



**Internacionalización de empresas  
latinoamericanas.  
Caso: Xiamen Lenco**

LUCAS MARIANO NUÑEZ

TESIS DE GRADUACIÓN

EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS  
ADMINISTRATION 2017

TUTORA: VANESSA WELSH  
ABRIL 2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer a mi mujer Magali y a mi hija Maite por el apoyo recibido durante este tiempo para poder dedicarme al EMBA. Definitivamente han sido un pilar fundamental para que pueda lograr profesionalizarme un poco más. Gracias por aguantar los días de cursadas y días de estudios, por los planes pospuestos y la alegría que me dan diariamente.

Agradezco también a la UTDT en su totalidad por la increíble experiencia que he podido vivir. A todos los profesores, compañeros y miembros de la administración.

Finalmente me gustaría mencionar a mi jefe Tim Coppock por permitirme realizar el programa y su apoyo constante.

Definitivamente he necesitado de todas las partes para poder disfrutar el programa de la manera que lo he hecho.

## RESUMEN

Realizar negocios en Latinoamérica puede resultar complicado cuando se desconoce y subestima a la región. Son innumerables la cantidad de empresas de otros continentes (y mismo de dentro de Latinoamérica) que han fracasado en su intento de internacionalización dentro de dicha región. Definitivamente no es un lugar fácil para hacer negocios y existen motivos de sobra por los cuales empresarios optan por invertir su tiempo y dinero en otras regiones. Sin embargo, es posible realizar negocios y tener buenos resultados al mismo tiempo.

La presente tesis tuvo como principal objetivo brindar conocimientos sobre las diferencias culturales y estructurales que llevan a diferentes formas de hacer negocios en la región y se espera pueda ser de utilidad para aquellas empresas que deban prepararse de una mejor manera para sus nuevos desafíos en Latinoamérica. Se puso foco en distintos aspectos, como por ejemplo en las particularidades en general de la región, en donde se ha analizado la infraestructura y entornos de negocios y en los mercados más importantes donde se analizaron los indicadores de cada uno y sus formas de hacer negocios. Además, se preparará a las empresas para que antes de comenzar con sus esfuerzos de internacionalización a la región, realicen un análisis interno necesario para poder definir la mejor estrategia en cada caso.

La metodología fue a través de un estudio de caso, en donde se analizó a la fábrica Xiamen Lenco ubicada en China que comenzó sus actividades en la región en 2014, a través de las cuales se buscó dejar enseñanzas para futuras empresas.

Entre los principales resultados alcanzados se encuentran un correcto análisis interno de la empresa en donde su diagnóstico arrojó como resultado la posibilidad de internacionalizarse hacia Latinoamérica, además de la correcta adopción de una estrategia inicial que ha sido redefinida posteriormente para readaptarse a las cambiantes necesidades de los mercados que pretendía atender.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1: COMERCIO EXTERIOR: EVOLUCIÓN Y FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL COMERCIO EXTERIOR</b> .....	10
1.1. Globalización y evolución del Comercio Exterior .....	10
1.2. ¿Qué es exportar?.....	13
1.3. Tipos de exportaciones .....	14
1.4. Incoterms .....	17
1.5. Conclusiones globalización y evolución del Comercio Exterior.....	21
<b>CAPÍTULO 2: NEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA</b> .....	22
2.1. Características y particularidades de América Latina.....	22
2.2. Perfil de los mercados seleccionados.....	33
2.2.1. Argentina .....	33
2.2.2. Brasil.....	35
2.2.3. México .....	37
2.2.4. Colombia.....	40
2.2.5. Chile .....	42
2.3. Conclusión sobre América Latina.....	44
<b>CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	45
3.1. Diagnóstico Integral Empresario.....	45
3.2. Análisis FODA .....	46
3.3. Investigación de mercados: Elección de mercado meta .....	48
3.4. Estrategia competitiva .....	50
3.5. Conclusión Planificación Estratégica .....	52
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	53
<b>CAPITULO 4: Caso Xiamen Lenco</b> .....	54
4.1. Descripción de la empresa y la industria de sillas de ruedas .....	54
4.2. Perfil de los clientes: .....	57
4.3. Diagnóstico integral de la empresa y FODA .....	59
4.4. Estrategia Competitiva .....	63

<b>4.5 Análisis de ventas .....</b>	<b>68</b>
<b>4.6 Conclusión y desafíos Xiamen Lenco: .....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>

## **PALABRAS CLAVES**

Comercio exterior, América Latina, negocios, exportaciones, estrategia

## INTRODUCCIÓN

El tamaño, el crecimiento sostenido y el atractivo de varios mercados hacen de Latinoamérica un territorio cada vez más atractivo para pequeños y medianos fabricantes tanto en China como en el resto del mundo.

Con un producto bruto interno (PBI) de U\$5.5 billones, el potencial de 500.000.000 consumidores y la expectativa de aumento del PBI para los próximos años lleva a empresas a considerar a Latinoamérica como un mercado con increíble potencial. Si se toma como ejemplo a Brasil, quien cuenta con un PBI per cápita 45% superior a China y tres veces mayor que la India, aunque un 20% del PBI per cápita en Estados Unidos y 25% que el de la Comunidad Europea. Su PBI total es un tercio del de Estados Unidos y 40% del de Europa.<sup>1</sup>

Cuando se piensa en Latinoamérica, por lo general se habla de los mercados que en teoría representan mejores oportunidades como Brasil y México. Hoy en día es fundamental tomar a la región como un conjunto para poder sortear los distintos desafíos existentes y tener mejores posibilidades de éxito. Un ejemplo son las complejidades en *supply chain* que deben ser consideradas a la hora de tomar de decisiones, ya que, las largas distancias entre los mercados, la pobre infraestructura y los elevados costos logísticos pueden resultar determinantes para el éxito o no de un negocio.

Si bien Latinoamérica es un mercado atractivo, es indispensable invertir tiempo para comprender sus dificultades y oportunidades.

Existen diferentes maneras de internacionalizarse y si bien cada empresa optará por la que crea más conveniente, se deben tener en cuenta determinados aspectos si se desea tener éxito a largo plazo en la región. Latinoamérica es un territorio muy diverso en donde dependiendo del mercado meta, se debe adaptar la estrategia.

---

<sup>1</sup> MCKINSEY & COMPANY (2012) Building a winning Supply Chain in Latin America. Recuperado de <https://www.supplychainquarterly.com/topics/Global/20140613-building-a-winning-supply-chain-in-latin-america/>

Con el objetivo de poder establecer similitudes y diferencias, este estudio se centralizó en los mercados de Brasil, Argentina, Chile, Colombia y México. Algunas similitudes entre estos mercados son la importancia de las relaciones interpersonales y la necesidad de contar con puntos en común que podrán ayudar a la hora de cerrar negocios en Latinoamérica. Suele llevar tiempo construir relaciones y ganarse la confianza de los clientes. Es importante entender que se debe tratar como un proyecto de largo plazo en donde la paciencia es muy necesaria. En cuanto a las diferencias, por ejemplo, en Brasil se debe tener conocimiento del complicado sistema de importaciones y todas las regulaciones que existen. Desconocer estos temas y simplemente observar el tamaño del mercado y el PBI per cápita puede llevar a empresas a tomar decisiones incorrectas que pueden ser costosas.

En el caso de Chile, si bien las barreras de ingreso a las importaciones son bastantes flexibles, por lo general intentan evitar representantes de ventas que generen costos adicionales y suelen buscar comprar directamente de fábrica. En muchos casos, las diferencias culturales resultan insalvables para empresas que deseen exportar sus productos hacia Latinoamérica. La diferencia horaria, el idioma, la forma de trabajar y por lo general el bajo volumen de los pedidos, muchas veces conspiran en contra de los fabricantes en China.

En este trabajo se ahondó en la industria médica, más específicamente en sillas de ruedas.

Esta industria tiene como característica contar con un mercado atomizado en donde todavía ninguna empresa ha logrado posicionarse como líder absoluto. Existe una gran cantidad de oferentes como proveedores de piezas de sillas de ruedas y son pocos los que consiguen diferenciarse con una ventaja competitiva real y sostenible en el tiempo.

Se debe comprender que, en la mentalidad de las fábricas en China, la exportación de sus productos se da de manera natural. Muchas veces estas fábricas optan por internacionalizarse activamente, es decir, involucrándose en el proceso y realizando una cuidadosa investigación de mercados para definir cuáles serán los mejores

pasos para dar. Otras veces, estas fábricas en China se encuentran con la posibilidad de exportar de manera casual a través de contacto directo de clientes en cualquier parte del mundo. Como consecuencia de esto, existen una amplia cantidad de oferentes, aunque muchos de ellos no sepan o quieran realizar un trabajo a consciencia de largo plazo para desarrollar exitosamente su plan de internacionalización.

La empresa Xiamen Lenco se dedica a la fabricación y desarrollo de piezas y accesorios para sillas de ruedas. Ubicada en la ciudad de Xiamen, China, ha intentado posicionarse como un proveedor de confianza para las principales fábricas de sillas de ruedas en el mundo a través de estrategias de diferenciación como por ejemplo diseños innovadores y atención personalizada.<sup>2</sup> Xiamen Lenco a través de diferentes estrategias ha conseguido en los últimos años posicionarse de una manera exitosa dentro de la región, aunque aún tiene desafíos por delante.

Dada la problemática planteada las preguntas de investigación a responder son:

¿Cuál sería la mejor estrategia de penetración para pequeñas y medianas empresas de China dedicadas a la fabricación de insumos médicos?

¿Con qué aspectos logísticos se podría mejorar las estrategias de penetración en el mercado de LATAM por parte de PYMES chinas de la industria?

¿Cuáles son los mejores mercados dentro de Latinoamérica? ¿Se debería comenzar con pocos mercados o tomar Latinoamérica como un todo?

Como objetivo principal, se hizo foco en las distintas formas de tener presencia en la región como por ejemplo representante de ventas, empleados locales, venta directa, participaciones en ferias comerciales, etc.

Además, como objetivo secundario se ha tratado de brindar la mayor información posible sobre los mercados más importantes de la región y también se ha intentado

---

<sup>2</sup> Primo Latinoamerica (2016) recuperado de [www.primolatam.com](http://www.primolatam.com)



ayudar de la mejor manera a que las empresas se preparen previo a cualquier inversión en lo que es un proceso de internacionalización.

En cuanto a la metodología, es una tesis cualitativa, de tipo descriptiva, con un estudio de caso en profundidad. Para el relevamiento de la información se han utilizado como instrumentos métodos de observación durante más de 5 años de la empresa China Xiamen Lenco, entrevistas con fábricas y distribuidores de sillas de ruedas en Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia, se ha recopilado información de reuniones de trabajo y a través de participación en distintas ferias comerciales.

Asimismo, la tesis se encuentra estructurada en cuatro capítulos, donde en el primero se trató el tema del comercio exterior en general para poder otorgar al lector la información necesaria en cuanto a exportaciones y las distintas formas de poder realizar el proceso de internacionalización. En el segundo capítulo se describe la región de Latinoamérica en particular con sus características propias que lo hacen tan particular. Definimos el porqué del interés de empresas asiáticas en exportar hacia América Latina.

En el tercer capítulo se analizan las distintas formas para ingresar al mercado Latinoamericano y aspectos a tener en cuenta para las distintas empresas. Finalmente en el cuarto capítulo se realiza una investigación en base al caso de Xiamen Lenco en donde se analizarán las distintas estrategias utilizadas por la empresa para comenzar a realizar exportaciones a Latinoamérica. Se analizarán también los resultados obtenidos y las proyecciones a futuro para poder continuar con su crecimiento.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: COMERCIO EXTERIOR: EVOLUCIÓN Y FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL COMERCIO EXTERIOR

En el presente capítulo se analizará conceptualmente al Comercio Exterior en su conjunto y como ha ido evolucionando en los últimos años. Se analizarán las distintas formas que tiene una empresa a la hora de internacionalizarse, sus razones y beneficios para hacerlo. El propósito es poder comprender las distintas maneras en las cuales se puede abarcar el proceso de exportación para poder utilizar la herramienta que sea más conveniente en cada caso particular.

#### 1.1. Globalización y evolución del Comercio Exterior

El intercambio de bienes y servicios es tan antiguo como la humanidad misma. Las causas motoras de esta actividad son la desigualdad en la distribución de recursos naturales; las diferencias humanas, principalmente en relación a las habilidades; a la división del trabajo y a la especialización. La necesidad humana de bienes y servicios ha sido el motor fundamental de la actividad del comercio (ACADEMIA, 2016).

El auge del crecimiento del comercio mundial tiene lugar desde mediados del siglo XV, con el descubrimiento de las Américas y el creciente intercambio comercial entre las potencias económicas del momento y sus colonias. Esta expansión del comercio internacional coadyuvó a la consolidación de grandes fenómenos económicos como lo fueron la división y mayor especialización del trabajo, la utilización de los beneficios de las ventajas comparativas y el surgimiento de los modelos económicos formales que regularon el intercambio comercial de la época, como lo son el Mercantilismo y el Liberalismo, que representan los cimientos sobre los cuales se fundamentan los sistemas proteccionistas y de libre comercio aún en la actualidad. El Proteccionismo se definió como una forma de intervención estatal en la economía

mediante la adopción de medidas e introducción de acuerdos que favorecían los intereses de determinados sectores productivos creando barreras que dificultaran las importaciones<sup>3</sup>.

Por otro lado, los principios en los que se fundamentó el liberalismo fueron la división del trabajo, la maximización de utilidades y disminución de costos, el mercado como un sistema natural y autorregulado y la concepción de que fuerzas externas de mercado como el Estado producen distorsiones.

Durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX las principales economías de Europa habían adoptado el sistema de libre comercio. Fue una época en la cual la adopción de un modelo mercantilista o de libre comercio dependía de su orientación económica, política, y social, lo cual definió que la adopción de políticas proteccionistas para proteger ciertos sectores no implicaría que el país no pudiese tener simultáneamente políticas de libre mercado.

Durante la mayor parte del siglo XX, producto de las dos guerras mundiales y la gran depresión de los años 30', el comercio internacional estuvo dominado por un fuerte proteccionismo y un profundo sentido de nacionalidad de los pueblos. Así el sistema liberal-capitalista dominante durante el primer cuarto de siglo es reemplazado por el proteccionismo económico con una fuerte influencia del Estado y tendencias de carácter socialistas.

En 1946, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial y con el objetivo de lograr una recuperación de la economía mundial, surgen instituciones de carácter multilateral tales como la creación de Bretton Woods, hoy día Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), éste último con la finalidad de impulsar rápidamente la liberalización y el crecimiento del comercio internacional.

El GATT realizó siete rondas de negociaciones multilaterales, a través de las cuales se realizaron importantes logros en materia de comercio exterior. Entre las

---

<sup>3</sup> Zona Franca 2012: El Origen del Comercio Exterior. Recuperado de <http://www.revistazonafranca.com/?p=216>

principales podemos mencionar las siguientes: se posibilitó el logro de concesiones políticas y económicas en condiciones ventajosas para los países miembros, los países más pobres tuvieron mayores posibilidades de influir, se facilitaron las reformas generales sobre sectores políticamente sensibles, y se dio una reducción progresiva de los aranceles.

Con la última ronda del GATT, denominada Ronda Uruguay, se inicia una ampliación del concepto de “acceso al mercado” y de las negociaciones comerciales correspondientes, abarcando mucho más que el concepto tradicional de las “medidas en frontera” (barreras arancelarias y no arancelarias), y entrando en los ámbitos de las políticas económicas internas de los Estados. Esta Ronda culminó con la suscripción de un conjunto de compromisos por parte de los países miembros entre los cuales se comprendió el acuerdo para establecer la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La OMC se creó el 1 de enero de 1995 y es la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio. De ella dimanar las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos configuran y aplican las leyes y reglamentos comerciales nacionales. Y es también la plataforma en la que se desarrollan las relaciones comerciales entre los distintos países mediante un ejercicio colectivo de debate, negociación y enjuiciamiento.

Durante las últimas décadas el comercio internacional sufrió grandes cambios estructurales producto de la revolución tecnológica, la creciente importancia del sector de servicios dentro de la economía y el fortalecimiento de los vínculos entre este factor y el comercio, y la tecnología e inversión. Aunado a estos factores, se encuentra el creciente interés de los países en desarrollo en participar en el comercio internacional y el resurgimiento de suscribir acuerdos que integren las economías nacionales en economías supranacionales integradas o globalizadas, con la finalidad de establecer grandes bloques económicos a fin de lograr mejores y mayores ventajas competitivas.

Este proceso de integración o globalización ha estado acompañado de un resurgimiento del liberalismo mejor conocido como neoliberalismo, a través del cual

se pretende que la libre transferencia de factores económicos entre las economías (países o regiones) sea la vía para obtener crecimientos rápidos de las mismas y disminuir paulatinamente las grandes brechas existentes entre los países en desarrollo y los países industrializados.

En síntesis, el comercio internacional ha evolucionado a través de los tiempos, y con ello las nuevas formas de hacer negocios internacionales. Los constantes cambios socioeconómicos y políticos indican que ninguna economía está fuera de este proceso evolutivo del comercio. Sin embargo, su participación debe mantener un adecuado equilibrio entre las políticas proteccionistas y liberales de manera que los participantes alcancen los mayores beneficios del intercambio comercial.

## 1.2. ¿Qué es exportar?

Podríamos definir a la exportación como un negocio a largo plazo que debería estar guiado por una clara visión de la gerencia, en donde el éxito consiste en lograr credibilidad y confianza de una empresa oferente a clientes extranjeros a través de precios uniformes, calidad permanente a través del tiempo y buen servicio post venta.<sup>4</sup>

El proceso de internacionalización no es automático y suele estar acompañado por impulsores internos, externos o ambos. Los impulsos internos son personas pertenecientes a la misma empresa, particularmente miembros de la dirección que se interesan en iniciar el proceso ya sea como un ideal abstracto que responde a su visión personal de la empresa o por estar convencido de que la empresa posee ciertas ventajas competitivas que pueden llevarla a competir con éxito en otros mercados. Los impulsos externos son una serie de factores que llevan a una empresa a internacionalizarse. Algunos ejemplos son Cámaras, asociaciones o entes

---

<sup>4</sup> Prepararse para Exportar (2012): Lic. Pablo Olmedo y Lic. Francisco Sciscenko: Que es exportar?

gubernamentales de promoción de las exportaciones que al ver q la empresa puede contar con una oferta exportable la incitan a iniciar el proceso, empresas extranjeras que se interesan por la oferta de la compañía, grandes clientes que al internacionalizarse obligan a la empresa a seguirlos, agentes de exportaciones que al contar con pedidos del exterior se acercan a las empresas para satisfacerlos, etc.

Mas allá de cuáles sean los impulsores que actúen para ingresar en el camino exportador, lo realmente importante es por qué y cómo la empresa toma dicha decisión, ya que de ello dependerá en gran medida el grado de compromiso que se tenga en el proceso, la visión que lo guiará y el éxito en el largo plazo.

Existen diferentes razones por las cuales una empresa decide comenzar a exportar, como por ejemplo el hecho de contar con una vocación internacional que se plasma en la visión corporativa, la caída en el mercado interno, un mejor control del riesgo económico, la posibilidad de mejorar la rentabilidad, mantener la competitividad o debido a la saturación del mercado doméstico.

Exportar además cuenta con ventajas que pueden ser importantes a la hora de analizar el rendimiento de una empresa. Algunas de ellas son mayores economías de escala, mantener altos niveles competitivos en innovación tecnológica y estándares de calidad, aprovechamiento de posible capacidad ociosa, desarrollar nuevas habilidades y ventajas competitivas.

### **1.3. Tipos de exportaciones**

Existen diferentes maneras de realizar exportaciones. Dependerá de cada empresa y su nivel de compromiso para determinar la manera más conveniente:

- Exportaciones ocasionales: La venta es realizada al exterior como una simple extensión de las ventas realizadas a nivel local. No existe una asignación de recursos específicos, no existe adaptaciones a los mercados externos, no existe una estructura organizativa que analice la situación y no se prevén

precios de exportación. Se extrapolan los esquemas de costos y precios del mercado local a los negocios internacionales.

- Fase Experimental: Se centran esfuerzos en algunos de los mercados para empezar a evaluar seriamente la posibilidad de iniciar un proceso de exportaciones regulares hacia ellos. La empresa tiene una actitud proactiva hacia los negocios internacionales y asigna recursos y puede crear una pequeña estructura organizativa.
- Exportaciones regulares: Empresas que cuentan con una visión de largo plazo y toman los mercados exteriores como parte de su mercado. Por lo general cuentan con departamento de Comercio Exterior y una estrategia alineada para mantener y fortalecer su presencia en los mercados extranjeros.

Existen además distintas modalidades de exportaciones en las cuales varía el grado de implicancia directa y de control que tiene una empresa.

- Exportaciones Indirectas: La empresa no se involucra directamente en el proceso, el grado de relación con ese proceso es muy bajo. Normalmente una empresa exportadora adquiere bienes de una empresa de forma local para luego reexportarlos. Tiene como ventaja una baja asignación de recursos y como desventaja la falta de control sobre el proceso y la imposibilidad de un aprendizaje sobre el mercado exterior.
- Exportaciones Directas: Operación de exportación realizada por la empresa oferente directamente con su cliente en el exterior. Las ventajas son un mayor control sobre la operación, mayor nivel de operaciones y de ventas, posibilidad de desarrollar una relación con sus clientes y de poder captar nuevas oportunidades en los mercados donde tenga presencia.

Como desventaja hay que mencionar que se requiere una mayor inversión en recursos que permitan exportar adecuadamente los productos y se tiene un riesgo mayor en caso de inconvenientes.

- Exportaciones de tipo asociativas:  
Normalmente se dan cuando la empresa oferente con vocación al comercio internacional no cuenta con los recursos necesarios para poder realizar una exportación por su cuenta y decide asociarse con otra empresa con el objetivo de utilizar sus ventajas competitivas. Hay distintos tipos de exportaciones asociativas:
  - a. La asociación con otra empresa mediante la utilización de las redes comercialización y distribución que esta ya posee en el otro mercado. La asociación con una empresa radicada en el país de destino, la empresa exportadora se centra en el proceso de producción y la otra en utilizar las redes comerciales que ya posee para comercializar sus propios productos.
  - b. Consorcios de Exportación: Asociación de varias empresas que crean una entidad independiente para comercializar sus productos internacionalmente. Permite una importante economía de escala, pero no suele ser sencilla ya que es difícil congeniar el interés de los diferentes socios en donde no siempre las visiones a largo plazo son congruentes.
  - c. Joint Venture: Asociación con un socio en el país de destino. La alianza da origen a una nueva empresa, cuyo objetivo será insertar los productos en ese mercado.
  - d. Acuerdo de licencia y/o Franchising



#### 1.4. Incoterms

En el año 1936, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) decide crear los INCOTERMS para resolver dudas que quedaban cuando se comercializaba internacionalmente.

Los Incoterms delimitan las responsabilidades y obligaciones de las partes involucradas en una operación de comercio exterior. Se utilizan para generar una garantía en cuanto a los derechos del comprador y vendedor a nivel internacional mediante varias reglas que a día de hoy son aceptadas mundialmente.

Los Incoterms sirven para regular gastos, entregar mercancía, definir transferencia de riesgos y trámites de Aduanas. Existen diferentes tipos de Incoterms dependiendo del transporte que se utilice, siendo los más comunes FOB (Free on board) y EXW (Ex-works o puesto en fábrica). Aquí una descripción de los más comunes:

- EXW: Las siglas provienen de la expresión en inglés “Ex Works” , en fábrica o lugar convenido. El vendedor coloca los bienes a vender en un lugar conocido por ambas partes (comprador y vendedor) que normalmente suele ser la fábrica o almacén de la parte que oferta, el comprador acepta otros costes como el transporte y riesgos. El comprador suele contratar un seguro o se encarga de los riesgos de pérdida o daños. Por lo tanto, el tipo de Incoterm EXW representa las mínimas obligaciones para el vendedor.
- FCA: Se traduce como Franco Transportista en punto de entrega convenido. Se trata de un tipo de Incoterm que tiene las mismas características que el EXW pero con la excepción de que el vendedor tiene la obligación de pagar los aranceles de exportación. Se utiliza en la mercancía en contenedores, donde el envío se produce en una estación habilitada o en zonas de almacenamiento en un aeropuerto para su envío.
- CPT (Carriage Paid To): Es el transporte pagado hasta el lugar de destino designado. El vendedor controla la cadena logística y cumple con la entrega cuando da los bienes al Transportista o a cualquier otra persona designada por el Vendedor.

Se encarga de los aranceles de exportación. La obligación del vendedor es entregar los productos al transportista en el lugar de carga. Es decir, el comprador tiene riesgo de pérdida o el daño a los bienes.

- CIP: Carriage and Insurance Paid To. Las siglas se corresponden como “porte pagado y seguro incluido hasta el lugar de destino de la mercancía. Aquí se trata de que el vendedor, al igual que en el tipo CPT, controla la cadena logística cumpliendo con la entrega y llevando los aranceles de exportación, pero, además, paga el flete, cierra el contrato y los gastos de descarga corren a su cuenta. Los riesgos son asumidos por el comprador desde que la mercancía es entregada al primer transportista y después, el vendedor paga el seguro de riesgo, pérdidas o daños durante el transporte. Por parte del comprador también existe responsabilidad puesto que debe conocer la obligación del vendedor para contratar un seguro que cubre lo mínimo.
- DAT: Delivered At Terminal. Este tipo de Incoterm se creó específicamente para el transporte en contenedores y se traduce como “Entregado en el terminal o el puerto de destino convenido” y es válido para el transporte marítimo donde el vendedor está pendiente de las condiciones en el puerto de destino y entrega la mercancía a un comprador en el terminal apropiado en los plazos que se negocian. Además, debe entregar el permiso de exportación necesario. El vendedor cierra el contrato en el que figuren el transporte y descarga de las mercancías hasta la terminal. A diferencia del anterior, el vendedor no tiene la obligación de tener un seguro y tampoco los aranceles de importación. Por otro lado, el comprador paga la descarga de la mercancía y cualquier arancel o impuesto.
- DAP(Delivered at place, named port): Este Incoterm se caracteriza por la obligación del vendedor de entregar los bienes al comprador en su lugar de destino, pero sin descargarlos. El coste de entrega y las licencias de exportación están a cargo del vendedor.
- DDP (Delivery Duty Paid). Se trata de un Incoterm totalmente opuesto al primero de la lista, el EXW y es totalmente exigente para el vendedor, que debe ocuparse de la mercancía que llega al comprador para su exportación e importación en el destino conveniente. Por un lado, el vendedor paga el flete de mercancía, el seguro de

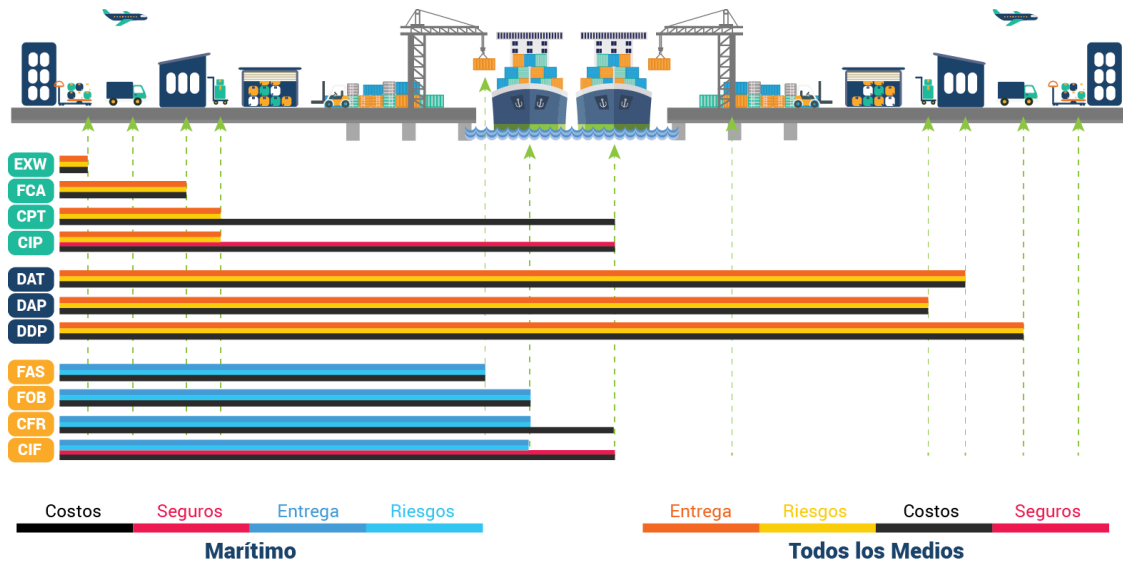
riesgos y otros tipos de cargos como trámites aduaneros. Por otro lado, el comprador paga los gastos de descarga y tiene la obligación de notificar al vendedor toda la información necesaria sobre la mercancía recibida que tenga que ver con la seguridad de exportación o importación.

Incoterms 2010 para envíos por mar o vías navegables interiores

Existen cuatro tipos de Incoterms que se encargan de regular el transporte de mercancías entre dos puertos:

- FAS (Free Alongside Ship). Conocido como “franco al costado del buque, puerto de carga convenido” , el vendedor tiene la obligación de colocar la mercancía junto al barco en el puerto convenido y, además, tiene que encargarse de los trámites de exportación. Por otro lado, el comprador incurre en costos de carga, fletes y riesgo de viaje.
- FOB – Free on Board. En este Incoterm de “Libre a bordo, puerto de carga convenido” , el vendedor debe cargar las mercancías a bordo del buque y los costos y riesgos después de la carga están a cargo del Comprador. No es adecuado para envíos de contenedores en los que las mercancías se entregan al transportista para su almacenamiento, mientras se carga en el buque. Para eso es más adecuado el Incoterm FCA.
- CFR (Cost and Freight) Coste y flete, puerto de destino designado: El vendedor debe pagar los costos y la carga para llevar las mercancías al puerto de destino. El riesgo se transfiere al comprador una vez que las mercancías se han cargado en el buque.
- CIF (Cost Insurance Freight) Costo, seguro y flete (puerto de destino designado) El vendedor debe pagar un seguro y un flete para entregar los bienes en el lugar indicado al destino.

Figura N°1: Incoterms



Fuente: <http://www.jupiterdecolombia.com>

En la figura N°1 se pueden observar los principales Incoterms de una forma gráfica que permite tener un mayor entendimiento de las obligaciones y riesgos que deben soportar tanto el exportador como el importador en un proceso de Comercio Exterior. Como se ha mencionado anteriormente, en muchos casos el cumplimiento de las obligaciones no se da al mismo tiempo que el cumplimiento del riesgo. Por esta razón, es necesario e importante tener conocimiento de los Incoterms para poder cotizar o comprar correctamente conociendo que obligaciones tendrá cada una de las partes y que riesgos afrontará.

## **1.5. Conclusiones globalización y evolución del Comercio Exterior**

A lo largo del capítulo se ha comprendido como a través de los años el Comercio Exterior ha ido creciendo hasta convertirse en una actividad natural para aquellas organizaciones que cuentan con la capacidad de hacerlo.

La globalización es un fenómeno que ha llegado para quedarse y que permite una interconexión sencilla y rápida entre distintas empresas.

Cada vez son más las empresas que destinan una parte importante de sus recursos a desarrollar nuevos mercados. En definitiva, muchas veces expandirse globalmente se convierte en una necesidad para muchas organizaciones.

Se han analizado los beneficios de contar con una oferta exportable y las distintas formas de poder realizarlo dependiendo del nivel de involucramiento que tenga o desee tener una empresa.

Finalmente se han analizado a los Incoterms debido a que en muchas ocasiones genera dolores de cabeza en nuevos actores del Comercio Internacional.

Como se ha mencionado, es importante conocer detalladamente cada uno de los Incoterms para que cada empresa conozca los riesgos y responsabilidades que deberán asumir en la transportación de la mercadería.

## CAPÍTULO 2: NEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA

Debido a su gran superficie, población y buena proyección es que muchas empresas deciden realizar esfuerzos para tener presencia en el mercado Latinoamericano. Desde luego esto requiere de una planificación acorde para conseguir tener éxito. En este capítulo se detallarán las distintas particularidades que tiene la región y que deberían tenerse en cuenta a la hora de adoptar una estrategia de internacionalización.

Se describirán además a los principales mercados con el objetivo de brindar al lector información necesaria que pueda ayudar a una mejor toma de decisión sobre donde comenzar sus actividades en la región.

### 2.1. Características y particularidades de América Latina

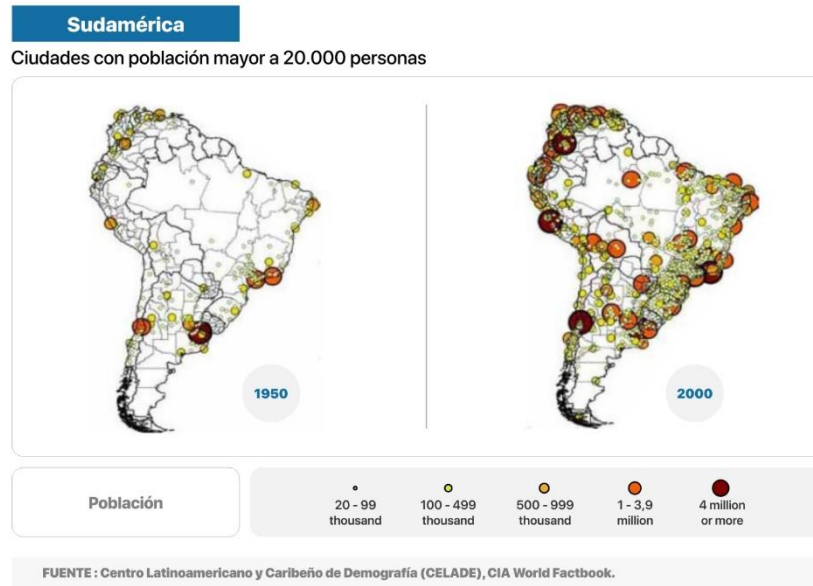
Latinoamérica cuenta con una superficie aproximada de 21.000.000 de km<sup>2</sup> y 605.000.000 de habitantes.<sup>5</sup>

Es considerada actualmente como una de las regiones con mayor urbanización a nivel global, ya que el 82 % de la población latinoamericana vive en zonas urbanas. Ciudades como México, San Pablo, Buenos Aires o Río de Janeiro se encuentran entre las más densamente pobladas en todo el planeta (Ver figura N° 2). Este dato es de suma importancia para empresas que decidan hacer negocios en la región ya que por lo general los posibles clientes se encuentren concentrados en pocas ciudades.

---

<sup>5</sup> Características 2018: Características de América Latina. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/america-latina/#ixzz5lNHvzm4E>

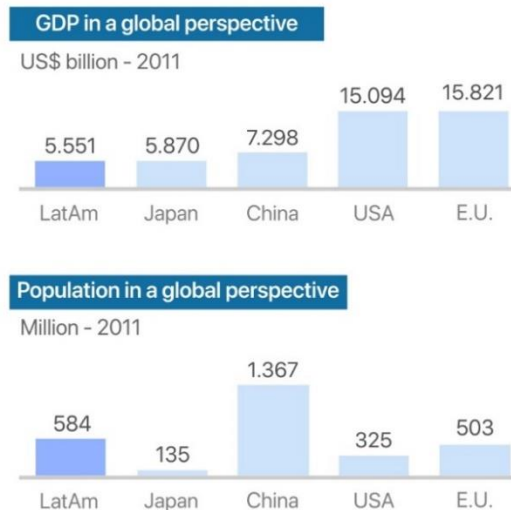
Figura N°2: Densidad población LATAM



Por otra parte, tal como se puede apreciar en la figura N°3, el PBI en su conjunto y la cantidad de habitantes de la región, hacen de Latinoamérica un mercado atractivo en comparación con grandes potencias a nivel mundial.

Figura N° 3: PBI LATAM

"Latinoamérica representa una región más que interesante para empresas multinacionales, con un PBI de US\$5.5 billones en 2011 (75% en comparación con China) y una población de 600 millones de habitantes"



Fuente: World Economic Forum: Global Competitiveness Report 2018

En este trabajo se abarcaron los mercados de Argentina, Brasil, México, Colombia y Chile, debido a que como se puede observar en la Figura N° 4, representan aproximadamente el 75% de la población de América Latina y el 93,5% del PBI PPP, lo cual significa que, para tener éxito en la región, es muy probable que se deban focalizar en una primera instancia en estos mercados seleccionados. Por lo general, tanto el PBI PPP, como el PBI per cápita, el tamaño de la población y el nivel de crecimiento son los principales indicadores a la hora de analizar un posible destino para exportación. Luego dependerá en cada caso, la industria en la cual se desarrolle y el nivel de competencia que exista en cada uno de ellos.

Por lo general, se trata a Latinoamérica como un solo mercado y no se tienen en cuenta las diferentes complejidades que existen en la región. Algunas de estas complejidades son:

Figura N° 4: Datos de los principales mercados Latinoamericanos

País	PBI (PPP)% PBI mundial	PBI per cápita US\$	Población (Millones)	Crecimiento promedio PBI últimos 10 años %
 LatAm	6,55	\$68.338,05	591,5	2,8 %
 Argentina	0,72	\$14.466,60	44,1	1,6%
 Brasil	2,55	\$9.894,90	207,7	1,5%
 México	1,94	\$9.304,20	123,5	2,0%
 Colombia	0,56	\$6.272,80	49,3	3,5%
 Chile	0,36	\$15.070,40	18,4	2,9%
 Perú	0,33	\$6.762,20	31,8	4,8%
Resto (Promedio)	0,09	\$7.066,95	116,7	0,03%

FUENTE : Global Competitiveness Report 2012-2013; IMF - World Economic Outlook (Oct. 2012)

Largas distancias que existen entre los diferentes mercados: Cuando hacemos una comparativa entre algunas de las ciudades más importantes de Latinoamérica y lo



comparamos con distancias entre ciudades de otras regiones (ver figura N° 5), podemos observar que son muy lejanas las unas con las otras y que, debido a la pobre calidad en infraestructura, hacen que servir a la región, por ejemplo, desde un centro de distribución sea todo un desafío.

Figura N° 5: Comparación de distancias entre LATAM y el mundo

Distancias Intra - regionales			Distancias globales similares		
Origen	Destino	Km	Origen	Destino	Km
Sao Paulo, BR	México, City	7427	New York, USA	Kiev, Ucrania	7532
México City, MX	Santiago, City	6588	London, UK	Kathmandu, Nepal	7343
Santiago, Chile	Caracas, VNZL	4880	Brussels, Belgium	Lhasa, China	7300
Buenos Aires	Bogota, COL	4629	New York, USA	Lhasa, China	6926
Bogota, COL	Sao Paulo, BR	4310	New York, USA	Berlín, Germany	6402
México City, MX	Lima, PERÚ	4242	Athens, Greece	New Delhi, India	5018
México City, MX	Caracas, VNZL	3597	London, UK	Astana, Kashkstan	4778
Sao Paulo, BR	Santiago, Chile	2590	Athens, Greece	Karachi, Pakistan	4323
Buenos Aires, ARG	Sao Paulo, BR	1694	París, FRA	Tehran, Irán	4223
			London, UK	Baghdad, Iraq	4096
			Rome, ITA	Tehran, Irán	3422
			México City, MX	New York, USA	3358
			London, UK	Moscow, Russia	2508
			Berlín, GER	Moscow, Russia	1614

FUENTE: McKinsey y Company

- Diferentes zonas horarias: En Latinoamérica existen 5 husos horarios distintos que llevan a que, para atender a la región de manera completa, una empresa en el exterior necesite de 13 horas diarias para poder estar disponibles en horario de cada país.
- Idiomas y regulaciones: Existen diferentes idiomas, aunque predomine el español. Las regulaciones entre los países pueden ser muy variadas llevando a problemas por ejemplo de etiquetado en los productos que dependiendo el mercado requiere de distinta información. Es decir, es complicado poder etiquetar a todos los productos con una misma etiqueta para su correcta importación en cada mercado.

- Barreras geográficas: Existen diversas barreras geográficas que hacen al transporte terrestre inviable en algunas regiones. Por ejemplo, la Cordillera de los Andes entre Argentina y Chile durante el invierno hace que no se pueda saber con exactitud el tiempo de traslado entre un mercado y el otro. También podemos mencionar a la región del Darién en el norte de Colombia y sur de Panamá que hace imposible conectar por vía terrestre a Sudamérica con Centro América.
- Acuerdos de libre comercio: Existen varios países en Latinoamérica que cuentan con tratados de libre comercio con países fuera de la región como por ejemplo México se encuentra dentro del NAFTA junto a Canadá y Estados Unidos o el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica del cual participan Chile, Perú y México junto con países asiáticos y de Oceanía. Estos acuerdos deberían tenerse en cuenta a la hora de analizar los mercados meta, ya que podría influir en forma determinante si un competidor no paga aranceles de importación en un determinado país.
- Altos costos logísticos internos dentro de Latinoamérica que pueden ser muy costosos, por ejemplo, como puede apreciarse en la figura N° 6, en Argentina puede resultar más económico el flete desde Hong Kong hasta Buenos Aires (18.500kms) que desde Rosario hasta Buenos Aires (300kms). Además de los elevados costos, las condiciones de las carreteras por lo general suelen estar en mal estado y la conectividad entre las distintas ciudades no es la óptima (figura N°7).

Figura N° 6: Los costos Logísticos internos pueden ser costosos

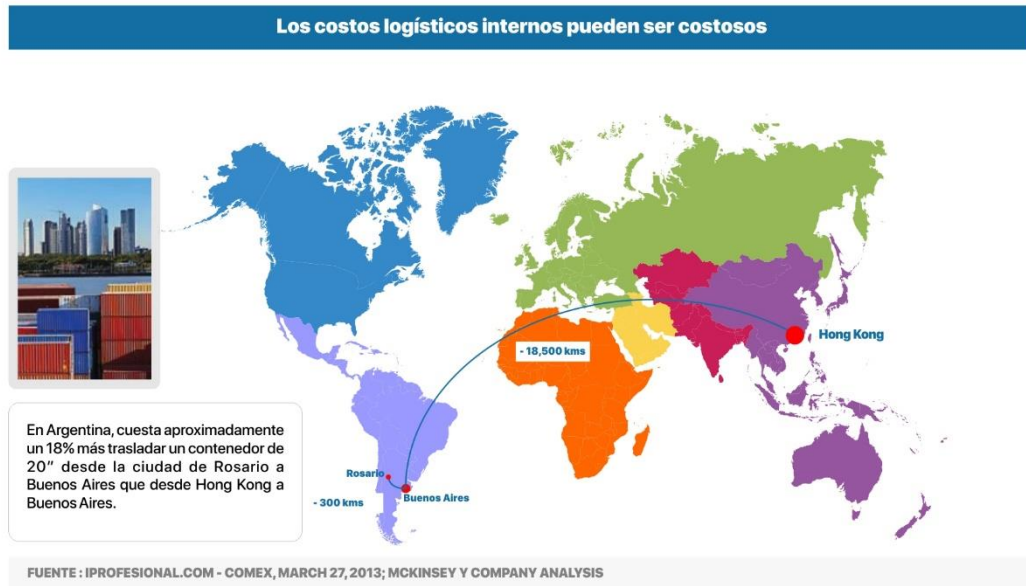


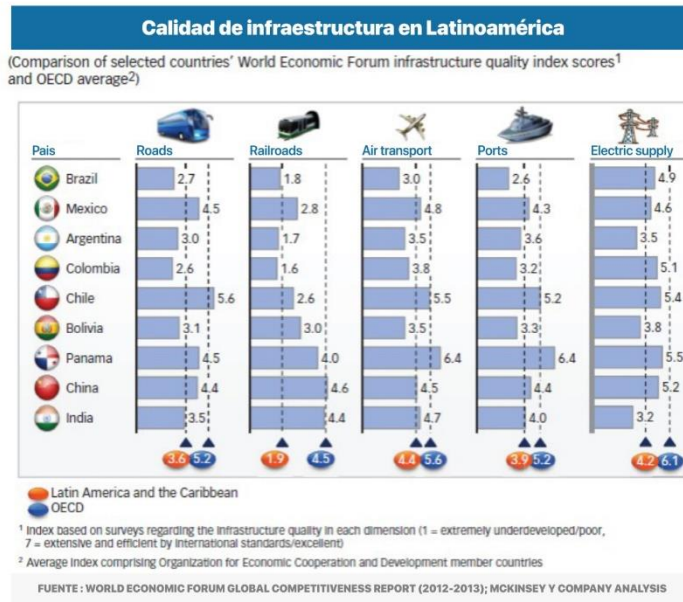
Figura N° 7: Distancias entre fábricas y lugares de consumo



- A nivel infraestructura, también se puede apreciar en la figura N° 8 a través de un análisis realizado por el World Economic Forum, que la región se encuentra por debajo del promedio mundial, especialmente en vías de tren

que suele ser el método de transporte más económico y utilizado en otras regiones del mundo.

Figura N° 8: Calidad de infraestructura en Latinoamérica



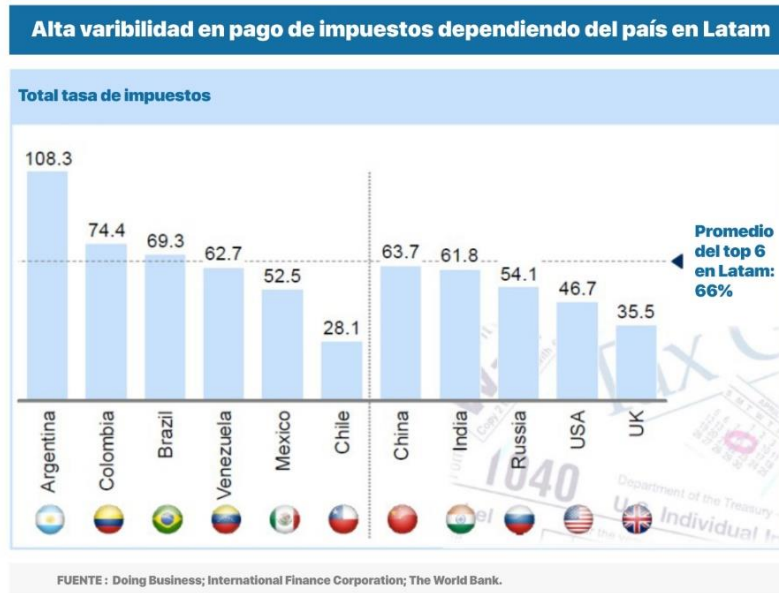
- Altos costos laborales: Como se puede apreciar en la figura N° 9, los costos laborales han crecido en los últimos años en una mayor proporción que por ejemplo Estados Unidos o China. Normalmente se tiende a pensar que Latinoamérica es una región barata y esto no suele ser así siempre.

Figura N° 9: Latinoamérica no siempre es una ubicación económica



- Alta presión impositiva: Como podemos observar en la figura N° 10, la región Latinoamericana se caracteriza por tener un elevado nivel de impuestos. Los principales mercados (con excepción de Chile), son los que cuentan con mayores tasas de impuestos. Dependiendo de la industria en la que se trabaje, esta tasa puede ser mayor o menor. Esta información se debe tener en consideración a la hora de hacer negocios en estos países.

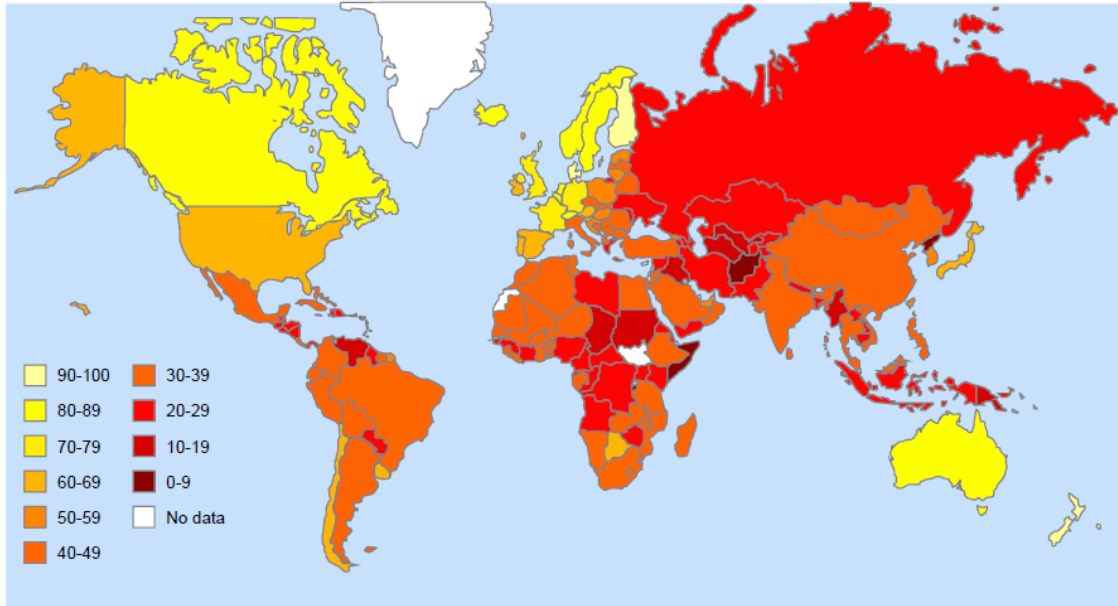
Figura N° 10: Variabilidad en pago de impuestos en LATAM



- **Corrupción:** La región Latinoamericana se ve fuertemente afectada por los grandes índices de corrupción que existen en la gran mayoría de sus países. Como podemos observar en la figura N° 11, la organización internacional de transparencia nos muestra que en promedio la región cuenta con índices elevados. Esto lógicamente conspira contra los negocios y hace necesario que cada nueva empresa que desee competir en un determinado mercado tenga la necesidad de conocer cómo funcionan las cosas en esos países y eventualmente la necesidad de asociarse con una empresa local para poder sortear esta problemática. Definitivamente es un problema en el cual aumenta la incertidumbre dentro de los negocios.

Figura N° 11: Nivel de corrupción en América Latina

### Nivel de corrupción en Latinoamérica



Fuente: Transparency International Organization

- Ventas personales: El desarrollo de los medios y el surgimiento de alternativas de comunicación a través de la tecnología, no han opacado la necesidad y eficacia del contacto personal en la venta. El rol del vendedor no sólo sigue vigente, sino que ha crecido y se ha profesionalizado. Una estrategia de marketing internacional no podrá prescindir de esta variable. La venta personal, con su contacto cara a cara, la generación de confianza mutua que ello conlleva y la detección de estilos y necesidades particulares que permite, sigue siendo algo insustituible. En el comercio internacional se cumple la misma premisa, a pesar de las distancias, las diferencias idiomáticas y culturales, los eficientes medios de intercambio de información y quizás por todo eso, la gente sigue comprando a otra gente, es decir, los tratos suelen cerrarse de forma personal. Es

necesario el conocimiento mutuo, el cara a cara, el viajar y conocerse. Una relación comercial puede gestionarse y mantenerse a través de vías de comunicación, pero en general, debe abrirse y concretarse a través de un trato entre personas.

Este es un factor clave que deberán comprender las empresas asiáticas queriendo hacer negocios a largo plazo en Latinoamérica. Deberán enfrentar en su camino internacional diferentes limitaciones como barreras idiomáticas, diferentes estilos de negociación provenientes de diferencias culturales, costos de viajes, eventualmente recibir visitas a su empresa por parte de potenciales compradores, entre otras.

Resulta muy importante para empresas que desean ingresar a la región conocer todas estas particularidades que podrán ayudar al éxito del negocio. Es indispensable más allá de contar con un buen producto, conocer el entorno del negocio donde uno va a ingresar a competir. Como consecuencia de todas estas características particulares de la región es que muchas empresas que deciden tener centros de distribución en Latinoamérica se ven obligados a contar con más de un centro para poder realizarlo correctamente a toda la región y poder abastecer así a las ciudades más importantes (por ejemplo, Buenos Aires, Santiago, San Pablo, Bogotá y Ciudad de México). De esta manera pueden reaccionar con la rapidez necesaria ante cambios en la demanda o cualquier problema que puedan llegar a tener.

Muchas empresas deciden montar equipos en los países donde realizan negocios. Esto les brinda muchas ventajas como por ejemplo un mejor entendimiento de las implicancias operacionales, mejor entendimiento de los mercados y mejorar las relaciones con los clientes. Además, desde un país se puede abastecer a países cercanos geográficamente (Por ejemplo, una oficina en México puede atender todo Centroamérica). Lógicamente que el volumen del negocio debe justificar esta decisión.



## **2.2. Perfil de los mercados seleccionados**

El objetivo de esta sección es la de brindar al lector un breve análisis de cada uno de los mercados seleccionados, orientándose en lo que a negocios respecta. Para ello se ha decidido utilizar como referencia al informe “The Global Competitiveness Report 2018” realizado por el “World Economic Forum” en donde desarrollan un ranking de atractivo para negocios por país, basándose en pilares como instituciones, infraestructura, adopción de IT, estabilidad macroeconómica, salud, habilidades personales, mercado de trabajo, mercado de productos, tamaño del mercado, sistema financiero y dinamismo de los negocios. Se considera que dicho informe es un reflejo del atractivo real de cada uno de los mercados a analizar.

### **2.2.1. Argentina**

Con una población de aproximadamente 44M y uno de los PBI per cápita más elevados de la región, Argentina aparece como uno de los mercados más atractivos de la región por detrás de Brasil y México. Ocupa el puesto 81/140 en el informe del “World Economic Forum” (ver figura N° 12) debido a distintas razones siendo las más importantes la falta de estabilidad macroeconómica, la inflación, falta de credibilidad en las instituciones, elevados costos de importaciones, burocracia para empresas que deseen instalarse en el país y los altos costos locales entre otras. El entorno de negocios en Argentina puede modificarse abruptamente en cuestión de meses y resulta indispensable contar con cierta flexibilidad estratégica para poder adaptarse a los constantes cambios que suelen ocurrir. Desde el punto de vista de negocios, hay que mencionar que las relaciones personales son de gran valor para los argentinos, por lo que es común que estén interesados en saber un poco más sobre la persona con la que realizan negocios. Conocer más de la persona les da una idea de cómo puede comportarse en el plano

empresarial y profesional. Dicho esto, es posible que necesite más de una reunión antes de concretar un negocio exitosamente. Es un país altamente centralizado en donde la mayoría de los negocios se realizan en Buenos Aires

Figura N° 12: Estadísticas de Argentina en el reporte global de competitividad

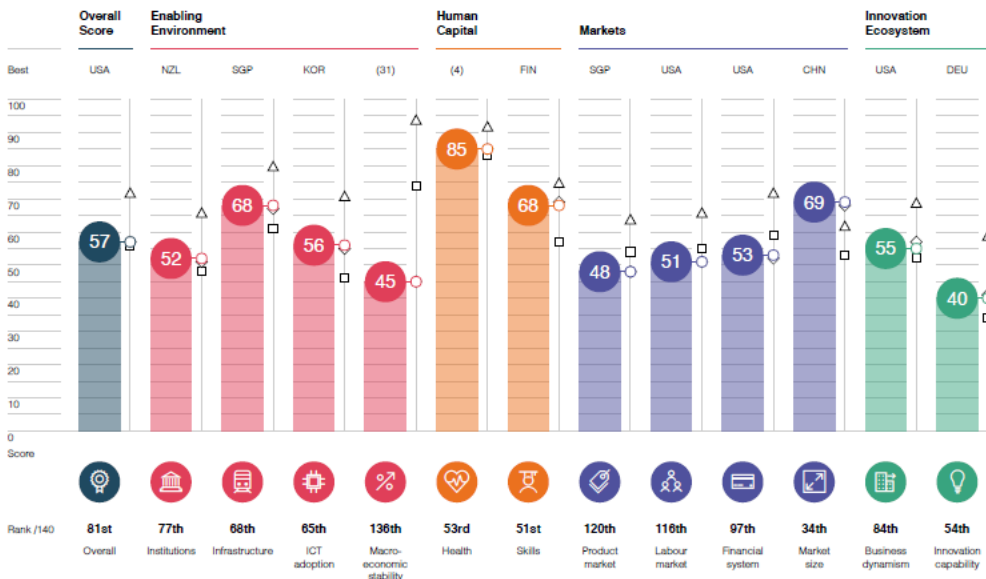
# Argentina

**81st**/<sub>140</sub>

Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 79th/<sub>135</sub>

**Performance Overview 2018** Key ◊ Previous edition ▲ High income group average □ Latin America and the Caribbean average



### Selected contextual indicators

Population millions	44.1	GDP (PPP) % world GDP	0.72
GDP per capita us\$	14,466.6	Unemployment rate %	8.5
10-year average annual GDP growth %	1.6	5-year average FDI inward flow % GDP	1.6

### Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	3.7	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Inclusive Development Index 1-7 (best)	4.1	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	42.4

### **2.2.2. Brasil**

Con una población de más de 207M y un PBI PPP del casi 40% del total de la región, Brasil representa sin dudas el mercado más atractivo a priori para la mayoría de las empresas que buscan internacionalizarse hacia América Latina. Realizar negocios en Brasil puede convertirse en algo extremadamente complicado por distintos motivos y es por esto que está ubicado en la posición 72/140 a pesar de todas las ventajas aparentes con las que cuenta (Ver figura N° 13). La corrupción en las instituciones, la inseguridad (con altísimas tasas de criminalidad), el proteccionismo de la industria local con altas barreras a las importaciones y el alto nivel de impuestos, más la burocracia entre otras cosas hacen de Brasil un mercado atractivo pero apto sólo para aquellos que estén dispuestos a invertir tiempo, dinero y un alto riesgo para poder ingresar al mismo. Muchas empresas multinacionales deciden colocar subsidiarias en Brasil, lo cual le permite un mejor acceso y entendimiento al mercado, reducción de impuestos y un menor riesgo ya que cuentan con empleados locales que conocen la forma de hacer negocios en su país. Manaus es una región al norte de Brasil que se encuentra a 4.000 kilómetros del principal mercado en Brasil que es San Pablo. Las empresas instaladas en Manaus reciben importantes beneficios impositivos pero la conectividad terrestre (tanto camión como de tren) no es la mejor, además de ser costosa.

Lógicamente estas alternativas cobran sentido para empresas establecidas que tengan visión de largo plazo y puedan invertir un importante monto en estas subsidiarias.

Sin dudas que una vez que una empresa logra ingresar al mercado brasileño, esta le representará buenas ventas si logran mantener la competitividad y precios en sus productos. Por lo general y basándome en mi experiencia, resulta difícil en Brasil entablar relaciones leales con fabricas locales y es práctica común que se analicen nuevos proveedores constantemente. Las empresas que deseen exportar a Brasil deben hacer un hincapié especial en potenciar las relaciones con los que deciden las compras en las empresas y mantener un contacto regular con cada uno de ellos.

Figura N° 13: Estadísticas de Brasil en el reporte global de competitividad

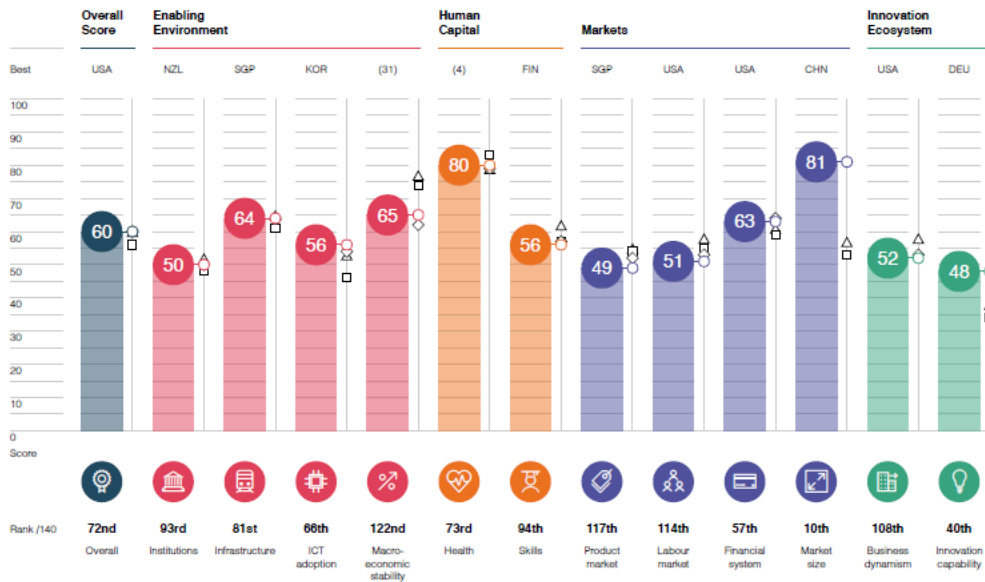
# Brazil

72nd /140

Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 69th/135

**Performance Overview 2018** Key ◇ Previous edition ▲ Upper middle income group average □ Latin America and the Caribbean average



### Selected contextual indicators

Population millions	207.7	GDP (PPP) % world GDP	2.55
GDP per capita us\$	9,894.9	Unemployment rate %	13.3
10-year average annual GDP growth %	1.5	5-year average FDI inward flow % GDP	3.0

### Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	3.1	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Inclusive Development Index 1-7 (best)	3.9	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	51.3

### 2.2.3. México

Con una población de aproximadamente 123M, México se posiciona junto con Brasil como uno de los mercados más atractivos de la región. Tal como se ha mencionado anteriormente, presenta una gran densidad de población en su capital. La población en la Ciudad de México es de 8,9 millones de habitantes, aproximadamente. Sin embargo, cuando se considera también los alrededores, suma entonces una población total de más de 21 millones de habitantes, lo que la coloca en el noveno puesto de las aglomeraciones urbanas más grandes y más pobladas del mundo, y con ello la más grande del continente americano y del mundo hispanohablante.<sup>6</sup>

En lo que a negocios respecta, la mayoría de los mismos se desarrollan en la Ciudad de México, aunque en el último tiempo se ha establecido la ciudad de Monterrey como un polo de negocios importante para el país. Es importante tener en cuenta una serie de protocolos a la hora de hacer negocios en México, como por ejemplo que la jerarquía empresarial todavía tiene un peso importante.

Para establecer una relación con un mexicano se requiere tiempo, ya que acostumbran a ser desconfiados con los desconocidos. Para ganar confianza, se debe mantener una comunicación constante y ser cortés. Para establecer un buen vínculo hay que realizar dos o tres visitas al año. En general, el primer contacto se hace vía correo electrónico. Sin embargo, para cerrar negocios es mejor en persona. En una reunión y antes de empezar la negociación, normalmente hay una breve discusión entre los participantes en la que se habla sobre la familia, el tiempo, el país de origen, temas personales y gustos. Por lo que es tan importante el tema de la reunión en sí como el darse a conocer personalmente<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> United Nations 2018: The World Cities in 2018. Recuperado de [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the\\_worlds\\_cities\\_in\\_2018\\_data\\_booklet.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the_worlds_cities_in_2018_data_booklet.pdf)

<sup>7</sup> Banco Sabadell 2016: Como hacer negocios en Mexico. Recuperado de [https://blog.bancosabadell.com/files/amec\\_comohacernegociosenmexico.pdf](https://blog.bancosabadell.com/files/amec_comohacernegociosenmexico.pdf)

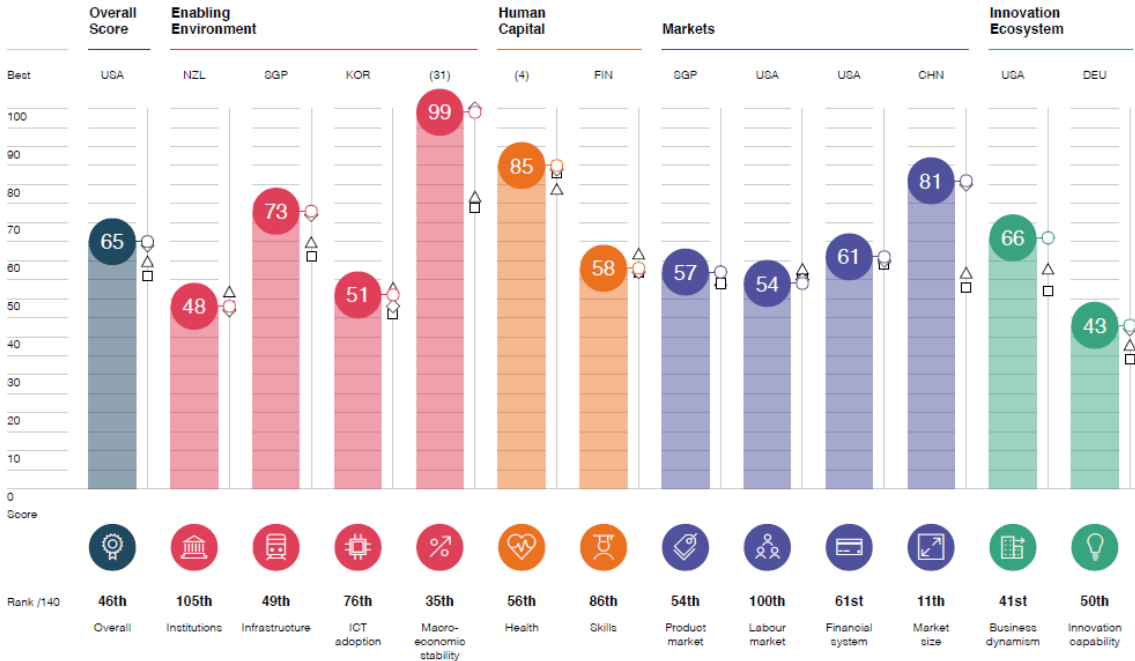
# Figura N° 14: Estadísticas de México en el reporte global de competitividad

## Mexico 46th /140

Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 44th/135

**Performance Overview 2018** Key ◇ Previous edition ▲ Upper middle income group average □ Latin America and the Caribbean average



### Selected contextual indicators

Population millions	123.5	GDP (PPP) % world GDP	1.94
GDP per capita us\$	9,304.2	Unemployment rate %	3.4
10-year average annual GDP growth %	2.0	5-year average FDI inward flow % GDP	2.7

### Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	2.6	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Inclusive Development Index 1-7 (best)	4.1	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	43.4

Fuente: The Global Competitiveness Report 2018

Según el reporte global de competitividad (figura N° 14), México se encuentra ubicado en la posición 46/140 como atractivo para hacer negocios en donde se destaca sus instituciones y transparencia en obras públicas, su infraestructura debido a la buena conectividad de carreteras y alcance de la electricidad a toda la población. Por otra parte, su PBI PPP se encuentra en el puesto 11 de 140 en el ranking.

Figura N° 15: Balance comercial de México con Estados Unidos



Según datos de la Secretaría de Economía de México (Figura N° 15), su proximidad con Estados Unidos lo convierte en su principal socio comercial al cual destinan alrededor del 80% de sus exportaciones. Normalmente por cuestiones de costos, muchas empresas de Estados Unidos deciden radicarse en cercanías con la frontera para lograr así tener una mejor competitividad.

#### 2.2.4. Colombia

Con una población cercana a los 50M, uno de los países con mejor estabilidad económica y con mayor crecimiento promedio del PBI en los últimos 10 años dentro de la región, Colombia se ubica en el puesto 60/140 en el ranking de atractivo para hacer negocios (Figura N° 16). Dispone de un buen sistema financiero y un tamaño de mercado importante que representan las principales ventajas del país. A diferencia de Argentina y Brasil en donde el ambiente de negocios es centralizado, Colombia cuenta con tres ciudades importantes en donde se debe prestar atención para realizar negocios. Estas ciudades son Bogotá, Cali y Medellín. Al igual que Brasil, Colombia cuenta con uno de los más elevados índices de criminalidad y homicidios. La falta de transparencia en las instituciones aparece como uno de los principales inconvenientes para hacer negocios en este país.

En cuanto a los negocios, Por lo general, a la hora de tomar decisiones los colombianos dejan todo para última hora, pues piensan que un acuerdo entre las partes es un campo personalizado donde todo dependerá de la relación personal y hasta del azar. Esto debido a que Colombia es una cultura habituada a la incertidumbre<sup>8</sup>.

Los colombianos tienen una manera muy particular de negociar, recurren al 'regateo' y la búsqueda de una ganancia eventual y duradera, por lo que deberá conocer también las políticas comerciales e impuestos. Son amables y abiertos, así que aproveche al máximo estas cualidades. Es importante establecer una buena relación personal, generar confianza y ser a la vez firmes en la negociación con criterios objetivos para resolver todos los temas. Como se mencionó anteriormente, los colombianos van a preferir el procedimiento del 'regateo', por lo que debe preguntarles el sustento de sus demandas y los criterios que utilizaron. Hay que estar abierto a negociar intercambiando puntos de

---

<sup>8</sup> ProColombia 2018: Guía Legal para hacer negocios en Colombia. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018/\\$FILE/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018/$FILE/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018.pdf)



concesión y no esperar que una negociación se resuelva punto por punto, sino por intercambio de las preferencias de la negociación.<sup>9</sup>

Figura N° 16: Estadísticas de Colombia en el reporte global de competitividad

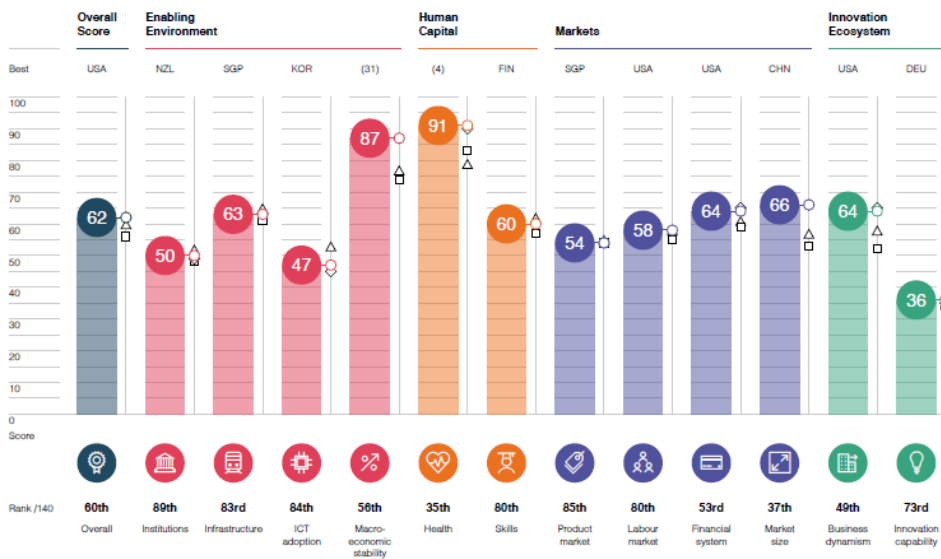
## Colombia

60th / 140

Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 57th/135

Performance Key ◊ Previous edition ▲ Upper middle income group average □ Latin America and the Caribbean average  
Overview 2018



### Selected contextual indicators

Population millions	49.3	GDP (PPP) % world GDP	0.56
GDP per capita us\$	6,272.8	Unemployment rate %	8.9
10-year average annual GDP growth %	3.5	5-year average FDI inward flow % GDP	4.4

### Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	1.9	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Inclusive Development Index 1-7 (best)	4.0	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	50.8

<sup>9</sup> LegisComex 2016: Cultura de negocios de Colombia. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-colombia-negociaciones-2016.pdf>

### 2.2.5. Chile

La economía chilena se encuentra entre las más estables, abiertas y competitivas de América Latina<sup>10</sup>. Con una población superior a los 18M y el PBI per cápita más elevado de la región, Chile se posiciona en el puesto 33/140 para hacer negocios lo que lo convierte en el país Latinoamericano con mejor puntuación (Ver figura N° 17). Chile cuenta con un excelente desarrollo de infraestructura y estabilidad tanto en sus instituciones como en su macroeconomía. Las reglas para los negocios, a comparación con otros países en Latinoamérica, son claras y se mantienen en el largo plazo lo que brinda seguridad y estabilidad a las empresas que deciden invertir o instalarse en el país. Su nivel de corrupción es bajo y el acceso para los productos importados no suelen ser un problema además de contar con bajos aranceles a las importaciones y múltiples tratados de libre comercio con distintas regiones del mundo. En líneas generales y en base a los indicadores, Chile representa al país más desarrollado y estable en la región para quienes desean hacer negocios seguros y confiables. Por otra parte, el tamaño del mercado a comparación de otros países puede aparentar pequeño (va a depender de cada industria).

En cuanto a los negocios, en base a mi observación personal, puedo decir que, debido a las facilidades de importar productos, las empresas en Chile suelen trabajar directamente con las fábricas en origen. Resulta difícil para intermediarios poder realizar negocios con empresas locales. El empresario chileno a la hora de negociar se centra más en los beneficios y resultados de los negocios. Suelen trabajar de una manera más directa en cuanto a sus deseos y necesidades, aunque las habilidades interpersonales son igual de importante que las competencias profesionales y la experiencia. La relación que se establece y la amistad siguen siendo claves para hacer negocios y para la eficaz

---

<sup>10</sup> TMF Group 2016. Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Chile. Recuperado de <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-chile/>

resolución de problemas. La puntualidad es clave para toda persona haciendo negocios en Chile.

Figura N° 17: Estadísticas de Colombia en el reporte global de competitividad

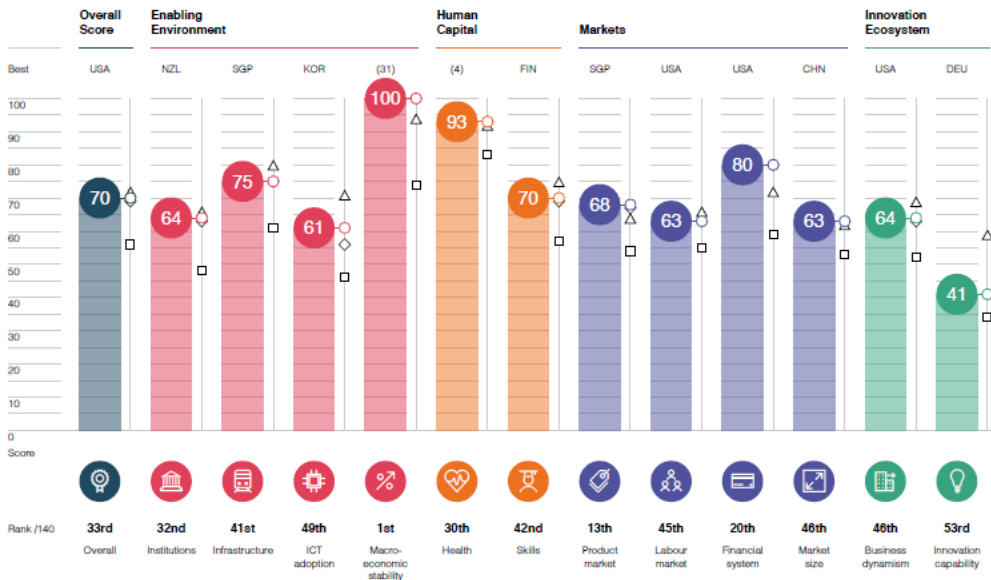
# Chile

**33rd** /140

Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 34th/135

**Performance Overview 2018** Key ◇ Previous edition △ High income group average □ Latin America and the Caribbean average



**Selected contextual indicators**

Population millions	18.4	GDP (PPP) % world GDP	0.36
GDP per capita us\$	15,070.4	Unemployment rate %	7.0
10-year average annual GDP growth %	2.9	5-year average FDI inward flow % GDP	7.1

**Social and environmental performance**

Environmental footprint gha/capita	4.0	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Inclusive Development Index 1-7 (best)	4.4	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	47.7

### **2.3. Conclusión sobre América Latina**

A modo de conclusión, se define a América Latina como una región inestable en la cual suelen encontrarse diversos inconvenientes que pueden llevar al éxito o no de una empresa que quiera hacer negocios en Latinoamérica. Además de las distintas complejidades mencionadas en este capítulo, podemos agregar también la falta de una zona libre de comercio, el mal estado en general de rutas e infraestructura, fletes marítimos costosos, el tiempo que se necesita para liberar una importación de Aduanas, entre otros inconvenientes que deberán sortear los interesados en hacer negocios en esta parte del mundo. Las relaciones interpersonales representan un rol clave a la hora de poder cerrar negocios con clientes locales. Es importante conocer la dinámica de los negocios en Latinoamérica y comprender que resulta tan o más importante tener un buen producto como alguien que tenga contacto diario y se preocupe por potenciar las relaciones con clientes o potenciales clientes. Realizar un proyecto a largo plazo es muy complicado y se necesitaría de una inversión importante para poder realizarlo. El contexto y las reglas de juego pueden cambiar con extrema rapidez y es por ello que se recomienda apostar por estrategias ágiles que permitan reaccionar rápidamente para mitigar acciones impredecibles del mercado. Es fundamental contar con la capacidad de readaptarse a los nuevos entornos de negocios.

Finalmente se debe mencionar que es difícil definir una estrategia óptima para abordar correctamente la internacionalización a la región. El éxito o no dependerá en gran medida, del producto que se ofrezca, de la industria donde se desarrolle la empresa y de los mercados que sean seleccionados en una primera instancia. Dicho esto, si bien no existe una receta infalible para tener éxito, si deben tenerse en cuenta los factores mencionados para intentar tener la menor cantidad de riesgo posible.

## **CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En este capítulo se expondrán los pasos previos que debería seguir cualquier empresa con ánimos de internacionalizarse. Definitivamente se debe realizar un trabajo previo para conocer la situación actual, la posible situación futura y poder determinar de esta manera cuales podrán ser los mejores pasos a seguir en cada caso. Es importante mencionar que esta planificación estratégica debería realizarse periódicamente y no ser algo estático que se realiza por única vez al iniciar los esfuerzos de internacionalización. Esto tiene mayor relevancia si tenemos en cuenta que las reglas de juego en Latinoamérica no suelen ser de largo plazo en la mayoría de los casos.

### **3.1. Diagnóstico Integral Empresario**

Antes de iniciar cualquier proceso de exportación, las empresas deberían realizar un diagnóstico integral con el objetivo de conocer su estado actual real. Esto les permitirá definir estrategias comerciales y puntos a mejorar para poder competir adecuadamente en mercados exigentes con posiblemente competencia de todo el mundo.

Principales variables a analizar en la elaboración del diagnóstico:

- **Productos:** especificar los productos que se producen, características técnicas, necesidades que satisfacen y posibilidad de adaptarlos según exigencias y gustos en los mercados internacionales.
- **Producción:** uno de los aspectos claves es determinar la capacidad de producción total que tiene la empresa, definir si cuenta con capacidad ociosa y analizar si podrá abastecer a sus clientes internacionales. Contar con la producción necesaria (cantidades) es tan o más importante que cualquier otro aspecto. Debe existir capacidad de producir a gran escala a través de inversiones dentro la misma fabrica (aumentando la capacidad) o tercerizando siempre y cuando se respete la calidad necesaria.

- Situación económico-financiera: Balances, estado de caja, presupuesto, composición de costos fijos y variables, créditos, etc.
- RRHH: Conformación actual de la planilla de empleados, delimitación de funciones y responsabilidades de cada puesto, estado actual de la planta de empleados, formas de contratación, etc.
- Informatización: Inversiones realizadas en el campo informático en los últimos años, nivel actual de informatización, factibilidad técnica de ampliación de sistemas ante nuevos requerimientos, etc.
- Análisis de la cadena de valor: Analizar todas las etapas en la que la empresa está involucrada para poder determinar su eficiente integración o no (Principales insumos utilizados, origen, accesibilidad, obstáculos, características de los principales proveedores, satisfacción del cliente final con el desenvolvimiento de la cadena, etc.).
- Desarrollo y proceso: Se pueden incluir todos aquellos aspectos que contribuyen a mantener el nivel de competitividad de los procesos y de la empresa. (sistema de calidad, posibles certificaciones, esfuerzos e inversiones en el área de Inv+Desarrollo de productos, etc.).

### **3.2 Análisis FODA**

Se trata de situar a la empresa en términos de cuáles son sus Fortalezas y Debilidades, para enfrentarse a las Oportunidades y Amenazas a la que se someterá en los mercados exteriores.

Las fortalezas y debilidades están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y de ahí la importancia de hacer un correcto Diagnóstico integral de la empresa.

La empresa deberá apoyarse en sus principales Fortalezas y tratar de solucionar o elegir una estrategia que neutralice sus debilidades. Las oportunidades y amenazas se refieren al entorno externo de la empresa.

La idea es que la empresa basada en sus fortalezas pueda aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y ocupar una posición estratégica que la

proteja de las amenazas. Por otro lado, se debe tener un real conocimiento de las debilidades para que la empresa sea consciente de los aspectos que debe mejorar para lograr mayor competitividad.

El análisis FODA es simple desde la conceptual, pero suele ser compleja su implementación, debe ser absolutamente objetiva e imparcial y debe hacerse desde la perspectiva del mercado. El análisis del entorno en términos de amenazas y oportunidades no debe ser algo estático, sino constante y dinámico. Las oportunidades que hoy se ven pueden no ser sostenibles en el tiempo, incluso las condiciones pueden cambiar bruscamente para transformarse en amenazas. Por ejemplo, el tipo de cambio hoy puede ser altamente competitivo para ciertos productos en determinados mercados objetivos, pero no sabemos si el tipo de cambio se mantendrá en el corto o mediano plazo. Este es solo un ejemplo de porqué se debe realizar un análisis dinámico y prospectivo, es decir previendo posibles escenarios futuros.

Otros ejemplos pueden ser:

- ¿Como es la evolución del PBI y el ingreso per cápita de los mercados seleccionados? ¿Como tienden a evolucionar en el tiempo?
- ¿Como están conformados dichos mercados? ¿Hay posibilidades de que se integren dentro de bloques económicos?
- ¿Cuál es la estabilidad política de dichos países? ¿Hay posibilidades de que se produzcan cambios importantes en las reglas de juego que afecten a nuestro negocio?
- ¿Cuál es la relación cambiaria de nuestro país y su relación relativa con la del país de destino? ¿Como pueden evolucionar ambas? ¿Cuál es la estabilidad monetaria de ambos mercados? ¿Sobre qué cálculos en este sentido estamos diseñando el negocio y estableciendo una relación de largo plazo?

### 3.3. Investigación de mercados: Elección de mercado meta

La investigación de mercados es el proceso que comprende las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con respecto a un mercado en particular, donde mercado se refiere a un grupo de clientes específico en un área geográfica específica.

El propósito es de determinar el potencial de uno o varios mercados y así mejorar la toma de decisiones sobre donde le conviene a una empresa desarrollar sus esfuerzos de internacionalización.

Mientras mayor sea la cantidad de información recopilada, se entiende que se contará con una mayor cantidad de elementos para tomar la mejor decisión posible para cada empresa.

El análisis y la información que se necesita se da en ámbitos variados y todos ellos se deben tener en cuenta. Algunas de las preguntas que se deberán responder son:

- Mercados
  - a. Análisis de la Demanda: ¿que compran? ¿Quiénes son? ¿Dónde compran? ¿Por qué? cómo? ¿Cuándo? ¿En qué cantidades? ¿Qué necesidades tienen? ¿Cómo podemos diferenciarnos de la competencia? ¿Potencial de crecimiento?
  - b. Competencia: ¿quiénes son? Características principales, fuerzas y debilidades. Futuro ambiente competitivo.
  - c. Medio ambiente general: condiciones económicas y tendencias. Regulaciones gubernamentales. Tendencias tecnológicas. clima político.
  - d. Canales: clase de distribuidores que manejan el producto. Actitudes y motivaciones del canal. Intensidad de ventas requeridas. Márgenes adecuados. Formas de distribución física
  
- Mezcla de comercialización



- a. Producto: atributos importantes. ¿Como deberá diferenciarse? ¿Qué segmentos atraerá? ¿Qué tan importantes son el servicio, la garantía, etc.? ¿Hay necesidad de una variación en el producto?
  - b. Precio: ¿cuál es la elasticidad de la demanda? ¿Qué políticas de precios son adecuados? ¿Cuál debe ser el precio? ¿Cuál es la importancia del producto para el consumidor?
  - c. Promoción: Definir el presupuesto promocional óptimo. ¿Cuál es la mezcla promocional adecuado?
- Tipo de Investigación:
    - a. Estudios Exploratorios: ayudan a obtener con relativa rapidez ideas y conocimientos generales acerca de una situación que se desconoce. Estudios flexibles y bastante informales. La manera de recabar información es mediante el análisis del material publicado y entrevistas o informantes claves.
    - b. Estudios descriptivos: Describen una situación ya existente en el mercado. Es el típico estudio que sustenta la etapa de investigación comercial dentro de una investigación de mercado. Se basan en describir situaciones típicas del mercado como competencia, dinámica de canales, etc. Se pueden utilizar diferentes fuentes de información: encuestas, entrevistas, paneles de consumidores, grupos de enfoque, etc.
    - c. Estudios predictivos consisten en llegar a un pronóstico o predicción de alguna variable de interés. Su realización se basa en el análisis exhaustivo de la información brindada por los estudios anteriores, el análisis estadístico de la información histórica y la evaluación de las variables internas y externas que puedan afectar a la evolución de las variables que se están estudiando.

### 3.4. Estrategia competitiva

Una vez que contamos con el estudio de las condiciones competitivas del sector o mercado que la empresa busca insertarse, se debe elegir una estrategia competitiva que, como ya se ha mencionado, se base en sus fortalezas y haga lo menos vulnerable posible a las presiones de las distintas fuerzas competitivas.

Las estrategias competitivas más reconocidas (Porter) son:

- **Liderazgo en costos:** Convertirse en el productor de más bajos costos de un bien en un determinado mercado. Para que esta posición competitiva sea sustentable tiene que estar basada en cuestiones estructurales que signifiquen ventajas competitivas ciertas, es decir, difícil de igualar o superar (por ejemplo, acceso ventajoso a un determinado recurso como sucede con el petróleo en determinadas zonas del planeta). La empresa deberá evaluar si los factores que influyen en su posición de costos son sustentables en el tiempo y responde a una capacidad propia de la misma o si simplemente es una situación coyuntural que puede variar en el tiempo, lo que obligaría a un cambio de estrategia forzoso.
- **Diferenciación:** La estrategia se basa en encontrar una posición a través de una estrategia de alta diferenciación. Puede estar basada en el producto, el uso del producto, el servicio o en conceptos asociados a él.
- **Enfoque o alta segmentación:** La estrategia se basa en obtener ventajas competitivas a partir de enfocarse en cierto segmento del mercado, conocerlo y atenderlo de manera exclusiva y diferencial. Se trata de especializarse en un sector del mercado que, por su magnitud o por el grado de especialización que requiere, no es atractivo para empresas de mayor tamaño.

Como se ha mencionado, la cuestión de la competencia es clave dentro de cualquier estrategia de comercio internacional y a la vez compleja. Hay múltiples factores a considerar y diversas estrategias aplicables. Lo importante, es que cada empresa tome conciencia de que no hay una sola forma de competir. La forma en que se debe ganar la competitividad en los mercados internacionales estará dada por una

respuesta inteligente a la interrelación de fuerzas competitivas que actúan en el mercado y a las propias fortalezas y capacidades de la empresa.

Más allá de las ventajas competitivas de Porter, hay un concepto denominado “Core Competence” que me parece vale la pena resaltar. Este enfoque quita su foco de las tradicionales ventajas competitivas planteadas por Porter y sus estrategias claras de diferenciación, para centrarse en algo aún más profundo y subyacente a la actividad y posicionamiento de la empresa, es decir, identificar y hacer foco sobre ciertas capacidades esenciales de la empresa que la distinguen y diferencien de manera sostenible. Se trata de una actividad o un proceso, o la integración de un conjunto de actividades que la distinguen y que les permiten el ingreso a diferentes mercados. Esta postura se basa en que la dinámica de los mercados actuales, globalizados, con competencia internacional e hipercomunicados hacen poco sostenibles las tradicionales ventajas competitivas, ya que suelen ser fácilmente igualables e imitables, canibalizándose las posiciones de mercado al ofrecer todo lo mismo. Se argumenta que hoy en día y gracias a los cambios producidos en las Comunicaciones, los mercados, la intensidad competitiva y los comportamientos de compra, los consumidores se han vuelto mucho más exigentes, perdiendo vigencia el viejo paradigma de ofrecer precio o calidad. Es probable que haya que ofrecer ambas cosas a la vez, además de servicio, rapidez de entrega y plazos. Las empresas que quieran actuar internacionalmente deberán encontrar otros caminos para poder ofrecer una propuesta diferenciadora.

### **3.5 Conclusión Planificación Estratégica**

En base a lo mencionado a lo largo de este capítulo, es de vital importancia realizar un buen trabajo previo a cualquier decisión de exportación. Al realizar en forma consciente y real, las empresas tendrán la capacidad de aprovechar al máximo sus esfuerzos y los resultados tenderán a ser mejores en los casos que este trabajo se encuentre bien hecho. Resulta de gran relevancia que las empresas no tengan sesgos a la hora de realizar este trabajo ya que no les permitirá observar su realidad claramente.

El Diagnóstico Integral de la empresa es un buen punto de partida para saber dónde se encuentra parada la organización y brindará la posibilidad de realizar un análisis FODA con mejor información. Como resultado de estos pasos previos, se podrá realizar una buena segmentación de mercados en base y posteriormente adoptar la mejor estrategia competitiva para cada caso.

Cada una de estas etapas están conectadas entre sí y son pasos necesarios para un correcto acercamiento a los mercados que en teoría representan las mejores oportunidades para la organización.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la metodología de la investigación, se ha utilizado un estudio de caso en profundidad. Como se ha mencionado anteriormente, es una tesis cualitativa y de tipo descriptiva. Para el relevamiento de la información se han utilizado como instrumentos métodos de observación durante más de 5 años de la empresa China Xiamen Lenco, entrevistas con fábricas y distribuidores de sillas de ruedas en Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia y se ha recopilado información de reuniones de trabajo y a través de participación en distintas ferias comerciales.

## **CAPITULO 4: Caso Xiamen Lenco**

En el presente capítulo se describe como a través de toda la información mencionada en los capítulos anteriores, la empresa Xiamen Lenco ha realizado su proceso de planificación y estrategia en sus inicios para tener presencia en el mercado Latinoamericano.

Se comenzará realizando un análisis de la empresa en donde se realiza un diagnóstico integral de la empresa para luego definir su fortalezas y debilidades que han colaborado para establecer las mejores estrategias en sus distintas etapas. Es importante mencionar que la empresa Xiamen Lenco comenzó sus esfuerzos reales para hacer negocios en la región en el año 2014. Analizaremos las distintas estrategias adoptadas desde entonces y se podrá observar la evolución que ha tenido en los distintos años.

### **4.1. Descripción de la empresa y la industria de sillas de ruedas**

Fundada en el año 2003 en la ciudad de Xiamen, China y con una superficie de más de 50.000 m<sup>2</sup>, Lenco abre sus puertas para dedicarse al diseño y fabricación de ruedas y accesorios de sillas de ruedas bajo la marca Pr1mo. Cuenta con clientes a nivel mundial y está posicionada como una de las marcas más reconocidas y confiables del mercado. La mayoría de las sillas de ruedas (manuales o motorizadas) de alta gama cuentan con ruedas y algunos accesorios Pr1mo, generando un valor marca importante dentro de la industria. Todos los productos están garantizados por las normas ISO 9001 y son rigurosamente testeados por el departamento de control de calidad antes de enviar a los clientes. Se podría decir sin dudas que Xiamen Lenco se encuentra dentro de las primeras tres empresas a nivel mundial dentro de su negocio con una facturación anual aproximada de U\$50.000.000.

Si bien se trata de una empresa global, la estructura de la empresa es pequeña. Dispone de escasa fuerza de ventas y pocas posibilidades de reestructuración.

Aunque se discute en la Gerencia las distintas cuestiones comerciales, la toma de decisión se da en forma piramidal. El dueño es Colvin Hsiao de origen taiwanés quien es el que toma las decisiones finales luego de recibir la información necesaria.

Dentro de lo que son ruedas para sillas de ruedas, existen una gran cantidad de referencias distintas con características técnicas que deben respetarse para cada cliente. Esto hace muy difícil poder contar con stock en fábrica, por lo que se trabaja con fabricación contra pedido. Normalmente la fabricación de un pedido demora entre 60 y 90 días, con lo cual resulta indispensable trabajar con una buena programación con los clientes más importantes.

Todos los pedidos se venden bajo incoferm FOB Xiamen China y por lo general no suelen haber inconvenientes a la hora de que el cliente reciba su pedido, es decir, se envían las cantidades y productos acordados originalmente en tiempo y forma. Las formas de pagos varían dependiendo del cliente. Normalmente a los clientes nuevos se les solicita un adelanto del 10% para fabricar su pedido y el restante 90% se paga a la hora de embarcar. Con clientes con los cuales existe una mayor confianza se suele hacer un 50% de pago antes de despachar el pedido y el restante 50% a 30 días antes que el buque arribe a destino. En este caso se retiene la documentación de importación hasta que se reciba el pago faltante.

Dentro de lo que es fabricación de sillas de ruedas, debe mencionarse que existe una gran variedad de proveedores. A grandes rasgos, existen dos targets a los cuales le apuntan las distintas fabricas: Segmento medio bajo o bajo y segmento medio alto o alto. Dentro de lo que es el segmento medio bajo o bajo, se pueden encontrar una infinidad de distintos proveedores en su mayoría provenientes de fábricas en China y Taiwán. Todos ellos orientados a precios sin tener en cuenta calidad o diseño. Normalmente este tipo de productos se utiliza en sillas de ruedas económicas y su vida útil suele ser bastante acotada.

Por el otro lado, dentro del segmento medio alto o alto, se encuentran los productos de Xiamen Lenco. Lenco siempre se ha focalizado en este segmento ya que su diferenciación es el diseño y calidad de sus productos, entendiéndose que resulta muy difícil mantener una diferenciación por precio en el largo plazo. Dentro de este mismo segmento se destacan otras dos empresas: Rolko, empresa de Alemania con fabricación en China y MBL, empresa de Polonia con fabricación en Polonia y China. La competencia entre estas tres fábricas varía dependiendo la región. Al tratarse de empresas originadas en Europa, los competidores de Lenco se focalizan más en el mercado europeo y no tanto en Estados Unidos donde Lenco es sin dudas el mayor proveedor.

Si tenemos en cuenta todas las regiones en su conjunto podríamos decir que MBL maneja un 45% del mercado, Lenco un 35% y Rolko un 20%. Anteriormente se realizaban estudios de mercados y ventas directamente desde China o Estados Unidos, en donde existe una filial. A partir del año 2013, Lenco entiende su necesidad de mejorar su proceso de ventas con el fin de tener un alcance más global y decide dividir sus ventas globales en cuatro regiones: APAC (Asia y Oceanía), LATAM, Estados Unidos, México & Canadá y Europa con medio Oriente. Cada región estaría dirigida por un Gerente que dispone de objetivos de ventas propios y son analizadas individualmente de forma anual junto con el dueño de la empresa Colvin Hsiao. Ninguno de los competidores directos de Xiamen Lenco cuenta con personal encargado para vender en Latinoamérica, es decir que el mercado se encuentra desatendido y las fabricas o distribuidores de los distintos países de América Latina deben buscar sus propios proveedores para poder contar con los productos que necesitan.



#### **4.2. Perfil de los clientes:**

Todos los clientes son business to business y pueden clasificarse en tres tipos de segmentos: Fabricas de sillas de ruedas, distribuidoras de productos médicos (que comercializan sillas de ruedas) y fábricas de carros para niños.

El segmento de sillas de ruedas representa aproximadamente un 95% del total de las ventas de Xiamen Lenco, dentro del cual el 60% corresponde a ventas a fábricas de sillas de ruedas y el 35% a distribuidores. Se debe mencionar que las fábricas de carros para niños es una nueva unidad de negocios lanzada en el año 2015, la cual se encuentra todavía en etapa de expansión y se espera que su incidencia en el porcentaje de ventas aumente del 5% al 20% en los próximos 5 años. Es importante mencionar que en Latinoamérica por el momento no se trabaja con ninguna fábrica de carros para niños.

En Xiamen Lenco se espera que la demanda de sus productos continúe creciendo en los próximos años. Es por esto que en el año 2015 se decide abrir una nueva sucursal en Shanghái con el objetivo de poder abastecer esta demanda creciente y poder hacer frente a la expansión en la unidad de negocios más nueva.

Entre los atributos más valorados por los clientes se destacan principalmente la calidad, el diseño y la flexibilidad para poder fabricar cualquier tipo de producto que el cliente requiera. Además, también se valora la trayectoria y experiencia en la industria, respaldada por un departamento de investigación y desarrollo que constantemente busca nuevos productos con mejores materiales para poder brindar mayor comodidad y seguridad a los usuarios de sillas de ruedas.

En el caso de las distribuidoras, normalmente se trata de empresas importadoras de productos médicos en general, en donde algunos de sus productos son reconocidas marcas de sillas de ruedas que vienen ya armadas con las ruedas Pr1mo. En estos casos, los distribuidores requieren productos Pr1mo para reposición (cuando sus clientes rompen o pinchan alguna rueda) o para reconfigurar/adaptar las sillas de ruedas según las necesidades que los distintos clientes puedan llegar a tener. Las distribuidoras en su mayoría son empresas que prefieren manejar volúmenes

pequeños de varios artículos (SKU's), realizan pedidos menores que las fábricas, aunque con una mayor frecuencia. Por el otro lado se encuentran las fábricas de sillas de ruedas. En Latinoamérica se debe mencionar que son pocas las fábricas con volúmenes considerables cuando se compara con otras regiones del mundo. Las principales fábricas se encuentran en México, Colombia, Chile y Brasil.

Las fábricas suelen realizar pedidos más grandes que los distribuidores (normalmente a contenedor cerrado) con pocos SKU's, aunque su frecuencia de compra es inferior a la de los distribuidores.

Xiamen Lenco dispone de distintas listas de precios, de acuerdo a si el cliente es distribuidor o fabricante. Además, dentro de la lista de fabricantes, dispone de un sistema de descuentos a medida que se incrementan los volúmenes. Por un lado los precios de los distribuidores dejan una utilidad mayor que se compensa con el esfuerzo de fabricar pocas unidades (cambio de moldes, preparación de pedidos con varios SKU, etc.), mientras que las fábricas dejan un margen más acotado, pero realizan pedidos que se fabrican con mayor facilidad y por ende con menores costos.

El acceso y forma de trabajar entre distribuidores y fábricas suele ser muy distinto. Los distribuidores parten de la necesidad de sus clientes en donde deben reponerles los productos que vendieron. Es por esto que suele ser más sencillo realizar ventas a distribuidores. Por lo general buscan productos de calidad, pero suelen ver el negocio desde la perspectiva de los costos y si disponen de alternativas más económicas que sean de productos similares, entonces existe la posibilidad que cambien de proveedor más fácilmente. Por el lado de las fábricas, tienden a tener una mayor fidelización con sus proveedores ya que la adaptación de los productos a la línea de producción de ellos lleva tiempo y esfuerzos que muchas veces no desean realizar. Un proceso de cambio de proveedor en fábricas de sillas de ruedas puede demorar hasta 3 años (entre que se envían muestras, se analizan planos, se negocian precios, testeos,

etc.). Se trata de un producto clave para su proceso de producción y por este motivo es que debe tener seguridad que los productos serán compatibles con su línea de producción antes de realizar cualquier cambio de proveedor.

La ventaja de trabajar con fábricas como se ha mencionado anteriormente es que una vez concluido el trabajo inicial y se comienzan a enviar productos, estos clientes suelen permanecer por un largo período de tiempo siempre que el servicio y los productos sean acordes a sus necesidades. Por lo general, el tipo de producto que las fábricas requieren es siempre el mismo, con lo cual una vez que todo está acordado, no suelen haber complicaciones sobre los tipos de productos que necesitan y es un cliente que se maneja fácilmente.

#### **4.3. Diagnóstico integral de la empresa y FODA**

El equipo de ventas para Latinoamérica era inexistente y en el año 2014 Xiamen Lenco decide contratar una persona en Latinoamérica con el fin de realizar una investigación de mercado y desarrollar el mismo. El objetivo en una primera instancia consistía en aprender la forma de hacer negocios en la región y conocer la potencialidad del mismo. Un vez realizado esto, sería importante determinar sobre qué tipo de cliente se deben realizar los mayores esfuerzos y poner el foco para generar una mejor rentabilidad a la empresa.

Tal como se indica en el capítulo 3, se comenzó realizando un diagnóstico integral de la empresa para conocer su estado actual. Las variables analizadas se encuentran a continuación:

- **Productos:** Los productos ofrecidos por Xiamen Lenco son de primer nivel en cuanto a calidad y diseño a nivel mundial. Si bien Latinoamérica es una región en donde los precios tienen una relevancia fundamental, en cada uno de los principales mercados se detecta la necesidad de un proveedor de productos de primera línea. En cuanto a los gustos y preferencias, Xiamen Lenco tiene

la capacidad de adaptarlos según los requerimientos de los clientes con lo cual se puede considerar a esto como una ventaja competitiva.

- Producción: Hasta el año 2014, Xiamen Lenco tenía una política de cantidad mínima de producción de 3.000 unidades por ítem. Estas 1.000 unidades representan un nivel demasiado elevado para el tamaño de las fábricas y distribuidores existentes en América Latina. Es por esto que se decide realizar una excepción para la región y disminuir el número a un mínimo de 50 unidades de producción mínima por ítem. Esto le permitiría a Xiamen Lenco la posibilidad de lograr una mejor penetración en los mercados seleccionados. Desde luego que Xiamen Lenco no tiene inconvenientes de capacidad de producción para atender a las fábricas que sean necesarias.
- Situación económica financiera: Debido a los negocios preexistentes principalmente en el mercado de Estados Unidos es que Xiamen Lenco se encuentra en una posición saludable en donde la exploración de nuevos mercados tiene sentido para su estructura actual.
- RRHH: Personal contratado y con base en Latinoamérica para poder viajar constantemente y atender de una mejor manera a los clientes de la región. Esto le permite disponer de un mejor conocimiento de las formas de hacer negocios en la región, aprender del mercado y sus particularidades, así como también potenciar una mejor relación utilizando una similar idiosincrasia a la de cada empresa dentro de la región.
- Estrategia competitiva: Xiamen Lenco siempre se ha definido como una empresa que utiliza estrategia de diferenciación. Sus productos cuentan con un diseño único y una calidad de las más elevadas del mercado. No es posible ingresar a otro mercado a través de una estrategia de liderazgo en costos.

Como resultado de este diagnóstico, Xiamen Lenco llega a la conclusión de que se encontraba con la capacidad necesaria para abarcar nuevos mercados ya que disponía de la estabilidad y del poder de inversión necesarios para poder hacerlo adecuadamente.

Como paso siguiente se analizaron brevemente las fortalezas y debilidades de la empresa y las posibles amenazas y oportunidades dentro de la región. El resultado ha sido el siguiente:

#### Fortalezas:

- Capacidad de producción instalada capaz de abastecer cualquier empresa en Latinoamérica.
- Ventaja competitiva real debido a la capacidad de diseñar y desarrollar productos específicos requeridos por los clientes
- Fuerza de ventas presente en la región que permite un mejor acercamiento a los clientes y a la información de mercado
- Entendimiento del negocio de sillas de ruedas, de los productos que suelen tener mayor rotación y aceptación dentro de los demás mercados

#### Debilidades:

- Empresa de estructura pequeña con poder de decisión centralizado
- Cantidades mínimas de producción por ítem: Si bien se acuerda que sean 50 unidades para Latinoamérica, en muchos casos este valor puede resultar alto para algunas empresas.
- Plazos de entrega elevados: Al no disponer de stock de productos terminados, los plazos de entrega varían entre 45 y 70 días desde la confirmación del pedido. Esto requiere de una programación por parte de los clientes y esto muchas veces en Latinoamérica puede ser todo un desafío.

#### Oportunidades:

- Mercado relativamente sin explorar por sus principales competidores
- Lealtad con clientes: Como se ha mencionado anteriormente, una vez que se ingresa en un mercado y especialmente con una fábrica, resulta complicado que un competidor pueda ingresar debido al largo trabajo para poder cambiar de proveedor. Si se atiende adecuadamente a los clientes, el poder de fidelización es importante. Al tratarse de un mercado desatendido, el que primero ingrese obtendrá excelentes beneficios.

#### Amenazas:

- Mercado relativamente chico. Esto permite a los competidores identificar rápidamente a los principales jugadores en cada mercado y la posibilidad de iniciar una guerra de precios.
- Mercados cambiantes: Como se ha mencionado anteriormente, Latinoamérica es una región inestable en donde las reglas de juego pueden modificarse rápidamente.

Luego de realizado el estudio inicial durante 2014, se realiza una investigación de mercados en donde se logró identificar a los distribuidores y fabricantes más importantes de la región. En un principio se intentaría realizar ventas a cada uno de ellos con el objetivo de posicionarse como distribuidor de piezas de sillas de ruedas en el mercado. En este momento, si bien se intentaba abastecer a los clientes con mayores volúmenes, la idea era la de poder tener presencia en toda la región ya sea a través de fabricantes de sillas de ruedas como de distribuidores de piezas de sillas de ruedas. Para ello se han tomado las siguientes iniciativas:

- Contacto vía mail, teléfono para conocer a los dueños o encargados de compras de cada empresa y así entablar una relación con cada uno de ellos.
- Visitas personales para potenciar las relaciones. Como se ha mencionado en el capítulo 2, las relaciones personales en Latinoamérica tienen un rol fundamental y es por esto que las visitas en una primera instancia son esenciales para poder darse a conocer y poder presionar con otra perspectiva. En el año 2014 se realizaron visitas dentro de Argentina, Chile, Uruguay, Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica y México.
- Asistencia a ferias del sector a nivel mundial: Ferias comerciales en Argentina, Brasil, Estados Unidos y Alemania en donde se tiene contacto con empresas del rubro en Latinoamérica que viajan a buscar nuevos proveedores o información.

#### 4.4 Estrategia Competitiva

A partir del año 2016, Xiamen Lenco en Latinoamérica decide que había llegado el momento de cambiar la estrategia con el objetivo de posicionarse aún mejor en el mercado.

Se comprendió que existían dos tipos de clientes bien definidos y que se debería optar para poner mayor fuerza y mejorar la rentabilidad en uno de ellos. Las opciones por un lado eran los distribuidores, que si bien para aquel entonces eran una cantidad de distribuidores aceptable, existían aún otros distribuidores a los cuales se podría aproximar. Por el otro lado, la cantidad de fábricas de sillas de ruedas importantes ya se encontraban identificadas y aunque con la mayoría se estaban trabajando algunos productos, el potencial para crecer en esta parte del negocio era mayor ya que había espacio para vender productos que no se estaban comercializando. Hay que mencionar que, en una fábrica de sillas de ruedas, Xiamen Lenco puede abastecer una gran variedad de productos (ruedas delanteras, ruedas traseras, frenos, horquillas, abrazaderas, entre otros).

Los competidores de Xiamen Lenco que vendían a estas fábricas no realizaban ningún esfuerzo por retener a sus clientes como si lo hacía Xiamen Lenco. Se creía entonces que existía una oportunidad de posicionarse como proveedor estratégico desplazando a la competencia.

Luego de estudiar las distintas potencialidades de los distintos tipos de clientes (fabricantes y distribuidores), a principios de 2016 se llega a la conclusión de que se debía poner mayor foco en las fábricas de sillas de ruedas, quienes dado su potencial de crecimiento resultan ser clientes más atractivos y con posibilidad de crear más valor. Además de ser negocios más saludables y con mayor nivel de fidelización. Con respecto a los distribuidores, se continuaría trabajando con ellos aunque los mayores esfuerzos estarían colocados en los otros tipos de clientes.

Una vez tomada esta decisión, se comprendió que si bien los productos tanto en

calidad como en diseño son excelentes y representan una de las ventajas competitivas de la empresa, dada la hipercompetencia existente en la mayoría de los mercados se requería de un enfoque diferenciador que permita continuar con este crecimiento en la región. La nueva estrategia se basaba en tener una relación más cercana con las principales fábricas de la región<sup>11</sup>, esto significa en continuar desarrollando y mejorando las relaciones personales con estos clientes. De esta manera se lograría entender sus necesidades y crear un vínculo más fuerte que el que significa simplemente el de vender un producto<sup>12</sup>. El objetivo principal sería el de ofrecer una propuesta de valor diferente y más completa para los clientes actuales que también permitiría intentar llegar a nuevos clientes<sup>13</sup>.

El objetivo consistía en trabajar en pequeños proyectos para poder agregar SKU's a las distintas líneas de producción de las fábricas de sillas de ruedas. Para poder lograr esto, se ha intentado involucrarse con los distintos clientes para conocer su forma de pensar, trabajar y realizar negocios. Esto implicaba una mayor cantidad de visitas a los clientes, intentar pasar mayor tiempo con ellos y de esta manera comprender las necesidades reales que tenían con el objetivo de brindar una solución más apetecible para los mismos. Estas grandes fábricas como se ha mencionado anteriormente se encuentran en distintos países y cada uno de ellos tiene sus particularidades y elementos a tener en cuenta a la hora de realizar negocios. Algunas de las actividades llevadas a cabo para lograr los objetivos han sido:

1. Visitas regulares a las distintas fabricas para conocer en detalle cómo trabajan y que es lo que necesita cada una. De esta manera se logra tener un mayor entendimiento sobre cómo funciona cada cliente y direccionar la oferta de

---

<sup>11</sup> ESE Business School (2012): Estimación del valor del cliente en entornos no contractuales

<sup>12</sup> Universidad de los Andes. Guillermo Armelini (2011): Conociendo y Gestionando al cliente.

<sup>13</sup> IESE Business School (2005): La Gestión del valor del Cliente. Recuperado de <https://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=53391&idi=1&origen=3&idioma=1>



productos en base a ello. Es importante mencionar además que normalmente las visitas generan una mayor empatía con los clientes<sup>14</sup>.

2. Asistencias a ferias del sector: Planeamiento en conjunto con clientes para tener presencia en ferias o eventos claves en cada mercado. De esta manera se potencia la sinergia entre cliente y proveedor, con beneficios para ambas partes. Esta actividad nos permite además tener un mayor entendimiento de cómo funciona cada mercado y la situación de nuestra competencia en el mismo.
3. Presencia en redes sociales y página web: Se ha desarrollado un nuevo sitio web en español y portugués para que los clientes y usuarios finales tengan acceso a toda la información necesaria. Además, se crea presencia en redes sociales (Facebook e Instagram) direccionado a usuarios finales de sillas de ruedas con el propósito de posicionar el producto de una mejor manera. Esto ha generado recibir consultas de usuarios finales que luego se utilizan para reenviar a los distintos clientes y ayudar a aumentar la demanda de nuestros productos.
4. Marketing 1 a 1 (Ad-hoc): Una vez comprendidas las necesidades de cada cliente, se ha trabajado en desarrollar

productos específicos para ellos a fin de mejorar la calidad percibida. En algunos casos se han comenzado a fabricar SKU's que Xiamen Lenco no tenía en su producción y para lo cual se ha tenido que invertir en moldes y diseños para fabricar esos productos. En otros casos, se ha aprovechado el expertise de Xiamen Lenco sobre su conocimiento específico de ruedas para aconsejar distintos tipos de productos a los clientes para tener una mejor relación costo/beneficio. También se comenzó a agregar detalles a los productos de los clientes como por ejemplo el logo de cada empresa sin



<sup>14</sup> Universidad de los Andes. Guillermo Armelini (2017): La gestión de la experiencia de clientes un enfoque desde “el viaje”.

costo

alguno.

5. Política comercial favorable para los clientes: Normalmente Xiamen Lenco fabrica contra pedido, demorando en entregar los pedidos entre 60 y 75 días. Luego de comprender las necesidades de los clientes más importantes, es que se decide tener un stock de seguridad listo para despachar en caso de que se requiera. Se comprendió que muchas veces los clientes realizan incorrectamente sus programaciones de compras o simplemente su demanda crece por cuestiones de mercado. De esta manera, reducimos las posibilidades de que nuestros clientes se queden sin este producto que es crítico para su producción. Como consecuencia se ha logrado incrementar la lealtad con los clientes y brindarles mayores beneficios relacionales.
6. Comunicación abierta: Con el objetivo de adecuar las comunicaciones entre Empresa-Cliente más cercana a los modos de comunicación y relacionamiento del estilo Latinoamericano. Buena predisposición para conversar regularmente con los clientes para informar de los estados de sus órdenes, cambios de precios, ayuda con la confección de documentación aduanera, etc.

Todas estas actividades se realizaron con el fin de posicionarse lo mejor posible como proveedor estratégico de estas fábricas y otorgarle una baja posibilidad de ingreso a la competencia<sup>15</sup>.

Una diferenciación clave con nuestros competidores ha sido el buen servicio que se les ha otorgado a las fábricas. Nuestros competidores son fábricas con base en Polonia y China que no han tenido la visión de orientarse al cliente, sino simplemente ofrecer productos de calidad, pero sin servicios adicionales. En Xiamen Lenco se entendió que resultaba crítico disponer de una persona que hable su idioma, entienda su cultura y la forma de hacer negocios para poder tener

---

<sup>15</sup> Harvard Business Review (2017): The four things a Service Business Must Get Right. Recuperado de <https://hbr.org/2008/04/the-four-things-a-service-business-must-get-right>

un crecimiento real en el mismo.

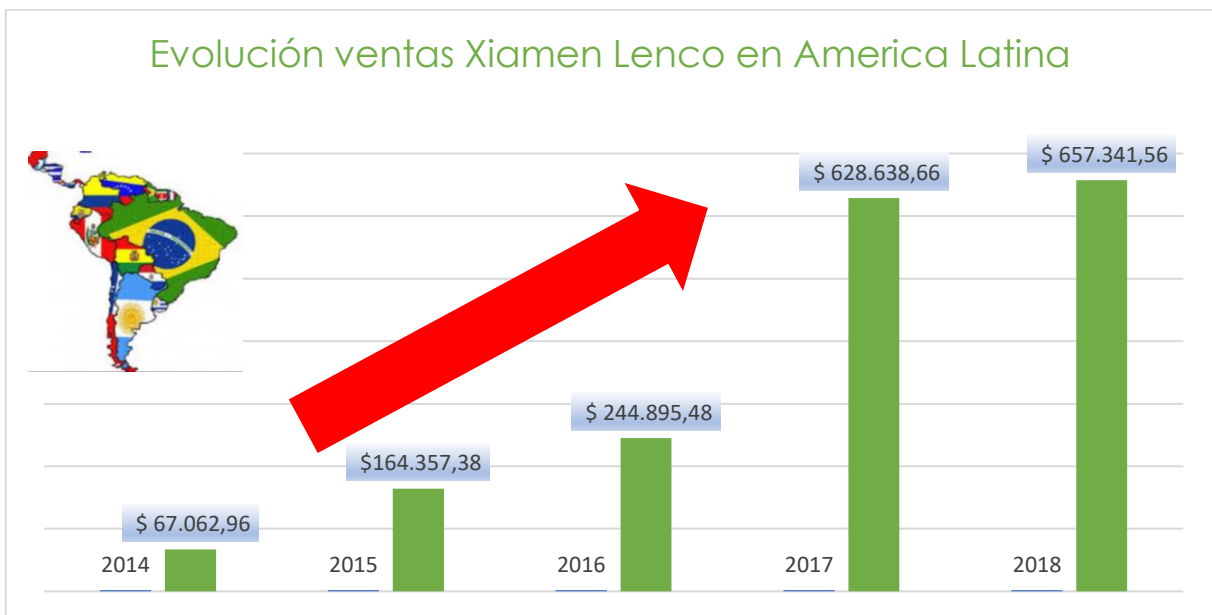
Si bien ninguna estrategia de diferenciación se encuentra ajena a ser copiada, para cuando reaccione la competencia, Xiamen Lenco espera que sea demasiado tarde y que ya se encuentre posicionada de tal manera que los clientes actuales no quieran/puedan cambiar de proveedor. Lógicamente que esto va a depender en gran medida de que Xiamen Lenco continúe orientándose al cliente en los próximos años.

#### 4.5 Análisis de ventas

En la figura N° 18 de ventas se observan cómo las decisiones adoptadas por Xiamen Lenco han contribuido de manera significativa al incremento del negocio en Latinoamérica.

En el año 2017 debido a la focalización en las fábricas más grandes de sillas de ruedas es que se puede evidenciar la presencia de diagrama de Pareto, en donde el 80% de la facturación total de 2017 y 2018 está relacionada con tan solo el 20% de los clientes provenientes en su mayoría de Brasil, Argentina y Colombia. Esta particularidad no se daba en los años anteriores.

Figura N° 18: Evolución ventas de Xiamen Lenco en América Latina en US\$



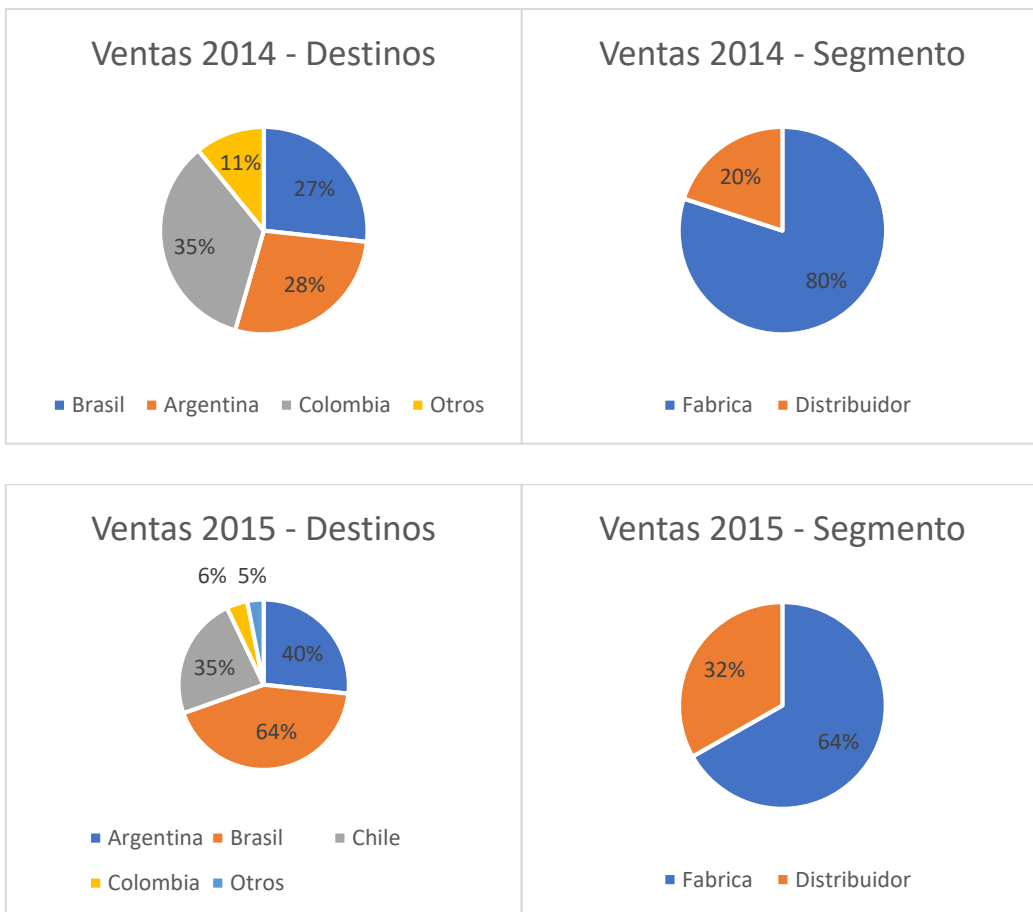
Fuente: Datos propios elaborados con reportes de ventas de Xiamen Lenco

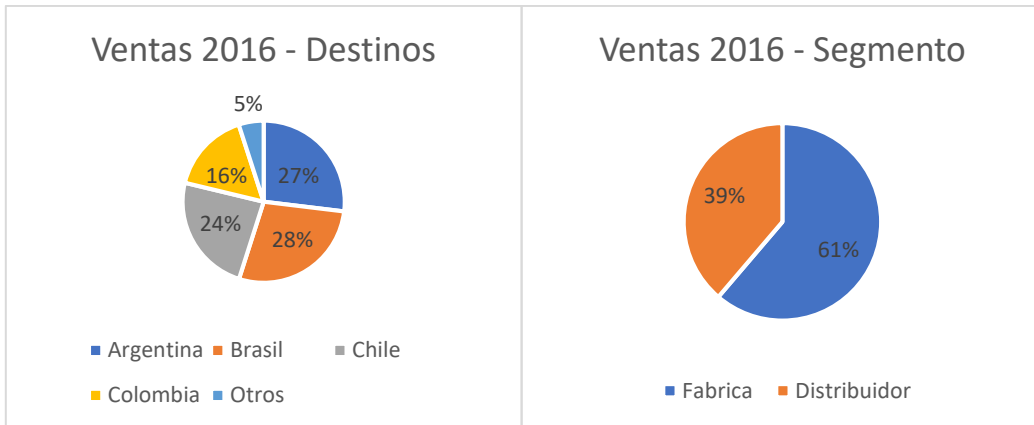
Composición de ventas:

Tal como puede apreciarse en las figuras N° 19, los principales mercados para Xiamen Lenco en la región son Argentina, Brasil, Colombia y Chile.

Los restantes mercados que en el primer año representaban el 11% de las ventas han ido disminuyendo para darle una mayor relevancia a los mercados mencionados anteriormente. Podemos observar además el crecimiento en destino de las exportaciones que ha tenido Brasil, a donde se ha exportado el 60% del total de las ventas en el año 2018 y que sin dudas representa el mercado de mayor atractivo y oportunidades de crecimiento para Xiamen Lenco en la región. Definitivamente los principales mercados de la región que se han mencionado en el capítulo 2 han sido los de mayor relevancia para esta empresa.

Figuras N° 19: Análisis de ventas anuales Xiamen Lenco en LATAM





Fuente: Elaboración propia en base a reportes de ventas de Xiamen Lenco

#### 4.6 Conclusión y desafíos Xiamen Lenco:

A modo de conclusión se debe mencionar que los resultados de esta estrategia han sido muy positivos para Xiamen Lenco ya que no solo ha incrementado

considerablemente sus ventas en los últimos 4 años en la región, sino que además ha conseguido su objetivo de convertirse en un proveedor clave para las grandes fábricas de sillas de ruedas y tener una mayor presencia en Latinoamérica. Ha mejorado sus relaciones con sus actuales clientes y ha aprendido eficazmente la forma en que se trabaja en esta parte del mundo.

Como se ha podido observar, Xiamen Lenco partió de un análisis interno en donde pudo determinar sus mejores capacidades y debilidades. En el año 2014 comenzó a realizar investigaciones de mercados con el fin de realizar exportaciones directas desde su fábrica en Xiamen con cotización FOB. Luego en el año 2016 se focalizó en los principales mercados que se describieron en el capítulo 2 y consiguió redefinir su estrategia lo que le ha permitido obtener buenos resultados.

El principal desafío ahora radica en poder mantener esta gestión y de seguir creciendo en el mercado. Como se ha observado en la evolución de ventas, la facturación en la región no ha parado de crecer desde el año 2014 y dado el tamaño del mercado y su potencialidad, se espera que esta tendencia continúe de esta manera. Eventualmente Xiamen Lenco deberá realizar nuevamente las acciones propuestas en el capítulo 3 para como se ha dicho lograr una constante readaptación a los entornos de negocios.

## CONCLUSIONES

En un mundo que está en constante desarrollo, y con una globalización muy marcada, los negocios han tenido la necesidad de expandirse o estancarse. Las empresas han comprendido que fuera de las fronteras de sus países existen oportunidades de crecimiento muy grandes, pero también hay que entender que para aprovechar estas oportunidades es necesario un aprendizaje previo muy profundo. Cada mercado requiere de su previa investigación y análisis antes de tomar cualquier decisión.

En el caso particular de Latinoamérica, hemos podido comprender que se trata de una región por lo general inestable y con muchas particularidades: Por un lado, se deben tener en cuenta las complejidades con las que se encontrarán quienes tengan interés de hacer negocios en esta parte del mundo como por ejemplo falta de infraestructura, conectividad, inestabilidad política, económica y social, elevados costos en logística, impuestos y empleados entre otras cuestiones. Por otro lado, tanto Latinoamérica como todas las regiones cuentan con sus debilidades pero también con sus fortalezas. Se trata de una región con un increíble potencial para negocios, en donde todavía queda mucho camino por recorrer y seguir creciendo para continuar brindando oportunidades. Se trata de una región rica en capital humano, con gente muy capaz y preparada para cualquier tipo de adversidad que pueden resultar en un activo para cualquier organización. Definitivamente hacer negocios en Latinoamérica resultará una experiencia inigualable para cualquier organización alejada de nuestra cultura.

Se ha aprendido también que es fundamental para cualquier empresa antes de emprender esfuerzos de internacionalización a cualquier región, la necesidad de realizar un diagnóstico interno para conocer donde se encuentra parada cada empresa y poder definir en cada caso cuales son las mejores estrategias para tener éxito. Como se ha mencionado, se considera que la mejor estrategia de penetración para pequeñas y medianas empresas de China en la fabricación de insumos médicos es la diferenciación ya que permitirá a dichas empresas la posibilidad de posicionarse



como proveedor estratégico y disponer de una visión de largo plazo en la región a través de alianzas con sus principales clientes. De esta manera además se evitará el constante desgaste producto de la hipercompetencia existente en el actual mercado.

Por otra parte, si bien los aspectos logísticos representan un desafío importante, se considera que en cuanto el volumen de negocio sea justificable, la disponibilidad de un depósito ubicado estratégicamente en la región puede ayudar a mitigar estos problemas de abastecimiento de las empresas. Cada empresa deberá definir en base a su industria y análisis de la competencia cuales podrán ser sus mejores mercados dentro de la región para hacer negocios pero se considera que la elección en principio de los mercados seleccionados en el capítulo 2 representan las mejores opciones. En una primera instancia es aconsejable comenzar con pocos mercados y con aquellos que representen las mejores oportunidades para las empresas. Un proceso de internacionalización además de ser costoso requiere de mucho esfuerzo y es por esto que la mejor opción sería la de concentrar esos esfuerzos en pocos mercados para que, una vez ya establecidos, poder comenzar a hacer foco en otros mercados. Para aquellas empresas que estén dispuestas a invertir en el proyecto de expansión hacia Latinoamérica, es aconsejable que cuenten con personal de ventas local ya que les permitirá un mejor entendimiento de la forma de hacer negocios en la región y este equipo de ventas tendrá un mejor acceso y oportunidades que si el contacto se realiza directamente desde origen. Como se ha mencionado en el capítulo 2, las relaciones personales en Latinoamérica son fundamentales para el éxito de cualquier negocio. Las participaciones en ferias comerciales ya sea como expositor o visitante suelen tener buenos resultados y brinda la posibilidad de seguir en contacto con clientes.

Finalmente se ha observado a través del caso Xiamen Lenco, que mediante un buen conocimiento interno se es posible tomar decisiones acertadas que contribuirán al desarrollo del negocio. Se ha observado como una empresa con fabrica en China ha podido ir creciendo desde el año 2014 hasta la fecha y con expectativas de continuar haciéndolo por unos años más hasta encontrar el equilibrio en sus ventas.

Definitivamente le queda mucho trabajo por hacer y esto nos demuestra que una de las claves para tener éxito también es la paciencia para poder disfrutar de los esfuerzos que se realizan, además de un análisis dinámico constante de la situación y de mercado. Xiamen Lenco continúa reinventándose y adaptándose a las nuevas exigencias de los mercados y quizás ahí radica la clave de su éxito en la región.

Por último, hay que mencionar a la suerte ya que juega un papel fundamental en el éxito o fracaso de cualquier negocio. Lógicamente que se debe estar preparado para poder aprovechar al máximo cualquier tipo de suerte que aparezca en el camino y en ese sentido me parece una buena frase a modo de conclusión la mencionada por el inventor Thomas Edison, "La suerte es eso que ocurre cuando la planificación se encuentra con la oportunidad".

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MCKINSEY & COMPANY (2012) Building a winning Supply Chain in Latin America. Recuperado de <https://www.supplychainquarterly.com/topics/Global/20140613-building-a-winning-supply-chain-in-latin-america/>
- Primo Latinoamérica (2016) recuperado de [www.primolatam.com](http://www.primolatam.com)
- Zona Franca 2012: El Origen del Comercio Exterior. Recuperado de <http://www.revistazonafranca.com/?p=216>
- Academia 2016. Evolución histórica del Comercio Internacional. Recuperado de [https://www.academia.edu/9581652/EVOLUCI%C3%93N\\_HIST%C3%93RICA\\_DEL\\_COMERCIO\\_INTERNACIONAL](https://www.academia.edu/9581652/EVOLUCI%C3%93N_HIST%C3%93RICA_DEL_COMERCIO_INTERNACIONAL)
- Prepararse para Exportar (2012): Lic. Pablo Olmedo y Lic. Francisco Sciscenko: ¿Que es exportar?
- Características 2018: Características de América Latina. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/america-latina/#ixzz5INHvzm4E>
- United Nations 2018: The World Cities in 2018. Recuperado de [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the\\_worlds\\_cities\\_in\\_2018\\_data\\_booklet.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the_worlds_cities_in_2018_data_booklet.pdf)
- World Economic Forum: Global competitiveness report. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Banco Sabadell 2016: Como hacer negocios en México. Recuperado de [https://blog.bancosabadell.com/files/amec\\_comohacernegociosenmexico.pdf](https://blog.bancosabadell.com/files/amec_comohacernegociosenmexico.pdf)
- ProColombia 2018: Guía Legal para hacer negocios en Colombia. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018/\\$FILE/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018/$FILE/ey-guia-legal-hacer-negocio-colombia-2018.pdf)

- LegisComex 2016: Cultura de negocios de Colombia. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-colombia-negociaciones-2016.pdf>
- TMF Group 2016. Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Chile. Recuperado de <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-chile/>
- ESE Business School (2012): Estimación del valor del cliente en entornos no contractuales
- Universidad de los Andes. Guillermo Armelini (2011): Conociendo y Gestionando al cliente.
- IESE Business School (2005): La Gestión del valor del Cliente. Recuperado de <https://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=53391&idi=1&origen=3&idioma=1>
- Universidad de los Andes. Guillermo Armelini (2017): La gestión de la experiencia de clientes un enfoque desde “el viaje”.
- Harvard Business Review (2017): The four things a Service Business Must Get Right. Recuperado de <https://hbr.org/2008/04/the-four-things-a-service-business-must-get-right>