

CAPITULO I

LA EXPORTACIÓN COMO OPCIÓN DE CRECIMIENTO.

1. ASPECTOS GENERALES.-

1.1. - LA IMPORTANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL.

El poder ubicar la importancia del "comercio internacional" para los países en desarrollo, se encuentra dentro de la relación que existe entre el comercio y el desarrollo económico, en los países en desarrollo la cual ahora es reconocida y aún más todavía, ya que forma parte de nuestro modelo de desarrollo como país.

Esto resulta natural para aquellos que están preocupados acerca del comportamiento de su comercio, las instituciones involucradas en esto y las estrategias a ser empleadas para el manejo del beneficio máximo, así como también los mejores términos de comercio. La importancia del sector comercial para la economía de un país en desarrollo, como nuestro país, participa significativamente con el producto interno bruto (PIB), reflejada dentro de la balanza comercial.

Por lo tanto este trabajo lo hemos desarrollado enfocado a uno de los

aspectos estructurales necesarios para el sector exportador, donde se involucra los sectores de la pequeña y mediana empresa.

En este contexto, examinaremos la necesidad de la creación del departamento o gerencia de exportación dentro de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país.

1.2.- LA NECESIDAD DE EXPORTAR.

La necesidad de exportar para el bienestar económico de un país no se encuentra más en discusión ya sea para los países desarrollados o para los países en desarrollo.

El desarrollo de una economía trae consigo la necesidad de continuamente incrementar las actividades de importación de bienes de capital, tecnología, infraestructura para la creación de servicios, etc. Todo esto necesita ser pagado en moneda extranjera, la cual deberá ser ganada en gran parte a través de las exportaciones, las cuales podrán ser aplicadas para:

- El servicio de la deuda externa.
- Necesidades de desarrollo; y
- La mejora tecnológica.

Como resultado, existen numerosas ventajas para exportar tales como:

- Aumento de la competitividad doméstica.
- Actualización de la tecnología.

- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Búsqueda de mayor estabilidad diversificando mercados.
- Flexibilidad y crecimiento empresarial.
- Mejores prácticas gerenciales y directivas.
- Tener en línea o actualizada a la industria doméstica con las prácticas internacionales de producción.

Exportaciones directas hechas por la pequeña y mediana empresa de hecho toman lugar en muchos países en desarrollo y la mayoría de las políticas de promoción de las exportaciones son adaptadas para aquellas capaces de encontrar y sostener los mercados de exportación, de esto derivan los criterios por parte de nuestras instituciones en la estructuración de programas de apoyo a las exportaciones.

Gran parte de las exportaciones de la pequeña y mediana empresa también se localizan en las actividades de exportaciones indirectas las cuales forman parte de la estructura de exportación.

Por lo tanto es importante el proporcionar el soporte necesario para la difusión de cultura de exportación, y la utilidad de las estructuras organizacionales especializadas para el manejo del

comercio de exportación en vista de la complejidad de las operaciones del "comercio internacional".

Con el propósito de entender la importancia del papel de la gerencia de exportación se han investigado los siguientes datos referentes a los problemas que enfrenta las empresas pequeñas y medianas para sus exportaciones. Empezando por el criterio de clasificación y definición, así como los problemas de mercadotecnia.

2. PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA EXPORTACIÓN.-

2.1.- DEFINICIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Una investigación indica que existen más o 70 definiciones de pequeñas industrias las cuales están vigentes en 50 países.

Las definiciones.

Un acercamiento cualitativo pudiera ser la definición de la pequeña empresa como una en donde la rutina del proceso de la toma de decisiones está centrados alrededor de una o cuando más dos individuos.

Otra definición cualitativa puede referirse a la pequeña y mediana empresa donde aquellos donde el empresario o empresarios desempeñan todas las funciones de manejo y dirección incluyendo la procuración de materias

primas, control de la producción, financiamiento, manejo de personal y mercadotecnia sin un grado sustancial de delegación.

Cualquiera de las definiciones de la pequeña y mediana empresa juega un papel importante en cualquier economía. Las pequeñas y medianas empresas pueden ser nacionalmente clasificadas dentro de tres grupos:

- Unidades de casas artesanales o chozas.
- Unidad pequeña organizada, empleando hasta 50 personas.
- Empresas organizadas de mediana escala, empleando hasta 150 personas, con una producción y ventas del orden de los \$ 2 millones de dólares.

Estos grupos son arbitrarios pero han sido atendidos para tomar en cuenta el hecho de que muchos de estos problemas y efectos son concernientes a diferentes grupos de las pequeñas y medianas empresas son bastante distintos y acercamientos de políticas diferenciadas son requeridas para cada grupo.

Pero de alguna manera existen algunos problemas universales que afectan a las pequeñas y medianas empresas, las cuales los afectan en varios grados.

Esto podría ser ampliamente clasificado dentro de cuatro categorías generales:

- Deficiencia gerencial o de dirección.
- Inadecuada disponibilidad de financiamiento.
- Tecnología atrasada y
- Problemas de mercado.

En nuestro país podemos ubicar esta clase de discrepancias dentro de la clasificación de pequeñas y medianas empresa varía dentro de los criterios de SECOFI, STPS, Bancomext y Nafin, las cuales son algunas de las instituciones encargadas del desarrollo de programas de apoyo y desarrollo para estas. Dentro de las cuales hay que resaltar la importancia de programas enfocados en el desarrollo del potencial de exportación de la pequeña y mediana empresa (PYME'S).

2.2.- PROBLEMAS DE MERCADOTÉCNIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Los problemas (domésticos, así como también externos) de mercados que son generalmente encarados por las pequeñas y medianas empresas, son los relacionados a:

- Planeación del producto.
- Competitividad de costos.
- Investigación de mercados.
- Distribución y almacenaje y
- Ventas.

En el mercado doméstico, muchos de estos problemas son superados por medio de la capacitación.

En el mercado internacional, encarado con severa competencia, la pequeña y mediana empresa frecuentemente encuentra un mayor grado de dificultad, para poder enfrentar el reto y aunque cuenta con el soporte de capacitación de las instituciones públicas y privadas, falta todavía el requisito de la actitud, constancia y disciplina empresarial, para la materialización de esfuerzos de los proyectos de exportación individuales y colectivos.

En conclusión, podemos decir que es evidente partiendo de este análisis que el potencial de exportación de las PYME'S, requiere de un proceso de desarrollo constante dentro del corto, mediano y largo plazo para poder:

- Desarrollar una empresa competitiva.
- Desarrollar un producto para exportación.
- Desarrollar un mercado.
- Crear la inteligencia comercial de mercados en el extranjero.
- Establecer una fuerte red de comunicaciones.
- Entrenar al personal de la PYME.
- Asistir en el control de calidad de la producción.

Establecer una red en el extranjero de oficinas.

3. VENTAJAS AL EXPORTAR

Dentro de las ventajas al exportar podemos mencionar a una mayor rentabilidad, la cual nos conlleva a ubicar el posible desequilibrio que exista dentro de la empresa, ya sea a consecuencia de la contracción del mercado interno, así como también debido a sus compromisos con sus pagos con el exterior o provenientes de financiamientos bancarios, de tal manera que se requiere el poder obtener recursos para continuar con el proyecto de crecimiento empresarial.

Esto lo podemos materializar al existir una demanda en el mercado internacional identificada, ya que resulta que los mercados del exterior representan a un mayor número de consumidores y en consecuencia se cuentan con mayores posibilidades para el desarrollo de negocios incrementando las ventas.

Los beneficios en las ventas se reflejan dentro de las utilidades de la empresa, las cuales tenderán a incrementar sus operaciones, llevara a cabo una reducción de costos de producción y operación, derivada de un mayor volumen de en la adquisición de materias primas, así como el aumento del uso de la capacidad instalada de los recursos técnicos, materiales y humanos.

Es aquí donde el estilo de administración de la empresa se enfrentará al reto del desarrollo de competitividad empresarial, por medio de un correcto desarrollo

gerencial empresarial, que tenga como aliada a la información para desarrollar sus ventajas comparativas y competitivas, para poder ser flexible dentro de la diversificación de mercados, provocando crecimiento.

Por lo tanto podemos mencionar como ventajas y beneficios a :

- La búsqueda de mayor rentabilidad.
- El aumento de la competitividad doméstica.
- La actualización de la tecnología.
- La búsqueda de mayor estabilidad diversificando mercados.
- La flexibilidad y crecimiento empresarial.
- Las mejores prácticas gerenciales y directivas.
- Tener en línea o actualizada a la industria doméstica con las prácticas internacionales de producción.

4. RETOS .-

Dentro de los retos al exportar encontraremos siempre el reto de dar primero respuesta a las preguntas de Qué, Quién, Como, Cuando, Donde y Porqué.

4.1. - ¿ Qué exportar?

Hay que exportar un producto o servicio, que cumpla con las exigencias requeridas por parte de los consumidores internacionales a donde nos estemos dirigiendo.

Lo más importante dentro de las actividades de exportación es la capacidad que se tenga para el entendimiento de los mercados y traducirlos en negocios. En otras palabras la capacidad que tengamos para poder ubicar y entender las necesidades de los consumidores para satisfacer sus necesidades.

Esto debe de entenderse como la capacidad de exportar su competitividad en diseño, su capacidad de producir, de empacar de embalar, de administrar, de cumplir o entregar a tiempo.

4.2.- ¿ Quién puede exportar ?

Para poder exportar no importa el tamaño de la empresa, lo que importa importante es el compromiso con el desarrollo del proyecto, la creatividad y el profesionalismo para el desempeño en la exportación.

Es necesario también el poder contar con un Plan de Negocios de Exportación o con un Plan de Mercadotecnia Internacional

Puede exportar aquel que primeramente evalúe su capacidad empresarial para la exportación, ubicando sus fortalezas y debilidades sus oportunidades y amenazas, para adecuar a su empresa además del producto o productos a los

mercados internacionales donde se vaya a incursionar.

Esto se desarrolla a partir de la creación de objetivos y estrategias empresariales por medio de un programa de trabajo o programa de mejora continua, que tenga por objetivo el desarrollo de competitividad internacional en toda la estructura empresarial.

4.3.- ¿ Cómo exportar ?

Cuando se considera la decisión de exportar no se piensa en una actividad en la que no se tiene experiencia y tal vez se piensa desarrollar para el mercado externo, las mismas actividades del mercado interno. Se desconoce el entorno internacional de la exportación.

Se ha podido ubicar a través de investigaciones, los puntos de debilidad de las empresas con respecto a los mercados internacionales, los cuales son:

- Falta de información.
- Desconocimiento del apoyo a las exportaciones.
- Desconocimiento en la exportación.
- La dificultad para adaptarse a otras culturas.
- Estructuras inadecuadas.

- Falta de agresividad.

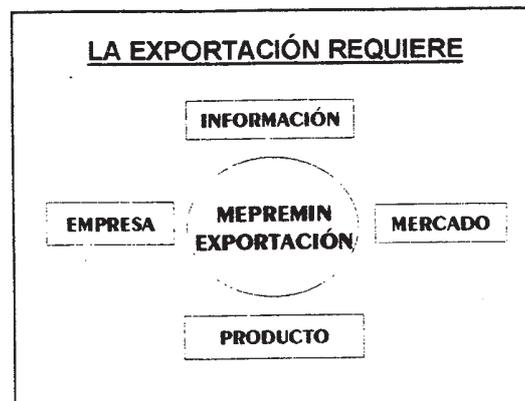
Entonces para dar respuesta a la pregunta de ¿Cómo exportar? se debe de apoyar en el modelo de cuatro variables **MERCADO, PRODUCTO , EMPRESA, INFORMACIÓN (MEPREMIN)**.

Mercado : Comunicación, selección, gestión.

Producto : El cual debe de corresponder a las exigencias de los consumidores.

Empresa : Que debe de contar con mentalidad internacional y que actúa consecuentemente integrando varias funciones.

Información : La información es la base y herramienta de todo el proyecto de exportación.



Por lo tanto se requiere de la programación de estas actividades conformándolas en un Plan de Negocios para la empresa, ubicando la programación de las actividades anteriormente mencionadas.

4.4.- ¿ Cuando exportar ?

El peor momento para exportar es cuando se sienten las consecuencias negativas de la crisis del mercado interno. Por lo

regular se empieza así y para nuestro caso particular tiene que ser así.

La exportación es una actividad de mediano y largo plazo que requiere de la herramienta de la Planeación.

Requiere de la Planeación de los recursos materiales y humanos, requiere de actitud, disciplina y paciencia.

En nuestro país estas características son escasas, y más cuando la empresa se encuentra sobreviviendo día con día. Se requiere facturar y cobrar, para tener liquidez urgentemente, y no hay tiempo para planear, ni para ajustar productos, ni para pensar.

De tal manera que la pregunta ¿cuando exportar? deberá ser, cuando se haya evaluado la capacidad de internacionalización de la empresa en diseño, producción, recursos humanos, recursos financieros, administración, empaque, etc., relacionado con las exigencias del mercado internacional, o sea cuando se cuente con factores y fortalezas competitivas internacionalmente.

4.5.- ¿ A dónde exportar ?

Una vez desarrollada la evaluación de la capacidad de exportación de la empresa y la ubicación del producto o productos a exportar, así como la

puesta en marcha del proyecto de desarrollo de competitividad, se puede iniciar el desarrollo de la investigación de un perfil de mercado, el cual representa la forma más rentable reduciendo costos y riesgos.

En la práctica de las empresas, estas empiezan casi siempre de forma casual, dando respuestas a solicitudes de varios orígenes o participando en una feria.

Las empresas por lo regular exportan hacia:

- Mercados más cercanos.
- Mercados en rápido crecimiento.
- Mercados similares culturalmente.
- Mercados donde la competencia es menos agresiva.
- Mercados grandes.

Raramente la empresa se apoya de una preselección de mercado y se llega incluso a diversificar en varios mercados, clientes y productos.

Todas estas actividades incluso son desarrolladas por el empresario, el cual ocupa su tiempo y se olvida de los aspectos estratégicos u operacionales en los mercados.

Hay que evitar tratar de exportar a todo el mundo, desgastándose en esfuerzos y recursos, por lo que se hace necesario el poder definir un producto y un mercado objetivo como primer paso, pudiendo iniciarse en los mercados que aporten experiencia y menores costos, e ir incursionando paulatinamente fundamentado en la experiencia en la diversificación de otros mercados.

4.6.- ¿ Por qué exportar ?

En nuestro país en la actualidad podemos ubicar varias razones por las cuales las empresas se ven atraídas hacia la exportación pudiendo mencionar las siguientes :

Para poder crecer.

Por la necesidad de operar en un mercado distinto al interno, más estable.

Por alguna solicitud de su producto en el exterior.

Por contracción del mercado interno.

Por un mejor aprovechamiento de sus instalaciones o capacidad instalada.

Posibilidad de precios más rentables.

- Para prolongar el ciclo de vida de un producto.
- Para diversificar riesgos.
- Por imagen empresarial.
- Para equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado interno.
- Por una decisión de la empresa.

Todo lo anterior lo podemos referir hacia la observación de que en nuestro país existe el apoyo al sector exportador el cual requiere de ser desarrollado para la generación de

un mayor número de negocios, que aporten beneficios a nuestra balanza comercial y a la creación de empleos.

5. ERRORES MÁS COMUNES.-

5.1.- Ejemplos de errores en la exportación:

Ejemplo 1:

Un productor de prendas de vestir decide exportar a Sudamérica y este tiene que pagarle derechos a otros por su propia marca, la cual fue registrada anteriormente por un tercero que incluso produce productos similares u otro tipo de productos (pirateo de marcas).

Agentes o representantes a los cuales no se les acota en el alcance de la relación en cuanto a la representatividad de los negocios, los cuales después de probar que estos son buenos deciden registrar las marcas a su favor.

Error fue la falta de la política de marcas para la empresa.

Ejemplo 2 :

- Un exportador de estados unidos manda un lote de sillas para Corea. Estas no tienen éxito debido a que este a olvidado que la altura media de los norteamericanos es distinta a la de los orientales.

- Un exportador de artesanías de barro negro de Oaxaca, manda productos artesanales originales para la exportación al mercado español.

Estos no tienen éxito debido a que no es muy gustado el barro negro y además no cuenta con diseños novedosos e innovadores con mayor valor en las piezas, que incluyan las aplicaciones complementarias de otros materiales como el pewter, plata u otro.

- Un productor de confitería decide exportar al norte de los Estados Unidos, dulces de malvavisco cubiertos de chocolate en los meses centrales.

Estos productos no son muy consumidos debido a que el malvavisco solo se consume en mayor cantidad en las épocas de Navidad y Pascua en los Estados Unidos.

Error fue la falta de investigación de mercado.

Ejemplo 3 :

- Un exportador de muebles de madera exporta mesas para los jardines de las casas de los canadienses ya que este cuenta con capacidad de producción ociosa del 50%.

Meses después, recibe reclamaciones debido a que sus

muebles se abrieron debido a que se pasó por alto el darle un tratamiento especial a la madera. Nuestros climas son distintos.

- Un productor de prendas de vestir escolares de gabardina y algodón con capacidad de producción en talleres de maquila, decidió producir prendas de franela por invitación de un broker extranjero.

No prosperó el pedido debido a que en el envío de muestras, estas no cumplían con las especificaciones requeridas por falta de calidad en estas.

Error fue la capacidad de producción no es capacidad de internacionalización.

Ejemplo 4 :

- Un productor de artículos de marroquinería envió a veinte distintas consejerías comerciales de distintos países, cartas y catálogos para la promoción de sus productos sin siquiera evaluar si era o no necesario el desarrollar esa promoción, sin conocer además las normas, impuestos, clasificación arancelaria.

Este mismo productor, desarrolló cotizaciones con respecto a sus dimensiones de productos nacionales, ignorando el tamaño de billetes de los países del exterior. Como resultado las cotizaciones tendrían que posteriormente ajustarse al decimetroraje de piel a utilizar por modelo, como resultados de la falta de información del mercado seleccionado.

Error fue la falta de la selección del mercado.

| |
|---|
| ERRORES MÁS COMUNES. |
| Falta de evaluación de la capacidad de internacionalización. |
| No considerar aspectos internacionales tales como diferencias culturales. |
| Falta de investigación de mercados. |
| Mala selección de socios comerciales. |
| Falta del conocimiento de los apoyos al comercio exterior como el crédito al comprador, servicios comesec, otros. |
| No investigar, registrar, y dar seguimiento a la marca en el extranjero. |
| Elaborar contratos y acuerdos comerciales sin consultar las legislaciones externas y la práctica del país extranjero. |
| Extrema diversificación de los mercados. |
| Falta de conocimiento de las normas de defensa del consumidor. |
| Falta de conocimiento de los canales de distribución en el extranjero. |
| No contar con una estructura interna de exportación en la empresa. |
| Falta de información de servicios de apoyo nacionales a los exportadores tales como diseño capacitación, otros. |
| Falta de información de los servicios de apoyo de los países desarrollados, tales como Jetro, Kotra, CBI, otro. |
| Falta de presencia en el mercado. |

BARRERAS EN LA EXPORTACION.

| | |
|---|--|
| PARA EL PAÍS EXPORTADOR. | |
| Falta de una política de comercio exterior. | Exceso de reglamentación |
| Falta de un sistema de detección y análisis de oportunidades de negocios. | Falta de preparación o conocimiento en el empresario. |
| PARA EL PAÍS IMPORTADOR. | |
| Cuotas de importación. | Diferencias culturales. |
| Permisos de importación. | Nivel tecnológico. |
| Normas técnicas. | Competencia local. |
| Localización geográfica (costos elevados en el transporte). | Subsidios locales gubernamentales. |
| Exceso de reglamentaciones. | Inestabilidad económica. |
| Tasas de cambio diferentes. | Embargos. |
| Claros favorecimientos a compras locales | Dificultades en la recolección de información confiable y actualizada. |
| Monedas no convertibles. | Proteccionismo a la industria local. |
| Depósitos monetarios para importar (mercado controlado de divisas). | Poder de negociación de los sindicatos. |
| Costos elevados de la promoción del producto. | Impuestos de importación. |
| Formas de comercialización. | Costos financieros de la importación. |
| Leyes antidumping. | Legislación sanitaria. |
| Logística administrativa de importación en el desaduanamiento. | Falta de confianza en el país. |
| PARA EL EMPRESARIO IMPORTADOR. | |
| Falta de estructura. | Falta de competitividad. |
| Falta de profesionalidad | Falta de actitud. |
| Falta de información. | Falta de planeación. |

**REQUERIMIENTOS BASICOS
PARA EXPORTAR**

ORGANIZACION
PERSONAL
LIDERAZGO
ESTRUCTURA
SISTEMAS

**REQUERIMIENTOS BASICOS
PARA EXPORTAR**

- **CAPACIDAD PRODUCTIVA**
Productividad, Ampliación, Subcontratación
- **CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**
Capacitación, Asesoría, Contratación
- **CAPACIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA**
Reinvertir, Diversificar Estructura de Capital,
Créditos a la Exportación.
- **CULTURA EXPORTADORA**

6. REQUERIMIENTOS PARA EXPORTAR .-

Se requiere por lo tanto de contar con una Visión para la ubicación, análisis del negocio potencial, así como también de contar con las habilidades empresariales de Organización, ubicadas dentro del proceso administrativo para poder planear, organizar, dirigir y controlar al Personal, el cual se deberá de considerar dentro de empresa como el activo más valioso para la materialización de los objetivos y metas a través de las estrategias desarrolladas las cuales requieren de Liderazgo empresarial, el cual se deberá de encargar de constantemente motivar, ubicar las áreas de oportunidad de mejora dentro de la empresa, reflejándose en los avances de la empresa y sus logros.

La Estructura organizacional requerida registrada en el Plan de Negocios de la empresa describiendo las actividades, tareas y funciones fundamentada en un organigrama y soportada en Sistemas de información y comunicación interna y externa para el control de las operaciones en los distintos niveles ya sean estos internos o externos.

En la Visión, Organización, Personal, Liderazgo, Estructura y Sistemas, ubicamos parte de los requerimientos básicos para la exportación.

La Capacidad de Producción, la cual contará con un nivel de competitividad en la empresa reflejada en el grado de calidad de los productos o servicios, el nivel de productividad, de eficiencia y eficacia con la que esta opere. Así como en el desarrollo de proyectos de ampliación y o subcontratación productiva u otro esquema por el que se opte operar.

La Capacidad Administrativa, que deberá de registrar a través de algún proceso de mejora continua todas las fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa para utilizar estas a favor de la misma por medio de la capacitación de los recursos humanos, la utilización de asesoría externa o de la contratación de servicios externos (outsourcing).

La Capacidad Económica y Financiera, la cual deberá de planear y programar la utilización de los recursos al máximo, ya sea por medio de la reinversión en la producción o maquinaria requerida para evitar la obsolescencia, la diversificación de la estructura de capital, y del manejo correcto de créditos a la exportación.

La Cultura Exportadora que requiere de inversión en tiempo para la adquisición de conocimientos que coadyuven a la reducción del riesgo, aumentando el nivel de conocimiento, planeación, organización, dirección y control de operaciones internacionales.