

PLANIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EXPORTACIONES

Por S. Tamer Cavusgil

Cuando una empresa decide exportar, debe formular una estrategia de exportación. La formulación de una estrategia es el elemento esencial en toda actividad empresarial. Indica a la empresa hacia dónde va y cómo llegar allí.

Se suele decir que la estrategia de comercialización consiste en escoger un mercado y en determinar los criterios referentes a los productos, los precios, la promoción y la distribución que debe seguir la empresa. La estrategia de una empresa es, de hecho, una guía para competir en los mercados de exportación elegidos. Una estrategia de exportación marca un rumbo unificado que debe orientar al personal de la empresa. Para llevar a la práctica una estrategia se requiere un plan de comercialización de exportaciones.

EL PLAN DE COMERCIALIZACION

El plan de comercialización de exportaciones detalla la sucesión de medidas que entraña la aplicación de la estrategia. En él se abordan temas estratégicos, se esbozan las actividades pertinentes, se especifican las fechas y plazos y se presenta un presupuesto detallado para cada fase. El plan debe contestar todas las preguntas referentes al modo de aplicar la estrategia de exportación de la empresa y encauzar la empresa hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Por consiguiente, el plan de comercialización de la empresa y su estrategia de exportación están estrechamente relacionados. En la sucesión de fases del plan, la interacción de uno y otra debe mantenerse constantemente.

La formulación del plan de comercialización de exportaciones exige la adopción de decisiones sobre la función que ha de desempeñar la exportación en el crecimiento de la empresa, el alcance y la índole de las

gamas de productos y de mercados de la empresa, los objetivos de exportación y el grado de implicación de la dirección de la empresa en la acción exportadora.

Todo el plan depende de la calidad que tengan los datos acopiados y del análisis efectuado durante la planificación. Es muy importante conseguir la participación de todos los niveles de dirección al respecto y convencerlos de que, para tener éxito, es imprescindible que la empresa haga todo lo posible por alcanzar sus objetivos de exportación.

El plan de comercialización de exportaciones típico se centra en unos objetivos de comercialización, la segmentación y posición en el mercado, los estudios de mercado, las características de la gama de productos, los precios de exportación, los canales de distribución y una estrategia de promoción. Procede indicar en el plan las medidas necesarias con un grado suficiente de pormenorización: objetivos de exportación, presupuestos, plazos y asignación de las responsabilidades con respecto a su realización.

Objetivos de comercialización:

La primera medida para la formulación de un plan de comercialización de exportaciones consiste en fijar unos objetivos de comercialización de exportaciones. Habrá que dar a conocer en toda la empresa esos objetivos, que tendrán que ser alcanzables, realistas y claros. Como determinarán el rumbo de la empresa y sus actividades futuras, la dirección de la misma deberá dedicar mucho tiempo y esfuerzos a su determinación.

El análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles, de las oportunidades y de los riesgos de la empresa puede ayudar a la dirección a formular unos objetivos eficaces y realistas. Este análisis apunta a poner de manifiesto las ventajas competitivas de la empresa, así como a estudiar sus perspectivas de ventas y de rentabilidad. Normalmente, dicha labor se basa en una evaluación de datos y supuestos sobre la empresa y en las conclusiones de los estudios de mercado.

Los puntos fuertes de una empresa son sus ventajas competitivas, que le darán una posición privilegiada en los mercados de exportación. Sus puntos débiles, son las trabas que pueden coartar las actividades de comercialización en ciertas direcciones. Por ejemplo, una empresa que carezca de fondos fácilmente disponibles no podrá emprender una gran campaña de promoción.

Es imprescindible analizar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa en relación con sus rivales para poder competir adecuadamente. Esa evaluación, desde el punto de vista de la competencia, debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- tecnología que se emplea;
- diseño, estilo y marcas;
- calidad de los productos,
- control de la calidad y ciclo vital de los productos;
- carácter completo de la gama de productos;
- servicio que se presta a los clientes;
- disponibilidad de materias primas;
- costes y estructura de la distribución;

El análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa debe quedar complementado con un examen de las oportunidades y de los peligros. La finalidad es determinar las mejores oportunidades comerciales y pautas de crecimiento. Las oportunidades de la empresa en los posibles mercados pueden evaluarse en función de los clien-

tes de exportación de la empresa, de los productos competidores, de la estructura del mercado y de los proveedores competidores. Esa evaluación puede poner de manifiesto una complementariedad entre los puntos fuertes de la empresa y las oportunidades de mercado.

Por último, la dirección deberá examinar los llamados riesgos comerciales en los mercados seleccionados; reglas de importación y normas que rigen los aranceles, los cupos, las medi-

La estrategia de exportación marca la pauta para vender en los mercados.

das no arancelarias, entre otros factores. Deberá determinar también si esos mercados están ya «maduros», es decir, si están ya bien abastecidos, por lo que no ofrecen una oportunidad fácilmente localizable a los productos de la empresa.

Segmentación del mercado:

El plan de comercialización de exportaciones no estará terminado mientras la empresa no haya localizado su segmento propio en el mercado de exportación. En todo gran mercado, hay muchos segmentos muy distintos. Existen categorías diferentes de consumidores, según sus ingresos, posición, edad, estilo de vida, oficio o profesión o nivel de instrucción. Uno de los elementos del plan de comercialización de exportaciones es la determinación del segmento del mercado que le interesa a la empresa.

Para poder hacer esa elección, la empresa tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿Quién va a comprar sus productos en el mercado de exportación? ¿Por qué se van a comprar esos productos? ¿Dónde están esos clientes? ¿Cuáles son sus características?

Con tal fin, será muy útil centrar la atención en las

Convendrá revisar el plan de exportación, en función de la experiencia adquirida.

semejanzas dentro de los segmentos y en las diferencias entre ellos. La empresa deberá escoger el segmento que se ajuste mejor a las especificaciones de su producto. Por ejemplo, si produce artículos de porcelana de gran calidad y precio mediano, su segmento preferente será probablemente el de los consumidores jóvenes, de ingresos altos y buen nivel de instrucción.

El segmento tiene que ser lo bastante grande como para resultar rentable. Por ello, convendrá evaluar su tamaño antes de tomar la decisión definitiva de incluirlo en el plan de comercialización.

Estudios de mercado:

Para obtener buenos resultados de exportación, la empresa tendrá que localizar unos mercados de exportación interesantes y determinar el potencial de exportación a los mismos de sus productos, lo más exactamente que sea posible. Los estudios de mercado y las previsiones tienen, pues, gran importancia. Los factores que habrá que evaluar son los siguientes: tamaño del mercado, características de la demanda en

el mismo, exigencias de los consumidores, canales comerciales, y diferencias culturales y sociales que pueden influir en la actuación de la empresa en ese mercado.

Es posible que un pequeño productor que piense incorporarse al comercio de exportación no quiera o no pueda asignar recursos para sufragar unos métodos onerosos de acopio de datos. En tal caso, la empresa podrá valerse de datos ya publicados para calibrar el mercado. Pero tendrá que evaluar primero esos datos para determinar si son fieles y exactos.

Características de los productos:

Tras ello, la empresa deberá pensar en los productos que va a ofrecer. Convendrá analizar las posibles modificaciones de los productos, los cambios de envase que se requieran, los requisitos en materia de rotulación y etiquetado, la marca y los servicios postventa.

Sugerencias para los nuevos exportadores:

Prepararse para la comercialización internacional actuando en el mercado nacional.

Adquirir la competencia técnica necesaria antes de empezar a exportar.

Saber por qué debe dedicarse a exportar la empresa, y cuáles son sus objetivos en materia de comercialización internacional.

Formular planes y estrategias de comercialización de exportaciones.

Escoger cuidadosamente los mercados de exportación.

Adoptar una estrategia de comercialización que dé un valor añadido a los productos de la empresa.

Apuntar a un segmento específico del mercado, y no a todo el mercado general.

Conocer a los compradores principales de los productos de la empresa en el mercado extranjero.

Discutir soluciones ingeniosas a los problemas de comercialización.

Encargar a un alto cargo de la empresa todo lo relacionado con las operaciones de exportación.

Considerar las exportaciones como una inversión a largo plazo de la empresa.

En el caso de muchos productos, será preciso modificarlos sensiblemente para satisfacer las exigencias del mercado y los clientes extranjeros. El productor podrá introducir cambios en otros, por el deseo de que resulten más atractivos en los mercados de exportación.

Precios de exportación:

Al fijar un precio de exportación, la empresa de-

berá tener en cuenta los costes adicionales, que no exige el mercado interior, a saber; seguro y fletes internacionales, costes de adaptación de productos, derechos de importación, comisiones de los agentes de importación y cobertura de los riesgos derivados de la oscilación de los tipos de cambio.

El análisis de los precios de exportación debe empezar con las siguientes preguntas: ¿Qué valor asigna el segmento del mercado destinatario al producto de la empresa? ¿En qué medida las diferencias propias de ese producto elevan o reducen su valor de mercado? En la práctica, no es fácil contestar cabalmente estas preguntas, pero el análisis de los precios y de las características de los productos competidores puede aportar una información de capital importancia. Es posible que el análisis indique que no es el coste de los materiales lo que determina el valor del producto, sino más bien la idea que tiene el consumidor de ese valor.

Cauces de distribución:

Un exportador en potencia deberá tomar en consideración las siguientes posibilidades de distribución:

exportación por conducto de una empresa de exportación nacional que se encargue plenamente de encontrar oportunidades de venta en el extranjero;

creación de una organización de exportación propia;

venta por medio de representantes en el extranjero;

utilización de almacenes en el extranjero;

constitución de una filial de ventas propia.

La elección del cauce de distribución dependerá de la estrategia de exportación de la empresa y del mercado de exportación. Si la empresa se propone exportar un producto que tenga una característica específica, la cual será un buen argumento de venta, en un segmento del mercado abastecido ya, es posible que tenga que suscitarse un más amplio conocimiento del

producto mediante una campaña de promoción apropiada. En este caso, puede ser preferible designar a un agente que no se ocupe de muchos productos y que pueda dedicar tiempo suficiente a la promoción del producto de la empresa.

Habrà que escoger bien los cauces de distribución y procurar mantener buenas relaciones con todos los interesados.

Promoción:

El plan de comercialización de exportaciones deberá contener detalles sobre los siguientes aspectos de la estrategia de promoción: métodos de propaganda, publicidad (encargado de la misma y fondos que puede asignarle la empresa), misiones comerciales, visitas a compradores, otras actividades de promoción (métodos más adecuados, presupuesto de promoción) y asistencia local a las exportaciones.

Para que esta operación de exportación obtenga éxito, será preciso que la empresa preste un apoyo eficaz a los clientes. Todo exportador deberá tener siempre presente que hasta el mejor producto puede fracasar si la empresa no respalda a los intermediarios comerciales y no facilita servicios al usuario final. Además, esto último creará un clima de simpatía y de fidelidad en beneficio del exportador.

Presupuesto y calendario:

Habrà que preparar un presupuesto para el plan de comercialización de exportaciones, y deberá versar sobre las fuentes de financiación, la utilización de los recursos financieros y una previsión de la situación financiera de la empresa exportadora al cabo de tres o cinco años. También habrá que programar detalladamente en el tiempo las actividades correspondientes.

DOCUMENTO DE TRABAJO

No se debe considerar el plan de comercialización

de exportaciones como un trabajo final que se archive y olvide. Se trata de un documento de trabajo dinámico, que habrá que examinar y revisar constantemente según vaya adquiriendo la empresa más experiencia, datos e información procedente del mercado de exportación. El hecho de dedicar una atención incesante a la planificación de las exportaciones es más importante que el documento del plan.

Casos concretos y sus conclusiones

El Centro de Investigaciones para la Enseñanza del Comercio Internacional de la Universidad de Michigan (el autor es su Director ejecutivo) ha realizado una serie de estudios sobre la comercialización de exportaciones de empresas de países en desarrollo a partir de la experiencia de empresa reales. De esos estudios se desprenden ciertas conclusiones importantes, que pueden resultarles útiles a las empresas de exportación de otros países en desarrollo al preparar sus planes y estrategias de comercialización de exportaciones.

Ninguna empresa debe intentar ingresar en el mercado internacional hasta que no esté preparada para ello. Todo intento de exportar sin tener experiencia en el mercado interno no puede por menos de fracasar. Las empresas podrán adquirir en su país conocimientos teóricos y prácticos de comercialización de importaciones, y seguridad en ellas mismas, lo cual les será provechoso en el mercado de exportación.

La actividad de exportación exige competencia técnica, además de una cuidadosa planificación y de unos productos idóneos. Los directores de empresa descuidan a veces la complejidad de las tareas de exportación, así como los riesgos inherentes y las consecuencias de un fracaso. Es imprescindible percibir claramente todo lo que requiere para tener éxito en la exportación.

Los exportadores deben saber qué es lo que quieren exportar y fijarse

unos objetivos desde el primer momento. Se debe tener siempre la esperanza de que la tarea de exportación contribuya a la consecución de los objetivos de expansión comercial y obtención de beneficios.

Es esencial formular un plan y establecer una estrategia. Como la labor de desarrollo de los mercados de exportación lleva forzadamente mucho tiempo, y como los riesgos correspondientes son muy grandes, es preciso planificar las exportaciones. Para reducir la incertidumbre y los riesgos, el exportador deberá analizar todas las posibilidades estratégicas, formular planes de actuación, asignar recursos, preparar un calendario con plazos y fechas, y seguir de cerca los resultados obtenidos. Sin un plan semejante, la empresa no podrá mantener unas exportaciones que sean rentables.

Los exportadores deben escoger cuidadosamente sus mercados. La selección del mercado más adecuado puede garantizar el éxito de las actividades de exportación. Los exportadores deben estudiar sus opciones de mercado y escoger las que ofrezcan las mejores perspectivas y en las que tengan una ventaja competitiva.

Los exportadores deben adoptar una estrategia que dé un valor añadido a sus productos. La diferenciación de los productos, la promoción de la marca, la adopción de un estilo original, un envase resistente, la prestación de un servicio de calidad a los clientes, etc., pueden promocionar ventajas comparadas en el mercado de exportación y, por consiguiente, evitar la necesidad de competir exclusivamente en función del precio.

Lo más conveniente para el exportador es elegir un segmento propio en el mercado. Los exportadores de productos manufacturados de países en desarrollo ocupan rara vez una posición dominante en los mercados internacionales. Por ello, el exportador debe apuntar a una parte específica y bien definida del mercado, y no a todo el merca-

do en general. Una de las ventajas de este modo de proceder es que no exige una labor de investigación compleja y cara antes de ingresar en el mercado. Puede bastar con un simple estudio de las distintas categorías de clientes potenciales.

Los exportadores deben saber quiénes son los compradores esenciales en el mercado destinatario. La eficacia de las actividades de exportación se debe con frecuencia a la elección de un socio extranjero que tiene acceso a los canales de distribución del mercado de exportación. Ese intermediario puede ser un importador, un corredor, una casa de comercio, un distribuidor o un agente. La constitución de una alianza comercial con un socio de buena reputación, que pueda encauzar los productos de exportación hacia los puntos de distribución apropiados, es una de las tareas de exportación más importantes.

Los exportadores deben dar muestras de imaginación. Muchos de los estudios antes citados indican que, a veces, los exportadores de países en desarrollo tienen que actuar en condiciones muy duras. Puede ocurrir, por ejemplo,

eso. La persona designada podrá desempeñar varias funciones: consultor, organizador y estimulador.

Los exportadores deben considerar la labor de desarrollo de los mercados de exportación como una inversión a largo plazo. Hace falta tiempo para aprender las técnicas de exportación y para familiarizarse con los mercados de exportación. Las relaciones comerciales evolucionan y se consolidan con el tiempo. Se requiere, pues, un esfuerzo incesante en materia de comercialización de exportaciones.

Las empresas pequeñas y medianas que deseen exportar deberán preparar cuidadosamente sus operaciones de comercio exterior.

que sea difícil obtener materias primas de importación para ciertos productos exportables, o que el suministro de las mismas sea incierto o que la infraestructura de transporte no esté plenamente desarrollada.

Se debe asignar a un alto cargo del personal la misión de encargarse de las exportaciones de la empresa. La experiencia indica que hay más probabilidades de tener éxito en las exportaciones cuando se hace