto de vista del marketing la empresa adquiere ya sea control parcial o total en aspectos relacionados con distribución, precios, promoción, servicio, logística, etc. Y además le permite a la empresa: 1. Concentrar esfuerzos en la línea de productos y 2. Obtener más información y de manera más rápida sobre el mercado externo, lo cual se verá reflejado en la adaptación de productos, precios, protección de marcas, patentes, etc. (Uribe 1999).

Las empresas con mayor experiencia que operan en mercados internacionales, con frecuencia, tienen que cambiar sus estrategias de mercadeo, para adaptarlas a los mercados locales a donde llegan, para ellos las acciones de las empresas se concentran en: evaluación continua del mercado, el desarrollo de nuevos productos y la fijación de precios adecuados (Rugman 1997). Estas son empresas que actúan teniendo en cuenta los factores que influyen en la modificación de un producto como. La situación económica, la cultura, las leyes y el ciclo de vida de un producto.

Un estudio realizado en Argentina sobre PYMES que han tenido éxito en los mercados externos, revela que las empresas poseen amplio conocimiento acerca de las características de los mercados de destino, además llevan registros organizados sobre cotizaciones, precios y modificaciones arancelarias (ver tabla 1). En este caso el éxito de estas empresas estaría asociado con la etapa propuesta por Uribe según la cual las empresas adquieren un mayor dominio de los mercados en el exterior es decir cuando manejan las exportaciones de manera directa

Tabla 1. Grado de conocimiento de los mercados de destino

	Primer mercado	Segundo mercado
Tamaño global del mercado y demanda potencial	72.0%	62.0%
Productores locales con los que compite	89.5%	75.0%
Importaciones de productos similares	50.5%	45.5%
Franjas, segmentos o nichos de mercado	65.5%	55.0%
Preferencias arancelarias	71.5%	56.5%
Nombre de las empresas con que compite	79.0%	64.5%
Como ubicar potenciales clientes	76.5%	63.5%
Adaptaciones que es necesario hacer a los productos	65.0%	57.5%

Fuente: inserción externa y generación de ventajas competitivas: comparación de las características de las PYMES exportadoras exitosas de la región metropolitana de Buenos Aires y el interior.

Por otra parte desde una perspectiva de marketing, Arese refiere que la respuesta a los elementos que intervienen en la competencia en el ámbito internacional está dada, de un lado, por las actividades de mercadeo, y de otro, por la administración estratégica sin embargo, esto no implica que se desconozcan las actividades de producción, recursos humanos etc. Ya que todas estas funciones deben ser consideradas por la gerencia pues hacen parte de la cadena de valor de la empresa. De acuerdo con ellos, la gerencia internacional se ocupa de redefinir toda la organización para adaptarla a los objetivos de una empresa internacional (Arese 1999). En este sentido, Arese determina un modelo para la gerencia internacional de una empresa vinculando información que proviene de dos escenarios, uno general y otro regional. Esta información se vincula con la función de mercadeo y de logística logrando, para la empresa, generar valor para su posición competitiva. El modelo enfatiza en la función de mercadeo como eje central de la planeación internacional.

Arese encuentra que para determinar la estrategia de una empresa en el ámbito internacional, se debe convertir la información en acción. Esto implica analizar la información que llega a la empresa, determinar objetivos de acuerdo con la información obtenida, evaluar posibles acciones de la empresa en los escenarios local, multinacional, global por lo tanto, la articulación de actividades operativas de comercio con estrategia operativas de marketing. Esta relación entre información externa e interna al función de mercadeo, debe producir una permanente adaptación a los movimientos del mercado en el escenario en que actué la empresa.

1.1.3. Productos para mercados internacionales

Los productos que van a ser comercializados en mercado internacionales deben considerar aspectos de cambio y adaptación en relación con aquellos productos dirigidos a un mercado local. En la relación mercado – producto surge gran cantidad de información, de tal manera que el producto no es apreciado en una única dimensión sino que su apreciación es multidimensional ya que el conjunto de todos sus atributos constituye la percepción del consumidor. Los atributos, a los que hace referencia, se clasifican en tres núcleos (Arese 1999). Núcleo básico, núcleo de atributos referidos y núcleos de componentes de apoyo. El núcleo básico incluye las características, funciones y diseño de producto. El núcleo de atributos referido reúne elemento de apariencia y esenciales. Por ejemplo: marca en base, precio, calidad, diseño, estética. El núcleo de componentes de apoyo incluye atributos relacionados con reparaciones, garantías, mantenimientos, repuestos, entrega, etc.

Como ya se mencionó el producto internacional debe sufrir adaptación y cambio de atributos referidos, pues al momento de querer ingresar a un mercado externo la empresa se puede encontrar con que debe encontrar requisitos legales en cuanto a descripción del producto, contenidos, peso, volumen y requisitos relacionados con la etiqueta esencial del presentación del producto.

1.1.4. Estrategias básica y secundarias

El primer paso, que usualmente da una empresa que incursiona en mercados externos, es el de vender el mismo producto que se vende en el mercado nacional. Arese ha logrado determinar que de los productos exportados, por empresas argentinas medianas y pequeñas, el 73% vende en el mercado internacional, el mismo producto que vende en el mercado nacional, el 22% hace algunas modificaciones y el 4% elabora productos para otros mercados. No siempre resulta fácil ingresar al mercado internacional, de esta manera, pues, como se mencionó anteriormente, ello dependerá del tipo de producto,

del mercado y del ciclo de vida del producto, lo cual implica que el producto diseñado para un Mercado Nacional, deber sufrir adaptaciones. Por lo tanto, la otra estrategia posible para la empresa, consiste en adaptar el producto al mercado internacional, adaptaciones que tienen que ver con empaque, diseño, etc.

Adicionalmente, a las estrategias básicas pueden ser consideradas otras, denominadas secundarias Arese las presenta en el siguiente orden: 1) las que tienen que ver con adaptaciones a mercados externos de una línea completa de productos, 2) las que se relacionan con la extensión de una línea de productos, ya sea completando o reduciendo atributos y 3) aquellas que se enfocan en completar la línea de producto agregando nuevos productos a los que la empresa ofrece en un mercado.

1.1.5. Distribución

La distribución hace referencia a un conjunto de funciones que tienen por objeto llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor. En el ámbito internacional esto implica: Distribución física y transporte, adecuación y fraccionamiento del producto, almacenamiento, promoción y negociación para encontrar un precio satisfactorio.

Por otra parte, la distribución tiene que ver con la utilización de intermediarios los cuales pueden ser: mayoristas, minoristas, agentes o sociedades de servicios. La elección de un determinado medio de distribución está relacionada con el tipo y estructura del mercado. En el ámbito internacional la distribución o canal del producto está asociada con el importador. Arese ha determinado que en Argentina, algunos exportadores, no dan importancia a la consideración de alternativas que se tienen en cuantos canales de distribución. Lo que le ha llevado a plantear el siguiente interrogante; ¿han pensado en ubicarse en otro tramo del canal de forma que los márgenes de precios fueran más importantes, así como el volumen solicitado?¹ El hecho de que no se dé importancia a las alternativas de distribución indica que el exportador aún no posee un dominio completo del negocio, lo cual llevaría a pensar que se puede asociar con las primeras fases descritas por la teoría de la internacionalización.

En el ámbito internacional se pueden distinguir los siguientes tipos de distribución:

- a. Orientada hacia la importación. El importador controla la oferta de producto frente a la demanda. En este caso participa un número ilimitado de intermediarios.

¹ Hill Charles. Negocios Internacionales. Competencia en un mercado global. México. 2001 McGraw Hill. Tercera edición p. 599

- b. Distribución japonesa. En este caso existe gran cantidad de intermediarios pero el fabricante no pierde el control del canal y llega al consumidor mediante numerosos minoristas.
- c. Distribución tradicional. Otorga valor al fabricante.

Resulta importante tener presente que no siempre el canal seleccionado para un mercado se comporta igual en el mercado de otro país. Desde la perspectiva de un negocio internacional es preciso tener en cuenta que cada país es particular en cuanto sus segmentos de mercado y además existen segmentos de mercado que van más allá de las fronteras nacionales (Hill 2001). Esta consideración es importante pues el segmento determina la mezcla de mercadeo de las empresas es decir que influye en el diseño del producto, en la fijación de precios y canales de distribución.

Hill presenta un sistema de distribución en el que se distingue la acción de un fabricante dentro del país y la de uno fuera del país. En ambos casos existe la posibilidad de llegar a un distribuidor mayorista, uno minorista o al cliente final. En el caso de un fabricante fuera del país surge otra figura, la de un importador el que se encarga de conectarse con los distribuidores antes mencionados (Hill 2001).

1.1.6. Actividades de marketing orientadas hacia la exportación.

Cadogan y Diamantopoulus, plantean las actividades de export marketing orientation de la siguiente manera: Generación de inteligencia de mercados para obtener información pertinente con las operaciones de la firma exportadora, diseminación de dicha información para la adecuada toma de decisiones, diseño e implementación de respuestas dirigidas hacia los consumidores, competencia y otros factores que afectan la empresa y su habilidad para proveer valor para los consumidores en el exterior. Cooper y Nyborg, citados por Cadogan y Diamantopoulus (2002) dicen que los pequeños exportadores y especialmente aquellos que ingresan por primera vez a los mercados externos fallan en el acceso a fuentes útiles de información. En la medida en que la empresa adquiere experiencia con el mercado externo, su familiaridad con las fuentes de información se incrementa. Johanson y Vahlne, (1997) también citados por Cadogan Reportan que el conocimiento del mercado internacional es función de la experiencia por lo tanto en las firmas inexpertas las personas claves no son lo suficientemente conocedoras de los detalles de las operaciones de exportación.

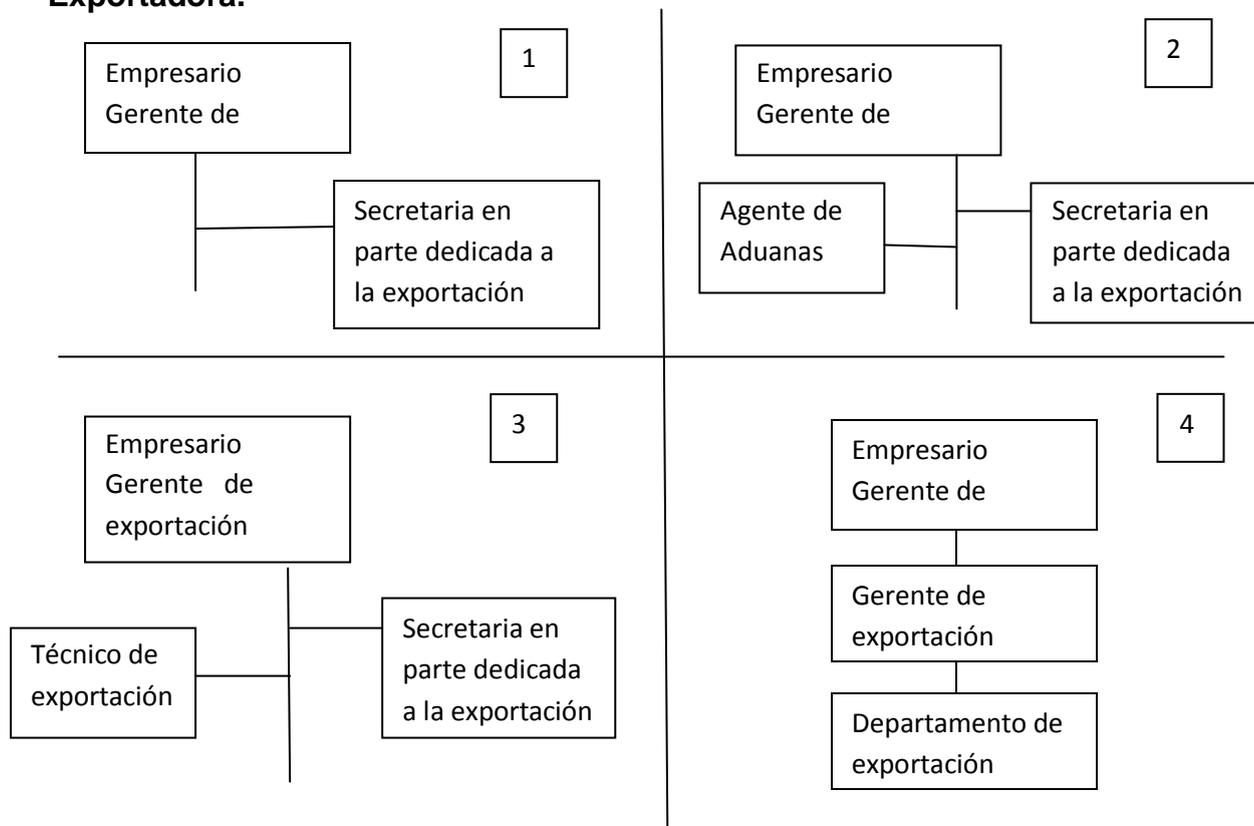
1.1.7. Estructuras organizacionales de una PYME exportadora

La actuación de la empresa, dentro de un contexto internacional implica que esta deba redefinir su estructura. La estructura se modifica de acuerdo con la dimensión, los objetivos y la estrategia de la empresa (Aerese 1999). En este sentido es usual iniciar con un departamento de comercio exterior, internacional o de negocios internacionales.

Los resultados de la investigación realizada en Argentina, mencionada reiteradamente, encontraron relación entre el éxito de la actividad exportadora y la existencia de una unidad organizacional dedicada a manejar el tema de las exportaciones. Se presenta a continuación la forma como se organizan las PYMES para iniciar su proceso de internacionalización.

El primer acercamiento a los mercados externos no revela cambio alguno en la estructura de la empresa. De hecho es el mismo empresario el que realice las tareas de técnico, producción, ventas, finanzas, personal, es probable que realice una tarea improvisada de gerente internacional y su esposa o secretaria le colabore administrativamente (Londoño 2003). La siguiente posible estructura que se puede encontrar es que debido a las dificultades que le planteo la primera estructura el empresario se deje convencer o pida ayuda a un bufete de asesoría o de despachos. En la tercera fase se empieza a profesionalizar la tarea exportadora, en la empresa en esta etapa aparece la figura de un gerente de exportación, posiblemente un técnico con conocimiento teóricos y prácticos para gestión de clientes, pedidos, asistencia. Entretanto el empresario seguirá buscando oportunidades en el mercado externo pero sin un plan de acción bien estructurado. Viene un cuarto momento y es cuando el empresario encuentra que la internacionalización de su empresa debe ser manejada por un especialista y es cuando en la estructura de la empresa aparece el departamento de exportación al cual se le asignan funciones como las de investigación, promoción y publicidad, viajes, lobby, distribución, jurídica, financiera y de coordinación internacional. En la medida en que la empresa desarrolla sus negocios en el exterior esta ir moldeando su estructura. Resulta importante que los cambios en la estructura organizacional se realicen oportunamente. Este es la estructura mostrada en la figura 1.

Figura 1 Evolución De La Estructura Organizacional De Una Pyme Exportadora.

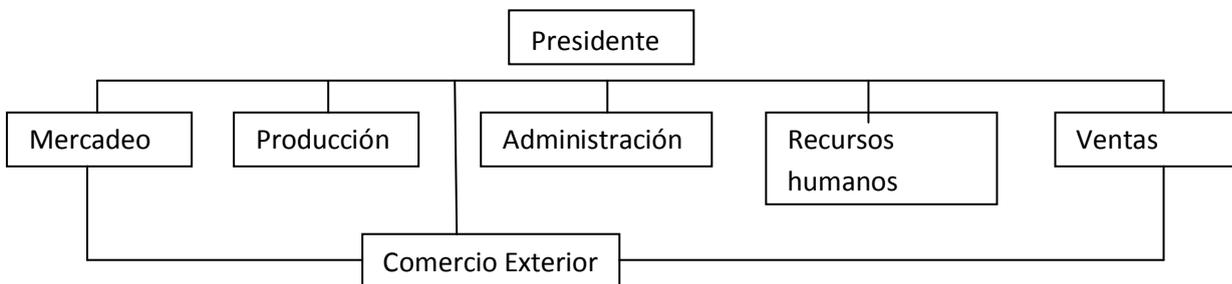


Fuente: Londoño Sánchez Jorge Octavio. Gerencia Internacional. Instituto colombiano de Exportación. P. 43 – 46

En el contexto latinoamericano es posible encontrar cinco tipos de estructura organizacional asociadas con los negocios internacionales (Aerese 2003). Sin reconocimiento formal, con bajo reconocimiento formal, con mediano reconocimiento formal, con alto reconocimiento formal y estructura global.

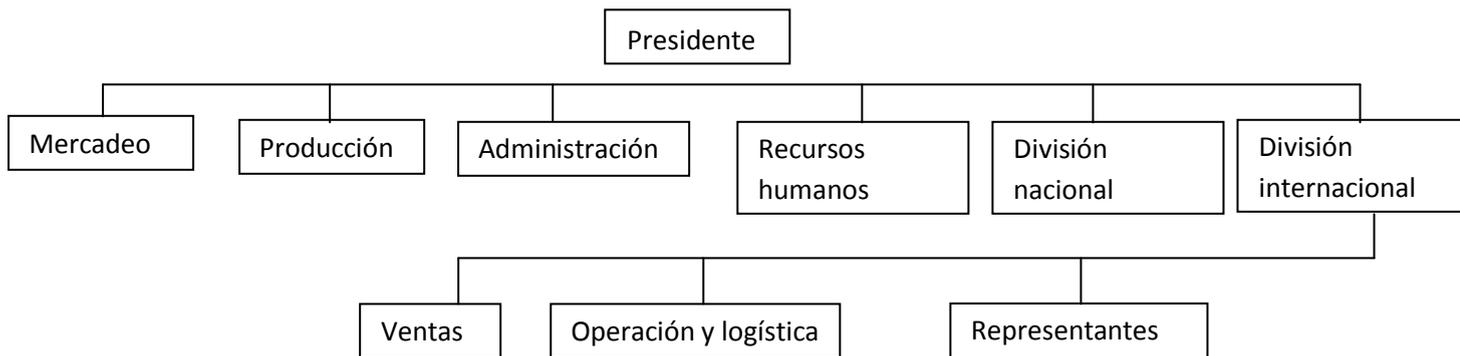
El primer tipo, sin reconocimiento formal, corresponde a empresas que acceden indirectamente al mercado externo. Correspondería a las tres primeras estructuras propuestas por Londoño (ver figura 1). La estructura organizacional con bajo reconocimiento formal se relaciona con empresas que venden sus productos en el exterior como extensión de actividades nacionales y establecen un departamento de exportación. Este departamento generalmente depende de otro como puede ser el de mercadeo o del propio gerente de la empresa. Las estructuras con mediano reconocimiento formal corresponden a empresas que aplican estrategias diferentes para cada mercado y no necesariamente están replicadas en el exterior. La estructura de alto reconocimiento formal se asocia a empresas que aplican estrategias diferentes en cada mercado y adicionalmente se encuentran radicadas en cada uno de ellos. Finalmente las estructuras globales corresponderían a aquellas empresas que atienden los mercados internacionales como un solo mercado.

Figura 2 Estructura con bajo reconocimiento formal



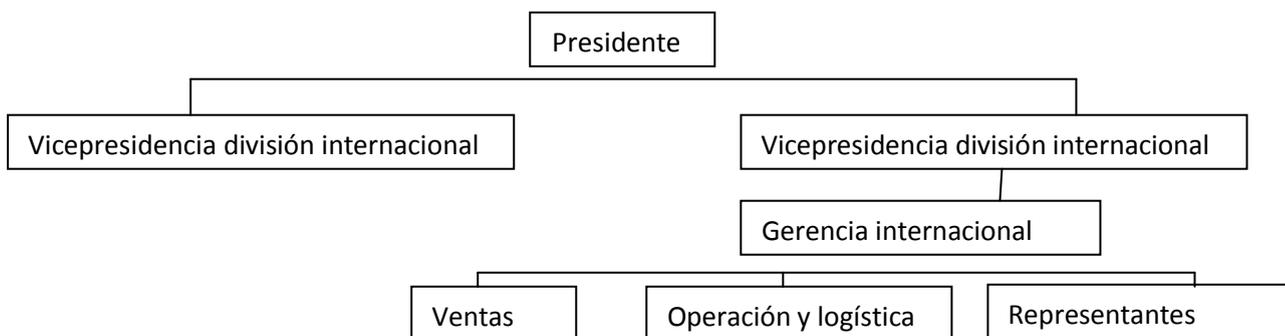
Fuente: Arese Hector Felix. Comercio y marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico. Grupo editorial Norma 1999. P. 560 – 570

Figura 3 Estructura con mediano reconocimiento formal



Fuente: Arese Hector Felix. Comercio y marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico. Grupo editorial Norma 1999. P. 560 – 570

Figura 4. Estructura con alto reconocimiento formal.



1.1.8. Sociedades de comercialización Internacional.

En Colombia, de acuerdo con el decreto 093 de enero de 2003, las Sociedades de Comercialización Internacional son aquellas que tienen como objetivo el de comercializar y vender artículos colombianos en el exterior. Dichos productos deben ser adquiridos en el mercado nacional colombiano o fabricados por los socios de las mismas Sociedades de Comercialización Internacional. Así mismo, las Sociedades de Comercialización Internacional, colombianas, deben en inscribirse ante el Ministerio de Comercio Exterior, actualmente Ministerio de comercio, industria y turismo, y utilizar en su razón social la denominación: Sociedad de Comercialización Internacional o la sigla C.I.

Las Sociedades de comercialización internacional corresponden a un régimen especial establecido con la ley 67 de 1979 como un instrumento para apoyar las exportaciones colombianas. El beneficio de crear un C.I. en Colombia también es tributario porque a dichas sociedades se les brinda la oportunidad de que la mercancía comprada en Colombia, y que luego debe ser exportada, está libre del I.V.A. y de la retención en la fuente. Para que esto funcione, el proveedor de la C.I. obtiene de parte de ellas el documento denominado certificado al proveedor, CP, para poder justificar en sus declaraciones que ha emitido facturas sin el respectivo cobro del IVA o de la aplicación de la retención en la fuente.

De igual manera las C.I. pueden importar mercancías, hacer uso de otros instrumentos de promoción a las exportaciones y de sistemas especiales de importación – exportación, Plan Vallejo y acceder a los beneficios derivados de las normas de origen y de producción nacional establecidos para poder ingresar las mercancías, a otros países, acorde con los convenios firmados por el gobierno colombiano y para favorecer las exportaciones.

2. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación descriptiva, mediante un estudio de caso, en el que el objeto de estudio es la empresa C.I. Zagaley Ltda. Se escogió esta empresa debido a que en su proceso de internacionalización ha llegado a incursionar en uno de sus mercados mediante inversión extranjera directa.

La investigación se realizó durante el segundo semestre de 2005 y se aplicó encuesta, entrevista y observación para obtener la información requerida en relación con la forma como opera la empresa, considerando los siguientes aspectos: Proceso de Internacionalización y operación. para desarrollar negocios internacionales en el mercado venezolano, estructura organizacional, habilidades desarrolladas para competir en el mercado venezolano, obtención y utilización de la información propia del mercado venezolano y estrategia de marketing internacional que desarrolla la empresa

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Antecedentes

CI Styles Zagaley Ltda. Es una comercializadora internacional colombiana creada en Bucaramanga en febrero del 2002 con el objetivo de producir y comercializar ropa de niño y niña y comercialización de todo tipo de productos fuera de Colombia. La propiedad de la empresa se reparte entre tres socios, que al mismo tiempo son dueños de empresas productoras de accesorios, vestidos para bautizo y primera comunión, ropa deportiva infantil y vestidos casuales. Zagaley también se dedica al diseño y manufactura de sus propios productos. El 20% de la producción es realizada en las propias instalaciones mientras que el 80% se contrata con talleres satélites.

Hasta mediados del 2004 la empresa ha comercializado vestidos casuales de niña, calzado infantil, ropa de dama, ropa deportiva de niño y niña en mercados de Estados Unidos, Venezuela, Arabia Saudita e Inglaterra. La forma de acceder a cada mercado varía. El ingreso a Estados Unidos se hace mediante exportaciones indirectas con ropa casual de niña. La mercancía se despacha a un distribuidor independiente, de la empresa, al cual se le envía un muestrario por estación. De esta manera, cada dos meses se realiza la producción, a partir de los diseños escogidos. A las prendas se les coloca la marca del distribuidor y se envían para su distribución en Estados Unidos. La forma de contratación es Exworks.

En Inglaterra los negocios internacionales de Zagaley también se realizan mediante la modalidad de exportación indirecta. El cliente visita la empresa lleva las muestras para Inglaterra en donde realiza una exhibición de la mercancía y obtiene pedidos que transforma en órdenes de compra para Zagaley. Para este mercado se despacha vestido formal de niña y se coloca la marca del cliente. La forma de Contratación es Exworks.

Los negocios en Arabia Saudita se hacen, igualmente, mediante la modalidad de exportación indirecta a través de un vendedor viajero internacional que compra la mercancía directamente en las instalaciones de la empresa. Para este mercado se envía ropa casual de niña con marca de Zagaley.

En el caso de los negocios con Venezuela, la forma de ingresar al país es diferente porque la empresa ha llegado, en su proceso de internacionalización, hasta la etapa de inversión extranjera directa. Actualmente, para este mercado se despacha calzado infantil, ropa de dama y ropa deportiva para niña.

3.2. Proceso de Internacionalización y operación de Zagaley Ltda. Para desarrollar sus negocios internacionales en el mercado venezolano.

Los negocios en Venezuela se iniciaron como respuesta a una oportunidad vislumbrada por la hija de una de las socias de Zagaley quien durante 18 años vivió en Venezuela tiempo que le sirvió para ganar experiencia en el mercado y

observar que se demandaba lo que la empresa estaba en condiciones de ofrecer y de una manera bastante competitiva.

Durante el tiempo que C.I. Zagaley lleva haciendo negocios en Venezuela ha cambiado de estructura. Inicialmente, tuvo un director comercial, que dependía de la gerencia en Bucaramanga y se encargaba de labores de mercadeo, selección de clientes, llevar muestrarios, nacionalización de la mercancía, ventas, distribución y cobro. Posteriormente, se adoptó una organización diferente, para realizar operaciones comerciales en Venezuela (ver figura 5). La reorganización se concretó con la apertura de una empresa en Venezuela, Cidevenza, de la que C.I. Zagaley es dueña del 80%. Lo cual puede interpretarse como que la empresa ha llegado hasta la etapa de inversión extranjera directa.

Cidevenza, radicada en Venezuela, se encarga de realizar toda la actividad comercial que era realizada, inicialmente, por el director comercial. De acuerdo con el desarrollo logrado hasta el momento, la visión de Zagaley es la de seguir creciendo y esto se quiere lograr penetrando el mercado mediante la consolidación de la empresa en Venezuela.

Dado que la empresa en Venezuela es independiente, de Zagaley, las decisiones relacionadas con la comercialización se toman en Venezuela, así mismo, se realiza toda la gestión comercial y desde allí se envían los pedidos que deben ser atendidos desde Colombia. Esto implica un proceso en el que se siguen varias etapas. Cidevenza envía el pedido. A partir de unas muestras que han sido diseñadas en Colombia. Una vez hecho el pedido, en Zagaley se programa la producción, las cantidades de materia prima que serán requeridas, para hacer pedidos de telas, se programa las escalas, se manda a corte y luego se mira que talleres satélites serán requeridos para la confección de las prendas.

El mercado de Venezuela es muy dinámico y presenta varios momentos, a lo largo del año, que el permiten a Zagaley una actividad permanente tal como puede apreciarse en la tabla 2.

Tabla 2 Exportaciones 2004 – 2005

MESES	DOLARES
JULIO	\$32,246
AGOSTO	\$32,246
SEPTIEMBRE	\$30,252
OCTUBRE	\$58,372
NOVIEMBRE	\$63,050
DICIEMBRE	\$23,425
JUNIO	\$50,398
AGOSTO	\$29,897
OCTUBRE	\$65,067
NOVIEMBRE	\$31,232

Fuente: Archivos de C.I. Styles Zagaley Ltda.

El desempeño de la empresa se evalúa con base en unas metas de ventas definidas por la junta de socios que determina lo que debe hacerse

anualmente. Sin embargo, en C.I. Zagaley no se realizan presupuestos pero si se hace evidente la preocupación por programar la producción. De hecho buena parte de la labor de la gerencia se relaciona con funciones de producción.

3.3 Estructura organizacional

En C.I. Style Zagaley Ltda. No existe una definición clara de departamentos. De hecho en la gerencia se concentra todo el funcionamiento de la empresa, funciones administrativas, de diseño y producción. (Ver tabla 3)

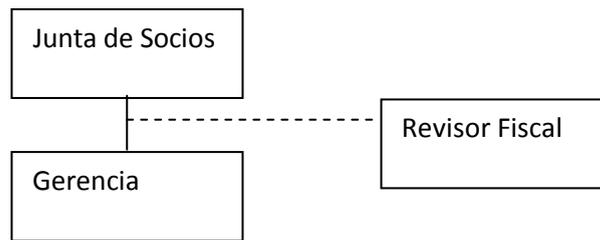
Tabla 3 Operaciones de C.I. Zagaley concentradas en la gerencia

Administración de producción	Funciones financieras, de comercio exterior y de manejo de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Programa la producción, • Control de calidad, • Cotización telas, • Coordinación de pedidos, • Expedición de órdenes de corte, • Supervisión de talleres de ensamble, • Preparación de muestrarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones con sociedades de Intermediación Aduanera (SIA) • Diligenciamiento de documentos como: Facturas, lista de empaque, ATPADEA, Cartas para la policía aeroportuaria, cartas para la DIAN, reintegros, • Registros de productos ante el INCOMEX • Empaque, • Contacta clientes, • Determinación de precios, • Recotizaciones, • Supervisión de llegada de pedidos, • Pago a proveedores • Pago de nómina • Pago de talleres • Elaboración de certificados a proveedores • Dirección de personal • Gestión tributaria de la empresa

Fuente: Información obtenida durante entrevistas con la gerente de Zagaley.

Aun cuando las funciones relacionadas con diseño y producción son realizadas por personas diferentes, todas se concentran en único departamento. Por ello, la estructura organizacional de la empresa es sencilla. Existe una junta de socios, un cargo staff que actúa como revisor fiscal y una gerencia en donde se concentran todas las áreas de la empresa, tanto de producción como de comercio exterior, finanzas y manejo de personal (Ver figura 5).

Figura 5 Estructura organizacional de C.I. Styles Zagaley Ltda.



Fuente: Información obtenida durante entrevistas con la gerente de Zagaley.

De esta manera, las operaciones de C.I. Zagaley se concentran en la gerencia y las decisiones se toman de manera centralizada. Actualmente la empresa no tiene estandarizados sus procedimientos pero debido a las exigencias de su mercado se ha pensado iniciar en 2006, un proceso que conduzca al establecimiento de la norma ISO 9001.

La tecnología de la empresa, en relación con la maquinaria disponible, no es la más moderna. Se dispone de buena maquinaria pero la gerencia considera que en el mercado tiene a disposición una mejor tecnología que podría producir en la mitad del tiempo lo que actualmente se hace en Zagaley. En el caso del diseño y del trazado, por ejemplo, existe un software que haría mucho más rápida esa labor. Sin embargo, lo que impide que la empresa acceda a esta nueva tecnología ha sido su costo.

La obtención de materia prima es compleja. Existen en el país cuatro empresas proveedoras de tela. Hasta el primer semestre de 2005 se utilizaba tela proveniente de China y que era suministrada por las empresas colombianas. Sin embargo, después de las medidas proteccionistas adoptadas por el gobierno, la empresa se vio afectada y el acceso a materia prima y la oportunidad en la entrega por parte de las empresas proveedoras nacionales no es la mejor. Por esta razón se presentan serias demoras al momento de iniciar el proceso de producción.

3.4. Identificación de las habilidades desarrolladas para competir en el mercado venezolano

¿Qué ha aprendido C.I. Styles Zagaley del mercado venezolano?

Con el ingreso al mercado venezolano, de manera directa, y específicamente en los estados de Valencia, Barquisimeto, Margarita, Caracas y Puerto Caballero, C.I. Styles Zagaley ha aprendido que los elementos básicos para competir en ese mercado son la calidad y los precios. Ha aprendido sobre documentación y trámites, y los costos de los mismos, que se deben hacer en Colombia y específicamente en el Consulado de Venezuela para que una mercancía no sea devuelta por causa de sus precios.

Se ha aprendido que para no tener problemas de cobro se debe entregar a tiempo. Y eso le ha permitido conocer, por ejemplo, que un pedido para entrega

en marzo debe iniciarse con el envío de muestras desde noviembre. Esto ha repercutido directamente en la programación de la producción. En materia de cobro, en C.I. Zagaley ya se sabe que sus clientes españoles, italianos e incluso los mismos venezolanos pagan bien pero debe cuidarse de hacer negocios con los árabes porque no son buenas pagas.

También ha podido determinar que el tamaño del mercado le permitiría aumentar su capacidad de producción. Y ha aprendido que para expandirse con seguridad hacia otros países debe hacerlo con calma y en la medida de sus capacidades financieras y de producción. Por ejemplo, para ingresar a Estados Unidos, así como en Venezuela, debe haber un contacto directo que le permita tener información de primera mano sobre el mercado, de ahí, que se este pensando en enviar a la hija de uno de los socios para que conozca el mercado e inicie ventas.

Con respecto a los materiales usados para elaborar sus productos, C.I. Zagaley ha aprendido que, en Venezuela, el mercado prefiere mercancía elaborada en algodón. Se ha aprendido a manejar la cultura, por ejemplo, la antipatía de la gente y el servicio en los bancos que no es el mejor.

3.5. Obtención y utilización de la información propia del mercado venezolano.

La información requerida por C.I. Zagaley para manejar los negocios en Venezuela es obtenida por su empresa en Venezuela. De hecho para poder obtener las divisas producto de una exportación es necesario obtener dos documentos, el SANCAMER y el RUSAB. De la misma forma es obtenida la información en relación con las formas, plazos de pago y competencia.

Tener conocimiento de la documentación requerida le ha permitido a Zagaley abrir una empresa en Venezuela encargada de la distribución. Esto le ha permitido, por ejemplo, conocer la calidad requerida y el precio adecuado para competir con productos provenientes de China, Brasil, Ecuador y de la misma Colombia en el segmento del mercado al que se dirige.

3.6. Estrategia de marketing internacional que desarrolla la empresa

Mediante Cidevenza, Zagaley realiza la distribución directa de sus productos. El proceso se inicia con el diseño de los productos en la planta de Bucaramanga. Allí se elaboran las muestras que son enviadas a Venezuela. Una vez que las muestras están en Venezuela se concretan citas en los almacenes más exclusivos de Caracas, Barquisimeto, Margarita y otros estados de Venezuela. De estos almacenes se obtienen pedidos que se remiten a Zagaley en Bucaramanga. En la elaboración del pedido intervienen, en ocasiones, los mismos vendedores de los almacenes que dan la pauta sobre el pedido que debe hacer. Los factores claves que han determinado las ventas en Zagaley en Venezuela han sido el diseño, la calidad de las telas, la confección y el precio.

Antes de ser despachada la mercancía pasa por control y calidad, luego pasa a la encargada de poner el gancho y la bolsa, luego se embala y se pasa a transporte a la empresa que lleva la mercancía hasta Cúcuta. Luego se

despacha hacia Venezuela y desde Valencia se reparte a las diferentes tiendas.

Zagaley se ha dedicado a vender ropa elegante de niña y ajueres de bautizo por eso ha concentrado sus esfuerzos de ventas en tiendas exclusivas, vendiendo con su propia marca. El diseño ha sido fundamental porque de cada colección que se saca ha tenido muy buena aceptación. Como parte de la estrategia se ha pensado vender en mercados populares pero con una marca diferente.

Para ampliar la línea de productos que se ofrecen en el mercado de Venezuela, en Zagaley se está pensando empezar la producción de ropa de dama pero se tiene que solucionar problemas relacionados con la confección de los talleres satélites. Por ello y como parte de su estrategia se está pensando en concentrar todas las labores de producción en la planta de la empresa y de esta forma dejar de depender de la producción de los talleres satélites.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La teoría de la internacionalización predica que la empresa se expande internacionalmente mediante un proceso gradual que se va incrementando de acuerdo con la experiencia obtenida en los mercados externos. En el caso de C.I. Styles Zagaley esto se hace evidente en el proceso que ha seguido en el mercado venezolano. De hecho la experiencia en este mercado le permitió, a la empresa, en un lapso de tiempo relativamente corto, pasar de tener un representante comercial a ser propietaria de una empresa venezolana dedicada a la comercialización de sus productos. Lo que se ha logrado con un acceso amplio a información del mercado. Esto también se predice con la teoría de internacionalización ya que la distancia psicológica relacionada con la falta acceso a información de los mercados se ha logrado disminuir en la medida en que la empresa ha accedido a información obtenida de manera directa en el mercado destino.

El caso de C.I. Zagaley también revela que una empresa puede disminuir significativamente su distancia psicología en la medida en que amplía su información del mercado destino pero esta experiencia internacional no se puede replicar en otros mercados como es el caso de los negocios que C.I. Styles Zagaley tiene en Estados Unidos, Inglaterra y Arabia Saudita. En estos mercados el proceso de internacionalización se encuentra apenas en una primera fase y la distancia psicológica es muy grande relacionada, precisamente, con el hecho de no tener acceso a la información de los mercados. La teoría de la internacionalización predice que inicialmente las empresas ingresan a mercados de países cercanos y similares al mercado doméstico este es el caso de Zagaley.

Según Jarrillo, una empresa pequeña debe considerar un tamaño mínimo eficiente y acorde con ello especializarse solo en algunas actividades de la cadena de valor, subcontratar el resto y empezar a desarrollarse internacionalmente en un territorio reducido. La expresión utilizada para referirse a ello es la búsqueda de nichos de mercado. (Jarrillo 1991)². En el caso de C.I. Styles Zagaley la concentración de las actividades esta, dada su naturaleza, principalmente en la comercialización aunque ha conservado la participación en actividades tanto de diseño como de producción. Sin embargo, el hecho de subcontratar buena parte de su producción le ha acarreado problemas a la hora de cumplir con los despachos para sus clientes debido a la dispersión tanto geográfica como de tareas que son realizadas por talleres satélites.

La estructura de la propiedad de Zagaley se puede explicar según Jarrillo comprendiendo la necesidad de equilibrar el tamaño de la empresa en relación con el mercado al que se ingresa. El hecho de que los propietarios de Zagaley sean dueños de otras empresas confeccionista que proveen a Zagaley revela esa necesidad de cooperación para acceder al mercado internacional. Esto les ha permitido concentrar en una sola empresa las actividades comerciales,

² Jarrillo Jose Carlos, Martinez Echezarraga Jon. Estrategia Internacional. Más allá de la exportación. España: Mc Graw Hill. 1991. P. 152.

obtener información importante para el desarrollo de negocios y consolidarse en el mercado venezolano.

De acuerdo con la literatura disponible en relación con el proceso de internacionalización de una empresa se encontró que las actividades de marketing son prácticamente inexistentes cuando la empresa accede a los mercados internacionales de manera indirecta ya que en este caso la empresa delega en terceras empresas las actividades de mercadeo. El caso de Zagaley reconfirma esto puesto que su actividad de mercadeo es más significativa en el mercado venezolano en donde su ingreso es directo mientras que los negocios que realiza en Estados Unidos, Inglaterra y Arabia Saudita, la actividad de marketing es inexistente ya que los negocios en estos mercados son realizados en realidad a través de terceros quienes en realidad tienen conocimiento y control directo de las operaciones en el exterior.

Las actividades de diseño en Zagaley son importantes ya que guardan relación con la necesidad de adaptación de los productos que son dirigidos al mercado local. Dado que la naturaleza de Zagaley le obliga a comercializar en el exterior los productos deben adecuarse para cada mercado en particular.

La creación de la empresa en Venezuela hace evidente el desarrollo del proceso de internacionalización de Zagaley en ese mercado y concretamente en la forma como se hace la distribución en el mercado venezolano. La literatura revela que la falta de dominio completo de un negocio, en el exterior, esta relacionada con el hecho de no dar importancia a las alternativas de distribución. Y precisamente la apertura de una empresa en Venezuela dedicada a la comercialización de sus productos revela el grado de desarrollo del proceso de internacionalización de Zagaley Ltda. Aunque se debe reconocer que en sus otros mercados el proceso apenas está en una primera fase.

En relación con la estructura organizacional no es fácil describir el tipo de estructura dado que por un lado, el acceso indirecto a los mercados de Estados Unidos, Inglaterra y Arabia Saudita la relaciona con bajo reconocimiento formal. Mientras que, por otro lado, el hecho de radicarse, directamente, en Venezuela la asocia con una estructura de alto reconocimiento formal. Esto podría revelar que en una empresa colombiana podrían coexistir ambos tipos de reconocimientos en su estructura y que en el proceso de internacionalización puede considerar su estructura en transición hacia un alto reconocimiento formal el cual esta relacionado no necesariamente con el tiempo de realización de negocios en el exterior sino con la disminución de la distancia psicológica relacionada con el acceso a información del mercado destino.

8. CONCLUSIONES

La teoría de la internacionalización no explica como una empresa puede encontrarse en diferentes etapas al mismo tiempo debido a que no todos los mercados son iguales. El caso de C.I. Zagaley evidencia que una empresa puede, al mismo tiempo, tener inversión extranjera directa, ser exportadora directa e importadora indirecta. Eso como consecuencia de que cada mercado es particular.

Por otra parte, una empresa como Zagaley, que puede considerarse como pequeña empresa lleva más tiempo y tiene más experiencia haciendo negocios internacionales en la modalidad de exportación indirecta, que como exportadora directa y menos con inversión extranjera directa en el exterior. De manera que no solo la experiencia adquirida y el tiempo de que tenga haciendo negocios internacionales le garantizan pasar de una etapa a la otra.

Una empresa puede acceder a mercados internacionales mediante tres posibles vías, la vía de la exportación, la de contratos de cesión y la vía de la inversión. La exportación según Root (1987) es una vía asociada con la falta de experiencia internacional de la empresa y por consiguiente constituye la primera vía adoptada por empresas novatas ya que se constituye como la vía que permite a la empresa adquirir experiencia y desarrollar habilidades para poder competir en ellos.

En el caso de Zagaley se ha evidenciado que en la medida en que ha evolucionado en el mercado de Venezuela ha logrado un mayor grado de control sobre sus negocios internacionales y lo que le ha impedido pasar a otra etapa del proceso en los mercados con los que empezó como el de Inglaterra es que no ha podido acortar su distancia psicológica.

La forma como se aborde la vía de exportación está asociada con un mayor o menor grado de control y más o menos costos por parte de la empresa. Por ejemplo, mediante la exportación indirecta la empresa incurre en menores costos si se compara con aquellos en que incurre cuando realiza una exportación directa debido a que en esta última la empresa debe aprender sobre los procedimientos, la documentación requerida y los pagos internacionales. De igual manera, la exportación directa implica que la empresa debe acceder a más información y riesgos más altos y estos son factores que implican costos más altos para la empresa aun cuando el grado de control sobre los negocios es mayor (Root 1987). Todos estos aspectos se hacen evidentes con el ingreso de C.I. Styles Zagaley al mercado venezolano, de hecho los costos de abrir una empresa en el país de destino son

significativamente más altos que aquellos en que incurre cuando sus exportaciones son indirectas.

En relación con la estructura organizacional de C.I. Zagaley esta puede asociarse con la cuarta etapa propuesta por Londoño. En el caso de C.I. Zagaley la estructura debe empezar a volverse más formal pues la acumulación de funciones en la gerencia llevará a que en algún momento se genere tanto stress en la organización que ello obligará necesariamente se reestructure. El solo hecho de que se esté pensando en contratar una ingeniería industrial para que se encargue de la producción ya da muestras de que esto.

BIBLIOGRAFÍA

ARESE Hector Felix,. Comercio y marketing internacional. Modelo para el diseño estratégico. Grupo editorial Norma 1999. P 560 – 570.

CADOGAN John W. DIAMANTOPULES Adamantios, SIGUAW Judy a., Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. Journal of International Business Studies; 2002 3rd Quarter, Vol. 33 Issue 3, p 615 – 626

HILL Charles,. Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado global. México: McGraw Hill. Tercera edición 2001 p. 599

JARILLO Jose Carlos, MARTINEZ ECHEZARRAGA Jon., Estrategia Internacional. Más allá de la exportación. España: McGraw Hill. 1991 p. 152

MILESI Dario, YOGUEL Gabriel, Inserción externa y generación de ventajas competitivas: comparación de las características de las PYMES exportadoras exitosas de la región metropolitana de Buenos Aires y el interior. Editorial Miño y Davila. 2000

RUGMAN Alan, HODGETTS Richard, Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica. México: 1997 p. 334, 356.

URIBE GOZALEZ Elsa Margarita, Las formas de entrada a los mercados extranjeros: base para el diseño de las estrategias de internacionalización empresarial. En: Cuadernos de Administración. Bogotá: Departamento de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999 p. 94.

APÉNDICE I

El presente instrumento pretende recoger información relacionada con el proceso de internacioanlización de C.I. ZAGALEY LTDA.

Información general

1. ¿Durante cuánto tiempo ha venido la empresa haciendo negocios internacionales?
2. ¿Durante cuánto tiempo ha venido la empresa haciendo negocios en Venezuela?
3. ¿Qué razones llevaron a la empresa a ingresar al mercado de Venezuela?

Estrategia aplicada por Zagaley Ltda. En su proceso de internacionalización

4. Inicialmente, ¿Cuál fue la estrategia de entrada al mercado de Venezuela? (Exportación directa, indirecta, Inversión extranjera directa etc.)
5. Descripción de la estrategia, actual, de entrada al mercado externo. (exportación directa, indirecta, Inversión extranjera directa etc.)
6. La estructura organizacional de la empresa, ¿ha cambiado desde que se iniciaron negocios en Venezuela, o se ha mantenido igual?
7. ¿Cuáles son las actividades, en relación con los negocios internacionales que ha venido desarrollando la empresa?

Describir la operación de C.I. Zagaley para desarrollar sus negocios internacionales en el mercado venezolano.

8. Tiene definida la empresa una visión. En caso afirmativo, ¿cuál es la visión?
9. Tiene definidos objetivos particulares para sus negocios internacionales. En caso afirmativo, ¿cuáles son?
10. ¿Existen políticas escrita en la empresa?
11. ¿Existen reglas escritas, en la empresa?
12. ¿Tiene, la empresa, estandarizados, sus procedimientos?
13. Se prepararan presupuestos relacionados con la actividad internacional de la empresa.
14. Existe una programación de la producción
15. Se evalúa el desempeño de los negocios realizados en Venezuela?
16. ¿Se hace una evaluación del desempeño financiero de la empresa?
17. Se preparan informes de las ventas en el exterior. En caso afirmativo, ¿con qué periodicidad?
18. Se preparan informes de mercadeo relacionados con los negocios en Venezuela?, en caso afirmativo, ¿con qué periodicidad?
19. ¿Cómo se coordinan las actividades relacionadas con los negocios en Venezuela?

20. ¿Las decisiones en relación con los negocios en Venezuela, son tomadas centralizada o descentralizadamente? En cualquier caso ampliar la información.
21. ¿Cuál es el organigrama de la empresa actualmente?
22. Descripción de las funciones de cada departamento
23. Descripción de los procesos de reclutamiento, formación, desarrollo, incentivos
24. Descripción de la tecnología empleada
25. Descripción de la obtención de recursos para actividades primarias
26. Descripción de la logística interna en relación con recepción, almacenamiento, distribución de materias primas, control de existencias, transporte.
27. Descripción del proceso de producción
28. Descripción de la logística externa en relación con el almacenamiento, canales de distribución a los clientes, transporte.

Identificación de la utilización de la información obtenida del mercado.

29. Cómo obtiene la información en relación con:
 - Procedimientos
 - Documentación requerida
 - Formas de pago
 - Plazos de pago
 - Competencia
30. Que uso se le da a la información obtenida del mercado de Venezuela en relación con:
 - Procedimientos
 - Documentación requerida
 - Formas de pago
 - Plazos de pago
 - Competencia

Identificación de las habilidades desarrolladas para competir en el mercado venezolano.

31. Qué ha aprendido la empresa del mercado venezolano en relación con:
 - a. La forma de hacer negocios en Venezuela
 - b. Tamaño del mercado
 - c. Competidores
 - d. Ubicación de clientes potenciales
 - e. Adaptaciones del producto
 - f. Situación económica
 - g. Cultura
 - h. Legislación