

Internacionalización

Miguel Ángel Otero Simón

Internacionalización

Cómo iniciar la expansión de su empresa
en el mercado internacional

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpacket@netbiblo.com

INTERNACIONALIZACIÓN

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español,
por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN 978-84-9745-380-6

Depósito Legal: C-2390-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor



Miguel Ángel Otero Simón

Licenciado en Ciencias Empresariales y Máster en Comercio Exterior por la Universidad de Santiago de Compostela, completó su especialización con el posgrado en *Development in International Business Studies* en la Universidad de Carolina del Sur (USA).

Su experiencia profesional se ha desarrollado en empresas de diferentes sectores productivos como las telecomunicaciones (Televés), la alimentación (Donuts-Panrico), la banca (Banco Urquijo) o el turismo (Globalia). Como consultor ha desarrollado proyectos de expansión internacional para medio centenar de empresas.

Actualmente es profesor de la Universidad de Santiago de Compostela, donde dirige el Máster en Dirección y Gestión de Comercio Exterior que está considerado como el segundo mejor en su especialidad. Es autor de una veintena de publicaciones sobre marketing y estrategias internacionales.

Contenido



Las PYMES españolas ante el reto de la globalización

- 1.1 La globalización de la economía y la internacionalización de las empresas 9



La internacionalización, elemento clave de la competitividad de la empresa

- 2.1 ¿Por qué se internacionalizan las empresas? 15
- 2.2 Ventajas de la internacionalización y competitividad.... 18
- 2.3 Decisiones claves para el éxito del proceso de internacionalización..... 21



La decisión de exportar. Análisis del entorno y de la capacidad exportadora de la empresa

- 3.1 ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el entorno para la actividad internacional de la empresa? 27
- 3.2 Competitividad internacional. Inventario de recursos y capacidades de la empresa..... 36
- 3.3 Diagnóstico de la capacidad exportadora 44



Selección y análisis del mercado objetivo

- 4.1 ¿Por qué es importante una buena selección de mercados? 49
- 4.2 Identificación y selección de mercados potenciales 54
- 4.3 El estudio del mercado objetivo 61



La forma de acceso al mercado

5.1	Formas de acceso al mercado internacional	69
5.2	La elección del modo de entrada al mercado.....	77
5.3	Ventajas e inconvenientes de los diferentes modos de entrada	80



Desarrollo del mercado internacional

6.1	La adaptación del producto al mercado	89
6.2	El desarrollo de canales de distribución.....	93
6.3	La promoción de las exportaciones.....	97
6.4	Consideraciones para la fijación del precio en el mercado internacional.....	103



Gestión de operaciones de exportación

7.1	La elaboración de contratos de exportación	109
7.2	INCOTERMS y medios de pago internacionales.....	115
7.3	La organización de las operaciones de exportación	125



Bibliografía.....	129
--------------------------	------------

Las PYMES españolas ante el reto de la globalización

1.1 La globalización de la economía y la internacionalización de las empresas

Entre los distintos elementos que actualmente caracterizan al entorno de los negocios ocupan un lugar preferente la globalización económica y la internacionalización de las empresas.

Es difícil encontrar términos de tan tremenda actualidad, tan cotidianamente presentes en todos los ámbitos de nuestra vida, capaces de captar la máxima atención y de generar enormes debates y hasta enfrentamientos, como sucede con la globalización y la internacionalización. Sin embargo, no existe todavía un consenso claro y definitivo sobre cuál es su significado preciso, no existen todavía definiciones ampliamente aceptadas.

El significado más común de la globalización económica se relaciona con el hecho de que en los últimos años, la parte de la actividad económica que más ha aumentado en el mundo, es la que tiene lugar entre personas que viven en países diferentes, en lugar de en el mismo país, como venía sucediendo hasta hace tan sólo un par de décadas.

Podemos concebir la globalización como un proceso en el que los límites nacionales de la actividad económica se van



difuminando para facilitar un acceso más libre a los factores productivos y a los mercados de bienes terminados, produciéndose, como consecuencia, una creciente integración económica, política y social entre todos los países y ciudadanos del planeta. El motor principal de este proceso es la creciente internacionalización de las empresas.

A través del proceso de internacionalización las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales; es decir, expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales.

Este incremento de las actividades económicas transfronterizas adopta diversas formas desde las más básicas y tradicionales como la exportación o la importación, hasta llegar a las más vinculantes, comprometidas y duraderas, como por ejemplo sería la inversión exterior a través de la creación de filiales productivas.

A medida que las empresas se internacionalizan tienen que relacionarse con clientes, proveedores, intermediarios, socios, empleados, gobiernos e instituciones de otras nacionalidades, lo que exige por su parte ser capaces de manejar y adaptarse a distintas normas legales, barreras comerciales, diferencias culturales y económicas, para así conseguir llevar a cabo intercambios efectivos y satisfactorios para sus intereses.

Ello también supone realizar inversiones y enfrentar distintas barreras y numerosos riesgos. Es, por ello, que la internacionalización suele llevarse a cabo de forma gradual, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas o PYMES, que cuentan con menor disponibilidad de recursos que puedan dedicar a afrontar tales cambios.

Las empresas españolas no han sido ajenas a los fenómenos de la globalización y la internacionalización; al contrario, en el caso concreto de nuestras empresas, podríamos decir que las



últimas décadas han venido marcadas por diferentes hitos que han afectado de forma sustancial a todas sus actividades, tanto nacionales como internacionales, acentuando si cabe más que en otras latitudes los agentes impulsores de su internacionalización.

La incorporación de España en 1986 a la entonces Comunidad Económica Europea, inició un proceso acelerado de apertura de nuestras empresas a los mercados internacionales. La entrada de importantes volúmenes de capital procedentes sobre todo de Europa supuso la incorporación de moderna tecnología productiva y comercial, el desarrollo de nuevos productos, pero también una competencia creciente en el mercado español.

En los años noventa, la instauración en 1993 del Mercado Único Europeo, facilitó todavía más los flujos comerciales con Europa, intensificándose más la competencia en el mercado nacional, y propiciando que algunas empresas españolas de vanguardia comenzaran a ampliar su campo de actividad introduciendo sus productos en los mercados europeos y también, aunque en menor medida, en Latinoamérica, donde durante esta década se firmaron numerosos acuerdos de cooperación en materia comercial, entre los que sin duda cabe destacar los alcanzados con México, nuestro principal mercado latinoamericano, y con MERCOSUR.

Ya en la década actual, la entrada en vigor de la moneda única y más tarde la ampliación de los países miembros de la Unión Europea, supusieron nuevos impulsos hacia la internacionalización de las empresas españolas. Y, coincidiendo con ellos, dos hitos importantes en el proceso de globalización, como fueron los avances alcanzados en materia de liberalización del comercio como consecuencia de los acuerdos del GATT-OMC y la salida de China a la arena internacional.

Además, a estos factores externos se unen la madurez del mercado español y el “reajuste” económico que se ha producido después de más de una década de crecimiento interno basado fundamentalmente en “el ladrillo”. Todo ello, conduce a un incremento de la competencia en el mercado español que impulsa



a las empresas a mirar con mayor atención hacia los mercados exteriores, buscando mantener su ritmo de crecimiento.

No cabe duda que durante las tres últimas décadas nuestro país ha vivido un periodo de gran estabilidad y crecimiento económico, en su mayor parte debido a la creciente apertura exterior de nuestra economía.

Durante este periodo han sido muchas las empresas españolas que han sido capaces de consolidarse en los mercados internacionales, exportando, subcontratando e invirtiendo en el exterior, hasta convertirse en importantes multinacionales, líderes en los más diversos sectores (BSCH, Inditex, Repsol, etc.), y también empresas más pequeñas y menos conocidas han sabido hacerse un hueco y consolidar su presencia tanto en Europa Occidental, como en Latinoamérica, en el África Mediterránea, o más recientemente en los Países del Este.

Sin embargo, todavía hoy son muchas más las empresas que no han conseguido desarrollar una actividad continuada y constante en el mercado internacional, que han fracasado en su salida al mercado internacional, o que sólo han conseguido realizar exportaciones puntuales. Ellas son especialmente vulnerables a las amenazas que supone una globalización cada vez más intensa.

Hoy ninguna empresa está al margen de la globalización, incluso aquellas que no pretenden internacionalizarse, que no ven claro que ésta sea una vía adecuada para su desarrollo futuro, se ven amenazadas en sus propios mercados por una competencia cada vez más agresiva de productos importados. Por este motivo, incluso para defender su posición frente a la competencia en su mercado nacional, la internacionalización se perfila como la mejor garantía para asegurar el crecimiento, la mejora de la competitividad y de los resultados de cualquier empresa.



Quizás pueda parecer exagerado afirmar que la presencia internacional es una necesidad inexcusable para cualquier empresa española del siglo XXI, pero seguro que el acuerdo es unánime al afirmar que la empresa que desee crecer y ser más competitiva encontrará las mejores oportunidades en el mercado internacional.

Esta obra se dirige a los directivos y gerentes de PYMES, con el objetivo de ayudarles a llevar a cabo la salida al exterior de sus empresas, dotándolos para ello de los conocimientos y la información que necesitan para poder iniciar el proceso de internacionalización con las mayores garantías de éxito.

Desde una óptica “*paso a paso*” se irán analizando las preguntas claves que el directivo deberá responder a medida que avance en el desarrollo de su actividad internacional:

- ¿Por qué internacionalizarse? ¿No será mejor dedicar nuestro esfuerzo a mejorar nuestra posición en el mercado nacional? (Capítulo 2)
- ¿Estamos preparados para exportar? ¿Seremos capaces de superar con éxito los obstáculos que supone la salida al exterior? (Capítulo 3)
- ¿A qué mercados debemos dirigirnos? ¿Dónde se encuentran las mayores oportunidades para comercializar nuestros productos? (Capítulo 4)
- ¿Cuál es la mejor forma de acceder al mercado elegido? ¿De qué modo podremos situar nuestro producto en las mejores condiciones competitivas en ese país? (Capítulo 5)
- ¿Cómo puedo hacer más atractiva nuestra oferta a los consumidores y a los canales de distribución extranjeros? (Capítulo 6)
- ¿Qué herramientas necesito conocer para gestionar mis operaciones internacionales? ¿Quién se encargará de llevarlas



a cabo? ¿Dónde puedo encontrar apoyos para realizarlas?
(Capítulo 7)

Para ello esta obra no pretende ser una mera enumeración de conceptos, sino facilitar una estructura de análisis y una metodología ordenada para la toma de las decisiones necesarias para alcanzar el mercado internacional, aportando además una selección de herramientas de apoyo (referencias bibliográficas y enlaces a páginas web, etc.) donde el directivo podrá ampliar los conocimientos y la información que necesita para la toma de la decisión más adecuada en cada caso.

Herramientas de apoyo

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo, presenta anualmente un Informe sobre el Comercio y el Desarrollo en el que analiza las tendencias mundiales en los ámbitos económicos, comerciales, financieros y políticos, muy interesante para poder valorar y cuantificar mejor el fenómeno de la globalización. Este informe puede descargarse libremente desde la página web de esta institución: www.unctad.org.

El Consejo Superior de Cámaras de Comercio juntamente con la Agencia Tributaria (AEAT) ha realizado recientemente un estudio titulado *La Empresa Exportadora Española 1997-2002*, en el que, basándose en los datos declarados por las empresas al Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria en el periodo comprendido entre el año 1997 y 2002, se identifican las principales características de la empresa exportadora española. Este informe puede descargarse de la página web del Consejo Superior de Cámaras de Comercio: www.camaras.org.

La internacionalización, elemento clave de la competitividad de la empresa

2.1 ¿Por qué se internacionalizan las empresas?

El camino hacia la internacionalización se inicia cuando el empresario considera la idea de la internacionalización como una alternativa estratégica adecuada para el desarrollo futuro de su empresa. Sin embargo, para llevar a cabo cualquier acción es necesario contar con una motivación clara y precisa que nos lleve a actuar.

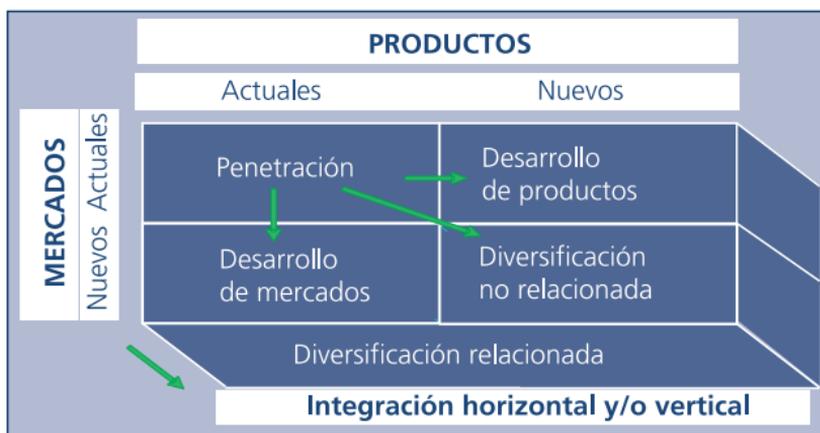
Si no estamos fuertemente motivados, convencidos y comprometidos con el desarrollo internacional es muy probable que cuando aparezcan los primeros obstáculos y dificultades, que sin duda se presentarán y no serán pocos, abandonemos o al menos cicateemos los recursos necesarios para seguir adelante con este objetivo, poniendo en riesgo el éxito del proyecto.

Por ello, nuestro primer objetivo es desarrollar en usted una actitud claramente positiva, una motivación clara y un convencimiento absoluto de que la internacionalización es una estrategia irrenunciable para su empresa, una necesidad ineludible para su desarrollo futuro.



La matriz de crecimiento-diversificación o matriz de Ansoff nos muestra las diferentes estrategias de corporativas que puede llevar a cabo la empresa. En ella se representan los negocios en los que la empresa actualmente compete o en los que puede desarrollarse combinando productos, mercados y actividades de la cadena de valor.

Figura 2.1. Estrategias corporativas de crecimiento y diversificación.



Fuente: Adaptado de Ansoff (1976).

La internacionalización forma parte de la estrategia de desarrollo de mercados, que es sin duda la que exige menos recursos por parte de la empresa. Por ello, es una estrategia muy interesante para las PYMES, que no pueden destinar la misma cantidad de recursos que los grandes competidores del sector, al desarrollo de nuevos productos, a la adquisición de competidores, o a integrar las actividades que realizan sus clientes o sus proveedores.

También lo es para las grandes empresas que ya han saturado su mercado nacional, y donde conseguir captar nuevas ventas supone una inversión desmesurada que hace disminuir la rentabilidad de sus acciones, especialmente si están operando en

mercados maduros en los que es muy difícil incrementar la demanda. Además, en el caso de España, existen muchos mercados de mayor tamaño que el nuestro, hacia los cuales dirigir nuestras exportaciones para alcanza mayores ventas.

Sin duda el crecimiento destaca como uno de los principales motivos para la exportación. La internacionalización es una de las estrategias de crecimiento más efectivas, a la que más tarde o más temprano la empresa tendrá que recurrir para desarrollarse; sin embargo, el crecimiento no es la única razón para internacionalizarse.

Tabla 2.1. Razones que impulsan la internacionalización de las empresas.

Crecimiento de las ventas y de la rentabilidad	La exportación implica dirigirse a mercados de mayor potencial de ventas o de beneficios, por ser de mayor tamaño, menos competidores o porque sus consumidores disponen de mayor renta disponible.
Alargar el ciclo de vida del producto	La exportación a países menos desarrollados también puede permitirnos mantener, e incluso incrementar, las ventas de productos que en nuestro mercado nacional están ya obsoletos y en declive.
Compensar el incremento de la competencia	La entrada de nuevos competidores tiende a reducir la cuota de mercado y los beneficios de las empresas. La exportación puede permitirnos actuar en mercados menos competidores y mantener, e incluso incrementar, las ventas y los beneficios de la empresa.
Mantener la actividad y diversificar los riesgos	En momentos de crisis económica la exportación permite dar salida a los excedentes que el mercado nacional no es capaz de absorber, pues siempre existen mercados cuyos ciclos económicos no coinciden con el nuestro.
Compensar la estacionalidad de la demanda o de la oferta	En los sectores donde existe una marcada estacionalidad de la demanda o de la oferta, operar en los mercados internacionales puede ayudarnos a evitar o reducir las oscilaciones que ésta produce en las ventas y los beneficios de la empresa.

Continúa



Alcanzar mayores economías de escala	En la medida que la actividad exportadora tenga éxito las ventas se verán incrementadas y con ellas las economías de escala de las que se beneficie la empresa, consiguiendo así reducir sus costes.
Obtener economías de localización	Al deslocalizar algunas de sus actividades, la empresa puede tener acceso a recursos o actividades que no podría obtener en su país en condiciones tan ventajosas y competitivas.
Mejora de la imagen y del prestigio	La exportación es un elemento que da prestigio y contribuye a mejorar la imagen que la empresa proyecta ante sus clientes, proveedores, bancos e instituciones.
Aprendizaje y experiencia	También hace posible adquirir nuevas experiencias y conocimiento aprendiendo de la actuación de los competidores extranjeros y de las exigencias de los consumidores de los mercados exteriores.
Respuesta a las presiones de la competencia	La amenaza de los competidores puede conducir a la empresa a buscar mercados donde éstos no estén presentes, o a veces incluso a situarse en el mercado de origen competidor para poder responder a sus ataques.
Otras razones diversas	Existen todavía otras diversas e innumerables razones que pueden motivar la salida de la empresa al exterior, como seguir a sus clientes nacionales, la recepción de pedidos del exterior, ayudas y estímulos institucionales, etc.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Ventajas de la internacionalización y competitividad

Más importantes que las causas que han motivado la salida al exterior de la empresa son los efectos que la internacionalización produce en ella.



Si hace muy pocos años las empresas veían en la exportación fundamentalmente una estrategia para incrementar sus ventas y dar salida a sus excedentes, hoy en día podríamos decir que realmente el principal aliciente y estímulo para la internacionalización es la mejora de la competitividad, ya que las empresas que exportan y se internacionalizan ven mejorada su competitividad por diferentes vías.

Figura 2.2. Internacionalización y desarrollo de ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

Cuanto mayor sea el volumen de las exportaciones y el número de países a los que exporta la empresa, mejor será la imagen, el prestigio y el posicionamiento competitivo de sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional. Por ejemplo, en el sector de la moda, no cabe duda que un diseñador que busca un reconocimiento internacional, además de exponer sus colecciones en las pasarelas internacionales, debe mostrar sus productos en los escaparates de las principales “ciudades de la moda” como París, Milán o Londres.

Incluso para aquellas empresas que no busquen un reconocimiento tan especializado, sino simplemente dar a conocer su marca y sus productos, tener presencia en las principales ciudades



del mundo es una forma de dar a conocer sus productos y asociar a ellos, en la mente del consumidor, la idea de que está comprando productos internacionales, productos globales, y, por tanto, productos de alta calidad. Tal es el caso de Zara cuya imagen internacional la precede incluso antes de entrar por primera vez en un nuevo mercado.

Además, al dirigirse a otros mercados la empresa tiene que enfrentarse en muchos casos a competidores más agresivos y sofisticados, a consumidores más exigentes, viéndose obligada a innovar y mejorar constantemente sus productos. Estas mejoras también pueden ser utilizadas para diferenciarse de la competencia en el mercado nacional.

Sin embargo, el aprendizaje y la experiencia que supone para la empresa competir en los mercados internacionales van más allá de las innovaciones y las mejoras que puedan trasladarse al producto. Dichas mejoras afectan también a los costes y a toda la tecnología de gestión de la empresa haciéndola más eficiente.

Son también muchas las formas en que la exportación y la internacionalización contribuyen a la reducción de los costes. Si la exportación tiene éxito, las empresas verán cómo sus ventas se incrementan y con ellas el grado de utilización de su inmovilizado, produciéndose mayores economías de escala y, por tanto, reduciendo sus costes. Las economías de escala van más allá del ámbito estrictamente productivo, pueden alcanzar también al ámbito de la logística, la publicidad, etc.

La internacionalización también permite la deslocalización de algunas actividades de la cadena de valor para ubicarlas en países donde existen menores costes de la materia prima, de la mano de obra o ahorros fiscales. Así, durante los años 80 y 90 muchas compañías norteamericanas ubicaron sus actividades europeas en Irlanda debido a que la implantación era menos costosa en términos de inversiones, costes laborales y fiscales, al tiempo que les permitía contar con personal altamente formado y sin dificultad para comunicarse en inglés.



Finalmente, hay que mencionar que la exportación permite conseguir mayor apalancamiento competitivo, haciendo que una determinada acción o estrategia de la empresa vea reforzada el efecto que produce, en función del país o mercado donde ésta se lleve a cabo. De este modo, a través de la internacionalización la empresa cuenta con más puntos de ataque y defensa de sus posiciones frente a la acción de la competencia.

Por ejemplo, si una empresa ve amenazada su posición en su mercado nacional por un competidor extranjero que trata de introducirse mediante una fuerte bajada de los precios, ésta puede responder bajando los precios en el principal mercado de su competidor, en lugar de hacerlo en su propio mercado nacional, donde normalmente esto le supondría una mayor reducción de los beneficios y una pérdida de imagen. Esta opción de poder elegir el campo de batalla más favorable está sólo abierta a las empresas que operan en los mercados internacionales.

Por tanto, podríamos concluir que las empresas que se internacionalizan ven mejoradas sus ventajas competitivas, tanto si se orientan hacia una estrategia competitiva basada en la diferenciación, como si lo hacen hacia una estrategia basada en los costes.

2.3 Decisiones claves para el éxito del proceso de internacionalización

La trayectoria internacional de las empresas suele comenzar por sus actividades comerciales, es decir, mediante la exportación, por ser estas actividades las que menor riesgo e inversión implican. Posteriormente, se irá dando paso a niveles de inversión y riesgo crecientes, a medida que consolidan sus posiciones



anteriores. La evolución habitual de las empresas internacionales puede resumirse en las siguientes etapas:

Tabla 2.2. Etapas en el desarrollo internacional de las empresas.

T I E M P O ↓	Empresa nacional	Las empresas nacen vinculadas a un determinado ámbito geográfico y con una vocación inicial de servir el mercado en el que están ubicadas y en el que, al menos inicialmente, desarrollarán sus actividades.
	Exportador ocasional	Posteriormente inician su salida al exterior, internacionalizando su actividad comercial, a través de exportaciones esporádicas en respuesta a oportunidades puntuales, pero sin comprometer apenas inversiones o recursos para desarrollarlas.
	Exportador habitual	Con el paso del tiempo, consiguen consolidar su actividad exportadora en algunos países, mediante la creación de una cierta estructura exportadora (un responsable o un departamento de exportación), que se dedica a desarrollar esos nuevos mercados. El negocio exterior representa ya una parte importante de las ventas.
	Filiales en el exterior	A medida que la importancia de los mercados internacionales aumenta, se hace necesario, para atenderlos mejor, desplazar al exterior recursos permanentes a través de la creación de sucursales y filiales comerciales y, en ocasiones, de producción; sin embargo, el mercado nacional sigue siendo el más importante, generando una alta dependencia por parte de la empresa.
	Empresa multinacional	Finalmente, la internacionalización se va ampliando a todas las actividades y funciones de la empresa. Ya no sólo comercializan sus productos en distintos mercados, si no que además cuentan con plantas de producción dispersas por todo el mundo y se financian en distintas divisas y mercados financieros. El mercado nacional deja de ser el más importante, para convertirse en un mercado más entre los muchos en los que la empresa opera.

Fuente: Elaboración propia.



Normalmente el proceso de internacionalización se inicia con la exportación y culmina con la puesta en práctica de otras modalidades de actuación exterior más exigentes y vinculantes para la empresa, como la implantación productiva en el exterior o los acuerdos de cooperación. Sin embargo, sería un error tratar de alcanzar estos niveles más avanzados de presencia internacional sin antes haber conseguido consolidar una actividad exportadora eficiente en los principales mercados internacionales.

Sin el aprendizaje, la experiencia y los recursos de todo tipo que aporta la actividad exportadora, es cuando menos, y desde luego muy arriesgado, aventurarse en otras formas de presencia internacional más complejas. La misión de la dirección es, en este ámbito, conducir la empresa, paso a paso, por la senda del éxito internacional, evitando asumir riesgos y malgastar recursos innecesarios en este trayecto. La exportación suele ser el paso inicial, el comienzo del camino hacia el éxito internacional.

Etimológicamente, exportar significa ‘llevar fuera’, ‘transportar un bien al exterior’, es decir, vender mercancías en países extranjeros¹. La empresa exportadora es aquella que desarrolla su actividad productiva en su país de origen y comercializa sus productos en al menos un mercado exterior. La exportación es la forma más elemental y antigua de intercambio internacional, existiendo desde los albores de la humanidad.

La internacionalización aporta importantes ventajas a la empresa; sin embargo, aún en su forma más básica, la exportación,

¹ En el ámbito comunitario, los productos que las empresas de un país comunitario venden a clientes ubicados en otro país miembro de la Comunidad no se consideran, en sentido estricto, exportaciones, sino expediciones o entregas intracomunitarias. En *estricto senso*, sólo hablaríamos de exportaciones cuando se produzcan envíos fuera del territorio aduanero de la Comunidad. Sin embargo, a los efectos de las estrategias de la empresa, nosotros utilizaremos el término exportaciones a todas operaciones comerciales que la empresa realice fuera de su país, traspasen o no los límites de la Comunidad, puesto que su problemática es esencialmente la misma, con la única diferencia de la existencia o no de trámites y controles aduaneros.



no es una tarea fácil. Para disfrutar de las ventajas que ofrece la internacionalización, no es suficiente con atender un pedido ocasional que pueda surgir en el extranjero. Es necesario conseguir consolidar y mantener un flujo continuado y creciente de ventas con el exterior.

Para conseguir este objetivo la empresa deberá enfrentarse a nuevos obstáculos y dificultades, tomar nuevas decisiones y utilizar herramientas que hasta entonces nunca había utilizado. Además, los frutos de este esfuerzo no aparecerán de forma inmediata.

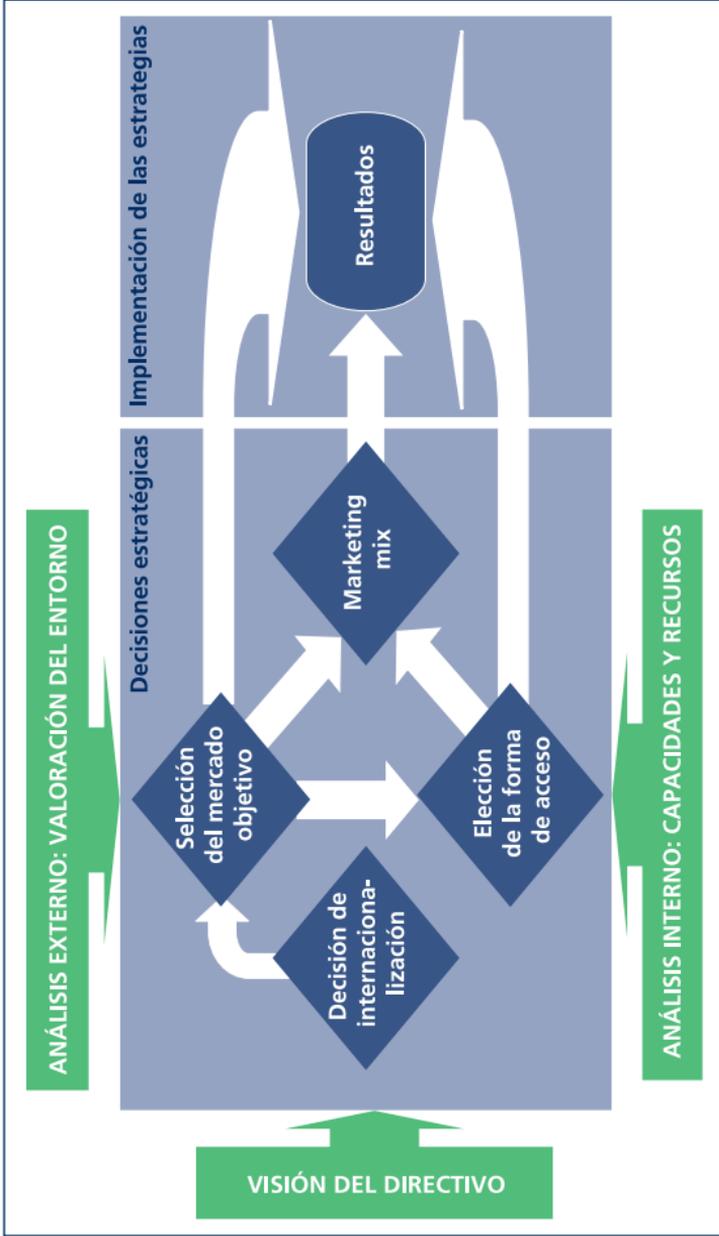
Para asumir este reto la empresa deberá contar con los recursos necesarios para realizar y mantener un notable esfuerzo durante algún tiempo y, además, saber utilizarlos, tomando las decisiones adecuadas en cada momento. El nivel de éxito alcanzado por la empresa en su salida al mercado internacional, dependerá del grado de acierto que alcance en las sucesivas decisiones que implican desarrollar el proceso de internacionalización.

Las primeras decisiones condicionan las siguientes. Además, cada una de ellas se verá condicionada por los elementos que forman parte del entorno, así como por las propias capacidades y recursos de la empresa, pero también muy especialmente por las características de los directivos que tendrán que tomarlas.

Numerosos estudios han permitido identificar algunas de las características de los directivos que se asocian al éxito de sus empresas en el mercado internacional. Entre las características que los diferencian del resto se encuentran el poseer mayor nivel educativo, mayor experiencia profesional y dominar idiomas; el haber nacido, residido y viajado frecuentemente al extranjero; el mostrar menor aversión al riesgo, ser más innovadores, flexibles, dinámicos y comprometidos con sus tareas; así como tener una percepción más favorable de los beneficios, los costes y el riesgo que supone la internacionalización.



Figura 2.3. Secuencia de decisiones estratégicas para la internacionalización.



Fuente: Elaboración propia.



La internacionalización exige profesionales capaces de analizar las informaciones externas e internas a la empresa, con conocimiento de las técnicas específicas y concretas del comercio exterior (INCOTERMS, medios pago, etc.), con capacidad para comprender y comunicarse con otras sociedades y otras culturas, y con capacidad para establecer las estrategias internacionales adecuadas e implantarlas.

En los siguientes capítulos de este libro analizaremos los factores que el directivo debe tener en cuenta a la hora de tomar cada una de las decisiones necesarias para consolidar su actividad internacional.

Herramientas de apoyo

La Organización Mundial de Comercio publica anualmente un Informe sobre el Comercio Mundial en que después de examinar la evolución del comercio mundial, se analizan una serie de cuestiones cruciales de la política comercial y que afectan al sistema de comercio internacional. Este informe puede descargarse libremente desde la página web de la Organización Mundial de Comercio: www.wto.org.

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI) publica anualmente *Claves de la Economía Mundial*, un libro en el que se recogen una amplia selección de temas de actualidad relacionados con la dinámica de la economía mundial y con las estrategias de internacionalización de las empresas españolas. Incluye además un CD-ROM con datos económicos y sociales de todos los países del mundo.

La decisión de exportar. Análisis del entorno y de la capacidad exportadora de la empresa

3.1 ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el entorno para la actividad internacional de la empresa?

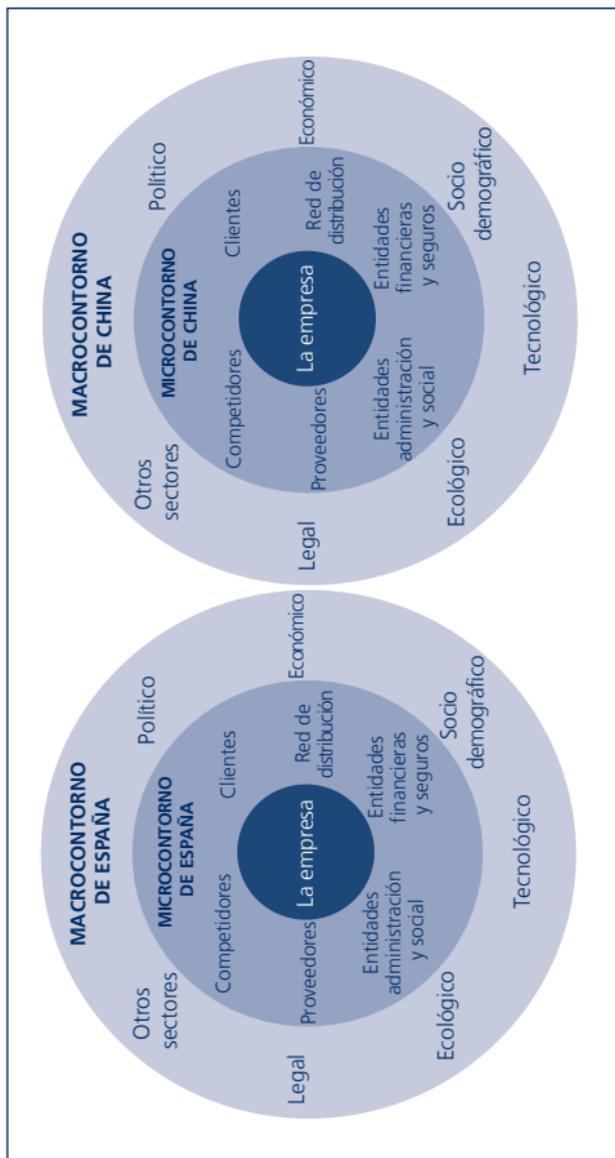
La decisión de emprender la actividad internacional tiene un carácter estratégico, es decir, es una decisión que exige un importante compromiso de recursos, produce consecuencias a largo plazo que afectan a todas las funciones o ámbitos de actividad de la empresa, por eso debe tomarse por el más alto nivel directivo.

Como cualquier decisión estratégica, exige una reflexión previa, basada fundamentalmente en el análisis de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno internacional y en las capacidades y recursos con que cuenta la empresa, de los cuales surgirán sus puntos fuertes y débiles.

Sin entrar a detallar las distintas técnicas y metodologías existentes para llevar a cabo el análisis DAFO, vamos a recordar algunos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta en este tipo de análisis y reflexionar sobre su aplicación en el contexto internacional.



Figura 3.1. Los entornos internacionales.



Fuente: Elaboración propia.



El entorno de negocios está formado por todos aquellos elementos que, estando fuera del control de la empresa, afectan a sus resultados. Dentro de estos elementos se distingue entre el microentorno o entorno sectorial o de mercado y el macroentorno, otras veces llamado entorno global o general. En la Figura 3.1 se muestran los principales elementos que conforman ambos tipos de entorno.

Aunque los elementos que conceptualmente forman el entorno de negocio son siempre los mismos, su situación y tendencias varían ostensiblemente de un país a otro. Estas diferencias dan lugar a la aparición de oportunidades y amenazas diferentes en cada mercado. Por ejemplo, nuestro país, España, muestra una tendencia clara hacia la reducción del consumo de vino, motivado sobre todo por las presiones del entorno legal (controles de alcoholemia, etc.) que penalizan cada vez más el consumo de este tipo de bebidas (amenaza). Sin embargo, los expertos pronostican que, como consecuencia de los cambios que se están produciendo en el entorno económico y social del mercado asiático, la demanda de vino crecerá entre un 10 y 20% durante el próximo lustro (oportunidad).

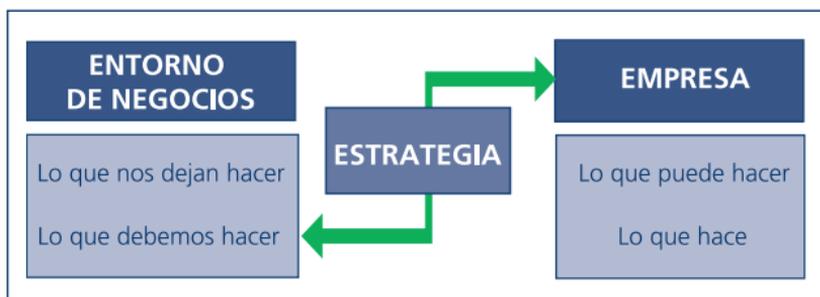
Las oportunidades de negocio surgen en aquellos mercados en los que las condiciones de entorno permiten a la empresa desarrollar mejor sus actividades aprovechando sus ventajas competitivas. Por el contrario, las amenazas aparecen en situaciones o tendencias del entorno desfavorables, que conducen a un empeoramiento de la situación competitiva de la empresa.

En un mercado cambiante y dinámico la empresa se ve obligada a desarrollar continuamente nuevas estrategias que le permitan mantener y mejorar constantemente sus ventajas competitivas. Las estrategias son el nexo de unión entre la empresa y el entorno, permiten adaptar los factores internos de la empresa a la situación que en cada momento presenta su entorno de negocios con el fin de obtener la mejor posición competitiva posible.



Para poder aprovechar las oportunidades que surgen en los mercados la empresa necesita contar con algún tipo de ventaja competitiva que le permita superar a la competencia existente en dicho mercado. Una ventaja competitiva se puede definir como cualquier tipo de característica de un producto o servicio que es conocida y valorada positivamente por los clientes y que diferencia a la empresa favorablemente frente a su competencia.

Figura 3.2. La estrategia nexo de unión entre la empresa y el mercado.



Fuente: Elaboración propia.

Para que la empresa sea competitiva y tenga éxito en un determinado mercado es necesario que sea capaz de elaborar una oferta adaptada a las condiciones particulares del mismo. Cada vez que la empresa entra en un nuevo mercado necesita adaptar sus estrategias a la situación particular de ese nuevo entorno para poder mantener su capacidad competitiva.



Dicho en otras palabras, a medida que la empresa se internacionaliza tiene que captar y atender la demanda de mercados exteriores, lo que significa negociar con gobiernos, clientes, suministradores e intermediarios de otras nacionalidades, que están influenciados por unas condiciones físicas, tecnológicas, económicas, legales y culturales distintas del entorno de su país; por lo que la empresa necesita reconocer las diferencias que presenta cada mercado y desarrollar una alta capacidad de adaptación a las mismas.

Sin embargo, la existencia de entornos diferentes en cada país obliga a la empresa a tener que cambiar sus estrategias para adaptarse a las condiciones de cada mercado y esta adaptación no es fácil pues requiere un proceso lento de aprendizaje competitivo hasta poder comprender correctamente el funcionamiento del nuevo mercado en el que opera. Además, exige contar con diversos tipos de recursos y capacidades que no siempre están disponibles en la empresa.

Es por ello que, si bien entre las diferencias que presentan los distintos entornos nacionales pueden identificarse algunas oportunidades de negocio; estas diferencias son en sí mismas obstáculos o barreras importantes para las empresas que desean internacionalizarse, pues las obligan a desarrollar nuevas ofertas adaptadas a cada uno de los mercados en los que operan.

Si los entornos de negocio existentes en los distintos países fueran idénticos, similares o, al menos, homogéneos, la oferta competitiva que la empresa diseñó exitosamente para servir y competir en su mercado nacional, sería igualmente válida y eficiente en el resto de los países.

A continuación, en la Tabla 3.1 se muestran los principales obstáculos que las empresas exportadoras tienen que superar para acceder a un nuevo mercado, como consecuencia de las diferencias existentes entre el entorno del mercado nacional en el que operan y en entorno internacional.



Tabla 3.1. Obstáculos a la internacionalización de las empresas.

Diferencias lingüísticas y culturales	Es preciso tener en cuenta el país al que van destinadas las mercancías tanto desde el punto de vista del idioma como desde la vertiente cultural, ya que su forma de pensar y de valorar los negocios puede diferir de manera importante. Las diferencias culturales pueden afectar a los gustos de los consumidores, a la forma de hacer negocios o a la comunicación con el mercado.
Distancia geográfica	La distancia supone graves problemas tanto por el tiempo necesario para la llegada de las mercancías a su destino, como por encarecen su transporte y, en consecuencia, el coste de los productos. Tampoco hay que olvidar que las grandes distancias dificultan la comunicación directa de la empresa con sus distribuidores y sus consumidores en el mercado exterior.
Situación socio-económica	La situación económica del país puede afectar a la capacidad de compra de nuestros productos haciendo más difícil su venta. Además, la situación económica, política y social puede generar inestabilidad y situaciones de riesgo muy comunes en el comercio exterior; es lo que se conoce como riesgo país, que, si es posible, conviene evitar.
Barreras arancelarias	Los gobiernos, con objeto de proteger su industria nacional gravan los productos importados mediante con derechos arancelarios, los cuales suponen una incremento en los precios de los productos importados haciéndolos menos competitivos. En otras ocasiones se utilizan otro tipo de instrumentos proteccionistas de similares efectos: contingentes, cupos, cuotas a la importación, etc.
Normas técnicas	En ocasiones son las normas técnicas que establecen los países con objeto, al menos aparente, de proteger a los consumidores, a los animales o al medioambiente, las que hacen costoso, a veces casi imposible, la exportación.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque sería imposible tratar de abordar en una sola obra el análisis de las oportunidades y amenazas, obstáculos y barreras particulares que presenta cada sector de actividad concreto; sí que podemos identificar las principales tendencias que muestran las fuerzas que forman el macroentorno internacional, para concluir



que prácticamente todas ellas, con la única excepción de los factores socioculturales, coinciden en facilitar cada vez más el acceso a los mercados internacionales a las empresas exportadoras.

Tabla 3.2. Principales tendencias del macroentorno internacional.

<p>El entorno político e institucional</p>	<p>Las principales tendencias se relacionan con el auge de los organismos e instituciones multilaterales (GATT-OMC, FMI, BM, etc.), los procesos de integración económica regional (UE, MERCOSUR, ASEAN, etc.) que promueven la liberalización de los mercados y la eliminación de las barreras al comercio entre los países que los forman.</p>
<p>El entorno económico</p>	<p>La práctica totalidad de los países del mundo han adoptado sistemas de economía de mercado que promueven la liberalización del comercio, la desregulación de los mercados y el fomento de la libre competencia.</p>
<p>El entorno tecnológico</p>	<p>El cambio tecnológico es cada vez más rápido y exige mayores inversiones que incrementan el “tamaño mínimo eficiente” necesario para poder ser competitivo. La difusión de la tecnología es cada vez más rápida y la aproximación de los países en su manejo hace hoy posible la deslocalización de las actividades productivas a cualquier lugar del mundo.</p>
<p>El entorno físico</p>	<p>El entorno físico se mantiene todavía bastante estable, si bien aumenta la importancia de “lo ecológico” y la sensibilidad y exigencias de todos los agentes políticos, económicos y sociales hacia este tema, incrementándose como consecuencia la regulación legal sobre esta materia.</p>
<p>El entorno sociocultural</p>	<p>El entorno cultural, en cambio, es cada vez más ambiguo. Por una parte existe una creciente homogeneización de las pautas de comportamiento de los consumidores en algunos sectores, impulsadas por la equiparación de los sistemas educativos, los medios de comunicación globales y la mayor frecuencia de los viajes y las estancias en el exterior. Al mismo tiempo, el auge del nacionalismo reivindica, y en ocasiones impone, el reconocimiento de las diferencias culturales.</p>

Fuente: Elaboración propia.



Estas tendencias ponen de relieve que la mayor parte de los obstáculos o barreras a la internacionalización tienden a reducirse y disminuir, y los entornos de negocio de los distintos países a homogeneizarse y parecerse más entre sí, facilitando el comercio y originando nuevas oportunidades para la exportación y las actividades internacionales de las empresas.

Figura 3.3. Tendencias impulsoras de la internacionalización.



Fuente: Elaboración propia.

Sirvan de ejemplo estos datos: en 1947 cuando tiene lugar la primera ronda negociadora del GATT, el promedio arancelario a nivel mundial superaba ligeramente el 40%, mientras que hoy en día se sitúa entorno al 4%. Antes de la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, en 1986, el arancel promedio que debían pagar los productos españoles exportados a Europa



era del 16%, hoy nuestros productos ya no pagan aranceles para acceder al mercado europeo.

Por otra parte, también conviene destacar el hecho de que el único elemento del entorno que no muestra una tendencia clara hacia la homogeneización de las condiciones competitivas es el entorno cultural. En él se pueden observar dos tendencias totalmente contrapuestas.

Por un lado en algunos productos se observa una creciente aproximación de los gustos y preferencias de los consumidores mundiales, lo que da lugar a la aparición de una demanda global, homogénea en todo el mundo y que puede ser satisfecha con productos globales. Por ejemplo, la electrónica de consumo avanza en esta dirección: los MP3, las cadenas musicales, las cámaras fotográficas, etc.

Pero al mismo tiempo se observa un auge extraordinario de los nacionalismos, que traen consigo la exigencia del reconocimiento de las diferencias culturales que implican realizar difíciles y costosas adaptaciones de los productos a las peculiaridades de cada mercado.

Un ejemplo emblemático de este fenómeno es “la guerra de las colas”. Si tradicionalmente el mercado de las colas estaba en manos de dos grandes multinacionales que vendían sus productos desde una óptica global, Coca Cola y el grupo PepsiCo; en las últimas décadas han ido surgiendo en distintas latitudes del planeta nuevos competidores locales que diferencian su producto evocando su carácter nacional y apoyándose en las diferencias culturales, consiguiendo ganar una importante cuota del mercado en sus respectivos países. Tal es el caso de Inca Cola, de Tropic Cola, de Mecca Cola o de ColaTurka.

La mayor parte de las barreras tradicionales se han ido reduciendo durante las últimas décadas; sin embargo, las diferencias culturales persisten e incluso se han visto incrementadas, especialmente durante la última década, por ello su importancia



ha ido en aumento hasta convertirse hoy en día en la principal barrera de acceso a los mercados internacionales.

Figura 3.4. El nacionalismo en las bebidas de cola.



Fuente: Cerviño, J. (2006).

3.2 Competitividad internacional. Inventario de recursos y capacidades de la empresa

La internacionalización, en general, y la exportación, en particular, son actividades complejas y muy exigentes para las empresas por las dificultades que presentan. Para poder afrontarlas con ciertas garantías de éxito es necesario que la empresa cuente con alguna capacidad o ventaja competitiva que la destaque sobre su competencia y que pueda ser explotada en los mercados internacionales. Estas ventajas deben ser muy sólidas y capaces de mantenerse a



pesar de las mermas en la competitividad que supone enfrentar los diferentes obstáculos y barreras a la internacionalización.

Explotar por sí misma sus capacidades competitivas en el mercado internacional exige un importante esfuerzo, que difícilmente se podrá realizar si la empresa no cuenta con un excedente de recursos de todo tipo, financieros, humanos, productivos, comerciales, directivos, que tendrá que ir comprometiendo con el desarrollo de los mercados exteriores, a medida que avance en el proceso de internacionalización. La carencia de recursos podría hacer fracasar el proceso de internacionalización, aún en el caso de que la empresa cuente con destacadas ventajas competitivas.

En este sentido, podemos considerar la internacionalización de la empresa como un proceso dinámico, transferencia de ventajas, y capacidades competitivas y de inversión y compromiso creciente de recursos con los mercados internacionales.

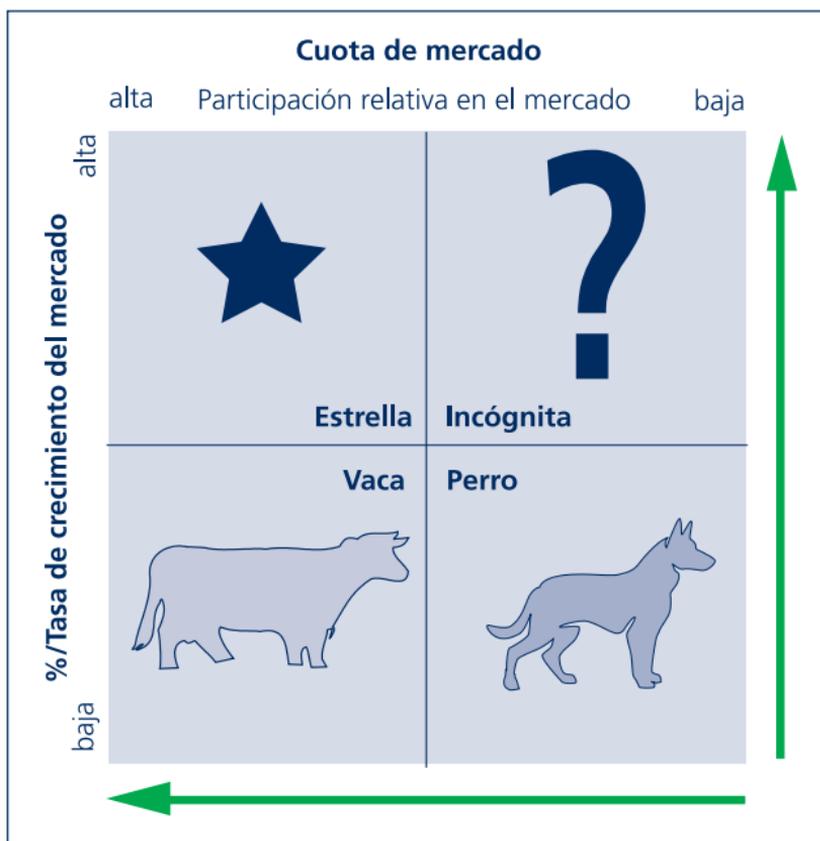
Como las ventajas competitivas están incorporadas a los productos o servicios que la empresa comercializa, será de vital importancia tratar de evaluar la potencialidad de sus productos de cara a la exportación; es decir, analizar las ventajas competitivas que contienen y pueden ser transferidas y explotadas internacionalmente.

Dentro de la cartera o portfolio de cualquier empresa, existen productos de muy distintas características, por lo que todos no son adecuados para exportar. El punto de partida para identificar las ventajas competitivas de las que dispone la empresa es analizar la cartera de productos que posee, de tal forma que podamos concentrar los esfuerzos en aquellos que poseen mayores ventajas competitivas y, en consecuencia, cuentan con mayores posibilidades de éxito en el mercado internacional.

Para ello, se pueden utilizar los instrumentos habituales en el análisis estratégico como, por ejemplo, la Matriz del *Boston Consulting Group*.



Figura 3.5. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG).



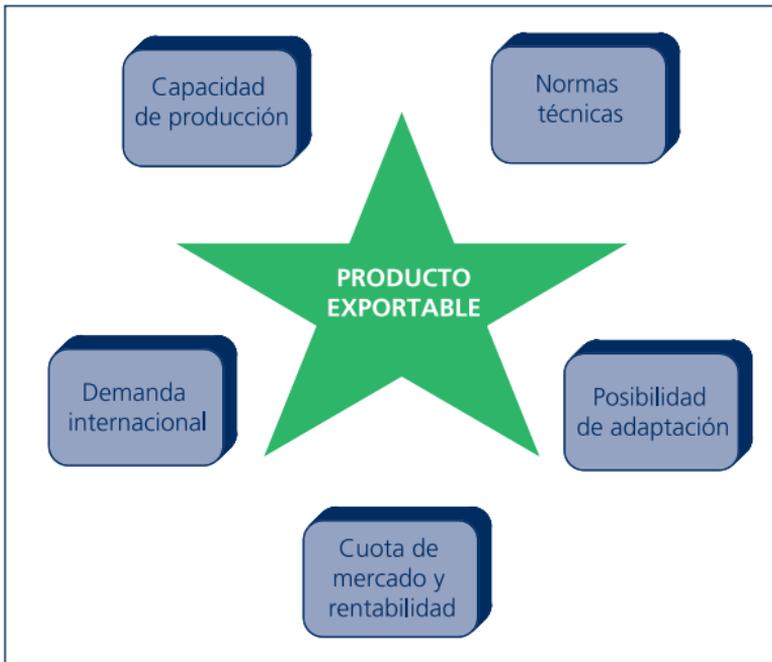
Fuente: Kotler, P. et al. (2006).

Normalmente, existirán mayores posibilidades de exportación en los denominados productos “estrella”, en la terminología de Matriz del *Boston Consulting Group*. Estos productos son los más competitivos pues han conseguido alcanzar altas cuotas en mercados de alto crecimiento. Algo parecido sucede con los productos “vacas lecheras” que también han conseguido altas cuotas pero en mercados de menor crecimiento. Ambos tipos de

producto han demostrado ser capaces de generar crecimiento y rentabilidad, en definitiva, ser los competitivos, al menos, en el mercado nacional.

Sin embargo, parece más difícil, o al menos más arriesgado, tratar de introducirse en el mercado con los productos “incógnita” o “perro”, que todavía no han sido capaces de desarrollar su capacidad competitiva en el mercado nacional, lo que hace muy probable que cuando se dirijan al mercado internacional, un mercado que además presenta mucha más intensidad competitiva, las barreras y obstáculos al comercio mermen todavía más su competitividad.

Figura 3.6. La potencialidad del producto.



Fuente: Elaboración propia.



Además, un “producto con alto potencial exportado o producto exportable” debe reunir otra serie de requisitos mínimos que nos ayuden a asegurar su éxito internacional. En primer lugar, debe existir demanda internacional. Esta comprobación podemos realizarla analizando las estadísticas de comercio mundial para confirmar que existen flujos de comercio mundial importantes para esta categoría de productos. También puede ser un buen indicador la existencia de exportaciones desde España de productos similares². Otra forma de confirmar la existencia de demanda en el mercado exterior, es desplazándose a mercados exteriores o a ferias internacionales.

Además, deberemos contar con un exceso de capacidad productiva para que, en caso de que se produzcan pedidos del exterior, podamos atenderlos de forma inmediata, sin que ello suponga un perjuicio para la calidad del producto o los costes de la empresa.

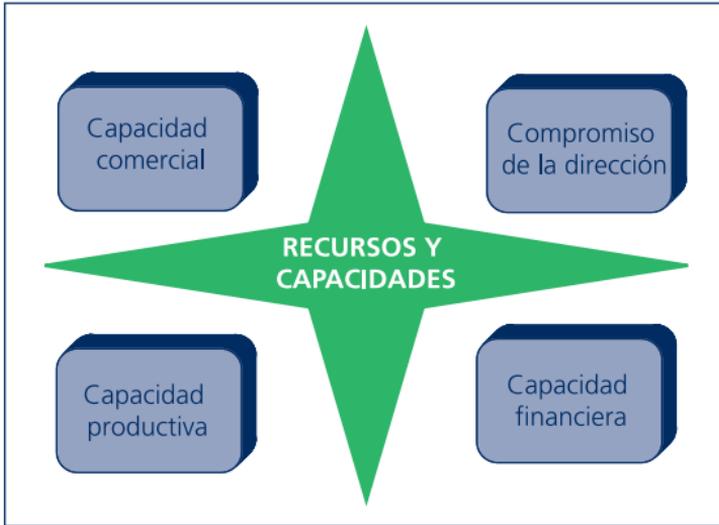
También deberemos verificar que el producto que queremos exportar es capaz de cumplir los estándares y las normas técnicas internacionales; así como, si es factible llevar a cabo en el producto los cambios y las adaptaciones necesarias para satisfacer mejor los gustos y preferencias de los nuevos consumidores y distribuidores internacionales.

Por otra parte, la internacionalización constituye también un proceso de inversión y para afrontarlo la empresa deberá disponer de los recursos necesarios y estar en disposición de esperar hasta que la inversión madure. Por ello, es conveniente que antes de decidirse a comenzar la andadura exportadora, la empresa se asegure de que cuenta con los recursos y las capacidades suficientes para mantener un esfuerzo inversor continuado.

² Al final de este capítulo encontrará algunas herramientas de apoyo que le facilitarán fuentes de información para obtener estos datos.



Figura 3.7. Inventario de recursos y capacidades.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la empresa debe disponer de capacidad productiva suficiente para hacer posible conseguir un nivel de producción adecuado a las exigencias que en cada momento genere la demanda exterior, tanto en términos de cantidad, como de calidad, de coste o de flexibilidad para adaptarse a las cambiantes características de cada mercado.

Además, abrir un nuevo mercado supone siempre un esfuerzo financiero, pues habrá que realizar inversiones que tardarán algún tiempo en ser productivas: estudios de mercado, edición de catálogos, viajes de negocio, etc. Por ello, es conveniente que para comenzar a exportar la empresa se encuentre en una situación financiera desahogada, que le permita disponer de los recursos financieros suficientes o, al menos estar en disposición de generarlos internamente o de obtenerlos de las fuentes de financiación externas, para soportar el periodo de recuperación de esta inversión.



Del mismo modo, la exportación es, ante todo, un proceso de comercialización de los productos y servicios de la empresa en los mercados exteriores. El nivel de preparación de su equipo comercial y organizativo será de gran ayuda a la hora de identificar las necesidades y preferencias de los nuevos clientes internacionales, y de llevar a cabo las adaptaciones necesarias en la oferta de la empresa para satisfacer sus necesidades, sorteando las dificultades que puedan surgir.

Si la empresa no cuenta con una dotación de recursos humanos cualificados técnica y comercialmente para enfrentarse de la forma adecuada a los nuevos retos y obstáculos que supone dirigirse al mercado internacional, y tampoco cuenta con la estructura humana y organizativa adecuada para atender convenientemente la gestión de las operaciones de exportación (contratos, seguros, transportes, aduanas, etc.), debería contar al menos con servicios externos especializados en estas labores, que puedan apoyarla en su salida exterior³.

Finalmente, el éxito que la empresa alcance en los mercados internacionales depende, en gran medida, del compromiso de la dirección con el proceso de exportación. Aún en el caso de que la empresa cuente con capacidades suficientes en los demás ámbitos, si no existe una decisión clara de la alta dirección para liderar efectivamente este proceso y mantener el esfuerzo continuado que supone la apertura al mercado exterior, el proceso tiene bastantes posibilidades de fracaso.

Un elemento esencial para que la empresa triunfe en su aventura internacional es que la alta dirección tenga el convencimiento de que el futuro de la empresa depende de su internacionalización y que la exportación es el modo de iniciar este proceso; de tal forma que la decisión de exportar se encuadre en los objetivos generales y prioritarios de la empresa de una forma coherente.

³ Existen cada vez más empresas especializadas que prestan estos servicios de *outsourcing* o subcontratación del departamento de exportación.



Si no existe un compromiso claro y rotundo de la dirección con este proceso en cuanto a la asignación de recursos y prioridades en la toma de decisiones, asumiendo los riesgos que la internacionalización comporta y siendo además consciente de que el negocio exterior no va a proporcionar una rentabilidad inmediata, sino que los resultados de este proceso comenzarán a verse en el medio y largo plazo, es muy probable que este proceso no se culmine con éxito.

Dadas las exigencias de la internacionalización, en términos de ventajas competitivas y recursos disponibles por parte de la empresa, en muchas ocasiones este proceso es visto como una alternativa viable solamente para las grandes empresas que manejan ingentes cantidades de recursos. Sin embargo, la realidad nos muestra cómo hoy en día la exportación no es un coto exclusivo de los más grandes.

La exportación no está necesariamente vinculada a la dimensión o al tamaño de la empresa, aunque es evidente que, cuando se trata de ciertas actividades que requieren unas especiales condiciones tecnológicas, productivas u organizativas, la dimensión favorece a las empresas más grandes, en detrimento de las de menor tamaño, por ejemplo, en la fabricación de automóviles.

Cuando no se dan esas limitaciones concretas, las PYMES pueden competir con éxito en los mercados exteriores, porque la exportación está vinculada también a otros aspectos que sí poseen muchas pequeñas empresas, y en los que además suelen superar notablemente a las más grandes:

- Productos de alta calidad.
- Profesionalidad y mayor compromiso de los empleados y del equipo directivo.
- Mayor flexibilidad y agilidad para tomar decisiones y adaptarse a distintas situaciones que se presenten en cada mercado.
- Menor burocracia y mayor rapidez en su funcionamiento.



Ahora bien, sea cual sea el tamaño de la empresa, la internacionalización no está exenta de obstáculos y dificultades. Por ello, antes de decidir si es el momento de internacionalizarse, la empresa deberá analizar dichos obstáculos y evaluar si está preparada para superarlos. De no ser así, primero debería corregir las debilidades y carencias que haya detectado antes de efectuar su salida al mercado internacional.

Antes de embarcarse en la singladura del mercado internacional, la empresa debe estar segura de que está preparada para exportar, de que va a ser capaz de superar con éxito los obstáculos que supone la salida al exterior, porque no tiene ninguna debilidad importante que amenace seriamente su expansión internacional.

3.3 Diagnóstico de la capacidad exportadora

El análisis interno de los recursos y capacidades de la propia empresa determinará cuáles son sus puntos fuertes, que le permitirán mantener y desarrollar una ventaja competitiva internacionalmente, y cuáles son sus puntos débiles, que suponen un riesgo para conseguir sus objetivos de exportación a medio-largo plazo. La forma más adecuada para llevar a cabo este análisis interno es la elaboración de un diagnóstico de su capacidad exportadora.

Un diagnóstico de la capacidad exportadora no es otra cosa que un método de evaluación que permite de forma sencilla y "objetiva", evaluar cuantitativa y cualitativamente las capacidades de las que dispone la empresa, y en base a ellas ofrecer una visión clara de cuáles son las debilidades y las fortalezas con que cuenta para afrontar su salida al exterior.



El objetivo de todo diagnóstico de exportación es tratar de evaluar y medir la capacidad de la empresa para iniciar un proceso de internacionalización, identificando aquellas carencias que deberían ser solventadas antes de iniciar este proceso, con el fin de asegurar su éxito.

Este método de análisis proporciona, para cada una de las áreas clave de la empresa (comercialización y marketing, producción y finanzas), una serie de variables sobre las que reflexionar y evaluar su grado de eficiencia, para determinar si estamos ante una fortaleza o una debilidad, asignando una valoración numérica en cada caso.

El diagnóstico puede ser realizado por la propia empresa (autodiagnóstico) o bien por un consultor externo especializado. En el primer caso, se aporta un conocimiento más preciso, mientras que en el segundo se asegura más neutralidad en la valoración de la información.

Habitualmente, se suele dividir el diagnóstico de exportación en dos grandes apartados, distintos aunque evidentemente muy relacionados. En primer lugar, se suele analizar la potencialidad del producto para su exportación, ya que a través de él se transmiten las ventajas competitivas de la empresa. A continuación se analizan los recursos con que cuenta la empresa para internacionalizarse, pues es ella quien debe aportar los recursos necesarios para la expansión exterior. En este ámbito pueden darse cuatro situaciones posibles:

- Que la empresa tenga un producto competitivo y recursos suficientes para explotarlo por sí misma en el mercado internacional. En este caso, la empresa está preparada para iniciar el proceso de exportación, aunque podría ser necesario reforzar los recursos con que cuenta para corregir algunas debilidades.
- Que la empresa tenga un producto competitivo, pero carezca de los recursos suficientes para explotarlo por sí misma en el mercado internacional; es decir, existen graves carencias en la



dotación de los recursos con que cuenta para iniciar su desarrollo internacional. En esta situación, antes de lanzarse a una aventura en el mercado internacional de dudoso desenlace, la empresa debería plantearse la conveniencia de posponer el inicio del proceso de exportación, centrandó sus esfuerzos en corregir sus carencias y debilidades, o bien, plantearse la posibilidad de explotar internacionalmente sus ventajas competitivas a través, o en colaboración, con otras empresas, en lugar de hacerlo directamente.

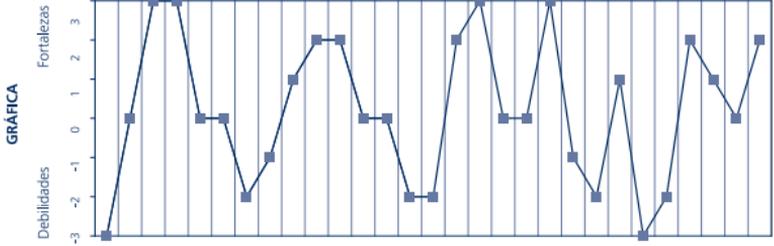
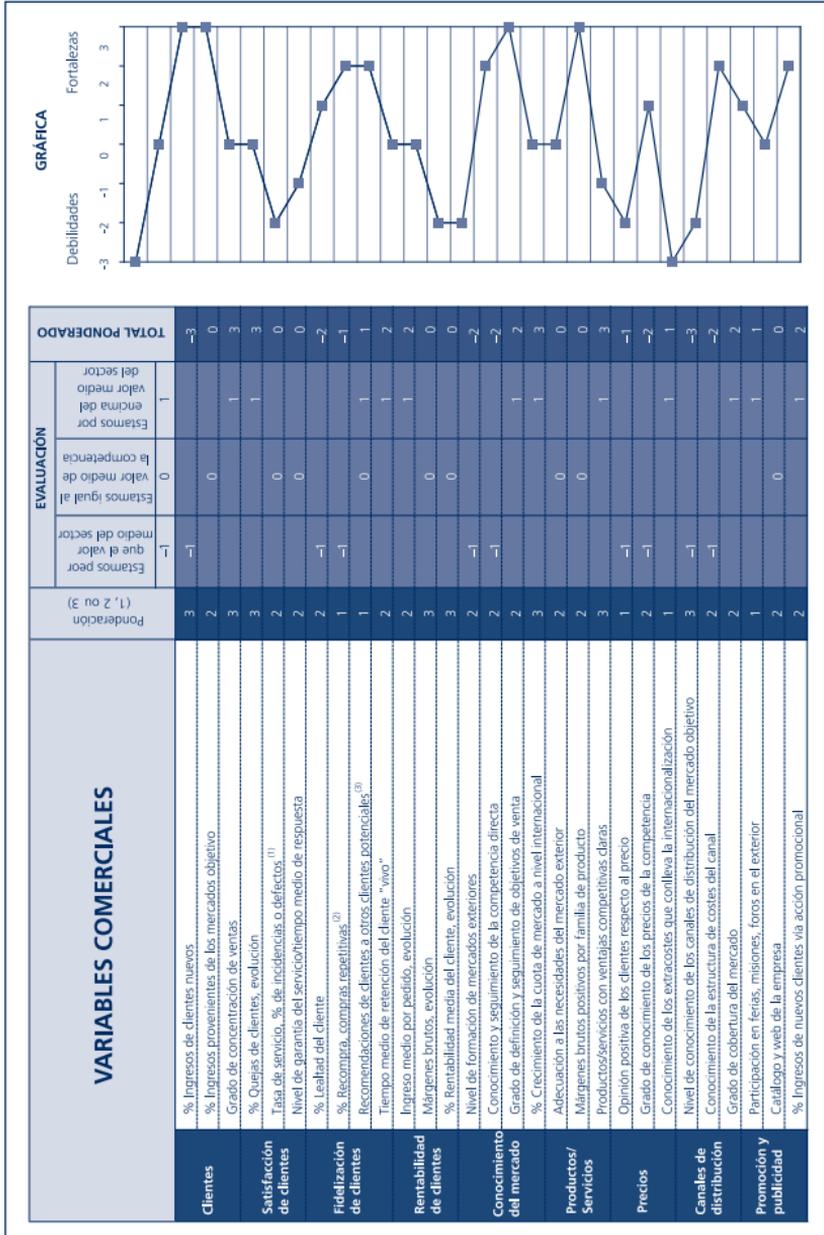
- Que la empresa no tenga una ventaja competitiva clara que pueda explotar en los mercados internacionales; pero, sin embargo, cuente con recursos abundantes. En tal situación debería destinar tal excedente de recursos a mejorar sus ventajas competitivas en el mercado nacional antes de dirigirse a los mercados internacionales.
- Que la empresa carezca de ventajas competitivas claras y además se encuentre limitada en cuanto a los recursos de que dispone. En estas circunstancias la empresa debería, antes de nada, replantearse su continuidad. Es necesario desarrollar un plan de mejora que permita hacer competitiva la empresa, antes de considerar su salida al exterior.

Sólo en la primera de las situaciones sería claramente aconsejable el desarrollo de un proyecto de exportación. En las restantes, la salida al exterior sería muy arriesgada, pues no hay que olvidar que el mercado internacional es mucho más difícil, duro y competitivo, que el propio mercado doméstico. Por ello, la internacionalización debe afrontarse cuando la empresa cuente con ventajas competitivas claras y recursos suficientes para explotarlas.

Existen innumerables modelos de diagnóstico de la capacidad exportadora, pero todos suelen tener una estructura y un funcionamiento bastante similar. Normalmente la información se recoge en forma de encuesta, cuyas respuestas pueden basarse en datos numéricos o en opiniones de los directivos de la empresa. Esos



Figura 3.8. Ejemplo de diagnóstico de exportación.



Fuente: Pasaporte Exterior. www.icex.es (30/04/2008).



datos pueden ponderarse según su importancia, también ser comparativos, es decir, basarse en la posición de la empresa frente a la competencia, etc.

En la Figura 3.7 aparece un ejemplo de los distintos elementos de un diagnóstico de la capacidad exportadora tomado del portal del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Herramientas de apoyo

El portal del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) ofrece el acceso a las estadísticas mundiales y nacionales de Comercio Exterior (www.icex.es). En él se puede encontrar información detallada de los flujos de importación y exportación de España a nivel mundial.

En los portales del Programa PIPE (www.portalpipe.com) del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) del Ministerio de Industria Comercio y Turismo (<http://servicios.ipyme.org/autodiagnostico/index.asp>) se puede tener acceso a programas de “Autodiagnóstico del Potencial Exportador” que pueden ser ejecutados directamente por la empresa respondiendo a un cuestionario de preguntas.

Selección y análisis del mercado objetivo

4.1 ¿Por qué es importante una buena selección de mercados?

Una vez que la empresa ha decidido exportar, el siguiente paso sería identificar el mercado o mercados objetivos, es decir, los mercados hacia los cuales va a dirigir sus esfuerzos.

En el mundo existen actualmente alrededor de 230 países, en todos ellos puede existir alguna posibilidad de venta; sin embargo, los directivos experimentados en la exportación saben que apenas existen empresas en el mundo que sean capaces de atender todos estos mercados y que no todos ellos tienen el mismo potencial de ventas. Por tanto, habrá que elegir qué países ofrecen mayores oportunidades para concentrar en ellos los recursos siempre escasos y más en el caso de las PYMES.

Empresas tan importantes como el grupo Inditex, que por volumen de facturación es líder mundial en el sector textil, gracias a la expansión internacional de sus marcas (Zara, Máximo Dutti, etc.), todavía tiene presencia internacional en menos de 70 países, es decir, aproximadamente el 30% de los mercados que hay en el mundo. Su principal rival, la empresa estadounidense GAP, ni siquiera está presente en 20 países.



Estamos acostumbrados a ver el mapa del mundo en términos geográficos o políticos. Sin embargo, para las empresas que actúan en los mercados internacionales la importancia de un país no depende de su extensión geográfica, ni siquiera del número de consumidores potenciales que tiene (población). Para la empresa internacional, lo importante es su dimensión económica; es decir, la cantidad de demanda real que ese país genera para su producto.

Desde el punto de vista económico, Estados Unidos representa un mercado mayor que China y la India juntos. La dimensión económica de España es superior a la de todo el continente africano en términos de Producto Interior Bruto (PIB). Más del 50% de los bienes producidos en el mundo han sido fabricados en Estados Unidos, la Unión Europea, China o Japón.

Por eso, en muchas ocasiones no hace falta que nuestros productos estén presentes en todo el mundo para convertirse en el líder mundial de un sector, lo importante es que estén presentes en los principales mercados mundiales, en los mercados “claves” en nuestro sector.

Diversas razones justifican la importancia estratégica de seleccionar el mercado adecuado:

- La elección del mercado es uno de los factores críticos para explicar el éxito o el fracaso de las empresas en el mercado internacional, especialmente en las primeras etapas de su proceso de internacionalización.
- Los mercados exteriores a los que se dirige la empresa condicionan todo su desarrollo internacional, desde las estrategias de acceso al mercado, al precio que van a fijar a su producto y, en general, a toda su planificación comercial.
- Los mercados exteriores seleccionados como objetivo de la empresa establecen las bases de todo su desarrollo internacional futuro, del potencial de crecimiento internacional.



En la práctica existen dos alternativas para identificar los mercados exteriores en los que vamos a operar:

- La *búsqueda oportunista* que consiste en dirigirse a los mercados en los que ha surgido alguna oportunidad de negocio no buscada, de carácter coyuntural o aleatorio, sin que se realice una evaluación de su potencial, por ejemplo, el pedido de un cliente exterior.
- La *búsqueda sistemática* en la cual la empresa lleva a cabo un análisis objetivo y sistemático del potencial de ventas que nos ofrece cada mercado.

La primera de las alternativas puede suponer la consecución rápida de algunas ventas, pero también un riesgo elevado por la orientación casi siempre coyuntural que implica y por la posible inestabilidad de los resultados, pues normalmente supone un “picoteo” constante, que trata de aprovechar las efímeras oportunidades que surgen en uno y otro país, lo que conlleva una elevada dispersión de los recursos, que frecuentemente conduce al estancamiento y, a medio plazo, al fracaso de la actividad internacional.

Por el contrario, la búsqueda sistemática se orienta hacia la continuidad y, aunque tarda más en dar frutos, permite encontrar mercados que sean acordes con las estrategias y las características peculiares de la empresa, con mayores posibilidades de éxito a largo plazo, optimizando los siempre escasos recursos con que cuenta y concentrándolos en los mercados donde pueda alcanzar resultados mucho más estables y además, en ocasiones, aprovechar el esfuerzo que ya han realizado otras empresas e instituciones.

Para las PYMES esto es muy importante, ya que no disponen de mucho margen de error y una decisión equivocada en la elección del mercado puede complicar bastante todo el proceso de internacionalización, pues al contar con menos de recursos difícilmente podrán corregir su decisión a corto plazo, quedando limitadas sus posibilidades de crecimiento y expansión internacional.



Antes de llevar a cabo el proceso de búsqueda, identificación y selección del mercado objetivo, la empresa debe decidir el número adecuado de mercados a los que va a acudir, en función de su capacidad para abarcarlos. Se trata de una decisión muy importante en la que se presentan dos alternativas estratégicas extremas y opuestas, la concentración y la diversificación del mercado, que pueden combinarse dando lugar distintas posiciones intermedias.

La estrategia de concentración se caracteriza por centrar los esfuerzos y recursos que la empresa destina a desarrollar su actividad internacional en un reducido número de mercados, entre tres y cinco a lo sumo, de forma que se pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos y consolidar las actividades de la empresa. Las principales ventajas de esta estrategia son:

- Permite conocer con mayor profundidad los mercados elegidos, haciendo posible ofrecer un producto más diferenciado y adaptado a las características y necesidades específicas de cada uno de ellos.
- Reduce los costes logísticos, así como los de administración y gestión de las operaciones.
- Permite destinar mayores recursos a la promoción que se hace en cada mercado.
- Favorece un mayor control del riesgo.

La estrategia de diversificación, por el contrario, se basa en comercializar el producto en el mayor número de mercados posible, aunque sea a costa de no conseguir alcanzar una cuota de mercado significativa en ninguno de ellos. Esta estrategia también aporta una serie de ventajas:

- Permite explotar con mucha rapidez las ventajas competitivas de la empresa. Algo especialmente importante cuando dichas ventajas son transitorias y efímeras en el tiempo.
- Genera un crecimiento más rápido de las ventas, al menos en el corto plazo.



Tabla 4.1. Factores condicionantes del grado de concentración-diversificación de mercados exteriores.

Favorecen la concentración	Favorecen la diversificación
La demanda mundial se concentra en pocos mercados, estables y de demanda sostenida.	La demanda mundial se reparte entre muchos mercados, cíclicos y con una demanda irregular.
El número de clientes potenciales del mercado es alto.	El número de clientes potenciales del mercado es bajo.
Las ventas se realizan en grandes volúmenes.	Las ventas se llevan a cabo en pequeñas cantidades.
La compra del producto es repetitiva.	La compra del producto es esporádica.
El ciclo de vida del producto es largo.	El ciclo de vida del producto es corto.
El comprador es fiel a las marcas.	El comprador no es fiel a su proveedor habitual.
Existe una alta intensidad competitiva.	El entorno competitivo es estable y el mercado se reparte entre unas pocas empresas.
El tamaño de la empresa es reducido y son escasos los recursos de que dispone.	La abundancia de recursos de las empresas de mayor tamaño.
El producto exige adaptación a las distintas preferencias de cada mercado.	El producto está estandarizado y es similar en todos los mercados.
La venta se basa en factores distintos al precio.	La venta se realiza fundamentalmente por precio.
La venta exige fuertes inversiones en promoción o en desarrollo de canales.	La venta no exige apenas inversiones de marketing.
Los costes de la logística, la administración y seguimiento de las ventas son elevados.	Los costes de la logística, la administración y seguimiento de las ventas son bajos.

Fuente: Elaboración propia.



- Permite aprovechar oportunidades coyunturales en términos de precios y de oscilaciones de los tipos de cambio.
- Capta bastante información comparativa sobre distintos mercados internacionales.
- Evita enfrentamientos directos con los principales competidores de cada mercado.

La idoneidad de una u otra alternativa depende de diversos factores ligados a la empresa y al entorno de mercado, pero entre ellos destaca de forma muy importante, la abundancia de recursos con que cuenta la empresa y la fase del ciclo de vida en que se encuentra su producto.

4.2 Identificación y selección de mercados potenciales

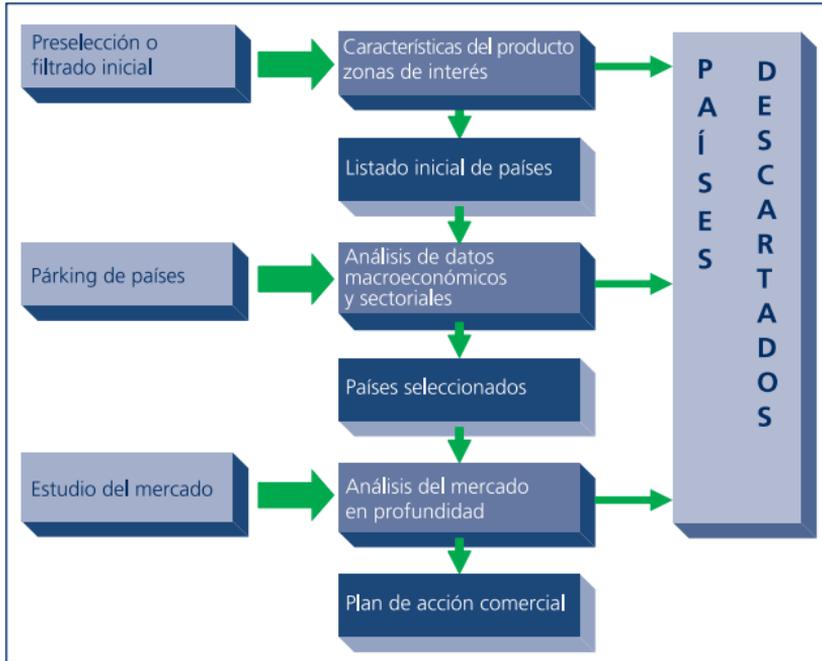
De la misma manera que prácticamente es imposible para cualquier empresa estar presente en todos los países del mundo, tampoco es necesario y ni siquiera conveniente que, para seleccionar nuestros mercados objetivos, tengamos que realizar un estudio de mercado exhaustivo sobre los 230 países de la geografía mundial.

También aquí la economía de tiempo, dinero y recursos humanos prevalece, por lo que el proceso de selección debe realizarse de una forma ordenada y sistemática, a través de un proceso de “filtrado” progresivo que permita dosificar los esfuerzos y la información que se necesita manejar.

Para ello, será necesario descartar inicialmente de forma rápida y precisa, y partiendo de un número muy reducido de datos de fácil acceso, aquellos países donde nuestras oportunidades de venta sean realmente reducidas. A medida que el número de países que pasan cada filtro se vaya reduciendo, se irá ampliando la información que se maneja de cada mercado; de tal forma que, al final del proceso, cuando el número de países es ya muy reducido, se pueda manejar una información amplia y detallada de cada mercado, antes de tomar la decisión final.



Figura 4.1. Etapas del proceso de selección de mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Suelen ser tres el número de etapas o filtros que se utilizan para llevar a cabo este proceso, aunque la denominación que se les da puede variar en cada caso, en realidad la metodología de trabajo es muy similar.

En la **etapa de preselección o filtrado inicial** el objetivo es obtener un listado de países donde se identifiquen los mercados prioritarios para la empresa. Normalmente los mercados prioritarios serán aquellos que puedan ofrecer un alto potencial de ventas, pero también en ocasiones pueden perseguirse otros objetivos, como, por ejemplo, una empresa de componentes electrónicos que quiere expandir sus líneas de negocio en el sector de nanotecnología puede plantear como objetivos prioritarios los



mercados con un alto potencial de aprendizaje, es decir, mercados con clientes muy sofisticados y alto ritmo de evolución tecnológica.

En cada sector existen una serie de criterios específicos que permiten detectar fácilmente a los países o zonas geográficas de interés para nuestra empresa. Estos criterios deberán tener en cuenta cuáles son los factores que en mayor medida influyen o determinan la demanda para nuestros productos. Además, deberán ser claros y discriminantes, de forma que permitan identificar y discriminar fácilmente a los países donde es muy probable que exista demanda de nuestro producto, de aquellos otros mercados donde difícilmente podremos comercializarlo.

Si, por ejemplo, nuestra empresa vende parabrisas para automóviles, es fácil identificar qué países muestran un alto potencial de venta, ya que el 85% de la producción mundial de automóviles se concentra en sólo diez países del mundo. En cambio, si la demanda está más dispersa, tendremos que elegir y combinar más de un criterio para agrupar a los países que ofrecen mayor potencial de venta y descartar el resto. Existen distintos criterios que pueden utilizarse a este respecto:

- Mercados de gran dimensión en términos de demanda, producción, PIB, población, etc.
- Mercados de fuerte crecimiento de acuerdo con los términos anteriores.
- Mercados geográficamente próximos, especialmente importante en aquellos productos de bajo valor añadido y cuyos costes de transporte sean muy elevados.
- Mercados similares al mercado de origen, en términos de cultura, capacidad de compra, etc.
- Mercados poco competitivos, menos exigentes en términos de ventajas competitivas.

Como norma general, no deberán superar esta etapa más de 20, o a lo sumo 25 países, pero es preferible incluir un número elevado de países, con lo que no se desdeña ninguna posible



oportunidad, que descartar países donde existan importantes oportunidades de venta, pues el proceso de selección continúa y permitirá aplicar en las siguientes etapas más filtros que descarten a los mercados de menor interés. En cualquier caso la lista inicial debería incluir al menos:

1. Países en los que la empresa está interesada, porque se presupone que su mercado es muy importante.
2. Países a los que la empresa ya haya exportado.
3. Países de los que se han recibido propuestas de negocio, o se hayan manifestado otras señales que indiquen la existencia de demanda.
4. Países a los que exporta la competencia o el sector.
5. Países grandes importadores del producto.

Los países incluidos en el listado pasarán a la **segunda etapa**, en la que será establecido un **ranking de países** en función de las posibilidades de venta que ofrezcan.

El objetivo es obtener, sin necesidad de realizar visitas personales ni tener que obtener información de campo, un ranking de los países analizados de acuerdo las oportunidades que presentan para la venta de los productos de la empresa. De este ranking de países extraeremos una lista corta, de no más de tres o cuatro países, que continuarán el proceso de selección pasando a la siguiente fase.

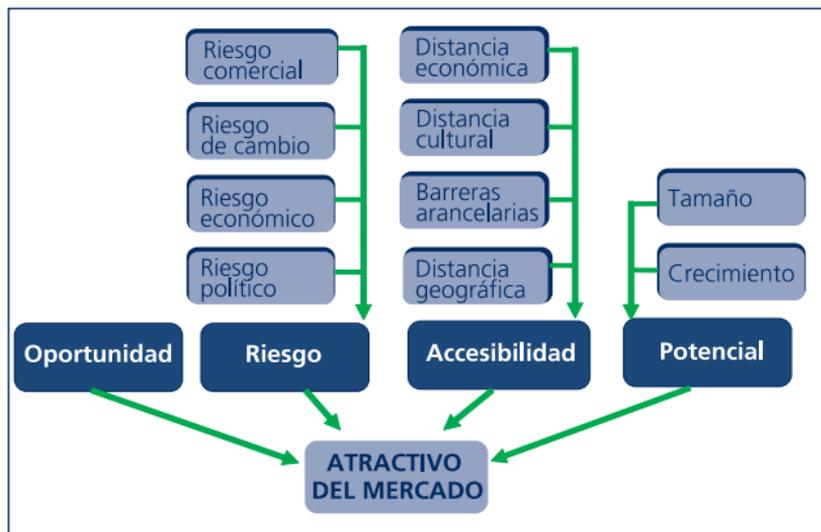
Para elaborar el ranking será necesario realizar una valoración de cada mercado, considerando diversos criterios y basándonos siempre que sea posible en datos objetivos, fiables y solventes que permitan medir cuantitativamente su importancia y las oportunidades que ofrece. Los criterios utilizados deben de recoger dos grandes grupos de variables.

En el primer grupo, denominado **Atractivo del mercado**, se recogen todos aquellos criterios que pueden reflejar si un país es atractivo para que podamos dirigir hacia él nuestras exportaciones.



Estos criterios tienen en cuenta el potencial de su demanda, la facilidad de acceso que ofrece a nuestros productos, el nivel de riesgo que conlleva operar con ese mercado, así como la posible existencia de oportunidades reales concretas (pedidos, etc.) que se le hayan presentado a la empresa para hacer negocios con él.

Figura 4.2. Factores determinantes del atractivo del mercado.



Fuente: Elaboración propia.

En el segundo grupo, denominado **Fortaleza competitiva**, se incluyen todos los criterios que reflejan la posición competitiva de las exportaciones españolas en el país, así como cualquier otro tipo de elemento que nos pueda señalar la existencia de ventajas competitivas de nuestra empresa o, al menos, de las empresas españolas que operan en ese mercado. Entre ellos se suelen incluir los siguientes:

- La cuota de las importaciones españolas en el mercado objetivo⁴.

⁴ La cuota de las importaciones españolas sería el cociente entre las importaciones españolas y las importaciones totales que realizó ese país.



- La contribución del mercado a las exportaciones españolas totales de ese producto⁵.
- La imagen de España.

La información que se utiliza para llevar a cabo la valoración y el ranking de países es siempre secundaria, es decir, información que ya está elaborada y al alcance de la empresas en distintos organismos e instituciones. Sobre la base de estas informaciones se pueden utilizar modelos sencillos que permiten comparar las ventajas e inconvenientes de los distintos países, así como descartar los que no reúnen las condiciones exigidas.

Tabla 4.2. Ejemplo de tabla de puntuación multicriterio.

Criterios de valoración	País 1	País 2	País 3
ACCESO AL MERCADO			
– Proximidad geográfica	+3	+2	0
– Barreras a la importación	+3	+3	-1
– Disponibilidad de información	+2	+23	+3
– Valoración <i>made in Spain</i>	-1	+1	0
POTENCIAL DE COMPRA			
– Tamaño del mercado	+2	+2	+3
– Perspectivas de crecimiento (3 años)	+1	+1	+2
– Experiencia previa (exportaciones españolas)	+3	+2	+1
– Demanda potencial (volumen importaciones)	+3	+2	+3
RIESGO EN LAS OPERACIONES			
– Riesgo comercial	+1	+2	+2
– Riesgo tipo de cambio	+3	-0	-1
– Disponibilidad de instrumentos de cobertura	+3	+2	+2
TOTAL	+23	+19	+14

Fuente: Belio J. L. (2006).

⁵ La contribución a las exportaciones españolas del producto se calcula dividiendo las exportaciones que España realizó a ese país entre el total de las exportaciones españolas de ese producto.



Un instrumento de análisis estratégico que también puede resultar de utilidad en esta etapa del proceso de selección de mercados, es la denominada Matriz de McKinsey o Matriz de *General Electric*, que nos permite visualizar simultáneamente cuál es la situación de cada mercado respecto a cada uno de estos dos parámetros (atractivo mercado-posición competitiva), para decidir la estrategia más conveniente para cada uno ellos.

En nuestro caso, los países seleccionados como mercados objetivo deberían obtener puntuaciones elevadas en los dos criterios, es decir situarse en las celdas correspondientes a la estrategia de *invertir y crecer*.

Figura 4.3. Matriz de *General Electric*.

		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZA COMPETITIVA	ALTA	Invertir y crecer	Invertir y crecer	Inversión selectiva
	MEDIA	Invertir y crecer	Inversión selectiva	Cosechar y abandonar
	BAJA	Inversión selectiva	Cosechar y abandonar	Cosechar y abandonar

Fuente: Adaptado de Kotler (2006).

Al final la etapa de selección de mercados deberíamos disponer de una lista de tres o cuatro países con alto potencial de ventas, entre los cuales deberíamos elegir cuál o cuales pasarán a la **última** etapa del proceso de selección: **el estudio del mercado objetivo**.



4.3 El estudio del mercado objetivo

En esta última etapa se busca ampliar el conocimiento que tenemos sobre los países o mercados seleccionados, aportando datos concretos y muy precisos sobre la estructura del mercado y la comercialización de nuestro producto: tamaño de la demanda y evolución; usuarios finales y segmentación; estimación del mercado accesible a la propia marca; competencia, canales de distribución, precios, barreras de acceso, etc.

La información obtenida en este estudio del mercado deberá permitirnos alcanzar simultáneamente dos objetivos. En primer lugar, confirmar que el proceso de selección de mercado se desarrolló correctamente y que el mercado al que nos dirigimos es adecuado para comercializar nuestros productos. En segundo lugar, la información obtenida servirá de base para diseñar la estrategia comercial que se llevará a cabo en el mercado seleccionado y definir así presentaciones y precios del producto, canales de comercialización y acciones de promoción a llevar a cabo.

La información recogida en un estudio de mercado tipo debe abarcar distintos aspectos que irán desde una panorámica general del país, al análisis detallado de oferta, es decir, de la competencia presente en el mercado, de la demanda, de los canales de distribución y de todos los factores implicados en la comercialización del producto, como serían el etiquetado, el transporte, los derechos arancelarios, etc. Finalmente, debería incluir un resumen ejecutivo en el que se identifiquen las oportunidades de venta que presenta el mercado, así como las recomendaciones pertinentes de cara a orientar la comercialización. A continuación se detalla la estructura habitual de un estudio de mercado.



La estructura típica de un estudio de mercado es:

1. Panorámica del país.

- 1.1. Características generales del país.
- 1.2. Distribución de la población y del poder de compra por regiones.

2. Análisis de la oferta.

- 2.1. Producción nacional.
- 2.2. Exportaciones del producto.
- 2.3. Importaciones del producto.
- 2.4. Principales empresas del sector.
- 2.5. Conclusiones sobre la oferta.

3. Análisis de la demanda.

- 3.1. Consumo aparente.
- 3.2. Tamaño del mercado..
- 3.3. Demanda por áreas geográficas.
- 3.4. Segmentación de la demanda y hábitos de consumo.
- 3.5. Conclusiones sobre la demanda.

4. Análisis de los canales de comercialización.

- 4.1. Estructura de los canales de distribución.
- 4.2. Importadores.
- 4.3. Distribuidores mayoristas.
- 4.4. Distribuidores minoristas.
- 4.5. Conclusiones sobre los canales de distribución.

5. Otros factores de comercialización.

- 5.1. Marcas, formatos comerciales y envases.
- 5.2. Aspectos promocionales.



5.3. Normas y derechos arancelarios.

5.4. Logística y transporte.

6. Análisis de productos/precios en relación a la competencia.

6.1. Precios medios de las importaciones.

6.2. Precios medios de las exportaciones españolas.

6.3. Segmentación del mercado según el precio de venta al público.

6.4. Escandallo de costes de exportación.

6.5. Conclusiones sobre el precio.

7. Resumen ejecutivo.

7.1. Oportunidades que presenta el mercado.

7.2. Obstáculos para el acceso al mercado.

7.3. Competitividad y posicionamiento de nuestro producto.

7.4. Recomendaciones para la comercialización del producto.

ANEXOS

Anexo 1: Bibliografía y fuentes de información utilizadas.

Anexo 2: Direcciones útiles en el país.

Anexo 3: Listado de importadores/distribuidores.

Anexo 4: Medios promocionales: ferias, revistas,...

Anexo 5: Alternativas de transporte.

Anexo 6: Legislación.

La mayor parte de la información necesaria para elaborar el estudio se obtiene inicialmente de fuentes secundarias, como serían otros estudios de mercado ya publicados, estadísticas e informes del sector, etc.

En ocasiones es posible encontrar estudios del mercado objetivo actualizados, que han sido realizados por distintas



instituciones de promoción de exportaciones (véanse las herramientas de apoyo) y sin coste alguno para la empresa. En otros casos la empresa tendrá que decidir si le conviene realizar un nuevo estudio con sus propios medios y recursos, o le conviene contratar su realización a alguna consultora especializada.

Sin embargo, ya se trate de un estudio de mercado realizado por una institución, contratado a un gabinete especializado, o realizado directamente por la propia empresa; en cualquier caso, la información que en él aparezca deberá siempre contrastarse y complementarse estableciendo contacto directo con posibles clientes e intermediarios y, si es posible, visitando el país en cuestión para obtener información de primera mano sobre el funcionamiento del mercado, su nivel de precios, tendencias en el *packaging*, etc.

Podríamos medir la calidad de un estudio de mercado a través las repuestas que nos ofrece a las preguntas que se exponen en la Tabla 4.3, que nos van a permitir definir y evaluar los perfiles de los compradores, los competidores y los distribuidores de nuestro producto y de otros agentes implicados en su comercialización. Cuanto mayor sea el número de preguntas a las que responde, mayor será la utilidad del estudio para la empresa.

Es muy importante no perder de vista este objetivo, ya que con frecuencia los estudios pecan de excesivo formalismo, y no dan respuesta a las incógnitas de quién tiene que tomar las decisiones de expansión internacional. En este sentido, uno de los aspectos que suelen descuidarse más es el análisis de la competencia, cuando cada vez se enfatiza más la importancia de utilizar las técnicas de *benchmarking* por parte de las empresas.

En la página 66 incluimos una lista de 20 cuestiones, todas ellas en torno a la posición de la competencia en el mercado al que nos dirigimos, cuestiones que de una u otra manera siempre deben quedar suficientemente contestadas en cualquier estudio de mercado internacional.


Tabla 4.3. Preguntas.

Cuestiones	Consumidores	Competidores	Distribuidores	Agentes económicos
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar el mercado. - Características de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la competencia. - Empresas y marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de canales - Líderes por canal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aduanas. - Transportistas. - Ministerios.
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño del mercado. - Volumen de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peso de los canales. - Cuotas por distribuidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia relativa de los agentes.
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Productos demandados. - Origen del valor añadido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gama de productos. - Características de la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gama y segmentación de los productos que manejan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios que prestan.
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaciones de compra, gustos y preferencias. - Elasticidad al precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio, márgenes y rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Márgenes por canal. - Condiciones de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifas.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos de compra. - Prescriptores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor. - Posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios y valor añadido que ofrecen al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y trámites. - Líneas.
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionalidad de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionalidad en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionalidad en las compras y en las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plazos y tiempos de gestión.
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> - Localización geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Origen. - Presencia geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Origen. - Presencia geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Localización geográfica.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 4.4. 20 preguntas prácticas sobre la competencia.

INFORMACIÓN BÁSICA

1. ¿Qué productos competidores se venden en el país X?
2. ¿Cuáles son las cuotas de mercado de los productos competidores?
3. ¿Cómo es la comparación de los productos competidores con el producto propio en imagen, características, etc.?
4. ¿Con qué soporte cuentan los productos competidores en el país X (producción, almacenamiento, red de ventas, asistencia técnica, servicio posventa, etc.)?
5. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan las empresas competidoras?
6. ¿Qué relaciones mantienen los competidores con el gobierno local?
7. ¿Gozan de alguna preferencia especial?

INFORMACIÓN DE MARKETING

8. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados por las empresas competidoras?
9. ¿Cómo son los precios de los productos competidores en relación con los propios?
10. ¿Qué condiciones de crédito, comisiones y otras compensaciones proporcionan los competidores a sus canales?
11. ¿Qué programas de promoción utilizan las empresas competidoras?
12. ¿Cuáles son los programas de promoción con mayor éxito?
13. ¿Es bueno el servicio posventa de los competidores?

INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE SUMINISTRO

14. ¿Cómo llegan al mercado los productos competidores?

Si los productos competidores son importados:

15. ¿Quiénes son los importadores y cómo operan?
16. ¿Cuáles son los sistemas de crédito, precios y otras condiciones ofrecidos a los importadores por los suministradores extranjeros?
17. ¿Desde cuándo está trabajando cada importador con su suministrador extranjero? ¿Está satisfecho el importador con su suministrador?

Si los productos competidores son fabricados localmente:

18. ¿Quiénes son los fabricantes?
19. ¿El capital de los fabricantes es enteramente local o existe participación extranjera?
20. ¿Qué ventajas tienen los fabricantes locales sobre sus competidores importadores?

Fuente: Root, Franklin R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington, M. A.



Herramientas de apoyo

El Consejo Superior de Cámaras de Comercio ofrece acceso a través de su página web (www.plancameral.org) a estudios de mercado ya realizados, así como fuentes de información estadística y de mercado complementarias. También se puede descargar una guía on-line de Investigación de Mercados, inscribirse en cursos de formación presenciales sobre este tema, realizar consultas y recibir asesoramiento on-line sobre los mercados exteriores.

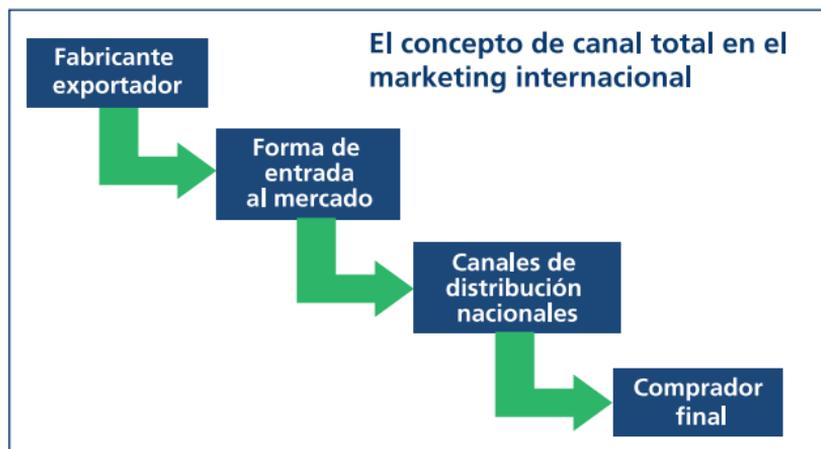
El portal ICEX también ofrece acceso a estudios de mercado completos, listados de importadores y distribuidores, y otras informaciones que pueden ayudarnos a la hora de estudiar el mercado objetivo (www.icex.es).

La forma de acceso al mercado

5.1 Formas de acceso al mercado internacional

El canal de distribución total en la comercialización internacional está formado por dos elementos: la forma de acceso o modo de entrada al mercado, que se encarga de introducir el producto o servicio exportado en el mercado de destino, y los canales de distribución nacionales que se encargan de distribuir el producto dentro del mercado nacional para hacerlo llegar hasta el consumidor final de la forma más eficiente.

Figura 5.1. El canal de distribución en la comercialización internacional.



Fuente: Elaboración propia.



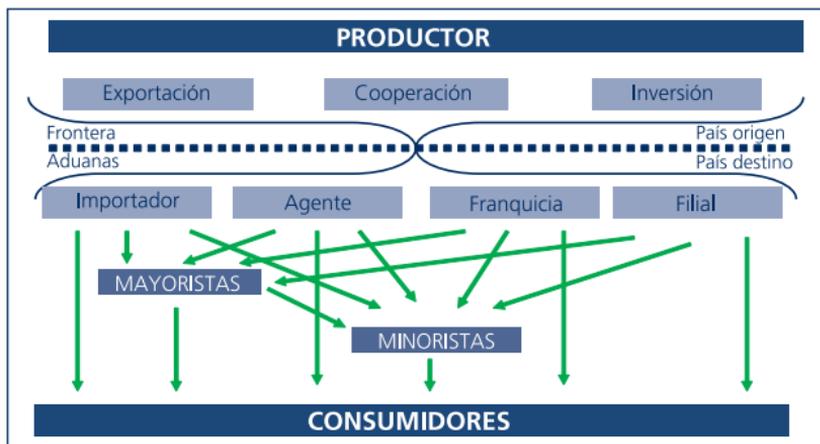
La forma de acceso o modo de entrada al mercado es el mecanismo a través del que la empresa va hacer llegar su producto o servicio al mercado de destino.

La forma de entrada al mercado tiene como objetivo situar el producto en el mercado de destino en las mejores condiciones competitivas posibles, esto es, minimizando el impacto negativo que producen en su competitividad los distintos obstáculos y barreras a la internacionalización.

Una vez que el producto exportado ha cruzado las fronteras del mercado de destino, los canales de distribución nacionales se encargarán de hacerlo llegar hasta al consumidor final.

Existen innumerables y muy variadas formas de entrada al mercado pero suelen agruparse en torno a tres tipos estrategias de acceso al mercado: las formas de entrada indirectas, las formas de entrada directas y las formas de entrada mixtas.

Figura 5.2. Estrategias de entrada al mercado internacional.



Fuente: Elaboración propia.



La **estrategia de entrada indirecta** supone que la empresa va comercializar su producto a través de algún intermediario localizado en su propio país (*trading companies* o *brokers*). Para la empresa exportadora se trata de una venta nacional; por tanto, no tiene que superar ninguno de los obstáculos habituales en el comercio internacional, ni destinar recursos a desarrollar nuevos mercados, esta labor la realizará el intermediario que exporta el producto.

La **estrategia de entrada directa** implica que sea la propia empresa fabricante la que se encargue de comercializar el producto en el mercado internacional, superando todos los obstáculos que esto supone y aportando los recursos que para ello se necesitan. Esta opción supone contar, al menos, con una estructura exportadora propia que la empresa deberá gestionar de forma eficaz y asumir todos los gastos que ésta lleva consigo.

Una alternativa intermedia es la **estrategia de entrada mixta**, también llamada estrategia de cooperación. Esta es una estrategia que se basa en la cooperación con otras empresas, compartiendo recursos, capacidades y ventajas competitivas para introducir en el mercado de destino nuestros productos o servicios.

En la estrategia de cooperación frecuentemente es un tercero el que va a explotar productiva y/o comercialmente las ventajas competitivas de la empresa, fabricando y/o comercializando su producto normalmente a través de algún tipo de acuerdo de cesión de la tecnología, lo que evita, o al menos minimiza, las inversiones que ésta deberá realizar para desarrollar el mercado internacional.

La Tabla 5.1 que se presenta a continuación resume las formas de entrada más frecuentemente utilizadas.



Tabla 5.1. Formas de entrada en mercados internacionales.

Estrategias de entrada indirectas	<i>Trading companies</i>	Compran en firme la mercancía para su venta posterior.
	Agente de compra; <i>broker</i>	Intermediario que exporta por cuenta del cliente, a cambio de una comisión, encargándose además de todos los aspectos adicionales tales como transporte, seguro y gestión de cobro.
Estrategias de entrada mixtas	<i>Piggyback</i>	Aprovechamiento de la red de distribución de una empresa ya instalada en el exterior ("a caballo de").
	Consorcio de explotación	Agrupación de empresas para constituir una nueva empresa responsable de la exportación de los productos de sus socios.
	Transferencia de tecnología	Transferencia de derechos intangibles: saber hacer, marca, asistencia técnica a una empresa instalada en el exterior.
	Licencia internacional	La licencia es una subcontratación a otra empresa de la fabricación y de la venta en el país comprador a cambio de un canon o <i>royalty</i> .
	Franquicia internacional	La franquicia es un tipo de licencia centrada en cesión de procedimientos de gestión y comercialización y de la marca a un tercero para que la explote en el mercado de destino.
	<i>Joint venture</i>	Es una sociedad en co-propiedad que opera en el mercado de destino.
	Alianzas internacionales	Responden a la necesidad de aumentar recursos para la competencia internacional. Pueden ser horizontales (acuerdos entre empresas que fabrican el mismo tipo de productos) y verticales (acuerdos de una empresa con sus proveedores, sus clientes o ambos).
Otros acuerdos: - Contratos de gestión - Fabricación por contrata	En los contratos de gestión, la empresa gestora realiza la gestión operativa del negocio por cuenta del propietario. En la fabricación por contrata la empresa internacional paga a una empresa local para que fabrique en su nombre y luego ella misma comercializa el producto.	

Continúa



Estrategias de entrada directas	Importador distribuidor	Empresa independiente que compra, almacena y distribuye el producto en el país importador.
	Agente importador	Agente independiente residiendo en el país importador que representa al exportador. Puede asumir más o menos funciones de comercialización.
	Red comercial en el país importador.	Empleados de la empresa exportadora, residiendo en el país importador.
	Filial o subsidiaria comercial	Filial o sucursal de comercialización del exportador en el país importador.
	Filial de producción en el país de destino	Puede asumir actividades de fabricación, comercialización e incluso diversificación.

Fuente: Belio J. L. (2006).

La forma más sencilla y menos arriesgada para que los productos de una empresa se vendan en un mercado exterior es la venta a una oficina de compra extranjera (*trading company*), sin que ésta tenga necesidad de moverse del propio país. La forma más compleja y que implica mayor riesgo financiero y empresarial es la implantación de empresas filiales en el mercado de destino. Entre ambos extremos las variantes son casi ilimitadas y depende de la mayor o menor capacidad y abundancia de recursos que la empresa pueda afrontar por sí misma en su salida al mercado internacional o que, por el contrario, le convenga más acudir a intermediarios o empresas colaboradoras.

La forma de acceso a los mercados exteriores no debería ser siempre la misma en diferentes mercados. Esta forma de acceso está condicionada por la complejidad de los mercados y las estrategias definidas durante el proceso de reflexión estratégica de internacionalización. La experiencia internacional de las empresas demuestra que ni siquiera es estática para un determinado mercado, sino que evoluciona en el tiempo, en función de la



estrategia definida para adaptarse a las situaciones y condiciones cambiantes de los mercados, así como a los objetivos, estrategias y recursos que la empresa puede desplegar en cada momento.

Cada una de las formas de acceso posibles implica operar en el mercado exterior asumiendo distintos niveles de inversión y compromiso de recursos, riesgo y control sobre las operaciones comerciales, entre los cuales la empresa deberá elegir. En la Figura 5.3 aparecen las tres trayectorias típicas a lo largo de las cuales las empresas desarrollan su actividad internacional.

Figura 5.3. Trayectorias internacionales de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

La trayectoria exportadora, representada en la línea azul más oscura, supone que el fabricante elabora el producto en su país



de origen para su posterior exportación al mercado objetivo. Por el contrario, la senda de la inversión exterior (línea verde) supone que el propio fabricante desplace al mercado de destino no sólo la venta sino también la elaboración de todo o al menos parte del producto. Finalmente, en la senda de la cesión de tecnología, representada por la línea azul más clara, es un tercero el que va a explotar productiva y/o comercialmente las ventajas competitivas que ha desarrollado la empresa, fabricando y/o comercializando él su producto.

A veces las trayectorias se cruzan, lo que significa que en ocasiones la empresa salta de una senda a otra, para adaptarse a la situación que presenta el mercado, pero lo más habitual es que la empresa desarrolle su andadura en el mercado internacional a través de una única senda, en función de las ventajas e inconvenientes que cada una de ellas le aporta.

Tabla 5.2. Ventajas e inconvenientes de cada estrategia.

Ventajas	Inconvenientes
Estrategia exportadora	
No exige nuevas inversiones productivas al utilizar la capacidad productiva ya instalada en la empresa.	Si no existe un exceso de capacidad productiva, pueden producirse problemas para abastecer tanto el mercado nacional como en el de exportación.
Permite aprovechar economías de escala y reducir los costes unitarios de producción.	No evita las barreras proteccionistas (aranceles, cuotas), e implica costes de transporte.
Evita asumir el riesgo país.	Supone una alta exposición al riesgo de cambio.
No exige ni muchos recursos, ni experiencia internacional.	Dificulta las relaciones directas con los clientes y el uso de las técnicas del <i>just-in-time</i> .
Es la más rentable al inicio, mientras no se desarrollan los mercados de exportación.	Es muy dependiente de los intermediarios que nos representen en cada país.

Continúa



Ventajas	Inconvenientes
Estrategia de inversión exterior	
Evita las barreras proteccionistas como los aranceles o las cuotas.	Exige importantes inversiones, compromiso de recursos y experiencia internacional.
Posibilita alcanzar economías de localización.	Puede suponer menores economías de escala.
Reduce el impacto del riesgo de cambio.	Supone una alta exposición al riesgo país.
Facilita las relaciones directas con los clientes y el uso de las técnicas del <i>just-in-time</i> .	
Permite ejercer un alto control de las actividades que se realizan en el mercado de destino.	
Tiene una elevada potencialidad para generar beneficios a largo plazo.	
Estrategia de cesión de tecnología y cooperación	
Evita proteccionismo comercial y hacia la inversión.	Exige que la empresa cuente con ventajas competitivas muy exclusivas y registrables.
No exige nuevas inversiones productivas ni comerciales.	Posibilidad de apropiación de la tecnología. Los licenciados pueden convertirse en competidores.
Supone costes muy bajos de negociación y gestión.	Falta de control pleno sobre la calidad del producto (riesgo de pérdida de imagen).
Expansión internacional más rápida de los productos.	Riesgo de mercado ya que la cartera de clientes pertenece a nuestro <i>partner</i> .
Aumento de los ingresos y de los beneficios sin necesidad de realizar inversiones: incremento de ventas = incremento de beneficios.	Menor poder de mercado (tamaño y crecimiento menor en términos de ventas, trabajadores y activos).
Mayor estabilidad de los ingresos y beneficios.	
Evita el riesgo país.	

Fuente: Elaboración propia.



5.2 La elección del modo de entrada al mercado

La elección de la forma de acceso al mercado es una decisión importante que requiere un análisis detenido, pues se trata de un factor que va a influir fulminantemente en el éxito o en el fracaso de la aventura internacional. Esta decisión implica riesgos y compromete recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, por lo que es necesario evaluar la estrategia de acceso más adecuada a las condiciones que presenta cada mercado en cada momento, así como a las estrategias y recursos de la empresa.

Las alternativas de acceso al mercado que requieren más recursos y dedicación, exigen también, para ser efectivas, un mayor conocimiento del mercado y del cliente final; a cambio aportan mayor control sobre las operaciones internacionales y ofrecen mayores potencialidades de generar beneficios. Sin embargo no todas las empresas disponen de los recursos suficientes y la experiencia internacional necesaria para llevarlas a cabo.

Tabla 5.3. Disponibilidad de recursos y estrategia de acceso al mercado.

Exigencia de recursos	Exportación	Inversión	Cooperación
Tecnológicos	Baja	Baja	Alta
Productivos	Alta	Baja	Baja
Financieros	Media	Alta	Baja
Directivos	Media	Alta	Baja
Comerciales	Media	Alta	Baja
Experiencia internacional	Baja	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el primer factor a considerar a la hora de elegir la forma de acceso adecuada en cada caso es la disponibilidad



de recursos por parte de la empresa, ya que este es un factor que puede restringir o limitar más las posibilidades de elección de la empresa.

Al inicio del proceso de internacionalización, la mayor parte de las empresas, y especialmente las PYMES, suelen optar por una estrategia basada en la exportación, buscando la forma de acceso menos exigente en cuanto a recursos requeridos y riesgos asumidos, normalmente a través de la exportación indirecta. Con el paso del tiempo, la empresa adquiere un conocimiento más amplio sobre el mercado de destino y tratará de mejorar su posición y cuota de mercado, avanzando hacia formas de exportación que le permitan ejercer mayor control sobre el mercado y mejorar su rentabilidad, aunque esto suponga asumir mayores riesgos e inversiones.

Otro factor a considerar en el ámbito interno serían los objetivos y estrategias de la empresa. En este sentido, por ejemplo, aquellas empresas que tratan de competir con una orientación más basada en los costes que en la diferenciación, tendrán que evaluar si la mejor manera para reducirlos es tratar de buscar economías de escala a través de la exportación, o si, por el contrario, deberían tratar de localizar la producción en el mercado de destino para evitar los costes de transporte y el pago de derechos arancelarios.

Por otra parte, la empresa tiene que analizar el mercado al que se dirige tratando de identificar entre las distintas formas de acceso a su alcance cuáles son las que mejor se adaptan a las características del mercado de destino. Sin pretender de ser exhaustivos, la Figura 5.4 nos muestra diversas características de la empresa y del mercado de destino que afectan al modo de entrada.

Entre estas características destaca de forma muy importante los riesgos asociados a operar en un determinado mercado, ya que una de las funciones que debe cumplir la forma de acceso elegida es minimizar los riesgos que supone operar en un mercado determinado.



Figura 5.4. Disponibilidad de recursos y estrategia de acceso al mercado.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.4. Riesgos asociados a la forma de acceso al mercado.

Riesgo asociado ⁶	Exportación	Inversión	Cooperación
Riesgo país	Medio	Alto	Bajo
Riesgo comercial	Medio	Alto	Bajo
Riesgo de mercado	Medio	Bajo	Alto
Riesgo de cambio (a l/p)	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

⁶ El riesgo país podríamos definirlo como la posibilidad de que cambios en la situación política y/o económica del país de destino pueda perjudicar las actividades que en él realiza la empresa. El riesgo comercial, en cambio, se refiere a la posibilidad de que se puedan producir impagados como consecuencia del grado de morosidad que presenta ese mercado. Por su parte, el riesgo de mercado se refiere a la posibilidad de que la situación competitiva del mercado de destino reduzca las posibilidades de venta de nuestros productos. Finalmente, el riesgo de cambio se produce como consecuencia de que la evolución del tipo de cambio de la divisa del país objetivo pueda perjudicar a la competitividad de nuestros productos.



Otro condicionante importante de la forma de entrada es el tamaño del mercado, ya que los mercados más pequeños, con menores barreras de acceso o con grandes diferencias culturales, favorecen formas de penetración de bajo compromiso como sería, por ejemplo, la exportación indirecta, y viceversa. Por otra parte, los mercados con competidores muy fuertes y bien posicionados (oligopolios), o aquellos otros donde no existan canales comerciales que puedan prestar los servicios que acompañan al producto, favorecen formas de acceso más comprometidas, como la creación de filiales o sucursales.

5.3 Ventajas e inconvenientes de los diferentes modos de entrada

La estrategia de acceso al mercado más utilizada por las empresas y especialmente por las PYMES está basada en la exportación. Ahora bien, dentro de la estrategia exportadora existen a su vez, tres modalidades: la exportación indirecta, la exportación directa y la exportación compartida.

5.3.1 La exportación indirecta

La exportación indirecta, también conocida como venta subcontratada permite a la empresa exportar sus productos a través de un intermediario, localizado en su propio país de origen, quien se hace cargo de todos los trámites del proceso de exportación.

Se trata de una buena fórmula para las PYMES que no dispongan de suficientes recursos para crear su propio canal de distribución. Es la forma que presenta menor riesgo y exige menos recursos de las diferentes alternativas de internacionalización. La implicación del exportador suele ser mínima ya que se desvincula del proceso, una vez hace entrega de los productos vendidos y deja toda la actividad exportadora en manos de los agentes intermediarios.



La modalidad de exportación indirecta presenta dos figuras básicas:

Las compañías de comercio exterior, más conocidas como *trading companies*, que tienen por objeto la realización por cuenta propia de diferentes operaciones de importación y exportación de mercancías. Estas empresas pueden resultar un instrumento sumamente eficaz en la medida en que, como consecuencia de su especialización y su amplia presencia internacional facilitan la proyección al exterior de la oferta exportadora a aquellas empresas que no pueden o no desean mantener una estructura de exportación propia, o no les es factible acceder a otras formas de comercialización más complejas.

A su vez, las compañías de comercio internacional pueden actuar de dos maneras:

- Como simples intermediarias. En cuyo caso, su labor consiste en relacionar al exportador con el importador, cobrando una comisión por su trabajo de intermediación.
- Asumiendo el riesgo de la compraventa. Su beneficio está representado por la diferencia entre el precio pagado y el cobrado: pueden también realizar otras funciones, como el transporte de mercancías con medios propios, inversiones en la disponibilidad de ciertos productos, financiación de operaciones, etc.

Tabla 5.5. Ventajas e inconvenientes de la exportación indirecta.

Ventajas	Inconvenientes
Permite la presencia en el exterior sin realizar inversiones.	No permite el control sobre la comercialización de los productos.
Elimina la necesidad de mantener estructura exportadora.	No permite el conocimiento del mercado destinatario.
Puede ser la antesala para la exportación directa.	La rentabilidad es menor, pues la mayor parte del valor añadido va a manos de los intermediarios.

Fuente: Elaboración propia.



5.3.2 La exportación compartida

Cuando la inversión estratégica necesaria para intentar la comercialización de los productos en el exterior es demasiado onerosa para una sola empresa, la organización colectiva la delegación de funciones de una empresa en otra ya implantada en un mercado, puede constituir una solución aceptable, en particular para las pequeñas y medianas empresas. A través de las distintas formas de cooperación se consigue:

- Aprovechar las sinergías del asociacionismo.
- Allanar el acceso a mercados con legislaciones restrictivas para los inversores extranjeros.
- Posibilitar el intercambio de conocimientos.
- Contribuir a la reducción de costes.
- Constituir una protección relativa contra los riesgos políticos.
- Facilitar la obtención de subvenciones disponibles en el país extranjero.
- Ofrecer servicios de asistencia técnica y postventa, etc.

Entre las modalidades más habituales y asequibles para la pequeña y mediana empresa, pueden destacarse las siguientes figuras que sirven de inestimable ayuda para lograr numerosas ventajas, difíciles de alcanzar de manera individualizada:

Consortios de exportación

Un consorcio es una asociación de varias empresas españolas del mismo sector que tiene como objetivo principal la comercialización conjunta de sus productos en los mercados exteriores, sirviéndose para ello de la creación de una nueva sociedad con estructura independiente de las empresas asociadas y con personalidad jurídica propia.

El consorcio viene a ser como un departamento de exportación de sus miembros que se ocupa de ejecutar las acciones



comerciales de las empresas agrupadas, siendo un promotor el encargado de poner en marcha el proceso y coordinación de los pasos necesarios para su creación.

Los consorcios constituyen una vía muy eficaz para superar las barreras iniciales y fomentar las exportaciones consiguiendo, además, financiar parte de los gastos realizados por medio de subvenciones oficiales que facilita el ICEX.

Piggy back

Con esta expresión anglosajona se define a la forma de exportación compartida empleada por una empresa que aborda un nuevo mercado utilizando transitoriamente la estructura de comercialización de otra empresa, casi siempre mayor y sólidamente establecida en el país importador, por cuyos servicios paga unas comisiones sobre el total de ventas.

Se trata de un canal apropiado tanto para aquellos exportadores que no desean practicar una exportación directa, o que no disponen de recursos para realizar costosas inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior y para abordar de forma inmediata y activa unos mercados, como para las grandes empresas que, disponiendo de amplias redes de distribución en el extranjero, pueden así ver aumentados sus beneficios.

La única limitación para utilizar esta fórmula es que los productos exportados han de ser complementarios de los que ya distribuye la empresa principal o, cuando menos, que no compitan entre ellos.

Tabla 5.6. Ventajas e inconvenientes de la exportación compartida.

Ventajas	Inconvenientes
Suple la estructura exportadora de la PYME.	Necesidad de evitar la competencia directa entre los socios.
Ayuda a superar con más facilidad las barreras iniciales.	Dificultad para localizar los copartícipes adecuados.

Continúa



Ventajas	Inconvenientes
Contribuye a repartir las cargas de infraestructura.	Aceptación de la política comercial del grupo.
Posibilita el mantenimiento de corrientes continuas de exportación y una red comercial amplia.	

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3 La exportación directa

En la exportación directa es la propia empresa quien desarrolla su actividad exportadora en lugar de delegarla a terceros: departamento comercial o de exportación propio, con apoyo de agentes comerciales, importadores-distribuidores, oficina de representación, sucursal filial comercial, etc. Este sistema permite al exportador entrar en contacto directo con sus clientes extranjeros. Esto es, la empresa dispone de sus propios canales de distribución para abordar un mercado y distribuir sus productos.

Si bien es más costosa y arriesgada, conlleva el contacto directo de la empresa con un eslabón de la cadena de distribución o cliente final del mercado de destino, lo que proporciona un mayor control sobre la comercialización de los productos y mayor potencialidad de beneficios.

En la exportación directa las tareas relacionadas con la investigación de mercados, organización de la distribución, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación o comercial de la empresa.

De entre las variadas alternativas que existen, las más habituales son:

Importadores o distribuidores

En la mayoría de los casos, el importador o el distribuidor compra por su cuenta y riesgo los productos, por lo que para el exportador



equivale a un cliente. Cuando no es factible la creación de una red comercial propia o cualquier otra modalidad de comercialización, representa una fórmula válida para tener una presencia permanente en un mercado, sobre todo, cuando se trate de productos que requieren de un servicio de asistencia técnica postventa.

En la localización del distribuidor se ha de poner un cuidado exquisito, tiene que conocer el producto y el mercado, prestar un buen servicio técnico, ganar dinero con su trabajo y mantener un contacto fluido con el exportador.

Agentes mediadores

Desempeñan una labor de intermediación entre el exportador y el mercado respectivo, asumiendo funciones muy diversas. Dependiendo de la clase de contrato establecido pueden establecerse dos grupos de agentes mediadores:

- *Agentes comisionistas* que operan por cuenta de la empresa: no asumen los riesgos de la operación ya que no adquieren la mercancía exportada. Se trata de una modalidad económica para el exportador por el ahorro de tiempo y molestias en la búsqueda de clientes y puede resultar idónea para introducirse por primera vez en un mercado.
- *Agentes independientes* que, al trabajar por cuenta propia, debieran incluirse más bien en el grupo de venta subcontratada o indirecta. Estos sujetos compran la mercancía, la venden y asumen todos los riesgos.

Red comercial propia

Esta alternativa consiste en crear una red de ventas propia que desde el país de origen se encargue de promocionar las ventas en el exterior, visitando clientes y abriendo nuevos contactos en el extranjero.



No es una alternativa utilizable con todos los productos ni para todos los países. Debe emplearse cuando se pretenda alcanzar un volumen de ventas importante que permita mantener una estructura comercial rentable. Para las PYMEs exportadoras esto no siempre puede resultar fácil, al menos inicialmente.

Implantación mediante sucursales o filiales comerciales

La implantación en el exterior se trata de una forma de acceso al mercado que se caracteriza por una inversión permanente de la empresa origen en el país de destino.

La inversión puede ser total o parcial, en medios productivos, de almacenamiento o comerciales, con o sin capacidad de facturación y autonomía operativa. Puede llevarse a cabo por dos vías:

- Las *sucursales* carecen de personalidad jurídica propia y su creación responde al objetivo de la PYME de atender a un mercado importante a través de un almacén regular o de un servicio asistencial postventa.
- Por su parte, las *filiales* realizan las mismas funciones que las sucursales, pero ostentan personalidad jurídica independiente de su casa matriz y se configuran como una entidad mercantil sobre la que recae toda la responsabilidad de las operaciones que realicen.

Tabla 5.7. Ventajas e inconvenientes de la exportación directa.

Ventajas	Inconvenientes
Controla toda la actividad comercial exportadora.	Se precisan importantes inversiones en estructura.
Facilita la elaboración de una política comercial propia e independiente.	El riesgo está concentrado pues la empresa asume todos los compromisos que supone la distribución.

Continúa



Ventajas	Inconvenientes
Permite desarrollar la marca en el mercado de destino.	
Posibilita el conocimiento directo y más profundo del mercado receptor.	

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas de apoyo

La empresa Kompass es el líder mundial de la información empresarial desde hace 85 años y tiene presencia en más de 70 países. Su página web contiene información de 1,9 millones de empresas de 70 países, 23 millones de productos o servicios y 750.000 marcas: www.kompass.es.

La empresa Europages es una guía B2B (*business to business*) que tiene catalogados a 900.000 proveedores, fabricantes y distribuidores principalmente europeos: www.europages.es.

Alibaba es una empresa líder mundial en comercio B2B. Proporciona una información eficiente, conectando compradores y proveedores de todo el mundo. En su directorio de empresas puedes buscar información sobre distribuidores y agentes importadores de todo el mundo especificando el país de tu interés o la categoría. <http://www.alibaba.com>.

También en el portal del ICEX (www.icex.es) se pueden obtener listados de importadores y distribuidores, clasificados por países y sectores.

Desarrollo del mercado internacional

6.1 La adaptación del producto al mercado

Una vez que la empresa cuenta con un modo de entrada que le permite acceder y estar presente en el mercado seleccionado, deberá elaborar una estrategia de marketing atractiva para poder desarrollarlo. Dicha estrategia debe ser ajustada convenientemente para adaptarse a las condiciones peculiares que presenta cada mercado en particular.

La adaptación de la estrategia de marketing puede ser de mayor o menor calado, y puede llevarse a cabo a través de todos o sólo de alguno los elementos del marketing mix: producto, precio, distribución o promoción comercial; pero lo cierto es que sin algún grado de adaptación a las condiciones locales es muy difícil, por no decir imposible, que la empresa consiga introducir su producto y hacerlo competitivo en ningún mercado internacional.

Incluso las empresas y los productos más globales se adaptan en alguna medida a las condiciones imperantes en cada mercado para ser más competitivas. Por ejemplo, es conocido que Coca-Cola, sin duda uno de los más claros estereotipos de la globalización, adapta ligeramente la composición de sus productos, en términos de edulcorantes utilizados, contenido de azúcar, nivel de gaseado, precios, etc. en respuesta a las características peculiares que presenta cada



mercado en el que opera: normas legales en materia alimentaria, gustos y preferencias de los consumidores, poder adquisitivo o capacidad de compra, etc.

Entre las decisiones relativas al producto a exportar la empresa tendrá que considerar, en primer lugar, cuáles de los productos que componen su cartera ofrecen mayores posibilidades de venta en el mercado elegido, pues como ya comentamos anteriormente, la internacionalización supone transferir y explotar en el mercado exterior las ventajas competitivas con que cuenta la empresa; ventajas que se encuentran incorporadas en sus productos, si bien no de forma homogénea; es decir, no todos sus productos van a contar con las mismas ventajas o capacidades competitivas.

Para hacer más efectivo el esfuerzo por desarrollar los nuevos mercados y al mismo tiempo reducir los riesgos que supone introducir un producto en un mercado exterior, conviene concentrar los recursos, al menos inicialmente, en el grupo de productos o líneas de productos de la cartera donde se encuentren las mayores ventajas competitivas.

Esto a veces no es fácil, ya que dichas ventajas pueden cambiar de un mercado a otro en función de las características peculiares de cada país. Por ello la empresa deberá confrontar en qué medida las ventajas con que cuenta cada uno de sus productos en el mercado nacional se mantienen en el mercado de destino, pues puede suceder que, por ejemplo, productos que en nuestro país ya no son competitivos, al punto que ya no es rentable su fabricación, ofrezcan todavía importantes oportunidades de venta en el mercado exterior, y viceversa. Sin duda el elemento que más condiciona las ventajas competitivas con que cuentan los productos de la empresa en el mercado de destino es la fase en que se encuentra el ciclo de vida de su producto en cada país.

Por ejemplo, los productos más vendidos por Gillette en los países menos desarrollados, no son las afeitadoras de última generación que acaparan sus ventas en los mercados occidentales, como son las afeitadoras de cinco hojas con doble cabezal y



vibrador. Por el contrario, son los productos que prácticamente ya han dejado de venderse desapareciendo de los lineales de las tiendas europeas o norteamericanas los que concentran la mayor parte de las ventas Gillette en Brasil, India o incluso China, afeitadoras de una o dos hojas que aunque ofrecen menor calidad en el afeitado, son más asequibles a los bolsillos de la mayor parte de los consumidores de estos países.

Figura 6.1. Ciclo de vida internacional del producto.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien tradicionalmente el análisis del ciclo de vida internacional de los productos ha venido mostrando cómo los mercados en desarrollo aceptan productos menos evolucionados, esta situación está cambiando, sobre todo en el caso de los mercados emergentes (China, Rusia, India), pues aunque la mayor parte de la población carece de poder de compra para adquirir productos de última generación, existe una élite económica cada vez más numerosa y con un altísimo poder de compra que demandan productos de última generación sin importar su precio.



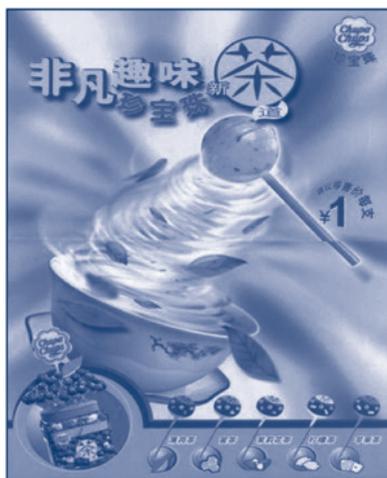
Además de la gama de producto, son diversas las adaptaciones que la empresa deberá realizar para poder introducir su producto con éxito en el mercado objetivo. Algunas de estas adaptaciones proceden de las reglamentaciones legales que exigen que los productos importados en ese país cumplan determinados requisitos de etiquetado, composición, etc. que obligatoriamente deben cumplirse para poder exportar, y ante las cuales la empresa exportadora no tiene alternativa o posibilidad de elección. O las cumple o simplemente no puede exportar.

Más allá de las normas y reglamentaciones legales son muchos los factores que deberá tener en cuenta a la hora de decidir en qué elementos del producto le conviene adaptar a las peculiaridades de cada mercado y en qué grado. Por ejemplo, las características económicas pueden llevar a reducir o simplificar algunos elementos del producto para hacerlo más asequible a los consumidores locales. También los gustos de los consumidores pueden variar de forma sustancial de un país a otro obligando al exportador a cambiar la composición o el diseño del producto para adaptarse a los mismos.

Este es el caso de la multinacional de origen español *Chupa Chups* que tuvo que lanzar una nueva línea de productos con sabores basados en el té y un merchandising adaptado a sus preferencias para captar la demanda de los consumidores chinos, ya que los sabores tradicionales en occidente no tenían el éxito deseado en ese mercado.

Ahora bien, no todos los elementos que forman un producto presentan las mismas ventajas de cara a su

Figura 6.2. Los sabores de Chupa Chups en China.



Fuente: www.chupachups.com.



adaptación. Normalmente los atributos físicos presentan menos ventajas en su adaptación que los servicios añadidos al producto. Esto es debido a que mientras que los primeros pueden permitir obtener economías de escala si se estandarizan, en los segundos éstas difícilmente se producen, por lo que adaptarlos al mercado permite satisfacer mejor la demanda del mercado sin tener que incrementar los costes.

Tabla 6.1. La adaptación del producto al mercado.

Componentes del producto			Ventaja de la adaptación	Presiones hacia la adaptación
Básico (esencia)		Satisfacción y beneficios buscados.	Muy baja	Características físicas. Características socioculturales. Características económicas. Características político-legales. Características competitivas.
Real (formal)	Atributos físicos	Atributos y características, envase y etiquetado.	Baja	
	Atributos simbólicos	Estilo y diseño, marca.	Media	
Ampliado	Atributos de servicio	Asesoramiento, garantías, entrega e instalación, servicio postventa, financiación.	Alta	

Fuente: Elaboración propia.

6.2 El desarrollo de canales de distribución

La función principal de los canales de distribución es hacer llegar el producto desde el fabricante al consumidor final. En el caso de productos exportados esta función se lleva a cabo a través de dos tipos diferentes de canales de distribución: el canal de entrada o la forma de acceso al mercado y los canales de distribución nacionales.

Con independencia de la forma de entrada elegida, que ya hemos examinado en el capítulo anterior, la empresa deberá analizar la estructura de los canales de venta mayorista y minorista que están



actuando en ese país, para elegir aquel tipo de canal que mejor se adecúa a sus objetivos y a las características de sus productos.

La selección del canal de distribución más adecuado es una de las decisiones más importantes dentro de las estrategias de comercialización en un mercado determinado, ya que implica normalmente una decisión a largo plazo, que no va a poder modificarse fácilmente y que condiciona fuertemente la expansión de la empresa en cada mercado.

En este sentido, se debe ser consciente de que la importancia, la tipología y las funciones que realizan los distintos canales de distribución mayoristas o minoristas cambia substancialmente de un país a otro en función de las peculiaridades legales, culturales y económicas que presenta cada mercado.

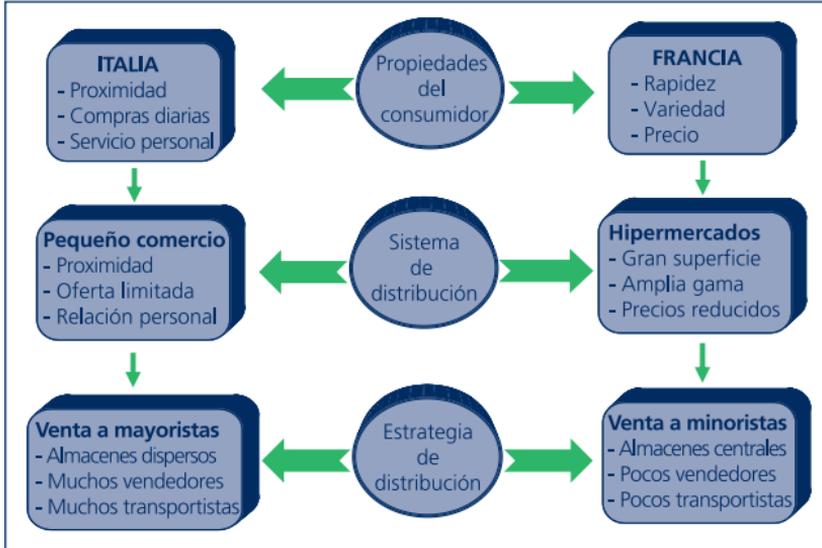
Incluso en mercados muy próximos desde el punto de vista geográfico, cultural y económico, suelen presentar estructuras de distribución tremendamente distintas. Este es el caso, por ejemplo, de Francia e Italia. Las preferencias de los consumidores en cuanto a los servicios y utilidades que buscan en un establecimiento de distribución, conduce a que en cada país el tipo de intermediario predominante sea totalmente diferente, condicionando fuertemente las estrategias de distribución que siguen los fabricantes que desean acceder a dichos mercados.

Un fabricante de productos de gran consumo que quiera asegurarse la máxima cobertura en el mercado italiano, deberá dirigirse a diferentes mayoristas regionales que sirven al pequeño comercio de las distintas regiones de Italia. Esto le supondrá aumentar el esfuerzo de ventas que realiza incrementando el número de vendedores y los medios logísticos necesarios para poder atender el mercado.

En cambio para conseguir un nivel similar de cobertura en Francia, su estructura comercial puede ser más simple, ya que

sólo tendrá que contactar con los directores de compras de cuatro o cinco grandes cadenas de hipermercados que ya cuentan con los medios logísticos necesarios para situar el producto en cada una de sus tiendas.

Figura 6.3. Estructuras de distribución predominantes en Francia e Italia.



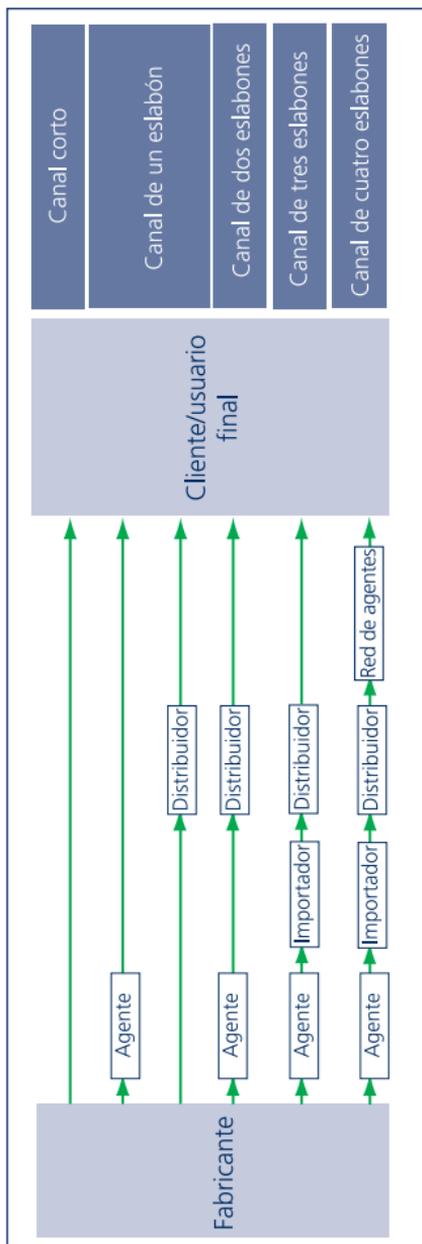
Fuente: Elaboración propia.

Una primera aproximación para identificar el tipo de intermediario con el que nos interesa contactar en cada mercado es analizar en qué fase del ciclo de vida se encuentran los distintos formatos comerciales en cada país.

En el caso español por ejemplo, desde que en 1973 Carrefour abrió el primer hipermercado de España, este formato comercial ha pasado por diversas etapas en su ciclo de vida, y actualmente se encuentra ya en una etapa de madurez, casi saturación, amenazada por la presión de otros formatos comerciales más novedosos como las tiendas de descuento o las grandes superficies



Figura 6.4. Estructura de los canales de distribución.



Fuente: Elaboración propia.



especializadas. Sin embargo, este formato comercial se encuentra todavía en una fase de fuerte crecimiento en todos los países de Latinoamérica, impulsada por la entrada en dichos mercados de las grandes cadenas internacionales como Wal-Mart.

La globalización ha llegado más tarde al sector de la distribución minorista, pues prácticamente hasta la década de los noventa apenas sí se habían producido incursiones de las grandes cadenas de distribución europeas o norteamericanas fuera de sus respectivos países. Desde entonces el creciente proceso de internacionalización de estas cadenas se ha desarrollado con gran rapidez y ha servido además para modernizar y homogeneizar las estructuras de distribución existentes en los países menos desarrollados, aproximándolas más a los modelos existentes en Europa y Estados Unidos, con todo, las diferencias siguen siendo muy importantes, incluso dentro de los países europeos como antes hemos comentado.

Otra tendencia general que se observa en todos los mercados es la utilización cada vez más frecuente de canales cortos, evitando eslabones innecesarios que encarecen el producto y distancian a la empresa del mercado. Esta tendencia es mucho más acentuada en los productos industriales que en los productos de consumo.

6.3 La promoción de las exportaciones

A través de las acciones promocionales se pretende modificar la forma, situación y tamaño de la demanda de los bienes exportados, informando a los clientes potenciales sobre su existencia, características, ventajas de uso, condiciones de compra, etc., motivándoles para que los compren.



Existe un amplio número de actividades que pueden realizar las empresas exportadoras para promocionar sus productos en el exterior. Estas actividades podemos agruparlas en:

- Soportes publicitarios (folletos y catálogos, publicidad en medios, etc.).
- Viajes de negocios (ferias, misiones, viajes de prospección, congresos, etc.).
- Apoyos promocionales (*merchandising*, degustaciones, patrocinios, etc.).

Las modalidades utilizadas por las empresas dependen en gran medida de los recursos que éstas tienen a su disposición, y que en el caso de las PYMES y de las empresas que inician su salida al exterior suelen ser más bien reducidos. Por ello, normalmente, concentran la mayor parte de su esfuerzo en los viajes de negocio. En pocas ocasiones se comprometen con actividades más intensas y exigentes en términos de inversión económica y exigencia de recursos, como sería, por ejemplo, la publicidad.

6.3.1 Viajes de negocios

A pesar de los medios de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico, videoconferencias, etc.), los viajes de negocios, en su más amplio sentido, siguen siendo indispensables para las empresas que desean su expansión hacia otros mercados.

Los motivos que justifican el inicio de un viaje de negocios al exterior son muy diversos pero los más habituales son la intención de detectar oportunidades comerciales, contactar con posibles distribuidores, asistir a eventos feriales, buscar nuevos mercados, etc. Entre toda esta casuística, deben ser destacadas tres figuras:

Misiones comerciales sectoriales

Se trata de viajes de carácter colectivo, formados por empresarios de uno o varios sectores, organizados por una institución oficial (ICEX, Comunidades Autónomas, Cámaras de Comercio,



agrupaciones sectoriales, etc., en donde se puede solicitar la información correspondiente), quienes convocan cada año sus programas respectivos.

Estos viajes sirven para identificar la demanda potencial del país visitado. Son idóneos, sobre todo, para empresas con poca experiencia exportadora porque:

- La institución promotora se encarga de las formalidades organizativas.
- Permiten a la PYME salir al exterior de la mano de profesionales.
- Se benefician de las subvenciones existentes.
- Posibilitan el conocimiento directo de un mercado.
- Permiten descubrir nuevos sectores de inversión que, a nivel individual, tal vez no fuera factible.
- Sirven para promocionar los productos en el exterior.
- Se les facilitan contactos con importadores y distribuidores locales.
- Se intercambian experiencias con otros colegas del grupo.

Una variante de este instrumento de promoción son las misiones comerciales inversas, es decir, viajes organizados a España por las instituciones antes citadas para que importadores y distribuidores extranjeros, periodistas especializados y profesionales de diferentes sectores (gastrónomos, decoradores, enólogos, etc.) que gozan de una reputación influyente en sus respectivos campos, conozcan la oferta española visitando las zonas y centros de producción o asistiendo a ferias internacionales de carácter monográfico celebradas en España.

Viajes de prospección de mercados (VIAPROS)

Realizados por los exportadores a título individual, tienen como objetivo evaluar las posibilidades de exportar sus productos a un mercado concreto, para lo cual se constata sobre el terreno la información que ya se posee, se estudia la actuación de los competidores y se analizan los posibles canales de distribución.



Suelen ser recomendables para las empresas que poseen cierta experiencia exportadora; en muchos casos son promovidos y subvencionados parcialmente por el ICEX o las Cámaras de Comercio, pudiendo solicitar su asistencia los propios interesados aunque, a veces, es la propia entidad organizadora quien selecciona a las posibles empresas, debiendo cumplir en ambos supuestos, determinados requisitos.

Puede resultar muy provechoso hacer coincidir el viaje de negocios con la celebración en el país a visitar de un acontecimiento ferial del sector. De este modo, se ahorran sinergias, se dota al viaje de mucho más contenido y, en consecuencia, los resultados que se obtienen suelen ser mejores.

La participación en una feria comercial

Las ferias comerciales resultan un medio apropiado para hacer negocios y un instrumento (de indudable valor y eficacia promocionales para todas aquellas empresas que plantean expandirse hacia nuevos mercados exteriores.

La participación en una feria permite, además de dar a conocer ampliamente los productos, entrar en contacto con otros concurrentes del sector, ayudar a la promoción e imagen de la empresa, facilitar el establecimiento de contactos con distribuidores y recoger información sobre las tendencias y novedades del mercado y sobre las condiciones que ofrecen los competidores.

La asistencia a estos eventos comerciales se materializa de dos formas bien diferenciadas:

- Como visitante: inicialmente, es recomendable acudir como tal para lograr un conocimiento previo de la realidad del mercado o del sector de que se trate.
- Como expositor: después de asegurarse que la feria elegida es la más conveniente, la actuación a seguir es bastante más compleja pudiendo distinguir tres fases:
 - ▶ Preparatoria: definición de objetivos y estrategias.



- ▶ Presencial: atención a los visitantes y contactos diversos.
- ▶ Posferial: autoanálisis de la participación, cumplimiento de los compromisos adquiridos, seguimiento y evaluación de los resultados.

Para la asistencia a determinadas manifestaciones feriales internacionales, algunos organismos, como las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, ciertas asociaciones sectoriales y, sobre todo, la administración central (a través del ICEX) y las Comunidades Autónomas (por medio de sus organismos de promoción), conceden subvenciones a las empresas participantes que lo soliciten, o a las firmas seleccionadas, siempre que cumplan los requisitos exigidos en cada convocatoria.

La presencia física en estos certámenes internacionales puede realizarse de tres maneras siendo, obviamente, las dos primeras las que más interesan a la PYME, tanto por las facilidades recibidas como por el ahorro de gastos que supone una participación colectiva, muchas veces incluso subvencionada, sobre la asistencia individualizada:

- Pabellones oficiales: el ICEX convoca y gestiona directamente la asistencia de empresas agrupándolas bajo un único pabellón español, encargándose del transporte, la publicidad y el montaje.
- Participaciones agrupadas: las diferentes asociaciones organizan la participación colectiva de empresas de su sector bajo una imagen publicitaria común.
- Asistencia particular: la empresa ha de soportar su preparación, montaje y coste total.

La administración central, a través del ICEX, organiza dos clases de manifestaciones feriales para potenciar la imagen de España y de sus productos, y servir de plataforma de negocios para las empresas expositoras y profesionales visitantes.

- Expotecnias: exposiciones en las que se exhiben productos industriales y tecnológicos. Se celebran cada dos años en países de especial interés y con amplias perspectivas para nuestra



economía por el importante potencial de crecimiento que presentan sus mercados.

- **Expoconsumo:** exhibiciones comerciales y culturales para promocionar, de modo particular, la moda, el sector agroalimentario y los bienes de consumo. Tales actividades van acompañadas por un conjunto de acciones destinadas a mostrar otras facetas, como el arte y la cultura. Estos eventos se celebran bienalmente, alternándose con las Expotecnias.

6.3.2 Soportes publicitarios

En este apartado se engloban todas aquellas manifestaciones que la empresa puede llevar a cabo para promocionar su imagen global y potenciar la demanda de un producto hasta cotas que permitan al exportador maximizar sus beneficios.

Aunque existe una amplia gama de soportes publicitarios, la elección de alguno de ellos dependerá de las circunstancias que concurren en cada caso: presupuesto disponible, clase de producto, mercado de destino, etc., pues no todos los productos ni países precisan de los mismos apoyos.

Publicidad

Dentro de esta promoción impersonal pueden encuadrarse los grandes medios de comunicación de masas (televisión, radio, prensa, revistas, cine, carteles, vallas callejeras, etc.).

Pero, como a las PYMES le suelen resultar métodos demasiado gravosos, conviene pensar en compartir dichos costes con empresas similares o complementarias, divulgando la imagen del consorcio o del producto genérico en lugar de la marca o de la empresa individual.

Folletos y catálogos

Las empresas con recursos limitados pueden recurrir a acciones más modestas, como la confección de catálogos o de folletos



publicitarios (imprescindibles en las ferias comerciales), el *mailing*, etc.

La preparación de estos instrumentos de comunicación empresarial ha de responder a un estudio basado en diferentes variables, algunas tan significativas como la idiosincrasia de los destinatarios y de la propia empresa, por lo que su confección no debe consistir en una mera traducción del material empleado en el mercado doméstico. En su preparación debemos tener en cuenta que:

- La oportunidad de provocar una primera buena impresión sólo se tiene una vez.
- La imagen inicial que transmita la empresa representa gran parte del éxito o del fracaso futuros.
- La comunicación escrita debe crear atención, transmitir interés, producir deseo e incitar a la compra.

6.3.3 Apoyos promocionales

Además de los diferentes viajes de negocios, y los soportes publicitarios, la empresa exportadora puede promocionar su imagen global y/o potenciar la demanda de sus productos a través de una variedad de instrumentos publicitarios existentes, pero su elección vendrá condicionada, entre otros factores, por los recursos presupuestados, las características del producto y los mercados potenciales.

6.4 Consideraciones para la fijación del precio en el mercado internacional

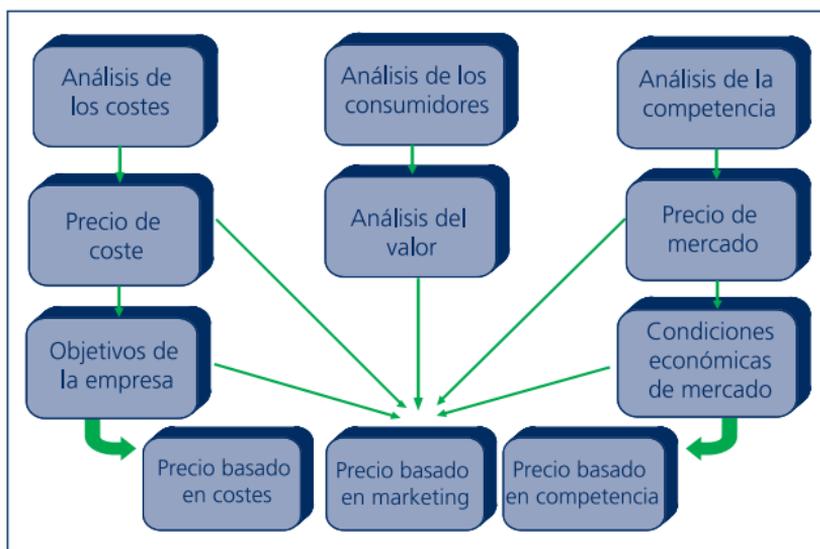
El precio, de enorme trascendencia para la empresa, es sin lugar a dudas una de las variables que resulta más difícil manejar. Y si en efecto, ya es complicado fijar el precio de los productos destinados al mercado nacional, la decisión que tiene como finalidad establecer



los precios de los productos exportables implica mayores dificultades puesto que los factores a considerar son más numerosos.

En el establecimiento del precio intervienen primordialmente tres factores: los costes, la competencia y las percepciones de los consumidores. La demanda establece un techo máximo más allá del cual sería difícil vender el producto. La determinación de ese valor máximo depende de las percepciones de valor de los consumidores. Por otra parte, los costes representan el suelo, o precio mínimo por debajo del cual la empresa incurriría en pérdidas. Entre ambos factores aparece un margen de discrecionalidad que se ve condicionado por la acción de la competencia.

Figura 6.5. Métodos de fijación del precio.



Fuente: Elaboración propia

Para poder evaluar convenientemente el impacto de estos factores en el precio, la empresa debe manejar información de diversa índole: datos internos sobre los costes o externos sobre la competencia y algunos difíciles de obtener como las percepciones



y valoraciones que los consumidores hacen de nuestro producto. En función del nivel de información de que la empresa disponga podrá enfocar el proceso de fijación de precios.

Podríamos fijar el precio en base a los costes añadiendo al precio de coste un margen de beneficios en función de los objetivos de margen y beneficio de la empresa. También puede establecerse en base a la competencia, tomando como referencia el precio que utilizan nuestros competidores más directos y ajustando ese precio en función de la posición competitiva que ocupemos frente a la competencia. Finalmente podría establecerse en base al marketing, en cuyo caso tendríamos en cuenta, además de todos los elementos anteriores, las percepciones de los consumidores hacia nuestro producto.

La formación del precio de exportación no radica sólo en cálculos rutinarios consistentes en añadir al precio de venta interior un coeficiente corrector que englobe supuestamente todos los costes de los factores diferenciales de la exportación. Sin lugar a dudas, esta solución es la más fácil, pero el precio obtenido de esta manera no reflejará la realidad operativa en el mercado exterior pues no se contemplan los gastos peculiares de una exportación cuya adición es necesaria para rentabilizar la venta. En la Figura 6.6 (al final de este capítulo) aparece una tabla para el cálculo del coste completo de exportación.

La empresa está obligada a conocer de manera precisa cuáles son los costes que ha de considerar, de qué modo inciden en el producto y qué importe tiene que imputar al mismo, para que el precio de venta fijado cumpla el triple objetivo de:

- Obtener un beneficio.
- Ser competitivo en el mercado.
- No depender de elementos incontrolables por la empresa.

A los tres factores básicos, demanda, costes y competencia, habría que añadir en el ámbito internacional otra serie de elementos como serían los objetivos internacionales de la empresa, las regulaciones y restricciones legales, etc. que también tienen



una influencia decisiva en la estrategia de precios de la empresa. Por ejemplo, la situación del tipo de cambio de nuestra moneda afecta considerablemente al precio que podamos establecer para ser competitivos en el mercado de destino.

Tabla 6.2. Factores determinantes del precio.

Internos	Externos
Costes	Demanda
Objetivos	Ciclo de vida del producto
Margen comercial	Situación económica del mercado
Imagen-marca	Restricciones arancelarias
Marketing mix	Competencia
	Canales de comercialización
	Tipos de cambio
	Imagen-país

Fuente: Elaboración propia.

Una gran parte de los factores determinantes del precio tienen un carácter dinámico, es decir, están sometidos a frecuentes cambios. Por ello, el precio del producto exportado no debe permanecer inamovible de manera indefinida, si no que debe tratar de ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado. De lo contrario, la empresa se arriesga a perder ventas o rentabilidad.

En definitiva, con una cierta periodicidad (y siempre, cuando se produzcan acontecimientos que afecten de forma notoria a los precios vigentes), la empresa exportadora debe revisar su política de precios.



Figura 6.6. Ejemplo de escandallo de costes de exportación.

Descripción del elemento	IMPORTE	%
Coste Variable Bruto del Producto (CVB)		
Coste Materiales	60,00	45,67%
Coste de Mano de Obra Directa	20,00	15,22%
Costes Directos de Producción		0,00%
Total Coste Variable Bruto	80,00	
Coste Variable Neto del Producto (CVN)		
Devolución de Impuestos y tasas (Drawbacks)		0,00%
Total Coste Variable Neto	80,00	
Margen de Contribución (MC)		
Margen De Contribución		0,00%
Total Previo (CVN + MC)	80,00	
Valor Ex Works (VEW)		
Costes Seguro de Cambio		0,00%
Costes Seguro de Crédito		0,00%
Gastos Financieros Aplazamiento de Pago		0,00%
Comisión de Agente		0,00%
Coste Embalajes		0,00%
Coste Documentación Exportación		0,00%
Coste Adecuación Producto al Mercado Destino		0,00%
Total Costes Específicos Ex Works	0,00	
Total Valor ExWorks (CVN + MC + VEW)	80,00	
Valor FAS (Franco al Costado)		
Costes de Manipulación		0,00%
Costes Transporte Interno		0,00%
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación		0,00%
Total Valor FAS	0,00	
Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)		
Costes carga Mercancía		0,00%
Costes Tasa Puerto de Salida		0,00%
Total Valor FOB	0,00	
Puerto de Origen:		
Valor CIF (Coste, Seguro y Flete)		
Coste Transporte Internacional	5,00	3,81%
Coste Seguro		0,00%
Total Precio CIF	85,00	
Puerto/Lugar de Desembarque		
Precio Venta al Importador (DDP)		
Aranceles y tasas	7,00	5,33%
Gastos Portuarios		0,00%
Gastos Transporte en Destino		0,00%
Total Precio Venta Importador (DDP)	92,00	
Precio Venta al Minorista		
Recargo		
Margen Mayorista	0,00	0,00%
Total Precio Venta al Minorista	92,00	
PVP Previo		
Recargo		
Margen Detallista	42,80	39,38%
Total PVP Previo	131,38	
Precio de Venta Final Público		
Ajustes de Competencia		0,00%
Margen de Maniobra		0,00%
Total Precio de Venta Final Público	131,38	

Fuente: Elaboración propia.



Herramientas de apoyo

Existen varios buscadores de ferias que pueden consultarse para identificar la que puede ser más interesante para dar a conocer nuestro producto en el mercado de destino. A continuación aparecen algunos de los más conocidos:

- La Asociación de la Industria Ferial ofrece en su página web información sobre eventos e instituciones feriales de todo el mundo: www.ufinet.org.
- La *Trade Show Ressource* permite buscar ferias por países, sectores o por el nombre de la feria: www.tsnn.com.
- Similares facilidades ofrece *Exhibición Round the World*: www.exhibitions-world.com.
- Lo mismo sucede con Busca Ferias: www.buscaferias.net.

La página web del Plan Cameral contiene una guía para el cálculo del precio que será de gran utilidad al exportador, ya que le permite calcular el precio al que llegaría su producto al consumidor final después de incorporar todos los costes de exportación (transporte, aduanas, márgenes de los intermediarios, etc.). Además, va identificando el precio de coste asociado a cada INCOTERM: www.plancameral.org.

Gestión de operaciones de exportación

7.1 La elaboración de contratos de exportación

Una vez que a través de las actividades de marketing internacional hemos conseguido captar clientes de exportación, la siguiente acción a llevar a cabo es tratar de plasmar esos acuerdos en contratos de compraventa internacional que nos ofrezcan las máximas garantías jurídicas.

No hace tanto tiempo que los negocios se cerraban con un apretón de manos, pero el ámbito geográfico de los negocios se fue ampliando, dejando de intercambiar mercancías solamente con nuestros vecinos, hasta llegar a la situación actual donde la interacción se lleva a cabo en los mercados internacionales, con empresas y personas de otras nacionalidades. Sin duda, las cosas han cambiado y los riesgos se han incrementado considerablemente.

Aunque un acuerdo verbal puede ser válido y es reconocido prácticamente por todas las legislaciones nacionales, en las relaciones internacionales resulta muy recomendable utilizar un contrato escrito, como un factor que añade garantías y seguridad jurídica a las operaciones internacionales. El contrato escrito obliga a las entidades que lo han suscrito en todos los términos y condiciones consignadas en él, con fuerza jurídica suficiente. Además, ofrece importantes ventajas en el caso de que existan desavenencias entre las partes, ya que permite discernir mejor los derechos y obligaciones de cada empresa.



Para que surja o exista un contrato es suficiente con que las partes contratantes, en nuestro caso importador y exportador, manifiesten su acuerdo de llevar a cabo una determinada transacción comercial; y aunque ese acuerdo sería perfectamente válido si se expresa verbalmente, es preferible que se explicita a través de documentos que sirvan de instrumento de prueba de las condiciones del acuerdo alcanzado en caso de que posteriormente se produzca un litigio. Las condiciones del intercambio comercial acordadas previamente por teléfono o en entrevistas personales con clientes o proveedores extranjeros, posteriormente deberemos reflejarlas siempre por escrito y comunicarlas a la otra parte.

Para regular el acuerdo, la aplicación de las leyes nacionales de cualquiera de los países que intervienen en la operación de exportación resulta inadecuada, ya que estas normas han sido concebidas en base a los valores, costumbres y usos mercantiles que ha ido desarrollando cada estado para regular relaciones contractuales de sus empresas y comerciantes nacionales, quedando desnaturalizadas al aplicarse a relaciones de ámbito internacional.

El entorno jurídico internacional se caracteriza por la pluralidad de leyes, culturas jurídicas, usos, costumbres y foros o jurisdicciones, en muchos casos radicalmente diferentes e incluso contradictorios, lo que exige que los contratos que lleven a cabo las empresas de distintos países estén regulados por unas normas “neutras” y de carácter íntegramente internacional, pues de otro modo podrían favorecer en caso de litigio a alguna de las partes.

Actualmente, existe una amplia cantidad y variedad de normas emanadas de distintos organismos e instituciones internacionales y que constituyen un cuerpo legislativo que permite regular de una forma neutra y objetiva cualquier tipo de acuerdo o contrato internacional. El amplio abanico de normas internacionales regula



prácticamente todos acuerdos que pueda llevar a cabo un exportador a medida que va desarrollando su actividad internacional, desde los contratos de compraventa internacional de mercancías, los contratos de representación, agencia y distribución, el *leasing* o el *factoring* internacional, la cesión de licencias de fabricación o de franquicias, los acuerdos de *joint-venture*, etc.

Por tanto, para poder finalizar con éxito cualquier tipo de operación ligada a la exportación es necesario utilizar los mecanismos de cobertura legal adecuados, es decir, los contratos internacionales, y además conocer las normas y acuerdos internacionales que los regulan, ya que de otro modo estaremos incurriendo en importantes riesgos. En este sentido, los contratos internacionales deben ser concebidos como unos instrumentos jurídicos necesarios para alcanzar los beneficios esperados en cualquier operación internacional.

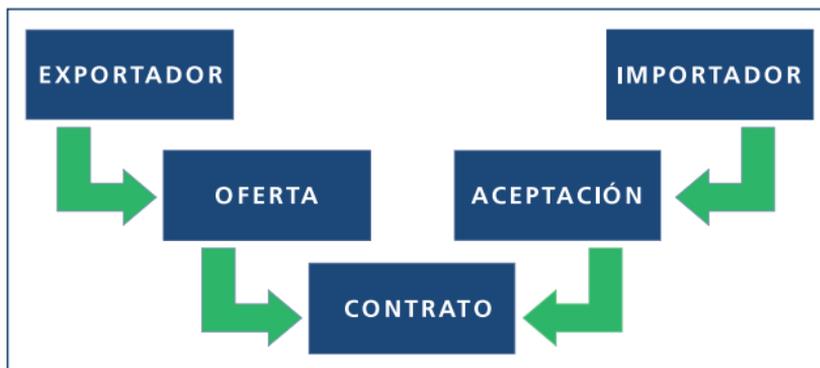
Para que exista un contrato de compraventa internacional no es necesario pasar por el notario y redactar un minucioso escrito que recoja detalladamente todas las situaciones que se pueden producir en una operación de exportación. Esto sería prácticamente inviable en el contexto actual del comercio internacional. Existe otra alternativa, la aceptación de una oferta. De acuerdo con esta legislación mercantil internacional, para que exista un contrato sólo es necesario que exista una oferta y su aceptación **(Oferta + Aceptación = CONTRATO)**.

En el momento en que aceptamos, o nuestros clientes aceptan, una oferta comercial internacional estamos expresando nuestro consentimiento a lo establecido en la oferta. La aceptación de la oferta comercial es la forma más básica de mostrar consentimiento.

Ambos elementos (oferta y aceptación) pueden manifestarse a través un intercambio de faxes, e-mails, o cualquier otra documentación que permita identificar claramente, además de las partes contratantes, el producto, la cantidad y el precio de esa transacción. Este o estos documentos escritos serán los que, de producirse alguna controversia, nos permitirán exigir las condiciones pactadas.



Figura 7.1. Formación de un contrato de compraventa internacional.



Fuente: Elaboración propia.

Esta práctica está recogida y regulada por el denominado *Convenio de Viena* surgido en el marco de las Naciones Unidas, que ya están aplicando más de 150 países, entre los que se encuentra España, y precisamente establece el momento en que surge y existe un contrato de compraventa internacional.

Entendemos por contrato de compraventa internacional uno o varios documentos en los que se reconocen los derechos y las obligaciones del vendedor (exportador) y del comprador (importador), cuyo ámbito excede de la legislación de un estado, es decir, los diferentes elementos que intervienen en él (sujetos, objeto, precio, forma y lugar de celebración del contrato) guardan alguna conexión con nacionalidades distintas y, consecuentemente, con legislaciones de diferentes países.

Tanto si llevamos a cabo el tradicional contrato escrito como si elaboramos una oferta es recomendable que lo hagamos de forma detallada para que queden en ellos recogidos todos los aspectos esenciales de la transacción. Normalmente la oferta va a recoger las condiciones que serán de aplicación al contrato, por



eso es tan importante que la redactemos correctamente y que nos aseguremos de que en la oferta que nos envían esté recogido todo lo relevante en la relación comercial.

Aunque un contrato no debe tecnicarse en exceso, tampoco debe darse en él nada por sobreentendido, ya que esto podría dar lugar a una dualidad de interpretaciones por parte del exportador y del importador que podrían argumentar en su provecho amparándose en la indefinición del contrato. Para evitarlo es conveniente especificar en la oferta o en el contrato una serie de elementos o cláusulas imprescindibles.

Tabla 7.1. Elementos o cláusulas fundamentales de una oferta o contrato de compraventa internacional.

Elementos	Consideraciones
Partes contratantes	Deben estar siempre perfectamente identificadas las empresas que acuerdan realizar la operación: razón social y datos fiscales de exportador e importador. Y ante una operación de gran importancia, es recomendable recurrir a la firma del tradicional contrato escrito, si es posible ante un fedatario público, y conviene comprobar los poderes legales de los firmantes para evitar sorpresas desagradables.
Características de la mercancía	Es muy importante incluir en la descripción de la mercancía todos aquellos elementos que puedan determinar su valor en el mercado: denominación, variedad o modelo, marca, composición, funciones que realiza, etc.
Cantidad	Además de las unidades totales de cada producto, debe incluirse el peso, el volumen y las dimensiones de la mercancía, tratando de adaptarlos al cliente o al mercado en el que vamos a operar, recordando que no todos los países utilizan el sistema métrico decimal.
Precio	Además del precio unitario de cada producto, deben incluirse el desglose de otros costes que se vayan a facturar al comprador, como impuestos, gastos de transporte, etc. así como el importe total de la operación, indicando la divisa en que éstos se expresan.

Continúa



Elementos	Consideraciones
Condiciones de entrega	Las condiciones de entrega indican, además del lugar de entrega de la mercancía, la distribución entre exportador e importador de los gastos, riesgos y gestiones que deberán llevarse a cabo para el buen fin de la operación, y suelen determinarse a través de los denominados INCOTERMS.
Condiciones de pago	Determinan la fecha y lugar de pago, así como el medio de pago a través del cuál el comprador pagará el precio.
Forma de envío	Además del medio de transporte utilizado, conviene precisar si la mercancía exige algún tipo de acondicionamiento especial, por ejemplo, transporte refrigerado, así como precisar la fecha y el lugar de entrega.
Garantías	Debe consignarse si existe alguna garantía especial sobre la operación como una reserva de dominio, o un aval bancario.
Legislación aplicable	En caso de litigio será la que se utilice para interpretar todo lo que no se ha explicitado en el contrato. Como la mayoría de los países respetan el principio de libre contratación puede utilizarse cualquier legislación nacional, pero es más recomendable utilizar los acuerdos y normas internacionales dictadas por las instituciones internacionales.
Jurisdicción aplicable	Debe siempre designarse qué institución va a mediar entre las partes en caso de conflicto y quién deberá decidir qué interpretación debe darse al contrato. Por varias razones, no es muy recomendable recurrir a los tribunales ordinarios, es más aconsejable acudir a las instituciones especializadas en el arbitraje internacional.
Cláusulas especiales	Son establecidas en función de las peculiaridades de cada producto y operación, por ejemplo, en caso de retraso en la entrega, cuál será la responsabilidad del vendedor.
Periodo de vigencia	Es muy importante establecer cuál va a ser el periodo durante el cuál el contrato, o en su caso la oferta, va a obligar a quien lo suscribió, indicando una fecha concreta: día, mes y año.

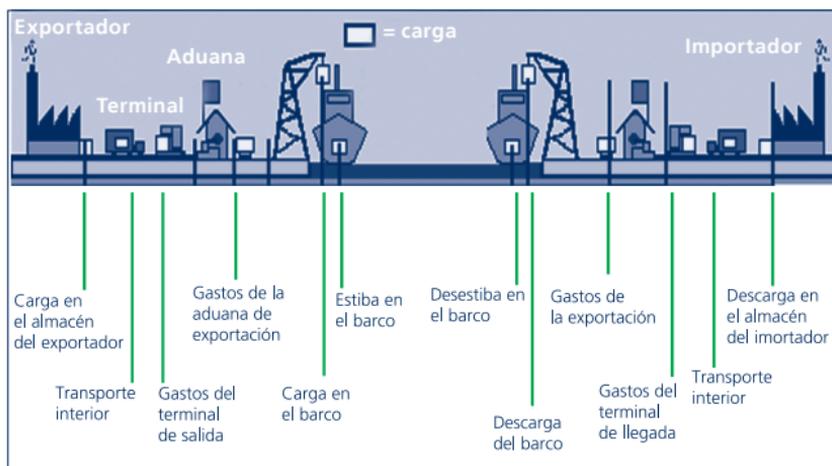
Fuente: Elaboración propia.

7.2 INCOTERMS y medios de pago internacionales

La INCOTERMS y los medios de pago internacionales regulan dos elementos esenciales de cualquier operación de exportación: las condiciones de entrega de las mercancías por el exportador y las condiciones de pago del precio pactado por parte del importador.

Si bien en el mercado nacional no suelen ser muy relevantes las condiciones de entrega de la mercancía ya que, al encontrarse vendedor y comprador en el mismo país, la entrega suele resultar sencilla, rápida y económica, no sucede así en el ámbito internacional.

Figura 7.2. Principales operaciones y gastos asociados a una exportación.



Fuente: Elaboración propia.

Para que una mercancía llegue desde la fábrica del exportador al almacén del importador, normalmente es necesario



que tenga que transitar por varios países, cambiando incluso de medio de transporte, y superando distintas aduanas que exigen en ocasiones el cumplimiento de complicados trámites. Todo ello incrementa de forma sustancial los gastos de envío, así como los riesgos, las gestiones y los trámites que ello supone.

Como la obligación principal del exportador derivada del contrato de compraventa internacional es entregar la mercancía vendida en el lugar, tiempo y modo acordados y correr con todos los gastos, riesgos y trámites que se puedan producir hasta ese momento concreto; es tremendamente importante precisar el momento y el lugar dónde se va a producir la entrega, pues ello va a determinar de forma sustancial los costes, riesgos y trámites a los que deberán hacer frente exportador e importador.

La palabra INCOTERMS corresponde a la abreviatura de *International Commercial Terms* (Términos Comerciales Internacionales), que son un conjunto reglas, usos y costumbres universalmente aceptadas en el comercio internacional, en las que se establecen las obligaciones de vendedor y comprador en relación a la entrega de las mercancías.

El objetivo de los INCOTERMS es recoger en una única publicación las prácticas estandarizadas en el comercio mundial, para que sirvan de referencia a las empresas que intervienen en él, evitando las confusiones que anteriormente se venían produciendo como consecuencia de la existencia de múltiples prácticas comerciales diferentes en cada país.

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) los recopila y publica desde 1936 y periódicamente los actualiza para adaptarlos a los cambios que se van produciendo en el comercio internacional. Su última actualización se produjo en el año 2000 y en ella se recogen un total de trece términos, y cada uno se identifica mediante una abreviatura de tres dígitos.



Tabla 7.2. Los INCOTERMS (2000).

Abreviatura	Denominación	Acepción	Transporte
EXW	En fábrica	<i>Ex Works</i>	Todos
FCA	Franco transportista	<i>Free carrier</i>	Todos
FAS	Franco al costado del buque	<i>FAS</i>	Marítimo
FOB	Franco a bordo	<i>FOB</i>	Marítimo
CPT	Transporte pagado hasta	<i>Carriage paid to</i>	Todos
CIP	Transporte y seguro pagado hasta	<i>Carriage and insurance paid to</i>	Todos
CFR	Coste y flete	<i>Cost and Freight</i>	Marítimo
CIF	Coste, seguro y flete	<i>CIF</i>	Marítimo
DAF	Entregada en frontera	<i>Delivered at frontier</i>	Todos (terrestre)
DES	Entregada sobre buque	<i>Ex Ship</i>	Marítimo
DEQ	Entregada sobre muelle	<i>Ex Quay</i>	Marítimo
DDU	Entregada derechos no pagados	<i>Delivered duty unpaid</i>	Todos
DDP	Entregada derechos pagados	<i>Delivered duty paid</i>	Todos

Fuente: Elaboración propia.

En cada INCOTERM se establecen las obligaciones que tienen el vendedor y el comprador de la mercancía en relación a cada una de las gestiones y trámites que deben realizarse para que ésta llegue al lugar de entrega acordado, así como los gastos y riesgos que a cada uno de ellos corresponde. De este modo se



da respuesta a las principales cuestiones ligadas a la entrega de la mercancía:

- ¿Quién contrata y paga el transporte?
- ¿Quién contrata y paga el seguro?
- ¿Quién asume los riesgos de daño o pérdida de la mercancía?
- ¿Quién debe obtener las licencias de importación y pagar los derechos arancelarios?

El significado más común de la globalización económica se relaciona con el hecho de que en los últimos años, la parte de la actividad económica que más ha aumentado en el mundo, es la que tiene lugar entre personas que viven en países diferentes, en lugar de en el mismo país, como venía sucediendo hasta hace tan sólo un par de décadas.

Las condiciones de pago establecen la moneda, la forma, el plazo y el medio de pago con que el importador debe de satisfacer la deuda contraída con el exportador como consecuencia del pago del precio. Las condiciones de pago tienen gran importancia para evitar algunos de los riesgos más habituales en el comercio internacional, como sería el riesgo de cambio, el riesgo comercial e, incluso en algunas ocasiones, el riesgo país asociado a una exportación.

La elección de la moneda en la que estará fijado el precio determina cuál de las dos partes contratantes, exportador e importador, va a asumir el riesgo de cambio, es decir, la posibilidad de que la alteración de los tipos de cambio existentes entre las monedas de los países del exportador y del importador pueda dar lugar a pérdidas imprevistas para alguna de las partes. Este riesgo se incrementará en la medida que se establezcan plazos alejados del momento en que se acordó la realización de la operación.

La forma de pago se refiere al momento en que se realizará el pago en relación con el momento en que se produce la entrega



Figura 7.3. El reparto de obligaciones entre exportador e importador.

TIPO DE TRANSPORTE		C	M	C	M	M	C	M	C	T	M	M	C	C
VENTA EN ORIGEN/DESTINO		O	O	O	O	O	O	O	O	OD	D	D	D	D
GASTOS INCOTERMS 2000 EN FÁBRICA (EXW) FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE (FAS) FRANCO TRANSPORTISTA (FCA) FRANCO A BORDO (FOB) COSTE Y FLETE (CFR) TRANSPORTE PAGADO HASTA (CPT) COSTE, SEGURO Y FLETE (CIP) TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS (CIP) ENTREGADA EN FRONTERA (DAF) ENTREGADA SOBRE BUQUE (DES) ENTREGADA EN MUELLE (DEQ) ENTREGA, DERECHOS NO PAGADOS (DDU) ENTREGADA, DERECHOS PAGADOS (DDP)	DESCARGA ALMACÉN FÁBRICA													
	TRANSPORTE INTERIOR													
	GASTOS ADUANA IMPORTACIÓN													
	GASTOS TERMINAL LLEGADA													
	SEGURO DE TRANSPORTE													
	TRANSPORTE INTERNACIONAL													
	GASTOS TERMINAL SALIDA													
	GASTOS ADUANA EXPORTACIÓN													
	TRANSPORTE INTERIOR													
	CARGA ALACEN DE EXPOTADOR													
	EMBALAJE													

GASTOS A CARGO DEL EXPORTADOR

GASTOS A CARGO DEL IMPORTADOR

TIPO DE TRANSPORTE: M=MARITIMO; T=TERRESTRE; C=CUALQUIER MEDIO

Fuente: Elaboración propia.



de la mercancía. Existen tres formas de pago posibles, en el pago al contado, el dinero establecido en el precio se entrega en el mismo momento en que se produce la entrega de las mercancías (difícil de llevar a cabo por las propias características del comercio internacional). En el pago anticipado, el importador anticipa al vendedor el dinero de la operación antes de haber recibido la mercancía (poco frecuente, salvo en los productos que se fabrican por encargo). Y, finalmente, en el pago aplazado, el exportador envía la mercancía al comprador, esperando recibir el precio en un momento posterior del tiempo (es el más habitual).

Naturalmente, la forma de pago ideal sería el pago al contado, ya que en cualquier otra situación importador o exportador tendrán que iniciar la operación e incurrir en un riesgo. Si el exportador envía la mercancía y luego tiene que esperar que el importador le pague, puede suceder que dicho pago no se realice, existiendo un riesgo de impago. Y viceversa, si el importador envía el valor del precio antes de recibir la mercancía acordada, está asumiendo un riesgo de suministro, ya que podría suceder que el fabricante no se la entregase, o que la mercancía que le enviase no reúna las características acordadas.

Estos riesgos se verán agravados en la medida que el plazo de pago o de entrega de las mercancías se incremente; ya que cuanto mayor sea el plazo más probable es que las condiciones del mercado cambien y motiven el incumplimiento de alguna de las partes contratantes.

El plazo mide el tiempo que el vendedor concede al comprador para que satisfaga su obligación de pago o viceversa, el tiempo que el exportador concede a su cliente para que le entregue el precio acordado.

Entre las condiciones de pago destaca el medio de pago. El medio de pago es el instrumento operativo a través del cual se transfieren los fondos que satisfacen el pago del precio de la mercancía del importador al exportador.



Existen dos tipos de medios de pago: los medios de pago simples y los medios de pago documentarios. Los primeros son por todos conocidos porque son los utilizados en el mercado nacional. Sin embargo, los medios de pago documentarios solamente se utilizan en las operaciones internacionales y han sido creados por la banca precisamente para ofrecer soluciones a las dificultades que supone operar en mercados internacionales. Por eso también son los más frecuentemente utilizados en el comercio exterior.

La utilización de medios de pago simples implica que una de las partes contratantes, importador o exportador, tendrá que iniciar la operación, asumiendo el riesgo de impago o el riesgo de suministro que hemos comentado anteriormente. Sin embargo, la utilización de medios de pago documentarios supone eliminar estos riesgos, ya que estos medios simulan un pago al contado.

En los medios de pago documentarios se produce una entrega simultánea, en el mismo lugar y momento, de una serie de documentos que representan a la mercancía, por otros documentos que representan al dinero. En la medida en que dichos documentos representen fielmente a las mercancías y al dinero, nos estaremos aproximando a lo que sería una operación de pago al contado, de tal forma que ni comprador ni vendedor estarán asumiendo ni riesgo de impago, ni de suministro.

La clave para que estos riesgos disminuyan o desaparezcan se encuentra en la veracidad de los documentos. Por ello, en los medios de pago documentarios una de las funciones claves que realizan los bancos es verificar los documentos que presenta el vendedor para el cobro de la operación.

Si los documentos reúnen los requisitos establecidos por el importador para garantizar que va a recibir la mercancía que desea, el banco entregará el dinero a cambio de esos documentos.



De este modo, el importador efectuará el pago sin tener todavía en su poder la mercancía, pero tendrá en su poder una serie de documentos que le asegurarán que va a recibirla de acuerdo a las condiciones pactadas. Por su parte el exportador sólo entregará los documentos que transmiten la propiedad de la mercancía después de haber cobrado su precio.

Los documentos deben garantizar que la mercancía que va a recibir el comprador y por la que está pagando reúnen las condiciones acordadas. Son de cuatro tipos:

- Documentos de comprobación de las características y calidades de la mercancía, como por ejemplo, los certificados de inspección o certificados de análisis que acrediten las características físicas de la mercancía (peso, calidad, etc.), certificados de origen, etc.
- Documentos de transporte (conocimiento de embarque, carta de porte aéreo, etc.), que darán constancia de que la mercancía ha sido entregada al transportista para su envío al comprador.
- Documentos de seguro, ya que en algunos casos es obligatorio que el vendedor asegure la mercancía durante el transporte, para que si se produce algún daño durante el mismo, el importador que ya ha pagado la mercancía pueda ser indemnizado de las pérdidas por la compañía aseguradora.
- Documentos comerciales que acreditan la propiedad legal de la mercancía, como sería la factura comercial o cualquier documento análogo.

Si el comprador a través de los bancos acepta los documentos y se efectúa el pago de operación, pasará a poseer la documentación que le convierte en propietario legal y le permitirá hacerse cargo de la mercancía ante el transportista. Sin embargo, si decide no efectuar el pago, los documentos permanecerán en poder de vendedor quién continuará siendo propietario legal de la mercancía y que luego podrá recuperarla ante el transportista.



Tabla 7.3. Medios de pago internacionales.

Medio de pago		Seguridad del medio de pago	Confianza en el deudor	Observaciones
Medios de pago simples	Pagaré	Baja	Alta	Coste bajo.
	Cheque personal	Baja	Alta	Coste bajo.
	Cheque bancario	Baja	Alta	Coste medio.
	Orden de pago simple	Baja	Alta	Coste medio. Rapidez en el pago.
	Remesa simple	Baja	Baja	Coste medio. Instrumento de financiación.
Medios de pago documentarios	Orden de pago documentaria	Media	Media	Coste alto. Rapidez en el pago.
	Remesa documentaria	Media	Media	Coste alto. Instrumento de financiación.
	Crédito documentario	Alta	Baja	Coste alto. Rapidez en el pago. Instrumento de financiación.

Fuente: Elaboración propia.

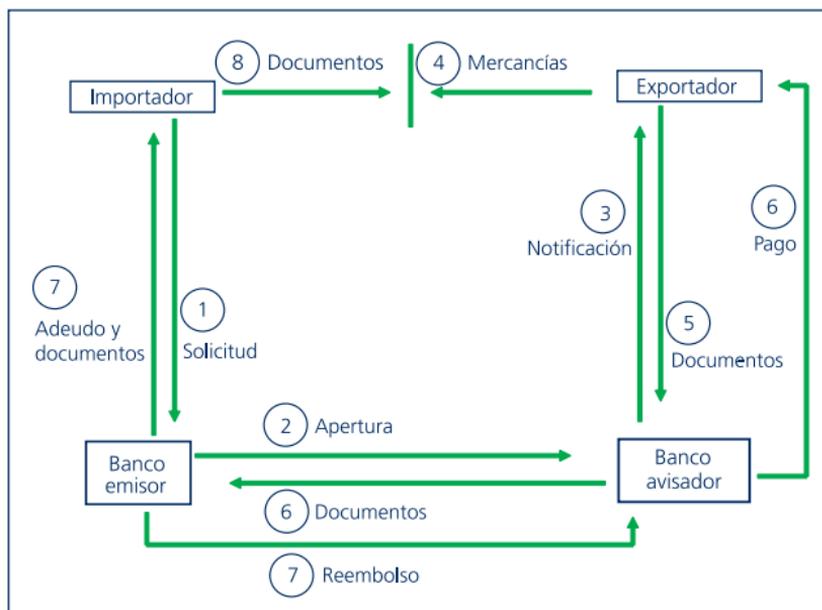
Además, en el caso particular del crédito documentario la seguridad se ve reforzada por el hecho que el pago de la mercancía lo asume un banco, o incluso dos. El funcionamiento de un crédito documentario sería el siguiente:

1. El importador se dirige a su banco (banco emisor) para que abra a favor del exportador un crédito documentario, indicándole los documentos que deberán exigirse para efectuar el pago.



- El banco emisor abre el crédito documental a favor del exportador y se lo notifica a través de un banco intermediario (banco avisador) situado en su país.
- El banco avisador notifica al exportador la existencia y condiciones del crédito.
- El exportador después de revisar que puede cumplir las condiciones que el crédito le exige procede a enviar la mercancía al importador.
- El exportador presenta la documentación solicitada al banco avisador que, a cambio, paga el precio pactado.
- El exportador presenta la documentación solicitada al banco avisador que, a cambio, paga el precio pactado.
- El banco avisador envía la documentación al banco emisor.

Figura 7.4. Medios de pago internacionales.



Fuente: Elaboración propia.



7. El banco emisor revisa la documentación recibida y si es conforme, le reembolsa al banco intermediario el importe del crédito y, al mismo tiempo, se lo carga en la cuenta del importador, a quién además entrega la documentación.
8. El importador con la documentación en su poder pasa a ser propietario legal de la mercancía, y la recibe del transportista.

El crédito documentario se haya regulado por las normas internacionales publicadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Estas normas se revisan periódicamente para adaptarlas a los frecuentes cambios que se producen en el comercio internacional. Concretamente la última revisión de las *Reglas Uniformes para la Emisión de Créditos Documentarios* entró en vigor en el año 2007.

7.3 La organización de las operaciones de exportación

El inicio de la actividad exportadora requiere adaptar la estructura interna de la empresa a las nuevas necesidades, en función de los productos que se vayan a vender en el exterior, de los objetivos planteados y de los medios disponibles.

No existe una estructura ideal, válida para todas las situaciones. Cada empresa tiene un tamaño diferente, posee diversos tipos de productos o servicios y dispone de diferentes recursos (financieros y humanos); además, la estrategia implantada, su capacidad operativa y su forma de dirección son también distintas. Por tanto, cada exportador debe acomodar su organización exportadora teniendo en cuenta todas estas circunstancias.

En una pequeña y mediana empresa, sobre todo al comenzar su periplo exterior, puede encargarse un responsable de exportación único, convenientemente preparado, que coordine las diferentes tareas y, si fuera necesario, buscando el apoyo de personas o entidades relacionadas: transitarios, agentes de aduana, entidades bancarias, instituciones oficiales (ICEX, Cámaras de



Comercio e Industria, asociaciones sectoriales), entidades financieras, los propios importadores, etc.

Tabla 7.4. Funciones de un departamento o de un responsable de exportación.

Tareas del departamento de exportación

Diseño de las estrategias internacionales y de las políticas de exportación.
Análisis, vigilancia y selección de los mercados objetivo.
Búsqueda y negociación con clientes, importadores y distribuidores.
Preparación, envío y seguimiento de ofertas.
Elaboración de contratos de exportación.
Recepción y cumplimentación de los pedidos.
Expedición de la mercancía y coordinación de las acciones de los diferentes operadores implicados (transportistas, transitarios, agentes de aduana, etc.).
Consecución de diversos documentos administrativos necesarios para la exportación: certificados de origen, etc.
Aseguramiento y cobro de las ventas, vigilancia de los reembolsos, plazos, importes, etc.
Relaciones con bancos, organismos administrativos o sectoriales.
Confección de informes sobre resultados de ventas, estudios de mercado, etc.
Coordinación con los restantes departamentos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a una pequeña empresa que desea salir al mercado exterior puede resultarle más interesante subcontratar este servicio o bien compartir servicios o parte de la infraestructura necesaria con otras empresas afines para que los costes resulten menos gravosos.

La subcontratación u *outsourcing* de las actividades comerciales nacionales o internacionales es una opción que cada vez



utilizan más las pequeñas y medianas empresas pues les permite disponer de un equipo importante de profesionales especializados, sin tener que realizar las cuantiosas inversiones que supondría hacerlo ellas mismas.

Otra alternativa factible consiste, como se ha señalado anteriormente, en crear un consorcio de exportación con otras empresas que se encuentren en la misma situación. Esta es una figura que ayuda a superar los problemas derivados de la pequeña dimensión y del individualismo, permitiendo el reparto de los gastos derivados del establecimiento de la estructura comercializadora para los mercados exteriores.

Además de la estructura exportadora que la empresa cree, contrate o a la que se asocie con otras empresas, las empresas que deseen desarrollar operaciones internacionales, también pueden contar con el apoyo de los organismos públicos dedicados a la promoción de exportaciones, así como de otros agentes económicos que, más allá de prestarle determinados servicios técnicos concretos, pueden informarle y asesorarle sobre cómo llevar a cabo tales operaciones (transitarios, agentes de aduanas, bancos, etc.).

En el ámbito del comercio exterior uno de los servicios ligados a la exportación que tradicionalmente ha sido frecuentemente externalizado incluso por parte de las grandes empresas, es la gestión aduanera y logística. Normalmente se ha venido encargando esta labor a los transitarios o *forwarders*.

Los procesos de internacionalización, en su dimensión actual, no serían posibles sin la participación de una serie de empresas auxiliares que facilitan el intercambio de productos entre exportadores e importadores, en el que se basa el comercio internacional. Gracias a los servicios que ofrecen y con su asesoramiento, es posible que empresas sin grandes recursos puedan iniciarse en el proceso de internacionalización.

La función de los transitarios o *forwarders* es ofrecer las soluciones de transporte más adecuadas para cada caso, tanto en transporte marítimo, como aéreo, terrestre o combinaciones de



ellos. Harán una selección de los precios y servicios más apropiados entre los ofrecidos por los operadores de transporte del mercado.

Los transitarios suelen ofrecer servicios logísticos completos, lo que los convierte en un servicio básico para pequeñas y medianas empresas:

- Transporte tanto en cargas completas como agrupadas.
- Agencia de aduanas.
- Almacenamiento.
- Distribución.
- Asesoramiento.

Herramientas de apoyo

La página web de la Cámara de Comercio Internacional ofrece información muy interesante sobre los INCOTERMS, el crédito documentario y otros medios de pago internacionales: www.iccwbo.org.

Para contactar con transitarios nacionales e internacionales podemos acudir a numerosas páginas web:

- ATEIA, Asociación española de Transitarios Expedidores Internacionales y Asimilados: www.ateia.com.
- Directorio mundial de transitarios: [/www.freightnet.com/fn_forwarders.php](http://www.freightnet.com/fn_forwarders.php).
- Federación internacional de asociaciones de agentes de aduanas: www.ifcba.org.

La Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) es una sociedad anónima participada mayoritariamente por el Estado español, y por los principales bancos y empresas aseguradoras del país. Su objeto social es asegurar las empresas de los riesgos de impago derivados de las ventas de sus productos y servicios en el exterior. Además ofrece seguros sobre inversiones exteriores, prospección de nuevos mercados etc.: www.cesce.es.

Bibliografía

- Alonso, J. A. y Donoso, V.** (1998), *Competir en el exterior, La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid.
- Ansoff, H. I.** (1976), *La estrategia de la empresa*. EUNSA, Pamplona.
- Belío, J. L.** (coordinador) (2006), *Consultor MK para la dirección comercial y de marketing*. Especial Directivos, Madrid.
- Canals, J.** (1994), *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill, Madrid.
- Cerviño, J.** (2006), *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Czinkota, M. R. y Ronkainen, I. A.** (2006), *Marketing Internacional* (9ª edición). McGraw-Hill, Madrid.
- Díaz Mier, M. A.** (2003), *La globalización. Un estudio interdisciplinario*. Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Díaz Mier, M. A. y Hernando Moreno, J. M.** (2003), *Técnicas de comercio exterior* (3ª edición). Editorial Pirámide, Madrid.
- Durán, J. J.** (2001), *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- García Cruz, R.** (1998), *Marketing internacional*. ESIC, Madrid.
- Guisado Tato, M.** (2002), *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Fernández Sánchez, E.** (1996), *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia*. Editorial Civitas, Madrid.
- Hill, C.** (2003), *Negocios Internacionales*. McGraw-Hill, New York.



Keegan, W. J. (2005), *Marketing global*, (9ª edición). Prentice Hall, New York.

Kotler, P., et al. (2006), *Dirección de marketing* (12ª edición). Pearson Educación, Madrid

Nieto Churruca, A.; Llamazares García-Lomas, O. y Cerviño Fernández, J. (coordinadores) (1997), *Marketing internacional: casos y ejercicios prácticos*. Editorial Pirámide, Madrid.

Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004), *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación, Madrid.

Varios autores (2006), *Claves de la economía mundial*. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid.

Varios autores (2001), *Curso de superior. Estrategia y gestión del comercio exterior*. Edita ICEX y Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Madrid.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



ISBN 978-84-9745-223-6

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



ISBN 978-84-9745-223-6

Multicultural management

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa



ISBN 978-84-9745-170-3

Fundamentos de cálculo de costes

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales



ISBN 978-84-9745-208-3

Consumidores nómadas

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-209-0

Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-231-1

Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



ISBN 978-84-9745-244-1

Tic Tac

Claves para gestionar el tiempo



ISBN 978-84-9745-224-3

18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-230-4

Marketing directo para gran consumo

Nuevas aplicaciones prácticas de éxito



ISBN 978-84-9745-228-1

Redacción productiva

Escriba con eficacia en la empresa



ISBN 978-84-9745-229-8

Correos electrónicos eficaces

Claves para mensajes en la red



ISBN 978-84-9745-232-8

Outsourcing

Saque el máximo partido de sus proveedores

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

