

¡Internacionalicemos nuestras empresas!

con una visión estratégica



Marlon Rivera
Máster en Economía Internacional y MBA, Profesor del MADE.

A partir de 1990 nuestro país sufre importantes transformaciones a nivel económico, político y empresarial. La economía de mercado, con sus principios de liberalismo económico, sustituye a la economía basada en esquemas de planificación centralizada y estatizada. Los agentes económicos asumen un nuevo rol, particularmente el gobierno, empresas e instituciones con fondos no gubernamentales. Ese nuevo rol está orientado al desarrollo, crecimiento y competitividad de las inversiones.

La estabilidad y el crecimiento económico de Nicaragua se plantea como una importante tarea de los gobiernos y de la sociedad en general, y esto se logra a partir de una estabilidad macroeconómica sostenida y de un crecimiento de las variables macroeconómicas claves, tales como el PIB, el PIB per cápita, el empleo y las exportaciones, que alcanzan el record histórico de 1,848 millones de dólares, significando un crecimiento del 34%, tasa que supera al resto de países Centroamericanos.

Las empresas orientadas al mercado internacional son clave en el desarrollo empresarial y social en el nuevo contexto que está viviendo nuestro país, por lo cual, se plantea la formación de profesionales capaces de identificar, formular y

administrar importantes iniciativas de internacionalización.

En el presente artículo se aborda el proceso de internacionalización empresarial con enfoques teóricos novedosos, y se toma como ejemplo la práctica de diversas empresas nacionales, de distinto tamaño, en su incursión en los mercados internacionales. Asimismo, se aborda la importancia que tiene la visión estratégica de los ejecutivos de las empresas para promover, impulsar y consolidar éste proceso.

La internacionalización y sus principios

Sobre el proceso de internacionalización de las empresas existen diversas teorías de diversos autores, que bajo distintas perspectivas lo han analizado, por ejemplo, Hollensen Svend¹, quien señala que "...durante los últimos diez a quince años se ha prestado mucha atención a la internacionalización de las redes con las que las empresas tiene distintas relaciones, no solo con los clientes, sino también con otros agentes del entorno".

Es importante destacar que el aporte teórico fundamental se expresa en las teorías del ciclo de vida internacional del producto, desarrollada por Vernon (1996), el modelo de internacionalización de Upsala (1977), el enfoque de internacionalización/costos de transacción (1976), el enfoque ecléctico de Dunning (1988) y el enfoque de red (1988). Todas las teorías anteriores se enfocan a considerar que la decisión de salir al mercado internacional, se fundamenta en el análisis científico del entorno, de las condiciones internas y de las ventajas competitivas empresariales. Existen teorías modernas como la de Michael Porter² (1982) que van más allá en su análisis del ámbito de la empresa, pues integran a todo un país.



¹ Hollensen Svend, Estrategias de marketing internacional, editorial Pearson, 2011.

² Porter, Ventajas Competitivas

MES	Valor en Millones US\$					
	2005	2006	2007	(P) 2008	(P) 2009	(P) 2010
EXPORTACIONES (FOB)						
Totales						
Centroamérica	14,488.2	16,697.1	19,440.1	21,903.8	19,863.8	22,143.8
Costa Rica	6,664.5	7,789.9	8,864.7	9,312.8	8,533.9	9,164.8
El Salvador	1,657.6	1,911.2	2,180.3	2,620.8	2,310.0	2,734.1
Guatemala	3,378.4	3,715.9	4,520.0	5,376.6	4,998.6	5,812.5
Honduras	1,961.5	2,262.7	2,680.6	3,106.4	2,628.3	2,584.5
Nicaragua	826.2	1,017.4	1,194.5	1,487.3	1,393.1	1,848.0

CUADRO No. 1 EXPORTACIONES DE CENTROAMERICA (Período 2005-2010)

Fuente: SIECA, Estadísticas de comercio 2005-2010

La información, hoy, es clave en la decisión de internacionalización, en la cual, los estudios de mercados son fundamentales, independientemente del método que se adopte, ya sea exportación, licencias, franquicias, subsidiarias de propiedad total, etc.

Las empresas nicaragüenses, su práctica de internacionalización y su visión estratégica

Nuestras empresas optan por distintos métodos para salir al mercado internacional. La mayoría exporta sus productos de forma directa o indirecta. Participan empresas grandes, medianas y pequeñas, y se orientan a los mercados tradicionales (EE.UU. y Centroamérica), aunque algunas ya están exportando hacia países de América del Sur, a México y a Europa.

Según datos del Centro de Trámites de Exportaciones (CETREX)³, los principales productos de exportación a abril de 2011, son: azúcar, café, carne, maní, oro y productos lácteos. A mayo de este año registra US\$1,010.16 millones en ventas al exterior, un 32.44% más que en el mismo período del año pasado.

Actualmente, alrededor de 50 empresas generan más de 70% del valor de las exportaciones nacionales. Entre ellas, destacan: CISA Exportadora, Nicaragua Sugar Estates Limited, DESMINIC, Exportadora Atlantic S.A., Industrial Comercial San Martín, Nuevo Carnic, Monte Rosa S.A., COMASA, NOVATERRA S.A., PROLACSA, Cukra Industrial S.A., CENTROLAC, Kraft Foods de Nicaragua, Compañía Licorera de Nicaragua, Nestlé de


Nicaragua, MANGOSA, Industria Nacional de Refrescos S.A., etc.

Un dato muy importante que se debe destacar es el crecimiento acelerado de las exportaciones del país, con el aporte de las 50 empresas arriba mencionadas, y el aporte de otras empresas, entre las cuales se incluye a las PYMES. Nicaragua fue el país que más creció (aproximadamente el 34% en comparación con 2009) en relación con el resto de países de Centroamérica.

La Política Comercial de Nicaragua, elaborada y ejecutada desde 1990, ha contribuido grandemente al desarrollo exportador, impulsando tratados de libre comercio con diversos países y regiones, simplificación de trámites, políticas de incentivos a las exportaciones, apertura comercial, etc. Sin embargo, no hemos crecido según nuestras expectativas.

El comenzar en 1990 con 360 millones en exportaciones nos muestra lo difícil que ha sido todo el proceso de internacionalización, al cual se han integrado empresas grandes como el Consorcio Cervecerero Centroamericano, quien está exportando la cerveza Toña a Estados Unidos; Eskimo, Delipollo S.A., dueña de los restaurantes y franquicias Tip Top, y la Compañía Licorera de Nicaragua, que exporta su Ron Flor de Caña, y pequeñas empresas, como Oscaritos, de Masaya, que exporta a República Dominicana y a Estados Unidos ropa para niños; los socios de la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), quienes según su director Jorge Brenes⁴ exportan más de 30 millones de dólares, y los pequeños artesanos de San Juan de Oriente.

En el desarrollo de la mentalidad estratégica juegan un rol importante actores como las cámaras empresariales, INPYME, MIFIC, APEN, CEI, CETREX, organizaciones no gubernamentales promotoras del comercio exterior y las instituciones académicas como la Universidad Centroamericana (UCA) y su programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE), desde donde las asignaturas Comercio y Marketing Internacional se enseñan principios, teorías, herramientas y valores, enfocados a desarrollar una mentalidad global y de internacionalización basada en una verdadera visión estratégica.

Tenemos un gran reto: mejorar nuestros volúmenes y diversificar nuestras exportaciones; aumentar nuestros niveles de calidad y posicionar nuestras empresas y productos en otros países. ¡Adelante! El futuro se construye con base en nuestras acciones de hoy 



³ www.cetrex.gob.ni

⁴ Jorge Brenes, Director General de APEN, entrevista concedida a La Prensa en el 2008.