

CAPITULO II

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES DE EXPORTACION

1. CONSIDERACIONES GENERALES.-

Como ya se indicó, la exportación requiere de un Mercado, un Producto que satisfaga necesidades de ese mercado, una Empresa que fabrique el producto con las características requeridas e Información; estos requerimientos están en función a los elementos básicos que integran el proceso integral de exportación.

Para incursionar en los mercados internacionales con éxito mediante la exportación, se deben considerar tres elementos básicos:

- Su Empresa
- El Mercado a atacar
- Logística para hacer llegar los productos al país de destino al menor costo y oportunamente

Esto genera un entorno muy diferente al de los negocios en el mercado nacional que debemos reconocer.

Cada uno de estos tres elementos tiene una importancia vital en sí

mismos y sus particularidades deben ser analizadas para tomar las decisiones fundamentales de la exportación, que resultan de las siguientes preguntas:

- ¿ PUEDO EXPORTAR ?
- ¿ QUE PRODUCTO ?
- ¿ A DONDE ?
- ¿ COMO EXPORTAR ?

En función a las respuestas de estas preguntas, se debe definir la estructura organizacional necesaria para exportar, además de las funciones específicas necesarias para ejecutar de manera práctica las actividades a desarrollar.

Para contestar estas preguntas, debemos conocer primero la situación de nuestro negocio a nivel internacional, es decir, saber que tan competitivos somos, para entonces seleccionar el o los países a atacar en el corto, mediano y largo plazos; esta selección estará basada tanto en aspectos de mercado como en las propias fortalezas y debilidades de mi empresa.

En este contexto, el papel de la información va mucho más allá de proporcionar datos sobre cada uno de los elementos básicos mencionados (Empresa - Mercado - Logística), pues aunque los debemos investigar y conocer con la mayor profundidad posible, considerando el costo/beneficio de dicha investigación, la información obtenida será la base para el diseño y desarrollo de una Estrategia Comercial de Exportación ("ECE"), la cual representa en términos simples la respuesta al ¿CÓMO EXPORTAR?, con un enfoque bien definido y con objetivos determinados.

Dicha Estrategia ("ECE") estará basada en la información y conocimiento de cada uno de los tres elementos, que serán analizados a continuación, por lo que estará basada en las características específicas de su empresa y en el conocimiento del mercado.

La estrategia de una empresa grande es muy diferente a la que debe seguir una empresa pequeña, y más aún, las estrategias de dos empresas del mismo tamaño y del mismo sector industrial, también serán diferentes, pues tendrán fortalezas y debilidades diferentes una de la otra.

La "ECE" se enfoca en esencia a definir de manera precisa el producto a exportar y sus adecuaciones, el precio de exportación y políticas de venta, a identificar y seleccionar mercados, canales de distribución y clientes potenciales, y el servicio a ofrecer, así como a determinar la forma de promover la exportación de los productos de la empresa.

Con base en la Estrategia Comercial de Exportación ("ECE") diseñada y a los objetivos de la empresa en lo referente a su internacionalización, se debe evaluar la viabilidad de la exportación de ese producto al mercado seleccionado.

La "ECE" será la base para iniciar operaciones comerciales reales de exportación de una manera sólida y a largo plazo, al ponerla en práctica en el proceso de exportación, el cual consiste en: Realizar la labor de venta;

fabricación y atención de pedidos; envío de mercancías al país de destino; cobranza y servicio post-venta. Todo ello involucra los tres elementos básicos ya mencionados, lo que implica una coordinación integral al planear, organizar, dirigir y controlar las diversas actividades involucradas.

Para ello, su Gerencia de Exportaciones (propia o externa), deberá estar organizada de manera tal que tenga la capacidad de realizar, de manera coordinada e integral, el proceso de exportación; en los temas subsecuentes se profundiza en esta materia.



2. ANALISIS DE LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA EXPORTACION.-

2.1.- LA EMPRESA

La exportación requiere de un enfoque de largo plazo, por lo que se debe incluir en el plan estratégico de la empresa y para que tenga éxito, debe estar basada en el buen

manejo de las fortalezas y debilidades de la empresa; para identificarlas, los principales aspectos a considerar en el análisis de la empresa son los siguientes:

2.1.1 Diagnóstico Administrativo

Los diagnósticos nos ayudan a responder la pregunta ¿PUEDO EXPORTAR?; El Administrativo, se realiza en cada una de las áreas funcionales, y se evalúa como se desarrolla en ellas el proceso de Planeación, Organización, Dirección y Control.

2.1.2 Diagnóstico Financiero

Se evalúa la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos económicos que conlleva el inicio de exportaciones.

Es un error suponer que participar en los mercados internacionales no representa alguna inversión; algunos ejemplos de ellas son: investigación, catálogos, viajes, envíos de muestras, telecomunicaciones, adecuaciones al producto, por mencionar algunos, independientemente de la capacitación o contratación de personal capacitado.

2.1.3 Diagnóstico de Producción y de Calidad

Además de los diagnósticos administrativo y financiero, se debe realizar otro específico para el área de

producción, ya que esta tiene una incidencia directa en la capacidad de exportación, basada en su capacidad de producción y de OFERTA EXPORTABLE, la cual resulta de restar, lo que ya se tiene comprometido en el mercado nacional, a la capacidad de producción total.

Por su parte, la calidad es otro factor muy sensible en los mercados internacionales, por lo que es importante diagnosticarla y en su caso mejorarla; se debe tener en cuenta que una buena calidad debe cubrir determinadas especificaciones o estándares del país a donde se exporte, y que puede ser uno de los aspectos a considerar para seleccionar el mercado meta.

Existe la creencia de que una "baja" calidad es un impedimento para exportar, sin embargo, depende del mercado meta y de las necesidades que satisface; la constancia en la calidad es un valor determinante, es decir, se debe producir siempre la misma, no unas veces bien, otras mal y otras excelente; una calidad uniforme permite atender mercados que la demandan.

2.1.4 Análisis de costos

Los costos son un rubro primordial, pues incide directamente en la determinación del precio mínimo por el cual la empresa está dispuesta a vender determinado producto.

Otro factor que es conveniente conocer es la estructura de costos, pues nos permite visualizar de manera precisa, cual es el peso que tiene cada elemento de costo en mi costo total, facilitando la aplicación de economías de escala, al negociar mejor con los proveedores en función a volúmenes de compra.

Es importante identificar y clasificar los costos en Fijos y Variables, a efectos de calcular el Punto de Equilibrio y determinar la factibilidad de aplicar el Costeo Marginal en alguna proporción para la exportación (este concepto se tratará brevemente en el inciso 3 de este capítulo, en lo referente a Cotizaciones)

2.1.5 Selección del producto a exportar

Responde a la pregunta ¿QUÉ EXPORTAR?

Un buen producto es una ventaja para competir, por lo que lo más indicado es utilizar como "punta de lanza" el producto que mayores fortalezas tenga.

Para evaluarlo puedo seguir varias alternativas, que pueden utilizarse en su conjunto:

- *Ventajas de fabricación o producción :*

Como pueden ser bajos costos, seguridad de abasto en la materia prima, mayor volumen de producción, diseño, tecnología, etc.

- *Ciclo de vida del producto :*

Todos los productos tienen su ciclo de vida, que se identifica básicamente en tres etapas:

- . *Crecimiento*
- . *Madurez*
- . *Declive o Muerte*

En la primera, existe poca o nula competencia por lo que los precios pueden ser mayores que en la segunda etapa, que se caracteriza por la entrada de la competencia. En la tercera etapa se puede optar por dar valor agregado al producto a efectos de reactivar el ciclo o bien dejarlo morir y sacarlo de la línea de productos.

Desde luego se debe pensar en exportar productos que estén en alguna de las dos primeras etapas, tomando en cuenta que en el mercado doméstico el producto puede estar en declive, pero en otro país podría estar en crecimiento.

- *Rentabilidad del producto :*

Lo que un producto aporta a la empresa es otro factor importante a considerar; esta la podemos determinar al restar del Precio de Venta (P), los Costos Variables del producto (CV); a este concepto se le denomina Contribución Marginal (CM)

$$CM = P - CV$$

Los costos variables son los que están directamente relacionados con la producción, y no incluyen los costos fijos que son aquellos que venda o no venda de todas formas tengo que erogar.

2.1.6 Suministros y Proveedores

Para competir internacionalmente debemos estar seguros de que nuestras fuentes de aprovisionamiento son las mejores; por ello se entiende: proveedores eficientes, con

calidad uniforme y que ofrecen seguridad en el abasto de manera oportuna; a fin de cuentas esto es lo que nuestros clientes esperarán de la empresa y para asegurarse que se puede ofrecer, debemos asegurarnos de nuestros suministros. Si no se encuentran proveedores con estas características en el país, se puede recurrir a proveedores del extranjero.

2.1.7 Fortalezas y debilidades

Con base en la información descrita, se deben analizar cuales son las principales fortalezas y debilidades de la empresa, a efectos de competir con las primeras, buscando soluciones a las segundas.

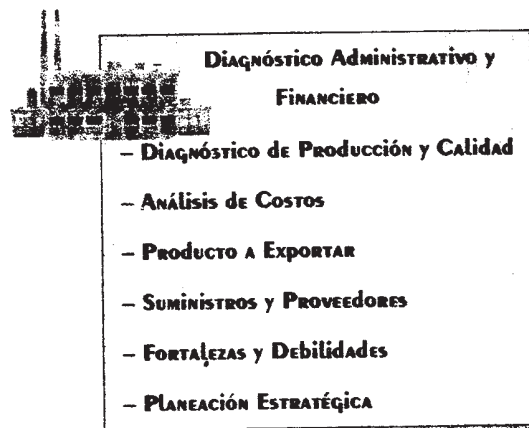
Los parámetros a evaluar como ventajas o desventajas para competir en los mercados, son a lo que Michael Porter llama las "Ventajas Competitivas" de una empresa y son las siguientes:

- *Capacidad de Producción*
- *Precio*
- *Calidad*
- *Servicio*
- *Crédito*
- *Diseño*
- *Imagen*
- *Información*

Además, se deben considerar otros parámetros de soporte administrativo,

que también pueden representar fortalezas y debilidades:

- *Administración*
- *Finanzas*
- *Producción*
- *Recursos Humanos*
- *Ventas y Mercadotecnia*
- *Distribución*
- *Compras*
- *Logística de Operaciones*
- *Comercio Internacional*



2.2.- EL MERCADO

Para responder a la pregunta inicial de ¿A DONDE EXPORTAR?, analizamos el siguiente elemento básico de la exportación, que corresponde al Mercado.

Una vez definido el producto o línea de productos a exportar, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, se procede a definir el mercado meta y a analizarlo.

2.2.1 Identificación de Mercados

En principio se deben identificar, a nivel países, quienes son los principales productores de mi producto, los principales exportadores y los principales importadores; de esta manera determino cuales son los mercados potenciales a atacar, además de identificar a los principales países competidores.

Desde luego hay productos en los que es muy fácil hacer esta investigación, incluso a través de estadísticas elaboradas con base en la fracción arancelaria del producto, al recurrir a las publicaciones de cualquier país denominada generalmente "Importaciones por País" (*Imports of commodities by Country*) o algún título similar. Con las reservas que se deben tener en el manejo de estadísticas, es factible obtener la información sobre importaciones.

Cuando la investigación se dificulta por las características del producto, existen otras opciones, como recurrir al análisis de las materias primas por ejemplo.

2.2.2 Competencia a nivel países

Es mejor competir en el mercado meta contra proveedores extranjeros que con los nacionales.

Una vez que se identifican los mercados potenciales, se debe identificar la competencia a nivel países que concurre a ese mercado, incluyendo de ser posible, volumen

de lo importado de cada país proveedor y el valor de ese volumen.

Esto se facilita si el producto tiene una fracción arancelaria específica, de lo contrario hay que realizar una investigación más variada que proporcione, en términos generales, precios de importación y principales competidores; en cada sector industrial existen publicaciones en diferentes países que pueden ser muy útiles en esta etapa.

En esta fase no es necesaria una información demasiado precisa ya que sólo se utiliza para determinar el país sobre el cual se debe realizar la investigación de mercado.

2.2.3 Selección del mercado meta

Una vez que se cuenta con información general sobre los principales países importadores del producto, se procede a realizar la selección de aquel o aquellos que serán considerados para la exportación, determinando prioridades para atacarlos ya sea en el corto, mediano o largo plazos.

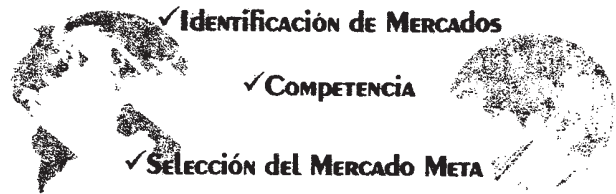
Esta selección deberá considerar las oportunidades de cada mercado en cuanto a: Consumo; Importación; Competencia; Entornos político, económico y social, además de barreras no arancelarias; Rentabilidad; Distancia; Riesgos; etc.

Un primer filtro para la determinación del mercado meta, es el volumen de importación de un país y desde luego su tendencia (para evaluar el ciclo de vida del producto), junto con la proporción que esta importación representa respecto a su consumo.

2.2.4 Condiciones del mercado

Ya seleccionado el país que será el mercado meta, se analiza con mayor profundidad el mismo, al incluir en el análisis los siguientes aspectos:

- **Condiciones del Mercado**
 - ✓ **Condiciones de Acceso**
 - Aranceles y preferencias arancelarias para México y para la competencia.
Barreras no arancelarias, como normas de etiquetado, calidad, sanidad, etc.
 - ✓ Segmentos de mercado y su tamaño
 - ✓ Tendencias en cuanto usos, costumbres, ciclo de vida del producto, modas, sabores, preferencias, etc.
- **Estructura de los Canales de Distribución**
- **Competencia**
 - ✓ Principales marcas y formas de promoción
 - ✓ Características del producto
 - ✓ Precios según canales de distribución utilizados
 - ✓ Servicio que ofrecen
- **Identificar posibles clientes**
- **Proyección estimada de ventas**



- ✓ **CONDICIONES DEL MERCADO**
- ✓ **ESTRUCTURA CANALES DE DISTRIBUCIÓN**
- ✓ **CLIENTES POTENCIALES y VENTAS**

2.3.- LOGISTICA DE EXPORTACION

A través de la Logística de Exportación se determina el cómo enviar el producto al mercado seleccionado en el menor tiempo, al menor costo y de la manera más segura posible.

Para ello se deben analizar y determinar muy bien los siguientes puntos:

2.3.1 Alternativas de Transporte

El medio de transporte ofrece distintas alternativas como puede ser el aéreo, marítimo, terrestre por trailer o ferrocarril y el multimodal; cada uno con diferentes características, tiempos, seguridad y costos.

Evaluarlos es importante, como lo demuestran los siguientes ejemplos:

Para enviar un embarque de la Cd. de México a Pennsylvania, E.U.A., por trailer, lo más económico encontrado fue