

# INTRODUCCIÓN



10

Una de las tendencias actuales más relevantes en los negocios a nivel mundial lo constituye el creciente rol de la internacionalización en las estrategias empresariales. Este proceso además de proyectar el quehacer de las empresas a lugares muchas veces insospechados para algunos de sus fundadores, constituye una de las vías más reconocidas como generadora de oportunidades para crecer y de consolidación de proyectos en curso.

De este modo, el desarrollo de productos antes no conocidos en nuestro medio, la búsqueda de compradores, las negociaciones en otros idiomas, el potenciamiento de las instalaciones productivas, el aseguramiento de estándares de calidad altos y confiables y el manejo logístico de exportación, entre otros, han pasado a ser aspectos cotidianos y fundamentales en las empresas que hoy ya muestran una cierta trayectoria internacional.

A nivel de país, en estos últimos años, Chile muestra una significativa consolidación en cuanto a poseer una economía cuyo motor principal es el comercio exterior, mostrando una significativa expansión (superior al 25%) con países de gran tamaño económico (como Estados Unidos, la Unión Europea (UE) y Corea del Sur, entre otros) con los cuales posee Acuerdos Comerciales.

En importante medida esto ha sido fruto de un casi ininterrumpido proceso de apertura comercial que comienza en el país en 1975, tras un largo período de opacidad económica, y que se puede dividir en dos fases claramente marcadas y que a su vez, cambiaron para siempre

el escenario político y económico nacional.

La primera corresponde al período entre 1975 y 1990, cuando la estrategia fue poner en marcha una apertura de carácter unilateral (donde los niveles y la dispersión de los aranceles se redujeron fuertemente). La segunda, a partir del Gobierno de Patricio Aylwin, da inicio a un proceso de fortalecimiento de las relaciones económicas internacionales, mediante tres vías: la conocida forma unilateral, la multilateral y mediante la inserción concertada con otros países o agrupaciones de ellos.

En lo general, este camino de vinculación con los mercados internacionales se ha realizado bajo condiciones de reciprocidad, es decir, sobre la base de considerar mayor apertura de la contraparte para las exportaciones chilenas, lo que en la práctica ha significado incluir a la casi totalidad de los países con los cuales se comercia actualmente. Éste, además del intercambio de bienes, se refiere a los servicios y las inversiones; en otras palabras, abarca los movimientos de personas y capitales cuando están destinados a participar en el desarrollo productivo.

Por otra parte y sin perjuicio de la acción fundamental de las entidades privadas en la materia (como la Asociación de Exportadores, Asexma, etc.), con el transcurso de los años han surgido, diversas herramientas en organismos como ProChile y CORFO, que se han hecho cargo del tema de promoción y fomento, incentivando a las empresas a diversificar tanto los productos exportados como los mercados de destino. Algunos de los resultados de este esfuerzo

diversificador se observan en el aumento de los productos exportados, las empresas exportadoras, los mercados de destino y por supuesto, los montos exportados en el período considerado (Ver tabla siguiente).

Exportaciones: productos, mercados y empresas				
AÑO	PRODUCTOS	MERCADOS	EMPRESAS	MONTO EXPORTADO (millones de US\$)
1975	500	60	200	1.552
1987	1.400	120	3.666	5.303
1995	3.670	157	5.817	16.024
2003	3.854	165	6.435	21.046
2005	5.307	190	6.880	38.597

Fuente: Pro Chile.

Adicionalmente, ha habido un cambio no menor en la importancia relativa de los mercados con los cuales se comercia internacionalmente. Al considerar el mercado de destino de las exportaciones chilenas de los últimos 4 años (tabla Mercado de destino exportaciones chilenas), se aprecia que como mercado, Latinoamérica ha perdido tres puntos porcentuales en favor de Europa y América del Norte. En este sentido, resulta también destacable (en el período comprendido entre 2002 y 2005), el aumento de los envíos a mercados con TLCs recientemente suscritos, tales como, NAFTA (91%), Unión Europea (113%) y Corea del Sur (209%).

Mercado de destino exportaciones chilenas (millones de US\$)				
Zona	2002	2003	2004	2005
América	7.305	7.798	10.854	13.963
Nafta	4.654	4.802	6.648	8.897
Aladi	3.278	3.474	4.868	6.070
Mercosur	991	1.225	1.949	2.466
Europa	4.542	5.222	8.331	9.784
U Europea (25)	4.255	4.887	7.715	9.069
Asia	5.101	6.463	11.082	13.983
Corea del Sur	714	1.014	1.804	2.210
África	71	101	101	125
Oceanía	75	128	120	129
TOTAL	17.428	20.138	30.896	38.597

Fuente: Pro Chile.

En cuanto al tamaño de las empresas que participan en este proceso, las PyMEX, han adquirido mayor relevancia en el contexto de la economía nacional, representando el 7,5% de las exporta-

ciones (en el 2005), con un registro total de US\$ 2.881 millones, y un incremento de 21,5% respecto al año anterior<sup>(2)</sup>. Estos se caracterizan a su vez por un alto contenido de productos No Tradicionales.

Las PyMEX chilenas desarrollan actividades en dos sectores principalmente; el industrial y el agrícola, lo que en el primer caso constituye exportaciones por US\$ 2.146 millones, correspondiente al 74,5% (de lo exportado por las Pymex), y de US\$ 583 en el segundo, concentrando el 20,2%. Ambos, dirigen flujos exportadores a una variedad de mercados, con productos como vinos, uvas y servicios, entre otros. Respecto de la participación de las empresas en esta área, es posible apreciar un escaso nivel de concentración. De hecho, las 20 principales representan solamente el 5,62% de las PyMEX.<sup>(3)</sup>



## 1.1. DECISIÓN EXPORTADORA

Numerosas (y a veces variadas) son las razones que explican la decisión de internacionalización de las empresas, entre las que destacan<sup>(4)</sup>:

A★La obtención de economías de escala y/o el ocupar capacidad ociosa, tanto en producción como en desarrollo de productos, distribución, etc., para lo cual necesita ampliar su horizonte de clientes.

B★La definición de una estrategia de crecimiento en su sector industrial y en donde, por ejemplo, se aprecia que el tamaño del mercado local se ha tornado muy pequeño o limitante.

C★La búsqueda de mayores niveles de rentabilidad, sea mediante la obtención de mejores precios (por sus productos) en mercados más grandes o mediante la diversificación del riesgo.

D★Para compensar una caída de su mercado interno.

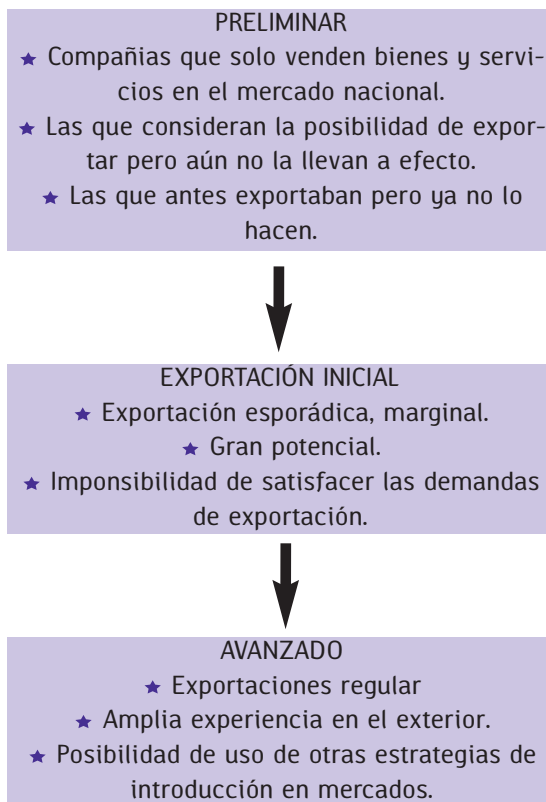
E★Por su vocación (o visión) internacional, dado que han sido creadas pensando en la satisfacción de las necesidades de consumidores de mercados externos.

F★Para ganar competitividad, frente a competidores eficientes de nivel mundial.

Habitualmente, la forma básica de internacionalización está constituida por la exportación, para la cual la empresa debe definir un camino que asegure la mejor decisión posible, dada su situación competitiva, las características del mercado y la información de que dispone<sup>(5)</sup>.

## 1.2. ETAPAS DEL DESARROLLO EXPORTADOR

No obstante, con frecuencia las empresas comienzan a exportar por accidente, lo que no está exento de tropiezos e imprevistos. Otras, sin embargo, con mayor experiencia o conocimiento, poco a poco se dan cuenta de la importancia que adquieren las exportaciones en su negocio, lo cual las lleva a actuar más planificadamente. Posteriormente, en la medida en que estas empresas adquieren más conocimientos y experiencia en exportaciones, diversifican sus mercados a países más distantes o cuyo entorno de negocios difiere al de su país de origen<sup>(6)</sup>. La mayor o menor participación de las exportaciones en la gestión de una empresa se puede dividir en tres grandes fases.<sup>(7)</sup>



Sin perjuicio de lo que se aprecia en la secuencia de etapas señaladas, es importante señalar que cada vez, un número mayor de firmas emprende actividades de exportación en un momento más temprano de su propio ciclo de vida, dada la creciente importancia para la nueva generación de empresarios y ejecutivos y las experiencias internacionales. Además, la posibilidad de generar ventas por Internet, es otra de las razones de su temprana incursión en el negocio exportador.

Por otra parte, cuando las empresas pasan de la exportación inicial a la avanzada, tienden a exportar a un mayor número de países y a esperar que sus exportaciones crezcan como porcentaje de sus ventas totales<sup>(8)</sup>.

## 1.3. EL PRIMER PASO HACIA LA EXPORTACIÓN

Ir de una etapa de exploración a otra de inserción avanzada en los mercados internacionales, con frecuencia responden al concurso de factores, cuya presencia es determinante en el futuro del negocio exportador. Algunos de estos son la actitud emprendedora, la determinación del potencial exportador de la empresa, su evaluación y la identificación de factores específicos

que puedan incidir en este proceso.

La actitud emprendedora se indica como una de las principales características de un hombre de negocios, lo que adquiere mayor relevancia en aquel que se dedica a actividad exportadora, quien debe internalizar que en esta área tanto los retos como los compromisos son aún mayores, que en los negocios locales.

Se debe tener presente que el concepto de emprendedor lleva implícito un factor de optimismo, pro actividad y desafío. Implica capacidad de aprovechar situaciones adversas y prosperar, de convertir una idea en negocio, ampliando su horizonte de mercado, a través de iniciativas de exportación.

Para desarrollar un proyecto de exportación, es indispensable que la empresa esté en condiciones reales de exportar y tenga capacidad técnica y de producción suficiente para asumir los compromisos que adquiera en los mercados internacionales.

**A★ Algunas preguntas importantes de contestar son las siguientes:**

★ ¿En qué condiciones se encuentra la empresa en el mercado nacional con proyección al mercado internacional?

★ ¿Cuenta con los conocimientos apropiados de los requisitos y regulaciones establecidas para la actividad exportadora en el país y las regulaciones del país destino?

★ ¿Con qué activos cuenta la empresa, cuál es su capacidad?

★ ¿Cuenta con el soporte financiero adecuado para responder a las demandas de sus posibles compradores?

★ Sus recursos humanos, ¿están capacitados para llevar a buen éxito la tarea de exportar?

★ ¿Son confiables sus proveedores?

★ ¿Cuenta con un proceso de exportación debidamente establecido?

**B★ Evaluación de la participación**

En este aspecto es necesario tener claro cuáles son los objetivos empresariales, las reales oportunidades de los mercados explorados, los incentivos gubernamentales, los volúmenes posibles de exportar, la definición de precios, los riesgos de los países en los cuales se planea operar comercialmente, entre otros.

**C★ Análisis de factores específicos**

Esto implica considerar los factores que envol-

verán el negocio exportador, en términos de identificar los productos potencialmente exportables, los mercados potenciales, la oferta exportable, los aranceles, restricciones y prohibiciones de los mercados, la existencia de tratados bilaterales y multilaterales y los costos de exportación

#### 1.4. ALGUNOS MITOS SOBRE LA EXPORTACIÓN

**A★ La empresa debe ser grande**

Uno de los principales mitos que existe respecto a la actividad exportadora se refiere al hecho que para que una empresa exporte debe ser de un cierto tamaño hacia arriba.

Sin embargo, estudios realizados indican que la mayoría de las empresas grandes se encuentran clasificadas como no exportadoras, y que más aún, son las empresas medianas las que se caracterizan por exportar regularmente, sin perjuicio que las grandes compañías lo hacen, en promedio, a más países que las medianas y pequeñas. Lo anterior podría indicar que al momento de expandir los mercados, este factor o la disponibilidad de recursos, sí puede influir<sup>(9)</sup>. De lo anterior se deduce que el tamaño no es una limitación para exportar<sup>(10)</sup>, simplemente podrá incidir en la expansión de las empresas, es decir, el número de mercados por atender.

**B★ Sólo las empresas grandes pueden aumentar su capacidad productiva en forma significativa**

Un segundo mito se relaciona con que las empresas grandes al tener mayor experiencia aumentan más su capacidad de producción que una de menor tamaño.

Esto es contradictorio con investigaciones recientes que plantean que el crecimiento promedio en la capacidad de producción de empresas sin experiencia ha aumentado más que empresas con experiencia internacional regular<sup>(11)</sup>.

**C★ Sólo empresas con gran cobertura en el mercado doméstico tienen mayor potencial de exportación**

Un tercer mito se relaciona con que empresas que poseen mayor cobertura en el mercado nacional tienen mayor interés y posibilidades de exportar.

Este tercer mito es postulado incluso por varios investigadores, ya que se piensa que a mayor

capacidad de expansión de la empresa mayor nivel de potencial tiene, debido a que empresas con tasas de crecimiento en la participación del mercado nacional tienden a demostrar que son más probables a expandirse internacionalmente<sup>(12)</sup>. Sin embargo, esto se opone a que empresas con menor cobertura de mercado nacional presentan un alto potencial de exportación, e incluso, al nacimiento de empresas destinadas a exportar.

#### D★ Empresas con propiedad anónima perciben más riesgo en la exportación

Un cuarto mito se relaciona con el tipo de estructura y su influencia en las percepciones que tienen las empresas sobre las actividades de comercio internacional.

Se plantea que empresas con estructura de propiedad anónima tenderían a percibir más riesgos en las actividades internacionales que las empresas de estructura limitada o en comandita. Según estudios recientes, esto se refuta mostrando una dirección contraria respecto al riesgo en las actividades de estas empresas<sup>(13)</sup>.

#### E★ Para exportar se requieren gerentes jóvenes

Gerentes jóvenes consideran menos riesgosas las exportaciones que gerentes de mayor edad. “Existen tendencias que muestran cómo la percepción del riesgo de la actividad exportadora se ve influenciada por algunas características del perfil del gerente; como por ejemplo, su edad. A mayor edad del gerente tiende a haber una percepción mayor del riesgo de la actividad exportadora. Los gerentes más jóvenes califican de forma ligeramente más baja la percepción del riesgo”. Sin embargo, esto puede resultar contradictorio si se incluyen por ejemplo, otros factores como la experiencia exportadora. “Otro factor perteneciente al perfil del gerente que disminuye la percepción del riesgo de la actividad internacional es el hecho de poseer raíces familiares en el exterior. Así, los gerentes sin raíces familiares en el exterior perciben el riesgo en mayor medida que aquellos que sí las tienen. Por último, en los casos en los que el gerente ha vivido en el exterior, la percepción del riesgo también se hace menor”<sup>(14)</sup>.

En resumen, los estudios y experiencia indican que:

A★ El comportamiento exportador de una empresa no está relacionado necesariamente

con su cobertura del mercado doméstico<sup>(15)</sup>.

B★ El tamaño no es una limitación para la actividad exportadora, lo que puede verse afectado es el número de mercados a los que la empresa puede llegar<sup>(16)</sup>.

C★ La ubicación en los mercados por parte de las PyMEX es gradual<sup>(17)</sup>.

D★ El perfil del gerente es un factor determinante en el inicio de la actividad exportadora<sup>(18)</sup>.

E★ Dentro de las principales dificultades que presentan las empresas en su proceso de internacionalización se encuentran los aspectos relacionados con el marketing.

F★ La percepción de los obstáculos a la exportación disminuye según aumenta la experiencia exportadora.

## 1.5. - ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una estrategia es una “serie de acciones que los administradores deben ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa”<sup>(19)</sup>. Toda persona que desee hacer negocios en el exterior debe ser capaz de diseñar estrategias internacionales apropiadas para cada mercado.

El mercado global es, por sí mismo incierto, con nuevas oportunidades pero también nuevas amenazas. Estas oportunidades y amenazas hacen que tengamos que tomar una serie de decisiones efectivas y rápidas en función del riesgo y de nuestros objetivos, prioridades y recursos.

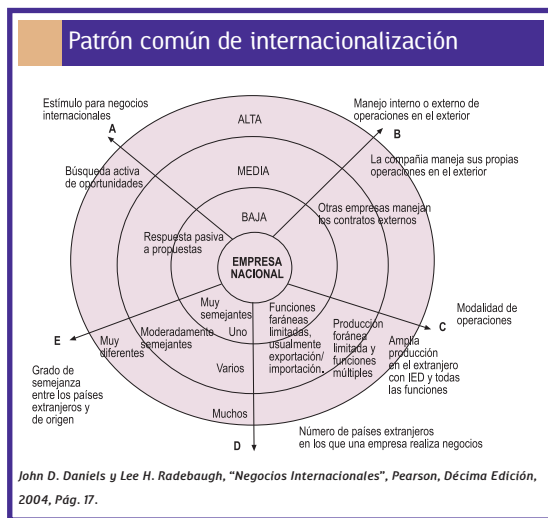
Para que la empresa pueda tener éxito en su internacionalización debe construir su competitividad<sup>(20)</sup>, desarrollando “una ventaja competitiva” sobre la base de los factores del país en que se encuentra ubicada, factores del sector industrial al que pertenece e internos de la propia empresa.

### Evolución del proceso de internacionalización

Las empresas no empiezan como gigantes y pocas tienen en sus inicios un pensamiento de tipo más bien global. Al analizar las estrategias vemos que las empresas se encuentran en diferentes niveles de internacionalización y que su condición afecta las alternativas estratégicas disponibles para ellas. La mayoría de los patrones son producto del comportamiento destinado a minimizar el riesgo. Por lo cual, al principio, realizan actividades internacionales en forma

renuente pero conforme aprenden más sobre las operaciones en el extranjero y tienen éxito en ellas, se mueven hacia compromisos más profundos (en el exterior).

## PATRONES DE EXPANSIÓN



De la figura vemos que mientras más lejos del centro se desplace una empresa, mayor será su compromiso internacional.

★ **De la expansión pasiva a la activa:** la mayoría de las empresas nuevas se establecen en respuesta a necesidades domésticas, considerando sólo estas oportunidades hasta que se le presentan otras relacionadas con el exterior. (eje A)

★ **Del manejo externo de las operaciones al interno:** comúnmente una empresa recurre a intermediarios para manejar las operaciones en el exterior durante las etapas iniciales, sin embargo, si el negocio prospera, la empresa deseará, por lo general, manejar las operaciones con su propio personal. Esto se debe a su aprendizaje en esta área. (eje B).

★ **Profundización del modo de compromiso:** las exportaciones son generalmente, el primer modo de operación que una empresa asume para internacionalizarse. Posteriormente, una empresa se mueve hacia algún tipo de producción en el extranjero, adaptándose en un inicio para minimizar el uso de los recursos de la empresa, autorizando a otras empresas a que manejen su producción en el exterior. Además, la empresa es responsable de actividades múlt-

tiples en el exterior como por ejemplo, las ventas. (eje C)

★ **Diversificación geográfica:** aumenta el número de países en los que opera la empresa (eje D). Su selección tiende a seguir ciertos patrones como muestra la figura en el eje E. Inicialmente, las empresas van a lugares similares y cercanos geográficamente. Posteriormente, se mueven hacia países más distantes.

★ **Atajo hacia la expansión:** esto implica que las empresas comienzan con un enfoque global. Los adelantos tecnológicos, sobre todo en las comunicaciones e Internet, dan a estas empresas principiantes una mejor idea de dónde sus mercados son globales y cómo obtener recursos de diferentes países.<sup>(21)</sup>

## 1.6. LA VÍA DE LOS CANALES DE EXPORTACIÓN

Los canales de exportación son un aspecto crucial en el esfuerzo para llegar a los mercados internacionales. La adecuada selección de ellos puede determinar el éxito del negocio en el corto como en el largo plazo. No sólo determina la efectividad del plan de marketing sino también puede afectar el nivel competitivo de la empresa, donde en algunos casos, éste constituye el pilar fundamental en que se base su esfuerzo de crecimiento.<sup>(22)</sup>

Podemos considerar que un canal de distribución básico constituye una "combinación de instituciones a través de las cuales un vendedor encauza sus productos hacia el usuario o consumidor final"<sup>(23)</sup>. Es decir, la distribución se centra en hacer efectivo el contacto con los consumidores o mercado meta.

Los distintos canales presentan estructuras que difieren la una de la otra y producen efectos relevantes para el desempeño global de la empresa exportadora. No todos se relacionan de la misma manera ni están en condiciones de ofrecer las mismas funciones a la empresa. Tampoco comparten, necesariamente, los mismos objetivos, procedimientos e incentivos.

Es por esto que la elección de tal o cuál canal de exportación debe ser cuidadosamente analizada, se deben considerar varios tipos de factores. En primer lugar, se deben tener en cuenta "las características de la empresa que evalúa el proyecto, sus aspectos estratégicos, financieros y gerenciales, entre otros. Luego se debe investi-

gar sobre el o los mercados externos. Se debe tener en cuenta variables como tamaño, situación macroeconómica, apertura comercial, competencia, regulaciones, cultura, etc. Por último, se debe tener en cuenta las diferentes modalidades de canal disponibles para llevar a cabo la gestión exportadora”<sup>(24)</sup>.

Son múltiples las opciones que tiene una compañía para exportar su producto y pueden ser clasificadas en canales directos e indirectos, esto se traduce en diferencias importantes para la empresa, en aspectos como el volumen de recursos destinados al proyecto (humanos, financieros, técnicos); el grado de control que se ejerza sobre el proceso, las habilidades necesarias para desplegar en las operaciones y el nivel de compromiso con los mercados extranjeros, entre otros.

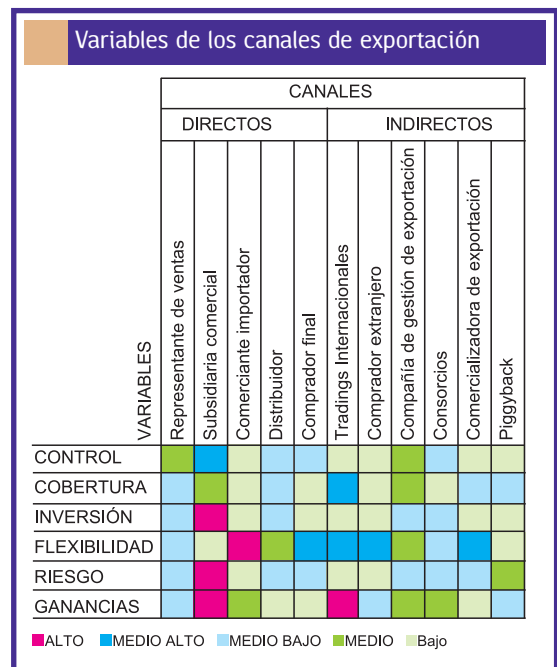
En esencia, los canales directos incluyen los sistemas que son definidos, controlados e implementados por la empresa productora, la que asume un papel activo en el proceso de exportación con todos los riesgos inherentes a este cometido. En principio, la empresa mantiene plena responsabilidad en el establecimiento de contactos con el o los compradores, el desarrollo de las negociaciones contractuales y el cuidado de las labores de embarque del producto.<sup>(25)</sup> Estos canales implican el desarrollo de tareas o funciones similares hasta el momento en que los productos son despachados y embarcados en el país de origen, las que se llevan a cabo sin intermediación de terceros. Sus diferentes tipos y denominaciones están determinados por la forma que adopta la entrada de los productos al mercado de destino, donde quienes prolongan la presencia de la empresa nacional cumplen funciones variables y sujetas a diversos grado de control”<sup>(26)</sup>.

Ellos pueden ser: representante de ventas, agente extranjero, subsidiaria comercial, comerciante importador, distribuidor y comprador final. “Por otro lado, los canales indirectos incluyen los sistemas que, si bien son seleccionados por la empresa productora, el grado de control e implementación que ésta ejerce sobre ellos son reducidos o inexistente, dando lugar a que su rol en el proceso de exportación en muchos casos, sea más bien pasivo. Estos canales se caracterizan por el hecho que, en general, implican sus-

tituir a la empresa en el desarrollo de las tareas o funciones relativas a la comercialización de sus productos en el exterior, desde el momento en que estos son despachados en bodega hasta que los adquieren los consumidores finales en el mercado de destino.

Las diferencias principales entre las diversas modalidades de canales indirectos están determinadas por el grado de sustitución o gama de servicios que representan para la empresa, la forma en que operan y el nivel de control que funcionalmente es posible ejercer sobre ellos. Canales indirectos son tradings internacionales o multinacionales, comprador extranjero, compañía de gestión de exportaciones, consorcios, comercializadora de exportación y Piggyback. Es importante destacar que con la utilización de estas vías se pierde el control en la gestión exportadora de la firma. Un inconveniente importante que tiene el uso de canales indirectos radica en la poca exposición a los mercados externos a que se someten las empresas, reduciendo considerablemente la posibilidad de aprender y acumular experiencia para potenciar su capacidad como agente internacional”<sup>(27)</sup>.

En la siguiente figura es posible observar los distintos canales de exportación en relación a cinco variables que se consideran importantes:



## 1.7. CONSIDERACIONES FINALES PARA POTENCIAL- LES EMPRESAS EXPORTADORAS<sup>(28)</sup>

Algunas claves para lograr calidad, continuidad y confiabilidad, que permitan a las empresas ganar ventajas frente a sus pares en el negocio exportador son las siguientes:

★ La ventaja competitiva se transforma en la prioridad principal para sostener operaciones en el exterior. La ventaja comparativa puede ayudar en un primer momento, pero es la ventaja competitiva la que asegura su posición en el largo plazo. La posición competitiva internacional debe ser determinada por la compañía y por la estrategia a seguir.

★ La fuerza administrativa en el largo plazo y la calidad, son indispensables para la internacionalización de una empresa. Los obstáculos y barreras, tanto internas como externas, pueden desanimar cualquier transacción por pequeño que sea su volumen. Sin el apoyo de un “triunfador interno” con suficiente liderazgo, exportar será no más que una actividad marginal, proporcionando un prestigio social.

★ Un líder local es altamente recomendado al momento de realizar operaciones de exportación. De esta forma, los problemas de distancia son simplificados.

★ Seleccionar el mercado es clave, no sólo por el impacto en el volumen sino también por el aprendizaje que logra la empresa.

★ La adaptación de los productos es esencial. Muchas compañías intentan generar un producto diferenciado con ventajas competitivas en el mercado de destino, el producto original rara vez permanece intacto, sin cambios. De ahí la necesidad de familiarizarse con el mercado.

★ La estrategia de entrada al mercado debe ser evaluada. La penetración al mercado puede hacerse usando una representación exclusiva o no, distribuidores, licencias, etc. Su evaluación dependerá de la posibilidad verdadera de responder a la demanda en cada alternativa. Por otro lado, el equipo, conocimiento, tecnología y administración serán enviados a ese mercado junto al producto, siendo un elemento crítico la estructura interna y la habilidad de responder a la demanda al momento de elegir tanto el mercado como la estrategia.

★ Una nueva perspectiva es necesaria para desarrollar con la compañía una estrategia con

enfoque de negocio, y a nivel internacional, una estrategia con visión del sector.

★ El proceso de comunicación interna debe ser mejorado para alcanzar eficiencia internacional. Por ejemplo, un desacuerdo entre el área de operaciones y marketing es inexcusable cuando se trata de responder a la demanda extranjera, dado que la información en los procesos de la compañía debe ser alcanzada para el mercado.

★ Una nueva actitud fomenta el cambio de conocimiento e información extranjera. Es necesario desarrollar una idea clara de la importancia de las operaciones externas, especialmente al inicio, cuando hay impacto en el volumen y las utilidades. El objetivo es crear un ambiente exportador.

Con todo, estas pocas ideas introductorias apuntan a comprender mejor qué es lo que ocurre con las experiencias que se presentan en este libro. Con estudios formales en el negocio exportador o no, con experiencias exitosas o decepciones, con ayuda o barreras insalvables, lo importante es que las personas que han participado en cada uno de ellos dejan una huella, cuyo aporte al aprendizaje de otros potenciales empresarios exportadores, ponen a disposición a través de las páginas que siguen.★

