

El proceso de internacionalización

Dr. Gabriele Morello *

El proceso de internacionalización de la empresa se puede modelar en cinco fases secuenciales: exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias, empresas multinacionales. Cada fase tiene características y presenta problemáticas distintas. Otra modalidad de entrada en los mercados extranjeros es el Comercio Electrónico, que presenta nuevas amenazas y oportunidades para las empresas y para los consumidores.

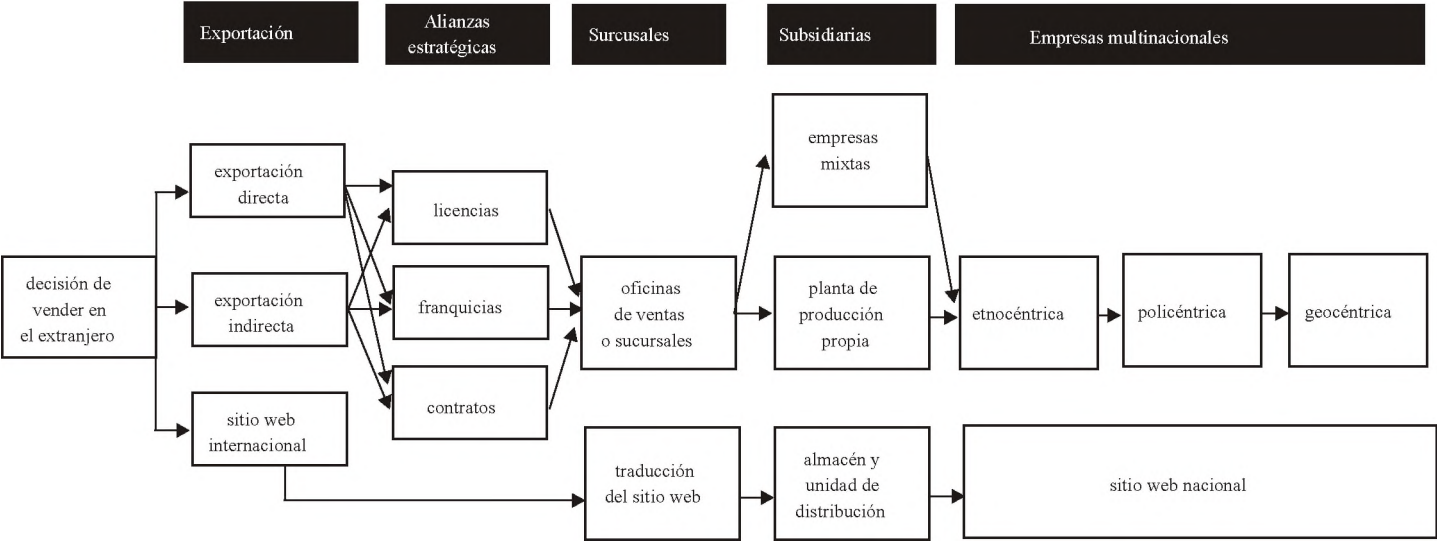
¿C UÁL es el camino seguido por las empresas en el proceso de internacionalización? La ruta no es igual para todos; cada empresa se caracteriza por problemáticas que presentan características específicas y responden a exigencias particulares. Sin embargo, las empresas tienden a seguir una trayectoria común, que empieza con la decisión de vender sus productos en otro país y llega a la empresa totalmente globalizada (geocéntrica).

El presente artículo describe el proceso dinámico de la internacionalización, planteando un modelo cualitativo de comportamiento empresarial (fig. 1) y las principales cuestiones de cada paso del modelo. ¹

* Director del *Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda* (ISIDA) y profesor de Estadística Empresarial en la Universidad de Palermo, Italia.

¹ El modelo fue presentado por el autor en el seminario “El proceso de internacionalización de la empresa” organizado por el Centro de Investigación de Economía Internacional (CIEI) en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, el 6, 7 y 8 de noviembre, 2000.

Fig. 1
El camino hacia la globalización



Este proceso comprende una decisión preliminar (vender en el extranjero) y cinco fases: exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias y empresas multinacionales. Aunque estas fases pueden desarrollarse simultáneamente, en general son secuenciales. Cada una tiene alternativas y modalidades distintas. Recientemente se ha agregado —con tendencia al crecimiento— una nueva modalidad de internacionalización: el comercio electrónico y la utilización de sistemas informáticos en red. De este proceso innovador que empieza con la realización de un sitio *web* y lleva a la comercialización por Internet, hablaremos después de haber tratado los recorridos tradicionales.

Este artículo sigue la lógica micro-económica del proceso, sin detenerse en las diferenciaciones formales (por ejemplo entre empresas globales y transnacionales) que se buscan en la mayoría de los tratados académicos sobre el tema. Lo que concierne al debate macroeconómico y a los reflejos socio-culturales del proceso de internacionalización, nuestras opiniones se encuentran en otras publicaciones.²

Decisión de vender en el extranjero

Esta es una decisión estratégica de importancia crucial para las empresas.

No es necesario que todas las empresas partan del espacio nacional. Si lo hacen, es importante que lo vean como una decisión estratégica y no solamente como la respuesta a una posibilidad improvisada y ocasional. Las transacciones comerciales esporádicas encuentran que las empresas no están preparadas para una política de presencia en el exterior y esto puede ser negativo para los costos económicos y de organización que implican. Si en cambio, la empresa decide afirmar su presencia en otros países en base a un período de mediano a largo plazo, basado sobre atentas consideraciones de costos / beneficios económicos y sociales, su horizonte se amplía racionalmente y esta puede conseguir un crecimiento vigoroso, seguido por coherentes estrategias políticas, tácticas y logísticas.

En general, las empresas deciden exportar para alcanzar economías de escalas. Si los mercados extranjeros presentan oportunidades interesantes para el crecimiento del volumen de producción doméstica se produce una penetración que podemos llamar “por atracción”. Si la decisión está motivada por dificultades

² Ver G. Morello: “Globalización, desarrollo y formación empresarial”, en *Kaleghe*, pp. 4-7, o en *Lettera Asfor*, pp. 25-28.

de ventas en los mercados interiores el intercambio se produce “por impulso”. Frecuentemente las dos causas se presentan simultáneamente.

Otras razones que empujan a las empresas a sobrepasar las fronteras nacionales son el alargamiento del ciclo de vida de un producto, la diversificación de los riesgos, un mejor aprovechamiento de las instalaciones, la demanda específica de determinados productos, la rentabilidad de los precios, la mejoría de la propia imagen con proveedores, bancos y clientes, y la posibilidad de equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado interno.³

La decisión de vender en el extranjero está relacionada con la evolución de la empresa. En la fase “doméstica” la empresa es orientada primariamente al producto, la estrategia es nacional, la perspectiva es local y la sensibilidad cultural no es importante. Después hay una fase “internacional” en la cual la producción es orientada al mercado, la estrategia es abierta al extranjero, la perspectiva es más amplia y la sensibilidad hacia diferentes costumbres y estilos de vida es relevante. Más adelante hay una fase “multinacional” donde la empresa se preocupa de diferenciar sus estrategias en función del comportamiento de los consumidores en varios segmentos de mercado, de la competencia y de las posibilidades ofrecidas para las diferentes infraestructuras de *marketing* existentes en cada país. Por último está la fase “global”, donde la diferencia entre acciones locales y transnacionales tiende a ser superada para una visión homogeneizante del mundo. Volveremos sobre este esquema más adelante, hablando de las empresas multinacionales.

Exportación

El fenómeno de la exportación no está necesariamente vinculado a las dimensiones de la empresa, ni a su experiencia comercial doméstica. Se puede empezar a vender una limitada cantidad de productos en el extranjero sin haber vendido este producto en el propio país. Este es el caso de una empresa textil siciliana que está exportando con mucho éxito corbatas en distintos países, después de escrupulosos estudios de mercados a nivel internacional.

Cuando la empresa no tiene alguna experiencia de exportación en general se presenta a un exportador privado o público y entrega a él su mercancía. En este tipo de exportación, indirecta, los riesgos son menores y los problemas *manageriales* son reducidos al mínimo. Por otra parte, la empresa no tiene ningún con-

³ Ver G. Morello: “Nieuwe markj en nieuwemogelijkheden”, en *Zaken doen in Midden —en Oost— Europa*, pp. 89-101.

trol sobre los bienes exportados. La exportación indirecta se puede realizar en distintas formas, las principales son:

- Agente de venta, exclusivo o no exclusivo.
- Agente de compras.
- Agente de corretaje.
- *Piggy back*: contratos de compra-venta por productos complementarios.
- *Jobber*: mayorista de compra que almacena o revende para otros mayoristas o para la gran distribución.
- *Trading company*: sociedad de comercialización que se ocupa de todas las transacciones internacionales.

Si la empresa quiere exportar directamente, es decir sin intermediarios, sus ventajas serán los mejores contactos en el mercado internacional y el mayor control. Para obtener esto es necesario lograr adecuados esfuerzos organizacionales y financieros. La exportación directa necesita que la empresa responda a tres preguntas básicas:

- 1) ¿Dónde exportar? Hay diferentes alternativas: los mercados más cercanos, los que están en crecimiento, los culturalmente similares, aquellos donde la competencia es menos agresiva, los que no presentan altos gastos ni muchos problemas de aduanas, etcétera.
- 2) ¿Cuándo exportar? El momento ideal es cuando se han desarrollado puntos de fuerza internacionalmente competitivos. Para conseguir esto es necesario que la empresa tenga ideas claras y que sea bien preparada su “ingeniería de exportación”.⁴
- 3) ¿Cómo exportar? También la exportación directa se puede realizar en distintas formas:
 - vendedor directo, es decir funcionario de la empresa exportadora que promueve y realiza ventas;
 - ventas por correo, con o sin catálogo;
 - ferias internacionales;
 - consorcio de exportación, que implica sinergia con otros productores;

⁴ Ver N. Minervini: *Manual del exportador*, p. 17.

- agente en el exterior, que vende en representación y a nombre de su mandante con comisión sobre lo vendido;
- *Rack Jobbing*: el exportador utiliza un espacio de una tienda o almacén de un comerciante local y vende directamente a los consumidores locales;
- distribuidor, persona física o jurídica que compra a su propio nombre;
- empresa de gestión de exportación, o *export management co.*

Hay también formas mixtas de exportación como: el *Countertrade*, del cual el más conocido es el *bartering*, realizado con intercambio de productos; la transferencia de tecnología, que se identifica con el *know-how*, el *copyright*, el *patent right*, el *trade mark right*, la consultoría, la asistencia, el ensamblaje, el contrato de manufactura.

La elección de una o más de las formas de exportación no depende solamente de las preferencias individuales de las empresas sino también del sistema institucional de los países en los cuales ellas operan. En ocasiones el funcionamiento de las exportaciones es regido a nivel ministerial, con el objetivo de optimizar los recursos del país en un cuadro de interés general. En otras, prevalece un sistema dejado a las opciones individuales de las empresas. Otras veces el Estado se reserva una función de promoción y de asistencia técnica a las empresas, este es el caso del “Instituto di Commercio Estero” (ICE) italiano o de Japón, donde una función importante está desarrollada por las *trading houses*, conocidas en el mundo por su fuerza y experiencia comercial; en 1994 Mitsui Bussan unida con otras cinco *trading houses*, logró facturar una cifra igual a ¼ del PIB japonés.⁵

Alianzas estratégicas

Hay diferentes modos de definir una alianza estratégica:

- Una manera de organizar relaciones en las cuales los *partners* ponen inversiones (de capital humano, financiero y tecnológico) con el objetivo de

⁵ Ver J. W. Keegan: *Global marketing management*, p. 301.

desarrollar una colaboración para obtener resultados comunes e individuales.⁶

- La unión de fuerzas con un *partner* local para entrar en un mercado específico.⁷
- Un acuerdo entre empresas de diferentes países que poniendo en común aspectos de sus negocios crean una mutua dependencia.⁸

Cada alianza estratégica implica una cooperación a largo plazo entre dos empresas como mínimo, con el objetivo de conseguir beneficios económicos en un determinado territorio.

Las principales ventajas de las alianzas estratégicas son: la repartición de grandes inversiones necesarias para desarrollar actividades con alta intensidad de capitalización; la posibilidad de acceder a recursos complementarios; la posibilidad de acelerar el regreso sobre la inversión a través de un más rápido *turnover* sobre el capital; la división de los riesgos; la eficiencia conseguida a través de la creación de economías de escala, especialización y racionalización.

Además de la *joint venture*, de la cual hablaremos más adelante, y de otros acuerdos que las empresas realizan en sus rutas hacia la globalización, las formas de alianzas estratégicas más conocidas son las licencias y las franquicias.

Licencias

La licencia es un método de intervención en los mercados extranjeros donde una empresa de un determinado país (el *licensor*) hace un acuerdo contractual con otra empresa o persona de otro país (el *licensee*) donde el *licensee* tiene el derecho de utilizar algo de propiedad del *licensor*.

La licencia puede comprender los siguientes factores: producción, tecnología, *know-how*, procedimientos legales y de *marketing* (incluido marca y bgo) y otros tipos de conocimientos y actividades.

⁶ Ver R. E. Spekman y K. Sawhney: "Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances", en *Working Paper*, pp. 90-114.

⁷ Ver Lee D. Dahringer y H. Mülbacher: *International marketing*, p. 147.

⁸ Ver T. Almor-Ellemers: "International strategic alliances a means to cope with a changing environment", p. 8.

El *licensee* es responsable del éxito del producto o servicio en una determinada área de mercado. Él tiene también toda la ganancia y los riesgos de la operación. En cambio, paga al *licensor* las *royalties*, que son las principales fuentes de ganancia para el *licensor* y a las cuales generalmente se agrega un pago inicial para cubrir los gastos de transferencia de los objetos de licencia y la garantía de un facturado mínimo anual.

Mientras el límite de la licencia es la ganancia limitada, las principales ventajas son: no haber grandes inversiones, mínimo riesgo y velocidad de ingreso en el mercado.

Un ejemplo de licencias exitosas es Concert, formada por British Telecom y MCI Communications, que tienen acuerdos de distribución con Norwegian Telecom, Tele Danmark, Telecom Finland, y Nippon Information & Communication. Otro ejemplo es lo de Samsung, sociedad coreana que compra tecnología por Fujitsu, Toshiba, Nec y otras empresas japonesas.⁹

Franquicia

La franquicia consiste en una colaboración muy estrecha entre dos empresas legalmente y financieramente independientes: el *franchisor* y el *franchisee*. El *franchisor* introduce al *franchisee* en su cadena de distribución, se obliga en la asistencia comercial y en acordar la utilización de marcas y *know-how*; el *franchisee* se empeña en el pago de *royalties*.

Los aspectos más positivos de la franquicia son las bajas inversiones financieras y la motivación empresarial. Los límites son la renuncia de una parte de autonomía gerencial y la necesidad de programas de instrucción para los empresarios.

La franquicia es una forma muy utilizada para plantearse a nivel internacional. Empresas como Body Shop y Swatch pusieron sus fortunas en este sistema. Los hermanos Benetton, que empezaron la actividad de *franchising* por una pequeña red de tiendas en el 1968, hoy facturan 2 000 000 de dólares y disponen de un *network* de 7 000 tiendas en 120 países. En Austria es interesante la reciente iniciativa de Sacher, pastelería famosa por su torta de chocolate. Los propietarios de Sacher están realizando contratos de franquicia con otras pastelerías del país. El sabor del producto, su presentación y la decoración de las tiendas son similares a los originales, de manera que el cliente que come la torta en

⁹ G. Albaum; J. Strandoskov y E. Duerr: *International marketing and export management*, p. 223.

Innsbruck tiene la sensación de estar en la antigua pastelería en el centro de Viena.

Otros contratos

Licencias y franquicias no son los únicos tipos de alianzas estratégicas que una empresa puede activar. Philips, por ejemplo, ha desarrollado diferentes contratos y acuerdos con más de cuarenta empresas europeas y extra-europeas, utilizando tipos de cooperación como consorcios de R&D, *partnerships* por objetivo, acuerdos de *cross-manufacturing*, de *cross-distribution*, de intercambio de recursos humanos y otras variantes.

Los contratos pueden ser totales o parciales. Cuando en los contratos parciales las empresas quedan en competencia por la mayoría de los aspectos productivos y distributivos, se habla de “cooperación conflictual”. Las alianzas estratégicas también se caracterizan por diferentes estabilidad y profundidad de relaciones. La cuestión no es solamente legal, también cultural. En el sistema japonés existen normas diferentes para las empresas que están en un determinado grupo (*uchi*) respecto a las que están fuera del grupo (*soto*). La referencia primordial es *ie*, la familia. Como los conflictos individuales se resuelven en el interior de *ie* los conflictos entre empresas se resuelven en el interior del *uchi* y cuando una empresa está atacada por un competidor *soto*, todos los miembros del *uchi* se movilizan para defenderla. Entonces las empresas que están conectadas en *uchi* gozan de una estructura muy fuerte, hasta el punto de intercambiarse el personal y de administrar los mismos centros de provechos.¹⁰

Sucursales

En ninguna de las formas discutidas la empresa establece su presencia en el extranjero con inversiones directas en instalaciones productivas o con sedes comerciales propias. Cuando las condiciones de mercado están maduras el primer paso que implica una presencia física de la empresa en el país extranjero es el de activar una sucursal: filial, oficina o representación delegada. Aunque esto puede implicar, especialmente al inicio de la actividad, la necesidad de un continuo flujo de comunicación con la sede central, la empresa tiene así la posibilidad de obtener una fuente de información y una base operativa que sustancian la primera presencia física de su posicionamiento en el extranjero. En este sentido la sucursal se puede ver como una división comercial de la empresa, que opera con costes más bajos y con una eficiencia mayor de la que puede conseguir con

¹⁰ Ver Frank-Jürgen Richter: *Strategic networks: the art of japanese interfirm cooperation*, pp. 28-38.

la simple exportación. La mayoría de las fábricas de automóviles y de otras grandes empresas tienen sucursales en el extranjero, pero también empresas menores y consorcios de exportaciones utilizan este canal de distribución.

La constitución de sucursales no necesita de inversiones igualmente elevadas como las inversiones de la construcción de una fábrica. Además, una inversión comercial es siempre más flexible que una inversión inmobiliaria. Sin embargo, esto no significa que antes de hacer este paso la empresa no tiene que considerar los entornos político-legal, económico, tecnológico y socio-cultural en el cual va a colocarse.

El entorno político-legal comprende el sistema de gobierno, su estabilidad, el sistema legal, las relaciones internacionales y las regulaciones directivas. El entorno económico comprende el nivel de impuestos y distribución, el crecimiento económico, las tasas de cambio y reglas monetarias, el proteccionismo, la inflación y la competencia. El entorno tecnológico comprende la infraestructura de transporte y comunicaciones, la administración de la producción y los equipos, la infraestructura de *marketing*, y el nivel de informatización. El entorno sociocultural comprende el sistema demográfico y educacional, el comportamiento organizacional, los valores y los estilos de vida de la población. El conjunto de estos entornos determina amenazas y oportunidades para la nueva localización de la empresa.

Subsidiarias

Si la experiencia de una o más sucursales en el extranjero ha sido positiva, después de un cierto período es natural que la empresa considere la posibilidad de hacer otro paso adelante en su recorrido, con la creación de una empresa subsidiaria. Esta es una organización poseída y controlada por la empresa madre, que opera como una empresa independiente. Por el hecho de que la subsidiaria es legalmente independiente, también las expediciones de bienes por la casa madre están reguladas por los principios del *transfer pricing*. Los tipos más importantes de empresas subsidiarias, que implican la creación en el extranjero de una nueva empresa, pasan en dos maneras: la realización de una empresa mixta, o bien la asunción de todos los pesos y riesgos de una instalación productiva. Las dos formas de inversiones piden un análisis separado.

Empresas mixtas

La empresa mixta (*joint venture*) es “una colaboración entre partes independientes que intercambian o combinan varios recursos quedando entidades legales separadas e independientes”.¹¹ En otras palabras, se trata de un contrato entre dos o más partes para la creación de una asociación con el fin de concretizar negocios de recíprocas ventajas. En este tipo de *partnership* hay dos factores: uno técnico y uno de voluntad. Para la tecnología hay una recíproca contribución, para la voluntad se expresa un acuerdo de cooperación.

El significado de la *joint venture* está en la complementariedad de las aportaciones cuyas ventajas se funden en la unidad de la relación. El *partner* del lugar contribuye con el conocimiento del mercado y del entorno cultural, incluidos los contactos con las autoridades y todo lo que puede facilitar la afirmación de la empresa; el *partner* extranjero aportará los procedimientos técnicos, el *know-how* y la experiencia administrativa.

Una forma de contrato es la *Equity Joint Venture (EJV)* que da a cada socio el mismo nivel de participación y control. Cuando la *EJV* tiene el carácter de ciclo integrado producción-venta la presencia en el país servirá también para superar los problemas de restricciones sobre las importaciones, típicos del comercio internacional. Frecuentemente las empresas mixtas no están en paridad. La Pepsi-Cola ha concluido una importante empresa mixta en India, basada en actividades agrícolas y producción de bebidas con *partners* locales que han mantenido el 60% de la *venture*.¹²

Las ventajas de una buena coinversión están en el neutralizar a la competencia, bajar los costes, reducir los riesgos y el impacto negativo de la legislación local, aumentar las cuotas de mercado y reforzar la propia estrategia de penetración y desarrollo en el extranjero. La empresa mixta es un matrimonio. Su principal límite es no tanto que la ganancia potencial va a ser reducida porque todos los provechos tienen que ser compartidos, cuanto que pueden haber disputas entre los socios por diferentes políticas de dividendos o filosofías empresariales en contraste. El caso de las compañías de aviones Alitalia y KLM es un reciente ejemplo de matrimonio fallido. En cambio, los ejemplos positivos son numerosos: entre estos están los de Ford y Mazda, que administran conjuntamente una fábrica en Michigan, y la coinversión entre IBM y Siemens por la investigación de semiconductores.

¹¹ R. Bennet: *International marketing*, p. 75.

¹² P. R. Cateora: *International marketing*, pp. 164-165.

Planta de producción propia

Los factores que determinan la decisión de la empresa de establecer una propia factoría en el extranjero se determinan por conveniencias de costes (de trabajo, de materias, de capitales, de terreno y de transportes) y las economías de escala. Todas las consideraciones de “riesgo país” hechas en términos de amenazas y oportunidades por la creación de sucursales tienen valor, o mejor dicho, mayor valor también aquí.

Una vez decidida la ubicación de la planta hay que decidir si crear también una propia organización de *marketing* o bien confiarse de estructuras locales. En el primer caso hay que afrontar el problema de la elección, del adiestramiento, de la motivación y del control de la red de distribución.

En la conducción de una factoría en el extranjero se presentan varios problemas y varios riesgos. Por eso hay sociedades que prefieren tener además la propiedad de las instalaciones pero no el control de estos. Aunque normalmente una sociedad que decide realizar una propia instalación toma de eso también la gestión y no invierte en empresas mixtas, no faltan excepciones: en China Procter & Gamble (P&G) opera con una combinación de *joint venture* y empresa propia. Parece que este sistema produce resultados positivos, si es verdad que en dicho país P&G ha incrementado el *market share* de sus productos respecto el competidor Unilever.

Las empresas multinacionales

La multinacionalización representa la última fase de nuestro modelo. Entre las diferentes definiciones de empresas multinacionales es interesante la de Perlmutter,¹³ precursor de estas problemáticas, por el cual las empresas multinacionales pueden ser etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas.

Etnocéntrica es la empresa que también teniendo sedes en diferentes naciones conserva la sede central en su patria. Es allá que se toman las decisiones estratégicas fundamentales; los hombres y mujeres que las toman son de la misma nacionalidad de la empresa madre. La empresa etnocéntrica es una empresa nacional que se extiende en más territorios, siguiendo un modelo de organización centralizado. Segundo, en esta concepción la Fiat puede considerarse

¹³ Ver H. V. Perlmutter: “L’Enterprise internationale-trois conceptions”, en *Revue Economique et sociale*.

una multinacional etnocéntrica. El acrónimo de la sociedad, creada en el 1908, significa Fabbrica Italiana Automobili Torino, a pesar de su diversificación de la producción y del número de lugares que la sociedad tiene en el mundo, el principal producto es todavía el automóvil, el *top management* es italiano y las decisiones estratégicas se toman en Torino.

La empresa policéntrica tiene varios centros decisionales (subdivididos para funciones, territorios o competencias) y sus *top managers* son de diferentes nacionalidades. Una forma avanzada de policentrismo es la orientación regiocéntrica, con centros en las grandes áreas económicas. Por ejemplo, la organización de McDonald's International es subdividida en cuatro macro-áreas: Europa, Asia-Pacific, América Latina y los restantes. Además, las empresas policéntricas pueden activar procedimientos globales solamente para algunos aspectos y no para todas las actividades. Philip Morris y Daimler Benz aplican una estrategia de *marketing* global por el *brand name*, Toyota y Ford por el design, Gillette por el *packaging*.¹⁴

La empresa geocéntrica no hace distinciones entre nacionalidades y sedes geográficas. El vértice está formado de gente de cultura internacional, móvil y acostumbrada a una rápida circulación de experiencias.

Otros autores, y en particular Keegan¹⁵, han reelaborado el modelo originario de Pearlmutter poniendo en evidencia que la empresa etnocéntrica considera su propio país de origen como superior a los otros y tiende a mirar las semejanzas entre los países. La empresa policéntrica ve a cada país como único y tiende a mirar las diferencias socio-culturales. En el geocentrismo la empresa tiene una óptica planetaria.

Las fases y las topologías examinadas están resumidas en la Fig. 2.

¹⁴ L. Gregory Miles: "Tailoring a global product", en *International Business*, p. 50.

¹⁵ Ver J. Warren Reegan: *Global marketing management*.

Fig. 2
Fases y tipologías

Empresas	Doméstica	Internacional	Multinacional	Global transnacional
fases				
orientación primaria	producto	mercado	cuota de mercado	estrategia
estrategias	doméstica	internacional	multinacional	global
perspectivas	etnocéntrica	etnocéntrica	policéntrica	egocéntrica
sensibilidad cultural	poco importante	importante	muy importante	fundamental

Aunque hoy las grandes empresas policéntricas y geocéntrica tengan orientación, estrategias, perspectivas y sensibilidad cultural ultra-nacionales (lo que facilita el control de la economía mundial), desde el punto de vista financiero continúan conectados y sacan beneficios de sus naciones originarias, como resulta de un estudio sobre las sociedades transnacionales de la revista *Fortune*.¹⁶

El comercio electrónico

Con la introducción de las nuevas tecnologías y de los sistemas informativos distribuidos, las empresas disponen de una nueva modalidad de comercialización, destinada a transformar el escenario del procedimiento de internacionalización. El sistema se puede modelar en 4 pasos:

- 1) Sitio web. La nueva modalidad empieza con la realización de un único sitio *web*, al cual los clientes de diferentes países se enlazan para pedir el producto deseado. El sitio utiliza un solo idioma (generalmente el inglés).
- 2) Traducción del sitio *web*. En una segunda fase la empresa diferencia su propio lenguaje de comunicación utilizando también otros idiomas (español, francés, italiano etcétera).
- 3) Almacén y unidad de distribución. Mientras en las fases precedentes el producto pedido partía de la factoría de la casa madre, ahora la distribución se hace de más puntos.

¹⁶ Ver N. Chomsky: *Latin America: from colonization to globalization*, p. 89.

- 4) Diferentes sitios *web*. En esta fase la empresa descentraliza su actividad y localiza contenidos informativos, oferta de productos y servicios por los consumidores en diferentes sitios. Por ejemplo, la motocicleta Bmw, que se puede adquirir en los países del Norte de Europa se vende con manoplas calentadas para proteger las manos del frío, mientras en el Sur de Europa, donde no es necesario, la misma motocicleta no tiene esta variante.

La dinámica descrita del comercio electrónico se puede encontrar en el caso de Amazon, distribuidor de libros. Esta empresa empezó con la oferta de catálogos de otros distribuidores en un propio sitio *web* internacional localizado en EE UU. Después creó una traducción del sitio *web* en UK. Los libros pedidos por los clientes llegaban en bloque desde los Estados Unidos. La tercera fase fue la creación de un almacén en UK y después en Alemania. Ahora se está desarrollando una fase de separación de los sitios: *amazon.co.uk* y *amazon.de*.

En el comercio electrónico destinatarios de los productos pueden ser las empresas, y los consumidores. En el primer caso se habla de *business to business*; esta es la forma más difusa y más provechosa porque el volumen de las transacciones es mayor y el coste unitario de distribución es menor. En el segundo caso se habla de *business to consumer*. Además, en estos días Amazon está introduciendo un nuevo circuito de distribución, llamado *Consumer to Consumer*, en el cual el propietario de un libro puede venderlo a otro consumidor, pagando el 10% de la transacción a Amazon.com.

Según algunas opiniones, Internet sustituirá cada forma de comercio tradicional. El autor no está de acuerdo con esta visión futurista, y cree más en el principio *high tech-high touch*, según el cual mientras más avanza la tecnología, mayor es la necesidad del contacto humano en el lugar de intercambio. Igualmente se puede pensar que la internacionalización para diferentes sitios *web* localizados en zonas geográficamente diferentes puede actuar como factor en contratendencia respecto al proceso de homogenización de los gustos y el consecuente desconocimiento de la cultura, bien conocida amenaza del fenómeno. Si los consumidores encontraran en el mercado los productos que responden a las exigencias locales y a las expectativas tradicionales, la última fase de la internacionalización telemática contendría una perspectiva interesante en el plano social.

Cuáles podrían ser los desarrollos y los efectos del sistema, es un hecho que con el comercio electrónico nuevas formas de comercialización surgirán en los próximos años. No es difícil prever que el interés de las empresas hacia los nuevos sistemas subirá proporcionalmente al número de los usuarios de la red electrónica (hoy en día unos millones). Esto no solo abre nuevas perspectivas de

ampliación de las transacciones a nivel internacional sino que cambia las modalidades de intercambio, relación y comunicación entre productores y consumidores.

Bibliografía

- Albaum, Gerald, Strandskov, Jesper y Durr, Edwin: *International marketing and export management*. 3rd ed., Harlow: Addison Wesley Longman Ltd, 1998.
- Almor-ellemer, T.: "International strategic alliances, a means to cope with a changing environment", Danish Summer Research Institute, Gilleleje, Denmark, 1992.
- Bennet, Roger: *International Marketing*. Kogan Page Ltd., London, 1995.
- Cateora, Philip R: *International Marketing*. 7th ed, Homewood, IL, Irwin, 1990.
- Chomsky, Noam: *Latin America: From Colonization to Globalization*. Hoboken, NJ: Ocean Press, 1999.
- Dahringer, Lee D. y Mühlbacher, Hans: *International Marketing*. Reading, Mass: Addison-Wesley. 1991.
- Keegan, Warren J.: *Global Marketing Management*. Englewood Cliffs,: Prentice Hall International, New Jersey, 1999.
- Miles, Gregory L.: "Tailoring a Global Product", en *International Business*, March, 1999.
- Minervini, Nicola: *Manual del Exportador*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, Atlampa, México, 1996.
- Morello, Gabriele: "Nieuwe markten, nieuwe mogelijkheden", en P.M. Jellinek (ed.): *Zaken Doen in Midden- en Oost- Europa*. Schoonhoven: Academic Service, 1990.
- Morello, Gabriele: *Globalización, desarrollo y formación empresarial*, en *Kaleghé*. No. 6, Palermo, 1999 y en *Lettera ASFOR*, No. 1, Milano, 1999.
- Perlmutter, H.V.: "L'Enterprise Internationale - Trois Conceptions", en *Revue Economique et Sociale*. Mai. Lausanne, 1965.
- Richter, Frank-Jürgen: *Strategic networks: The Art of Japanese Interfirm Cooperation*. 2000.
- Spekman, R.E. y Sawhney, K.: "Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances", en *Working Paper*. MA: Marketing Science Institute, Cambridge, 1990.