

0066 / 18



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Desarrollo y Planteamiento de un Modelo para la Introducción
de un Producto Industrial al Mercado Internacional
(Caso: Hule Sintético Mexicano al Sureste Asiático)

T E S I S

Que para obtener el grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :

FRANCISCO JUAN CARLOS RODRIGUEZ RAMIREZ

ASESOR: DR. MARCO DESCHAMPS FERNANDEZ

279717

Ciudad Universitaria, México D. F.

Junio 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**DESARROLLO Y PLANTEAMIENTO DE UN MODELO
PARA LA INTRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO INDUSTRIAL
AL MERCADO INTERNACIONAL (Caso: Hule sintético mexicano al sureste asiático).**

Tesis que presenta el Sr. **Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez**
para obtener el Grado de Maestría en Administración.

División de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Ciudad Universitaria, Junio de 2000

Agradecimientos

A Dios, porque sin Él no tendría un apoyo y guía espiritual.

A mi mamá, por su amor a la vida y por haberme enseñado que un hombre vale por lo que lleva dentro de sí. A mi Abuela, por su carácter y orgullo de ser mexicana.

A Rocío, por ser la compañera de mi vida y que Gracias a Dios está conmigo; por su cariño y amor, que son una fuerza para seguir adelante. A sus papás, que siempre nos ofrecen su apoyo y disposición.

A Diego Francisco y Juan Carlos, por la alegría de ser su papá y saber que son una razón para vivir.

A mi tío Raúl y su familia, por su apoyo moral para nosotros. A mis tíos, primos y amigos, con los que he disfrutado muy bonitos momentos.

Al Dr. Marco Deschamps, por su paciencia, confianza y experiencias aportadas para la realización de este trabajo.

A la Empresa mexicana sobre la que se basó este trabajo, ya que fue una experiencia que me permitió conocer nuevos horizontes profesionales.

A las Facultades de Química y Contaduría y Administración. **A México**

Sólo por Hoy (Decálogo)

- 1) ... seré feliz. Expulsaré de mi espíritu todo pensamiento triste. Me sentiré más alegre que nunca. No me lamentaré por nada. Hoy agradeceré a Dios la alegría y felicidad que me regala.
- 2) ... trataré de ajustarme a la vida. Aceptaré al mundo como es y procuraré encajar en ese mundo. *Si sucede algo que me desagrade, no me mortificaré, ni me lamentaré; agradeceré que haya sucedido, porque así se puso a prueba mi voluntad de ser feliz.* Hoy seré dueño de mis nervios, de mis sentimientos, de mis impulsos. Para triunfar debo tener el dominio de mí mismo.
- 3) ... trabajaré alegremente, con entusiasmo y pasión. Haré de mi trabajo una diversión. Comprobaré que soy capaz de trabajar con alegría.
- 4) ... seré agradable. No criticaré a nadie. Si comienzo a criticar a una persona, cambiaré la crítica por elogios. Toda persona tiene sus defectos y virtudes; olvidaré sus defectos y concentraré mi atención en las virtudes. Hoy evitaré las conversaciones y discusiones desagradables.
- 5) ... voy a eliminar dos plagas: la prisa y la indecisión. Hoy viviré con calma y paciencia, porque la prisa es el enemigo de una vida feliz y triunfante. *No permitiré que la prisa me acose, ni que la impaciencia me abrume.* Hoy tendré confianza en mí mismo. Hoy le haré frente a todos los problemas con decisión y valentía y no dejaré ninguno para mañana.
- 6) ... *no tendré miedo.* Actuaré valientemente. Hoy tendré confianza en que Dios ayuda a los que luchan y trabajan.
- 7) ... *no envidiaré a los que tienen más dinero, más belleza o más salud que yo.* Contaré mis bienes y no mis males.
- 8) ... trataré de resolver los problemas de hoy. El futuro se resuelve a sí mismo. El destino pertenece a los que luchan. Hoy tendré un programa que realizar. Si algo se queda sin hacer, no me desesperaré.
- 9) ... *no pensaré en el pasado.* No guardaré rencor a nadie. Practicaré la ley del perdón. *Asumiré mis responsabilidades y no echaré la culpa de mis problemas a otros.* Hoy comprobaré que Dios me ama y me premia con su amor.
- 10) ... haré un bien a alguien. *¿A quién? buscaré alguna persona para hacerlo, sin que ella lo descubra.* Seré cortés y generoso. Trataré de pagar el mal con el bien. Al llegar la noche, comprobaré que Dios me premió con un día de plena felicidad. Y de mañana haré otro día como el de hoy.

Índice

<u>PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	7
1) Introducción.....	7
2) Objetivos generales.....	9
3) Realización de la investigación.....	10
4) Hipótesis.....	12
<u>Capítulo I: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA PARA EL CASO EN ESTUDIO</u>	14
1) Antecedentes y características.....	14
2) Portafolio de productos.....	15
3) Comercio exterior de la Empresa.....	16
4) Identificación de la problemática.....	17
<u>Capítulo II: MARCO TEÓRICO: Desarrollo de Estrategias para el mercado internacional</u>	19
1) Planeación Estratégica.....	19
2) Mercadotecnia Internacional.....	22
2.1) Clasificación o fases del involucramiento en Marketing Internacional:.....	25
3) Características de estrategias para los mercados internacionales.....	26
<u>Capítulo III: DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO</u>	31
1) Generación de un Modelo.....	31
2) Características del Modelo.....	32
3) Propuesta del Modelo.....	32
Diagrama de flujo del Modelo propuesto.....	33
3.1) Planeación Estratégica.....	36
3.2) Balanza Comercial Interna.....	36
3.3) Incrementar participación de mercado.....	36
3.4) Detectar oportunidades.....	37
3.5) Analizar economías de escala.....	39
3.6) ¿Hay productos para exportar?.....	39
3.7) Revisar calidad y desempeño del producto.....	40
3.8) ¿Hay capacidad de producción disponible?.....	40
3.9) Realizar evaluación financiera.....	41
3.10) Definir la Estrategia a seguir.....	41
3.11) Definir región geográfica y país.....	42

3.12) ¿Es un producto conocido en los mercados internacionales?	42
3.13) Revisar información: estadísticas de comercio exterior; visitar embajadas; hacer consultas en internet y establecer contactos iniciales	43
3.14) Verificar volúmenes y precios en los mercados internacionales.....	44
3.15) Definir la competencia, ya sea por país, empresa o producto.....	45
3.16) ¿Los precios son adecuados para la Empresa?	45
3.17) Iniciar contactos en México y en el exterior.....	45
3.18) ¿La venta se realizará en forma directa o a través de un Distribuidor?	45
3.19) Hacer contacto directo con clientes potenciales.....	46
3.20) Evaluación de los distribuidores o canal de venta.	46
3.20.1) Evaluación de un Canal de Venta (Distribución)	46
a) Experiencia en el ramo	46
b) Solvencia económica.	46
c) Compromiso de ventas	47
d) Manejo de exclusividad.....	47
e) Manejo de contrato	47
f) Cobro de comisión.....	47
g) Manejo de reclamaciones	47
h) Envío de muestras	47
i) Reporte mensual de actividades.....	48
j) Envío de información estadística y sobre el mercado	48
k) Visitas a clientes por parte del proveedor.....	48
l) Publicidad.....	48
3.20.2) Trabajo con Comercializadoras Japonesas (Sogo Soshu(3))	49
3.21) Estimar o afinar costos, fletes y forma de embarque	50
3.22) Enviar muestras para su aplicación y conocimiento	51
3.23) Recibir información sobre las aplicaciones del producto y su desempeño	51
3.25) ¿Se acepta la calidad, desempeño y producto?	51
3.24) Posible visita del cliente a la planta productiva e instalaciones.....	52
3.26) Elaborar cotizaciones sobre el producto.....	52
3.27) Definir condiciones de pago adecuadas, que aseguren el pago del producto	53
3.28) Presentar o enviar cotización.....	53
3.29) Negociar los términos de la cotización, incluyendo la entrega del producto.....	53
3.30) ¿Es una negociación ganar-ganar?	53
3.31) Preparar el primer embarque	54
3.32) ¿Recibir promesa de pago?.....	54
3.33) Llamar al cliente para aclarar situación	55
3.34) Recibir/enviar documentación necesaria.....	56
3.36) Verificar embarque, documentación y cobro.....	56
3.37) Verificar oportunidad y documentación enviada con clientes y proveedores.....	57

3.38) Corregir deficiencias	57
3.35) Planear viaje de visita al cliente o distribuidor	57
3.39) ¿Participar en exposiciones o ferias?	59
3.40) Hacer evaluación de la exposición y fijar objetivos.).....	59
3 40 1) Evaluación de una Feria o Exposición	59
a) Objetivo de participar.....	59
b) Asistentes de la Organización a la exposición.....	60
c) País o región que se pretende abarcar	60
d) Periodicidad del evento	60
e) Conferencias	60
f) Número de asistentes y acceso a bases de datos.....	60
g) Política de acceso de asistentes	61
h) Especialidad de la exposición.....	61
i) Tamaño de la exposición	61
j) Ubicación dentro de la exposición	61
k) Precios por la ubicación	61
l) Tamaño del stand a presentar.....	62
m) Stand "portátil" o armado en el lugar.....	62
n) Agentes aduanales en el país destino.....	62
o) Invitaciones.....	63
p) Ayuda de embajadas/Bancomext/Citas	63
q) Traductores/Edecanes.....	63
3.41) Preparar participación en exposición con catálogos/folletos, tarjetas de presentación, videos y muestras	64
3.42) Coordinar visitas a clientes y distribuidores durante el viaje a programar.....	66
3.43) Participar en la exposición y visitar clientes/distribuidores potenciales.....	66
3.44) ¿Se pueden cerrar ventas durante la visita al país?	66
3.49) Informar a matriz/oficinas sobre el nuevo pedido.....	67
3.45) Revisar las condiciones de venta, características del producto y cotización presentada,	67
3.46) ¿Conviene cerrar la venta?	67
3.47)¿Requiere autorización de la alta dirección?	67
3.48)¿Se autoriza la venta?.....	68
3.50) Buscar información en las estadísticas de comercio exterior.	68
3.51) Regresar al país de origen y retroalimentar a las áreas involucradas en el comercio exterior de los productos.	69
3.52) Establecer nuevos contactos comerciales y mantener a los actuales.....	69
3.53) Tomar acciones de mejora.....	70
3.54) Vuelve a iniciar el ciclo.....	70
4) Resumen del Modelo Propuesto	70
<u>Capítulo IV: VALIDACIÓN DEL MODELO</u>	71
1) Introducción.....	71

2) Aplicación al caso de estudio	71
2.1) Plan Estratégico	72
2.2) Balanza Comercial Interna	73
2.3) Incrementar participación de mercado	73
2.4) Detectar oportunidades	73
2.5) Analizar economías de escala	74
2.6) ¿Hay productos para exportar?	74
2.7) Revisar calidad y desempeño del producto	75
2.8) ¿Hay capacidad de producción disponible?	76
2.9) Realizar evaluación financiera	77
2.10) Definir la Estrategia a seguir	77
2.11) Definir región geográfica y país	77
2.12) ¿Es un producto conocido en los mercados internacionales?	77
2.13) Revisar información: estadísticas de comercio exterior; visitar embajadas; hacer consultas en internet y establecer contactos iniciales	77
2.14) Verificar volúmenes y precios en los mercados internacionales	82
2.15) Definir a la competencia, ya sea por país, empresa o producto	82
2.16) ¿Los precios son adecuados para la Empresa?	82
2.17) Iniciar contactos en México y el exterior	83
2.18) ¿La venta se realizará en forma directa o a través de un Distribuidor?	83
2.19) Hacer contacto directo con los clientes	83
2.20) Evaluación de los distribuidores	83
2.22) Enviar muestras para su aplicación y conocimiento	84
2.23) Recibir información sobre las aplicaciones del producto y su desempeño	84
2.25) ¿Se acepta la calidad, desempeño y producto?	84
2.24) Posible visita del cliente a la planta productiva e instalaciones	84
2.26) Elaborar cotizaciones sobre el producto	84
2.27) Definir condiciones de pago adecuadas, que aseguren el pago del producto	84
2.28) Presentar o enviar cotización	84
2.29) Negociar los términos de la cotización, incluyendo la entrega del producto	85
2.30) ¿Es una negociación ganar-ganar?	85
2.31) Preparar el primer embarque	86
2.32) ¿Recibir promesa de pago?	86
2.33) Llamar al cliente para aclarar situación	86
2.34) Recibir/enviar documentación necesaria	86

2.36) Verificar embarque, documentación y cobro.....	87
2.37) Verificar oportunidad y documentación enviada con clientes y proveedores.....	87
2.38) Corregir deficiencias	87
2.35) Planear viaje de visita al cliente o distribuidor.....	87
2.35.1) Información y características de Indonesia.....	88
2.35.2) Resultados del viaje a Jakarta, Indonesia.....	90
2.39) ¿Participar en exposiciones o ferias?	92
2.40) Hacer evaluación del evento y fijar objetivos.....	92
2.41) Preparar participación en exposición: videos, catalogos y muestras.....	92
2.42) Coordinar visitas a clientes y distribuidores durante el viaje	92
2.43) Participar en la exposición y visitar clientes/distribuidores potenciales.....	92
2.44) ¿Se pueden cerrar ventas durante la visita al país?	99
2.49) Informar a matriz/oficinas sobre el nuevo pedido.....	99
2.45) Revisar las condiciones de venta y la cotización presentada.	99
2.46) ¿Conviene cerrar la venta?.....	99
2.47) ¿Requiere autorización de la alta dirección?	99
2.48) ¿Se autoriza la venta?.....	99
2.50) Es necesario buscar información: estadísticas de comercio exterior.....	100
2.51) Regresar al país de origen y retroalimentar a las áreas involucradas.....	100
2.52) Establecer nuevos contactos comerciales.....	100
2.53) Tomar acciones de mejora	100
2.54) Vuelve a iniciar el ciclo.....	101
3) Análisis de la información.....	101
<u>Capítulo V: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO</u>	104
1) Alcances y limitaciones del Modelo.....	104
2) Aplicación del Modelo para otros productos/industrias	105
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	109
1) Conclusiones.....	109
2) Aportaciones	110
3) Recomendaciones para otros estudios	111
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	113
<u>HEMEROGRAFÍA</u>	114
<u>ANEXOS</u>	115
Anexo 1: Estadísticas de exportación del Japón, fracciones hule sintético.....	115
Anexo 2: Estadísticas de importación de Indonesia, fracciones hule sintético	115

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

1) *Introducción*

De acuerdo con la situación actual que vive México, se plantea como una necesidad el hecho de exportar productos o servicios, ya que implica el ingreso de divisas para el país y probablemente generación de empleos, para tratar de mejorar el nivel de vida de los mexicanos.

México se ha ubicado como un país exportador, superando las expectativas que se tenían hace algunos años, logrando incursionar en mercados tan diversos, que le han demandado mayores inversiones en tecnología y desarrollo de nuevos productos. Hay que considerar que las maquiladoras juegan un papel importante en este hecho y que mucho de su producción solo se cuantifica como salida del país, aunque probablemente para su elaboración no se haya consumido materia prima mexicana, sólo mano de obra. También es importante destacar la mucho menor dependencia del petróleo como producto de exportación, ya que actualmente representa un mínimo porcentaje del total de las exportaciones.

Se habla de las alternativas que podrán contribuir al desarrollo de la exportación como el ofrecer incentivos para exportar⁽¹⁾, financiamientos con tasas blandas, generar una sola organización agrupando al CONACEX (Consejo Nacional de Comercio Exterior), CEMAI (Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales) y ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana), con el fin de evitar burocratismo y otros problemas. De hecho, en 1999, se da la formación del COMCE (Consejo Mexicano de Comercio Exterior), cuyo primer presidente será el director general de la empresa Vitro, que tendrá como objetivo, incentivar la actividad exportadora de México, incluir en dicha actividad a la pequeña y mediana industria, además de buscar la integración de la ANIERM, organismo que no está muy de acuerdo con dicho Consejo, ya que tiene muchos años trabajando para el comercio exterior mexicano y no consideran necesario estar asociados en otra agrupación.

Se tienen muchos otros factores que limitan a la empresa mexicana para incorporarse al concierto internacional, como el mito de que solo las empresas grandes pueden exportar o que los bancos no apoyan a la empresa mexicana en su labor exportadora; la lista puede ser interminable y mientras el empresario mexicano siga pensando que el Gobierno o alguien debe resolverle todos sus problemas y no tenga los conocimientos necesarios y un producto que satisfaga realmente las necesidades de un cliente para hacer una venta en el extranjero, pasarán Gobiernos con distintas mentalidades y mucho tiempo para que la Estrategia de Exportación se vuelva una realidad.

Se han hecho esfuerzos de distinta naturaleza para "animar" a las compañías mexicanas como exposiciones y cursos especializados para orientar y capacitar al interesado sobre la esencia del comercio exterior, organizados por Bancomext, universidades e instituciones relacionadas, pero dado que en épocas de crisis, los gastos que primero se eliminan son los de Capacitación, no es posible sostener dichos esfuerzos.

⁽¹⁾Se citan estas organizaciones, ya que se pueden considerar como las más representativas dentro de la República Mexicana, orientadas a la promoción de empresas y productos mexicanos en los mercados internacionales, además de hacer una labor de representatividad de sus agremiados ante las instancias gubernamentales.

Incluso Bancomext ha instalado oficinas propias en las Universidades y Tecnológicos, para que la empresa se pueda acercar más fácilmente a solicitar ayuda y orientación sobre el tema, aunque habrá que esperar resultados para valorar el objetivo *perseguido*. Pueden existir 1,000 cursos, mismos a los que nadie asistirá, además de pensar que con los mismos conocimientos, se podrán afrontar nuevas problemáticas, dado que no existe la inquietud de actualizar los conocimientos propios.

Se instituyó el Premio Nacional de Exportación, patrocinado y coordinado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), con el objeto de dar un reconocimiento a las empresas mexicanas que se hayan destacado por su labor exportadora, en el cual se solicita la información pertinente a las áreas relacionadas con el comercio exterior dentro de la organización, calificadas en distintas categorías, que son evaluadas por reconocidos expertos en México. El Premio es entregado por el señor Presidente de la República, en una ceremonia dentro del Congreso de Comercio Exterior, en la cual se hace el reconocimiento público a las empresas ganadoras. Las empresas que hayan participado, reciben una retroalimentación sobre su evaluación, emitida por los evaluadores, con el objeto de mejorar su exportación y calificación en el siguiente Premio, además de obtener *sugerencias y observaciones*.

En distintas revistas de administración y temas relacionados, tanto en México como en otros países, se presentan artículos que buscan orientar al lector sobre la posible incursión en los mercados de exportación, limitándose a presentar pasos generales en los que se mencionan algunos "tips" y hacen ver a la exportación como una operación sencilla. En México siempre se menciona la ayuda de Bancomext y organismos relacionados con el comercio exterior, pero nunca se ha platicado sobre los fracasos y factores que han contribuido a que muchas empresas mexicanas tengan temor de salir al extranjero. Se puede agregar a lo anterior, traducciones mal realizadas, en donde *utilities* quiere decir utilidades, por ejemplo.

También se sabe de malas experiencias sobre exportación de productos mexicanos, en las que principalmente no se ha recibido el pago y el producto no es devuelto al vendedor; a juicio del comprador, el producto no cumple con la calidad solicitada y resulta que no hay papeles que comprueben la operación realizada, porque los mexicanos no están acostumbrados a documentar sus operaciones, además de no "invertir" en *capacitación que les ayude a enfrentar los problemas de exportar productos*. Todas las operaciones se han realizado a "la palabra" del comprador, complicando cualquier posible reclamación sobre el embarque realizado.

De acuerdo con lo anterior y haciendo un análisis de lo que pudiera funcionar para la empresa mexicana, se decidió elaborar un trabajo en el que se buscara una Guía o Modelo, que orientara a una organización o individuo, respecto a los pasos a seguir en una posible venta al extranjero, aprovechando la oportunidad de compartir las experiencias vividas, que se tome lo positivo de las mismas y no se vuelvan a recorrer, tratando así de recortar el camino a seguir o saber en que puntos se debe poner un mayor énfasis. Es importante aclarar que este Modelo no es limitativo, ni asegura el éxito de la venta, pero ayudará a conocer hacia donde se deben dirigir los esfuerzos, los puntos clave para una negociación y como manejar situaciones que se presentan.

Se toma el caso de una empresa mexicana, dedicada a la producción de Hule Sintético, con el afán de incrementar su participación en el mercado internacional, ya que se encontraba en búsqueda de nuevos mercados que contribuyeran a un mayor uso de la capacidad instalada y la posibilidad de orientarse a un mercado de

Especialidades, que le redituara mayores utilidades y ubicarse en nichos de mercado no atendidos por la competencia, o en otro caso, participar de mercados atendidos tradicionalmente por distintos competidores dentro del mercado internacional.

2) *Objetivos generales*

El objetivo principal de este trabajo es: elaborar un Modelo que muestre los pasos a seguir en la búsqueda de exportación de productos industriales, considerando los aspectos de venta, mercadotecnia, logística, negociación, búsqueda de información y pagos internacionales; que recopile información básica para llevar a cabo una negociación y; que documente experiencias que contribuyan al estudio del comercio internacional.

Los objetivos alternos o secundarios son:

Compartir conocimientos mediante los planteamientos de actividades a realizar por la empresa o ejecutivo que la use, para buscar mercados en la exportación; no considera el caso de productos que van directamente al consumidor, porque se tendría que agregar la promoción y publicidad que se requiere en esos casos. Va enfocada a productos industriales, que requieren de una transformación antes de que el producto se consuma finalmente, siendo una característica de estos productos, la promoción especializada.

Comentar y documentar la gestión de comercialización con empresas japonesas (Sogo Sosha⁽²⁾), de las cuales se puede aprovechar su fuerza comercial, ya que cuentan con oficinas en todos los países del mundo, aprendiendo a trabajar con ellos; además se considera la evaluación de exposiciones, que sirven como ventana de cualquier empresa hacia los mercados potenciales en los que se presenta.

Considerar la evaluación de canales de distribución en el extranjero y la forma de evaluar su desempeño, ya que se convierten en una pieza importante para la comercialización de los productos de una empresa, siendo indispensable el conocer una forma sugerida de trabajo con dichos canales.

Validar el Modelo mediante el uso del mismo en otros productos mexicanos en búsqueda de ser exportados. Son los casos de: a) tubería de acero sin costura, usada principalmente en la industria petrolera, cuya principal competencia es los japoneses y europeos y; b) carne de cerdo, que va directamente al consumidor en algunos casos y en otros va a los autoservicios, que tienen políticas bastante estrictas respecto al manejo de proveedores, introducción de productos y condiciones de pago. En este caso, la competencia dependerá del mercado que se considere como potencial, ya que existen productores regionales, que por cercanía a los mercados consumidores, pueden fungir como competidores de nuevos productores.

Compartir las experiencias personales en el extranjero, para empresas y profesionales mexicanos que incursionen en el mercado internacional, tomando como referencia el caso de un producto nacional. Este objetivo considera una aportación personal a los comercializadores mexicanos, ya que en muchas de las ocasiones, se aprende del comercio exterior "a sangre y fuego", porque hay poca literatura sobre el tema; las

⁽²⁾ Sogo Sosha, es un término japonés, cuyo significado es empresa comercializadora, que compra y vende productos o servicios, con la ganancia de una reventa o comisión.

personas que han tenido contacto con el tema, se reservan mucho de los conocimientos o no les da tiempo de compartirlos, ya sea difundándolo en sus empresas o a través de clases en los centros educativos del país.

Mostrar un trabajo basado en la teoría y práctica, que conjugue el trabajo bibliográfico con lo realizado en campo, en donde el resultado, es el ingreso a los mercados internacionales, mediante la realización de diversas actividades, de tal forma que sea conveniente para la empresa y para el comprador.

3) Realización de la investigación

La importancia de este trabajo radica en la aportación de la experiencia personal, combinada con la teoría y experiencias de otros autores, para la definición y "aterrizaje" de los conocimientos, en beneficio de organizaciones y personas que buscan nuevos horizontes para los productos o servicios que ofrecen. Trata de recopilar distintos puntos de vista, para concentrarlos en el establecimiento de un camino a seguir.

A manera de antecedente sobre la investigación, se puede comentar que después de haber buscado información tanto bibliográfica como práctica, en México y otros lugares del mundo, no existe una "receta" o método para llevar a cabo una exportación o búsqueda de mercados para los productos que una empresa puede tener. Siempre se recurre al personal que ha tenido una experiencia al respecto, enfrentando en muchos de los casos, la inseguridad de transmitir los conocimientos adquiridos.

Adicionalmente, se tiene conocimiento de que muchos de los exportadores potenciales mexicanos, no están acostumbrados a pagar por una consultoría o para que alguien los ayude a lograr una venta exitosa, siendo frustrantes muchas de las vivencias y con pérdidas en consecuencia, por lo que desisten en volver a intentar la salida de sus productos al exterior.

Dado lo anterior, se consideró necesario el desarrollar una "ruta" a seguir, para todo aquel que quiera buscar nuevas aplicaciones o nichos de mercado para sus productos o servicios, que aporte la experiencia aprendida durante la práctica de la mercadotecnia internacional y lectura de bibliografía existente sobre el tema, para tratar de establecer un Modelo que considere en forma general, los pasos necesarios e "indispensables" para lograr la colocación en el extranjero de los productos que se tienen.

El trabajo realizado consistió de varias etapas. Se partió de la necesidad de contar con una serie de actividades a realizar que puedan llevar a la localización de mercados potenciales para los productos que se manejan, buscar la forma de penetrar al mercado, basado en el análisis de la información del mismo, considerando la mezcla de mercadotecnia en dicho mercado, además de determinar la factibilidad y rentabilidad para la empresa que lo realice.

Se realizó una investigación en distintas fuentes bibliográficas, mencionadas en la Bibliografía de este trabajo, con el objeto de conocer las formas de pensamiento sobre el tema por parte de distintos autores, americanos, orientales y europeos; se consultaron revistas mexicanas y extranjeras, de negocios y de comercio exterior así como Internet, obteniendo información valiosa sobre los temas a desarrollar.

Se aprovechó información obtenida en forma personal, sobre productos y mercados de otros países, en los cuales se revisó la forma en que son promovidos y vendidos.

Toda esta información fue obtenida en México, ya que se cuenta con acervo bibliográfico interesante en bibliotecas como la de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Al tener una base teórica que pudiera dar soporte al trabajo práctico, se llevó a cabo la investigación en campo, aprovechando la disponibilidad de la Empresa para llevar a cabo las actividades planteadas originalmente; se obtuvieron las estadísticas comerciales de países como Japón, contactos iniciales con las sogo sosha o comercializadoras japonesas, con el objeto de sondear la posibilidad de ingresar en distintos mercados. Se realizó el procesamiento de información estadística para tener una idea de lo que significaban los mercados potenciales.

Ya teniendo información "confiable" y habiendo definido el país para "ser atacado", se formalizaron los contactos hasta la determinación del comercializador que ayudaría a la Empresa para colocar los productos en dicho país. Estas actividades también fueron realizadas en México.

Posteriormente se realizó el viaje a Indonesia, en el cual se verificó la información obtenida y se llevaron a cabo las negociaciones para obtener los primeros pedidos, confirmando lo obtenido en México; se tuvo contacto directo con el mercado, consumidores y competencia, haciendo notar la presencia de México, en un mercado que siempre ha sido atendido por europeos y japoneses. Se obtuvo información "de primera mano" para ser procesada y analizada posteriormente. Este viaje resultó de mucha utilidad para un mejor conocimiento del mercado, distribuidores, y consumidores, ya que no solo se ingresa al mercado, sino también se debe permanecer en el mismo.

Finalmente se analizan e interpretan los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo empleado, valorando los resultados obtenidos para la Empresa, tanto en utilidad como participación de mercado.

Posteriormente se valida el Modelo en mercados distintos al de hule sintético, obteniendo resultados positivos en otros productos.

En el presente trabajo se habla de un producto Industrial, siendo aquel cuya venta es principalmente técnica; el producto cumple con especificaciones que lo hacen atractivo al cliente; servicio adicional al producto en venta, como pudieran ser formulaciones, peso constante, empaque, envío de documentos, precio competitivo tanto FOB como CIF y otros factores que posteriormente serán mencionados.

Un producto industrial no requiere publicidad masiva (común para los productos de consumo) sino especializada; dicho producto será usado en un proceso de transformación para obtener un producto terminado que será utilizado o comprado por un consumidor final.

4) Hipótesis

A continuación se presenta la hipótesis de trabajo, que servirá como base o fundamento para orientar los esfuerzos a realizar durante el desarrollo de las actividades necesarias para la ejecución del trabajo:

Dentro de los procesos de comercialización y negociación, tanto a nivel nacional como internacional, se pueden desarrollar metodologías o modelos para ser aplicados dentro de dichos procesos, que contribuyan a conocerlos, documentarlos, difundirlos y que busquen la mejor eficiencia de su gestión, aún cuando cada operación se presente en forma única y compleja.

Esta hipótesis plantea la posibilidad del desarrollo de un modelo que sirva como guía o pasos a seguir dentro de la gestión de la comercialización y negociación, documentación de experiencias y su posible difusión, para organizaciones o individuos que se desempeñen en el comercio exterior, siendo necesario el desarrollo de modelos o teorías propias que contribuyan al mejoramiento de la gestión mencionada.

El modelo deberá proporcionar los elementos de información y recursos necesarios para una posible negociación de compra o venta de productos fuera de México, ya que con base en las experiencias que se consideran, se deberá hacer explícito cualquier detalle que sea necesario para llevar a cabo una mejor gestión.

La generación de este modelo, también contribuiría a la documentación de experiencias vividas por empresa y ejecutivos mexicanos, que al ser plasmadas en un modelo, podría "ahorrar" tiempo y dinero a los futuros usuarios del mismo en su operación dentro del comercio exterior.

Este modelo deberá considerar la actuación de variables que pueden afectar su desempeño o cumplimiento, en función de su importancia e influencia dentro de la gestión de comercialización y negociación. Dentro del capítulo del Marco Teórico, se presenta una explicación más amplia sobre los conceptos que a continuación serán mencionados.

Dentro de estas variables, se pueden considerar como variables exógenas, las que tendrán influencia en el desempeño del modelo y no es posible que se tenga control sobre ellas en el análisis del comercio exterior:

- a) Fuerzas políticas y legales;
- b) Barreras arancelarias y políticas de proteccionismo;
- c) Fuerzas económicas;
- d) Fuerzas competitivas;
- e) Nivel de tecnología;
- f) Estructura de distribución;
- g) Geografía e infraestructura y;
- h) Fuerzas culturales.

Otro tipo de variables son las endógenas, que se derivan de la estrategia a seguir y que están relacionadas con el control por parte de la organización, que comercializa productos a nivel internacional. Serían:

- a) Precio: que esta directamente relacionado con la utilidad y costo de los productos o servicios que se comercializan;
- b) Producto: definido por la organización para ser comercializado en los mercados internacionales;
- c) Promoción: empleada para dar a conocer la existencia de un producto o servicio en el mercado, así como los beneficios que proporciona, y;
- d) Canales de distribución: a definir por la empresa, para lograr que los productos se encuentren al alcance del consumidor.

que como se puede apreciar, representan la mezcla comercial de dicha organización y se consideran bajo su control, para realizar la gestión de comercialización.

Desde otro punto de vista, se pueden considerar variables en función de su interacción con el proceso de comercialización, que considera insumos, un procesamiento de los mismos a través del modelo a desarrollar y la obtención de productos o resultados, que contribuyen a una posible mejora de la gestión de la organización. Se puede ejemplificar de la siguiente forma:

INSUMOS -----> MODELO -----> PRODUCTOS

Condiciones de pago
 Precios
 Tiempo de entrega
 Especificaciones de producto
 Programas de producción
 Investigación y Desarrollo
 Estadísticas comerciales
 Competencia y formas de trabajo
 Investigación y Desarrollo

Mejor posicionamiento
 en el mercado
 Mejora de rentabilidad

Capítulo I: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA PARA EL CASO EN ESTUDIO

1) *Antecedentes y características*

Dada la confidencialidad que implica para cualquier organización el manejo de su información, no es posible dar a conocer su razón social, por lo que será denominada para efectos de este trabajo: "**la Empresa**".

Se puede considerar que México vivió la "administración de la riqueza" hasta 1982, época del *boom* petrolero. Viene la brusca caída del precio del petróleo, devaluación del peso, nacionalización de la Banca y reducción de los distintos mercados de bienes y servicios, motivando a la industria nacional a buscar nuevos mercados para colocar su producción o por lo menos, tratar de llenar las capacidades de las plantas productoras y mantener niveles de costo aceptables.

Desde un punto de vista personal, México vivió dormido durante mucho tiempo; estuvo protegido, siendo necesarios permisos de importación y vendiendo a precios que cubrían las deficiencias de la industria. El despertar fue muy duro para todos, pero obligó a buscar nuevas alternativas de materias primas y mercados de exportación. Fue darse cuenta de la realidad de los mercados internacionales, la calidad, negociaciones y otros factores que activaron a toda la industria.

Al verse involucrada en esta situación, la Empresa se decide a buscar mercados en el exterior, con el objeto de cubrir su capacidad ociosa hasta el momento. Se inician esfuerzos de búsqueda hacia América Latina, Estados Unidos y posteriormente Europa. Finalmente incursiona en el Lejano Oriente, mercado exigente, pero con buen prestigio como cliente.

La gestión de la Empresa está dirigida por un Corporativo, que marca la pauta a seguir a nivel del conglomerado, tanto operativa como administrativamente.

Su presencia en el extranjero se ha incrementado, debido a la constante preocupación por la calidad de sus productos y servicios, así como la atención que se brinda a los distintos clientes atendidos en el ámbito mundial.

Es importante mencionar que la Empresa ha trabajado arduamente sobre procesos de Calidad Total, incluyendo el obtener el Premio Nacional de Calidad 1996, de tecnología 1999 y la Certificación ISO 9000 y buscando ser una organización de clase mundial, preocupada por la satisfacción de los requisitos de sus clientes.

La estructura formal de la Empresa es: una Dirección General, Direcciones por área y Gerencias, que reportan a dichas direcciones, además del apoyo operativo que ofrecen para el logro de la misión, visión y objetivos planteados en un proceso de planeación estratégica anual. Cuentan con dos plantas de producción de Hule, que toma ventajas de su cercanía a puertos de exportación de México, así como una continua actualización de su tecnología, por medio del área de Investigación y Desarrollo, que ha contribuido en forma importante con productos introducidos en nichos de mercado atractivos.

La estructura de su área de Exportación, es la siguiente:

- *Gerente de Exportación*: Responsable de las ventas, cobranza, administración de ventas, presupuesto de gastos y ventas, planeación de la producción y relación con la planta de proceso; presidente del Comité de Calidad de Exportación. Reporta al Director Comercial de la Empresa.
- *Asistente Secretarial*: Responsable del archivo de documentos del departamento; apoyo a los distintos integrantes del área en la elaboración de documentos, correo y archivo; comunicaciones, envío/recibo de faxes y atención telefónica.
- *Gestor*: Responsable por todos los trámites relacionados con la actividad exportadora de la empresa: pólizas de seguros, certificados de origen, trámites ante organismos gubernamentales y privados, consularización de documentos, atención a cartas de crédito y presentación de documentos, conocimientos de embarque en líneas navieras y corrección de documentos. Envío de muestras.
- *Jefe de Exportación a América Latina*: responsable de las ventas en Centro y Sudamérica; negociación de precios y condiciones de pago, elaboración y supervisión de documentos necesarios para la exportación, supervisión de la logística del producto, cobranza, administración de ventas, presupuesto de ventas, pago de comisiones a representantes y planeación de la producción.
- *Jefe de Exportación a Lejano Oriente y Europa*: Responsable de las ventas en Lejano Oriente y atención al distribuidor en Europa; negociación de precios y condiciones de pago, elaboración y supervisión de documentos necesarios para la exportación, cobranza, supervisión de la logística del producto, administración de ventas, presupuesto de ventas, pago de comisiones a representantes y planeación de la producción.
- *Administración de Ventas*: es responsable de la atención al mercado de E.U.A, ya que se limita a dar atención al distribuidor en EUA y embarcar los productos desde la planta productiva. Las negociaciones de precios, volúmenes y condiciones de pago son negociadas por el Director Comercial directamente con el distribuidor. Reporta al Gerente de Ventas Nacionales y es el encargado de hacer la Planeación de la Producción, sobre la base de los pronósticos de las áreas Nacional y Exportación, siendo el primer mes un pronóstico "seguro"; el segundo mes, un estimado y el tercero, un pronóstico como tal. Hace la negociación con el área de Producción para determinar la viabilidad de la misma.

2) Portafolio de productos

Los productos que maneja la Empresa son considerados como Hule Sintético y se empleará la nomenclatura manejada en las tarifas arancelarias de Comercio Exterior. Se tienen distintos tipos de Hule Sintético, de los cuales la Empresa maneja los siguientes:

- ❖ SBR: Hule Sintético Estireno Butadieno (fracción arancelaria: 40-0219)
- ❖ PBR: Hule Sintético Polibutadieno (fracción arancelaria: 40-0220)
- ❖ NBR: Hule Sintético Acrilo Nitrilo Butadieno (fracción arancelaria: 40-0259)

La Empresa tiene la ventaja de producir los hules mencionados por medio de los dos procesos industriales existentes: Emulsión (SBR y NBR) y Solución (SBR y PBR). Es necesario comentar que estos productos no tienen sustitutos actualmente; son complementarios al Hule Natural, ya que las formulaciones llevan una mezcla de ambos hules para dar ciertas características al producto final. También existe la posibilidad de mezclar hules sintéticos con el mismo fin. Otro tipo de hules como EPDM, Poliuretano o Butilos, son usados en aplicaciones distintas a las que serán mencionadas posteriormente para SBR, PBR y NBR.

Actualmente la Empresa desarrolla nuevos productos en Solución con su propio departamento de Investigación y Desarrollo, ya que el tecnólogo original del proceso, se retiró del mercado, dejando a las empresas que habían adquirido su tecnología, en una posición débil en el mercado.

Las principales aplicaciones de los Hules Sintéticos son:

- SBR: Llantas, Calzado y Modificación de Asfalto
- PBR: Llantas y Modificación de Poliestireno
- NBR: Artículos industriales y Calzado

3) Comercio exterior de la Empresa

a) *Importación:* El Butadieno, una de las principales materias primas para la elaboración de Hule Sintético, es importada del extranjero, debido a que el productor local (PEMEX), no tiene la capacidad suficiente para surtir las necesidades de la Empresa, en calidad y cantidad. Se vuelve imprescindible para la Empresa, hacer contratos a largo plazo con proveedores ubicados en Estados Unidos y Europa, para evitar un posible desabasto y falta de producción del Hule en los mercados que atiende, además de buscar coberturas de riesgos, para evitar cambios dramáticos en los precios.

Por este motivo y a raíz de las distintas devaluaciones, la Empresa requiere obtener divisas para mantener una balanza comercial adecuada y poder importar el producto, motivo por el que se vuelve necesaria la búsqueda de mercados en el exterior.

b) *Exportación:* la Empresa se ha dedicado a la exportación de productos desde 1982, iniciando en mercados como E.U.A., Centro y Sudamérica; se han incrementado las ventas hacia otras regiones como Europa y Lejano Oriente. La tendencia de los Hules Sintéticos es hacia las Especialidades, ya que los productos mencionados están considerados como *Commodities*, productos genéricos que representan altos volúmenes y precios bajos. También se requiere la búsqueda de nuevos mercados, porque se debe cubrir la capacidad total de producción, lograr una mejor imagen ante los clientes actuales o potenciales, además de incrementar su participación en el mercado mundial de Hules.

Uno de los mercados con mayor crecimiento respecto al consumo de Hule Sintético es el Sureste Asiático, debido principalmente al establecimiento de maquiladoras de calzado tenis y casual, en todos los países en donde la mano de obra es más barata que en Japón o Taiwan.

Sudamérica presenta un crecimiento moderado, ya que las economías de estos países enfrentan situaciones similares a las que se viven en México: devaluaciones, inestabilidad política y económica y otras, que impiden el desarrollo constante de sus industrias.

Europa se mantiene en volúmenes similares de consumo; su principal importancia esta en la demanda de Especialidades, ya que los productos que se consumen tienen aplicaciones cada vez más exigentes.

Los EUA presentan un crecimiento importante en la aplicación de Modificación de Asfalto con los hules SBR, en los que se ha encontrado un nicho de mercado atractivo y rentable.

En el ámbito de competencia de productos, se tienen países fuertes en producción de Hule Sintético como son: Japón, Taiwan, Francia, Alemania, Brasil, Argentina, E.U.A. y Canadá entre otros; se compete mucho en los Hules de Emulsión, pero también se ha incrementado la competencia en Hules de Solución. Plantas de ambos procesos se encuentran en los países mencionados.

4) Identificación de la problemática

La problemática enfrentada por la Empresa y que dió origen a la realización de este trabajo, fue la necesidad de incrementar la presencia de sus productos en el Lejano Oriente, ya que es un mercado en crecimiento, generalmente sin problemas de pago y que da prestigio a los proveedores, debido a la exigencia de los clientes.

En ese momento no se tenía información de los mercados de la región, ni siquiera sobre la participación de mercado de los productos de la Empresa en los mercados que en ese momento atendía, como eran Japón y Taiwan. Se presentaban las preguntas: ¿qué mercado sería potencial para la Empresa?, ¿cuál sería el más adecuado para "atacar?".

¿Cómo hacer una investigación de mercado desde México? ¿qué información se podría obtener? ¿sería útil y válida?; suponiendo que ya se hubiera detectado un mercado, ¿cómo hacer negocios en ese país o mercado?, ¿qué aplicaciones del producto se tendrían? ¿cómo participar en una exposición? ¿cuál sería "buena"?

Ante estas interrogantes, surgió la necesidad de tener a la mano, una guía, manual o camino a seguir, en donde se explicara que rubros se requiere conocer e investigar, para dar respuesta a la solicitud de incrementar la participación de mercado en una zona geográfica y posteriormente en un país. Adicionalmente, se deben conocer temas relacionados al comercio exterior, como condiciones de pago y cobro, logística y promoción de los productos.

Al llevar a cabo la búsqueda de este tipo de material, en una época en la que el conocimiento esta "a flor de tierra", con Internet y otros medios para comunicarse en forma global, no existe ningún trabajo que englobe todas estas preguntas y que sería de gran utilidad para todo aquél que quiera introducirse en el contexto internacional.

Existen guías como la emitida por el Bancomext, llamada "guía del exportador", en donde se plantea un diagrama de flujo, mencionando los pasos principales a seguir, pero más enfocado a los trámites que se tiene que hacer con dicho Banco, para obtener créditos o financiamientos, además del uso de su infraestructura.

En otros países, se tienen bibliotecas comerciales, en donde el interesado puede consultar información del país al que quiere introducir su producto, aunque generalmente se enfocan a comentar la forma de hacer negocios en el país objetivo, las importaciones y exportaciones generales del mismo y algunas observaciones sobre sus datos económicos, como puede ser balanza comercial y PIB; se pueden encontrar guías del exportador, con alcances limitados.

Por lo anterior, se decidió realizar este trabajo, cuyo objetivo es ayudar a los exportadores potenciales y actuales, a la gente relacionada con la mercadotecnia internacional o global, para mejorar su "ataque" a distintos mercados y recepción de información sobre el exterior, empleada para la toma de decisiones.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO: Desarrollo de Estrategias para el mercado internacional

1) Planeación Estratégica

Ya habiendo descrito a la Empresa y las características de los productos que maneja, es necesario dar un marco o introducción al inicio de la actividad de cualquier negocio. Es posible considerar que hay negocios que no requieran hacer una actividad para saber hacia donde se dirigen o qué piensan sobre el futuro, pero ese es un punto de vista corto, ya que el hecho de hacer un ejercicio de planeación, es positivo para cualquier organización lucrativa o no, ya que la obliga a pensar en cosas distintas a la operación, que tanto tiempo absorbe y la lleva a un círculo vicioso, ya que no se tiene tiempo para pensar en el futuro, pero si lo hay para reprocesar.

Pero ¿cómo saber que se debe hacer o que camino seguir, para definir una planeación útil para la organización?; es necesario revisar distintos conceptos sobre Estrategia, ya que como sus raíces lo indican, significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" (Mintzberg, Proceso Estratégico, pag. 1). Se debe definir una Estrategia que oriente los esfuerzos de la organización, que le permita permanecer en el mercado.

Existen varias definiciones de Estrategia (Mintzberg, Proceso Estratégico, pag. 2): a) es el elemento que determina las metas básicas de una organización, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos; b) es una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con 4 componentes: el alcance del producto/mercado (productos y mercados en los que opera la organización); el crecimiento (los cambios que la organización proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (propiedades de sus productos/mercado que colocan a la organización en una posición sólida ante sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas debidamente), para lograr más de lo que cada una de ellas haría.

Estas definiciones tienen cuatro conceptos en común (Mintzberg, Proceso Estratégico, pag. 3): El concepto de *ambiente*, donde se manejan condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas pueden ser negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). El segundo concepto sería la *orientación* de la organización, con el establecimiento de metas u objetivos básicos, cuyo objetivo de más alto nivel sería la Misión, en la que se define la razón de ser o existir de la organización. El siguiente concepto, es el realizar un *análisis de la situación* de la organización, que se conoce como fuerzas y debilidades. Por último, la organización *proyecta cómo aplicar sus recursos*, para alcanzar sus metas y lograr adaptarse.

Se requiere de dos supuestos fundamentales (Mintzberg, Proceso Estratégico, pag. 3): a) el análisis siempre debe ir antes de la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación, siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la organización. Esto se conoce como la *Formulación de la Estrategia*. Todo el aprendizaje que ocurre, se deriva del esfuerzo de los planificadores, la alta dirección y analistas. b) El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada *Ejecución de la Estrategia*, está a cargo de personas que no participaron en la formulación, las cuales deben ponerlo en práctica, con un mínimo de sorpresas posible.

La Planeación Estratégica (David, Strategic management, pag. 4) puede ser definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones "cruzadas" que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. El proceso consiste de tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

a) La *Formulación* (David, Strategic management, pag. 5) incluye el desarrollo de la misión del negocio, identificación de las oportunidades y amenazas del entorno de la organización, determinar fuerzas y debilidades internas de la organización, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y elección de las mismas para llevarlas a cabo. También incluye la decisión de elegir nuevos mercados o negocios a los cuales ingresar, que negocios abandonar, como reasignar recursos, expandir operaciones o diversificar, tanto en mercados internacionales como nacionales, evaluar alianzas o enfrentar ambientes hostiles.

- La misión de la organización (David, Strategic management, pag. 9) es el propósito o razón de ser del negocio, que la distingue de negocios similares; identifica el alcance de las operaciones de la empresa en términos de productos, servicios, calidad de los mismos y mercado.
- Oportunidades y amenazas externas (David, Strategic management, pag. 9), que son términos referidos a las tendencias o eventos políticos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, legales, gubernamentales y tecnológicos, que pueden beneficiar a la organización o representar problemas. Están fuera del control de la organización y son asociados a factores externos.
- Fuerzas y debilidades internas (David, Strategic management, pag. 9), que son actividades controlables dentro de la organización y que son desarrollados u operados con un menor o mayor grado de desempeño. Pueden ser relacionados con la administración, mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo y actividades de sistemas. Esta identificación debe realizarse, ya que es básica para el desarrollo de estrategias. Se determinan siempre con referencia a la competencia. Se pueden monitorear a través del uso de indicadores de desempeño, o por comparación de estándares de la industria.
- Los objetivos a largo plazo (David, Strategic management, pag. 10) pueden ser definidos como resultados específicos que una organización busca para alcanzar o cumplir con la misión definida; el término largo plazo significaría mayor de un año. Los objetivos son necesarios para la organización, ya que marcan la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, muestran prioridades, permiten la coordinación y proveen de bases efectivas de planeación y control. Deben ser: mensurables, retantes, consistentes, razonables y claros. Los objetivos a corto plazo, tendrán las mismas características, con la particularidad de ser necesarios para determinar si los pasos seguidos lograrán el cumplimiento de los definidos a largo plazo.
- Las estrategias (David, Strategic management, pag. 11) son los medios por los cuales, los objetivos a largo plazo serán alcanzados. Las estrategias de negocios pueden ser de expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos o servicios, concentración, penetración de mercados, desinversión, liquidación o alianza estratégica.

b) La *implantación* (David, *Strategic management*, pag. 5) de la estrategia requiere de establecer objetivos anuales, emitir políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal forma que las estrategias sean ejecutadas; incluye el desarrollo de una estrategia que de soporte a la cultura de la organización; que apoye una efectiva estructura organizacional; que genere presupuestos; que desarrolle y utilice sistemas de información, además de ligar los resultados de la empresa a la compensación de los empleados. Generalmente se le conoce a esta etapa como la de acción, ya que debe movilizar a empleados y gerencia para poner en acción las estrategias definidas en el proceso. También es considerada como la etapa más difícil, ya que requiere disciplina personal y compromiso. Se requieren habilidades interpersonales, ya que las actividades de la implantación afectan la totalidad de la operación de la organización. El reto es estimular a los empleados para trabajar con orgullo y entusiasmo en el logro de los objetivos.

c) La evaluación de la estrategia es la última etapa (David, *Strategic management*, pag. 5). La alta gerencia esta ansiosa de saber cuales son las estrategias que no están dando los resultados esperados; todas las estrategias están sujetas a revisión, debido a la dinámica de los mercados, que afectan las bases de la planeación. Hay tres actividades fundamentales en la evaluación: 1) revisión de los factores externos e internos, que son las bases de las estrategias que se están llevando a cabo; 2) medición del desempeño y; 3) tomar acciones correctivas. Es necesario hacer la evaluación porque el éxito implica cambios.

Dado lo anterior, la Empresa realiza un ejercicio anual de planeación, en donde se revisa todo el proceso de planeación estratégica, siempre dirigido por su corporativo, en el sentido de seguir los lineamientos planteados para todas las empresas del grupo y enfocándolo hacia el logro de objetivos comunes y particulares de los mercados a los que atiende. Dentro del Modelo propuesto en este trabajo, el primer paso es verificar que exista la necesidad o se defina como estrategia, la búsqueda de nuevos mercados o el incremento de la participación de mercado, tanto en mercados actuales como en mercados nuevos, caso clásico en los mercados de exportación.

Para la Empresa, el proceso de planeación es llevado a cabo por la Dirección General, los directores de área y el área de Planeación, en la cual se prepara toda la información a ser discutida y analizada en distintas reuniones. Esto no quiere decir que solo cada año se revise la información obtenida; periódicamente, el área de Planeación informa a todo el nivel ejecutivo de cambios que se encuentran durante el año, lo cual en algunas ocasiones motiva a que haya juntas extraordinarias para redefinir el camino. De hecho, existe una revisión trimestral del presupuesto operativo, con el objeto de reflejar los cambios en el entorno y su impacto en la operación del negocio.

2) Mercadotecnia Internacional

Hay distintas definiciones sobre mercadotecnia internacional (Cateora Philip, *International Marketing*, pag. 9): es el desempeño de actividades que dirigen el flujo de productos y servicios de una compañía a consumidores o usuarios en más de un país, por una utilidad. Otra definición se refiere a la planeación y conducción de transacciones a través de las fronteras nacionales, a partir de satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. De acuerdo con estudios en universidades inglesas, la Mercadotecnia internacional es el proceso de anticipar, identificar, planear y administrar los recursos, de tal forma que maximice la utilidad, el crecimiento y la satisfacción de los clientes en ambientes multinacionales, multiculturales y multilingüísticos.

Lo diferente de la mercadotecnia en el extranjero, viene del rango de variados problemas y la necesidad de estrategias para enfrentar los diferentes niveles de incertidumbre encontrados en mercados externos. El éxito tiene un requisito importante, que es la habilidad de comunicarse y hacer tratos con personas de diferentes antecedentes respecto a cultura, lengua y educación, así como distinta experiencia en aspectos comerciales e industriales. El mercadólogo internacional está sujeto a una nueva serie de factores macroambientales, a diferentes restricciones y frecuentes conflictos derivados de las leyes, culturas y sociedades. Los principios básicos del marketing se siguen aplicando, pero su complejidad e intensidad varían.

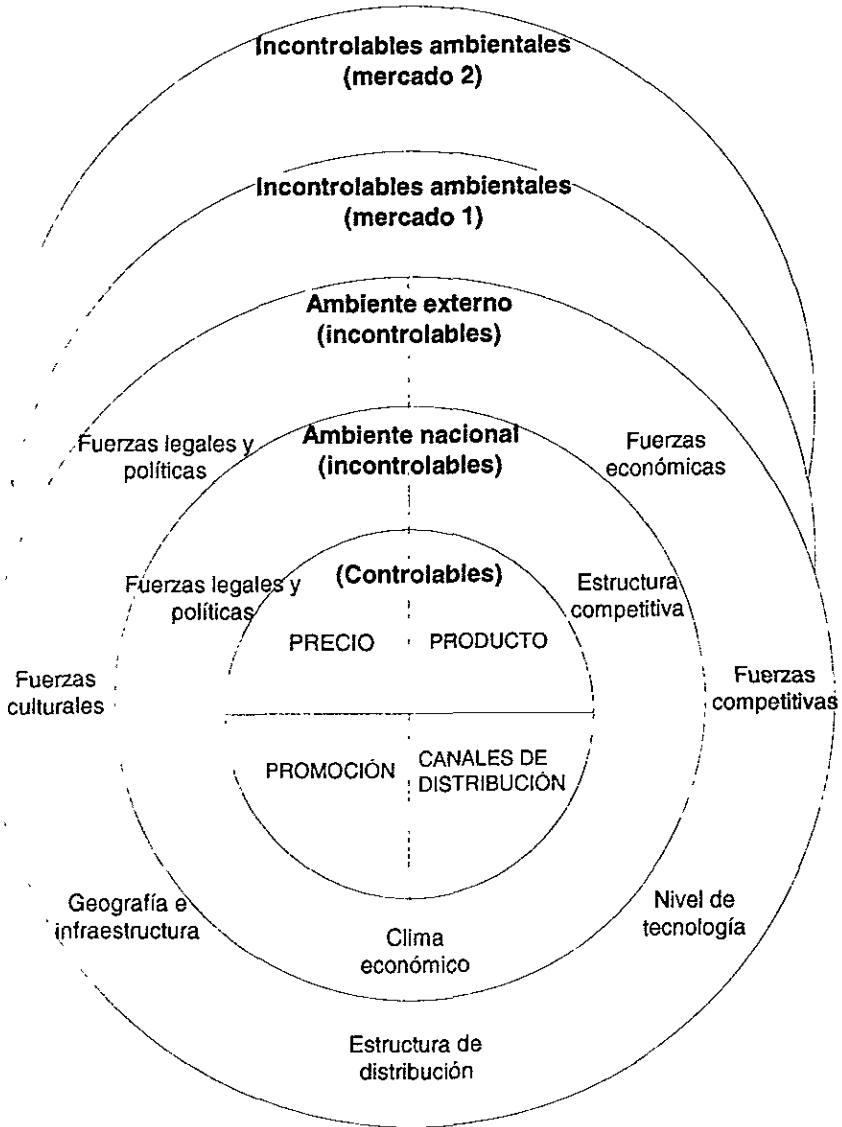
Un mercadólogo internacional exitoso, deberá poseer (Cateora, *International Marketing*, pag. 27) las mejores características de sociólogo, psicólogo, diplomático, abogado, profeta y gente de negocios, para poder enfrentar los retos adicionales al manejo de variables. Adicionalmente deberá ser objetivo, evaluando oportunidades y respondiendo a problemas; deberá tener tolerancia a las diferencias culturales, punto tan criticado a los hombres de negocios de los EUA, que piensan que todos deben ser como ellos; tener conocimiento de las culturas, la historia, potencial del mercado en cuestión y tendencias económicas, políticas y sociales, de los países a los que se atiende o se quiere ingresar con productos propios de la organización para la cual presta sus servicios.

La tarea del mercadólogo internacional (Cateora, *International Marketing*, pag. 9) es enfrentar un mínimo de dos niveles de incertidumbre sobre las variables incontrolables, en lugar de uno solo, como en los mercados nacionales. La incertidumbre es creada por los elementos incontrolables de todos los ambientes de negocios, pero cada país en el extranjero, en el que una empresa opera, agrega su propio conjunto de variables incontrolables. Se presenta a continuación la figura 1, (Cateora, *International Marketing*, pag. 10) con el objeto de hacer gráfica la relación entre las variables controlables e incontrolables.

Al centro se representan las variables controlables que constituyen las decisiones del departamento de mercadotecnia; el segundo círculo muestra los elementos ambientales en el mercado doméstico, que tienen algún efecto sobre las operaciones en el exterior; los círculos restantes representan las variables del ambiente externo para mercados en el extranjero, dentro de los cuales el mercadólogo opera. Cada mercado en el cual una empresa trabaja, presenta problemas por separado, involucrando a una o más variables incontrolables; por esto, es posible que una solución a un problema en el mercado A no aplique a un mercado B.

Figura 1

TAREA DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL



a) *Variables Controlables*: para tener éxito en la mercadotecnia, se debe elaborar un programa diseñado para un ajuste de la incertidumbre originada en el ambiente de negocios. El círculo central de la figura 1, muestra el área bajo control del gerente de mercadotecnia, que debe mezclar el precio, el producto, la promoción y las actividades de los canales de distribución, con el objeto de capitalizar o anticipar demanda del mercado. Estas variables pueden ajustarse en el tiempo, de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado o de los objetivos corporativos.

b) *Variables incontrolables en mercado nacional*: El segundo círculo, que representa el ambiente en los mercados nacionales, incluye elementos que tienen un efecto directo en el éxito de exportar. Una decisión política puede afectar el desempeño de la empresa en la exportación. Se tienen como ejemplos la política de Estados Unidos en contra de la discriminación racial en Sudáfrica o el bloqueo que se tiene sobre la isla de Cuba. El clima económico en el mercado nacional es otro elemento importante sobre la compañía y su posición competitiva en el extranjero.

c) *Variables incontrolables en el extranjero*: caso similar a las variables mencionadas en los mercados nacionales; se debe incluir aspectos de estabilidad política, estructura de clases y clima económico, ya que son variables importantes. Se puede mencionar como ejemplo el caso de la Unión Soviética, en el que se forman 15 nuevas repúblicas y los exportadores hacia el bloque soviético, se preguntan si un solo comprador continuara representando a las quince repúblicas o ahora tiene que hacer negocios con cada una de ellas; además se presenta el problema del tipo de cambio, ya que el rublo seguirá operando en Rusia, pero qué pasará con los otros 14 países.

Lo que hace interesante al marketing es el reto de moldear los elementos controlables (*precio, producto, promoción y distribución*) de las decisiones de marketing, dentro del marco de elementos incontrolables en el mercado, que puede ser la competencia, política, leyes, comportamiento del consumidor, nivel de tecnología y otros, de tal forma que los objetivos sean alcanzados.

Para ajustar y adaptar un programa de marketing a mercados extranjeros, los mercadólogos deberán ser capaces de interpretar efectivamente la influencia e impacto de cada uno de los elementos incontrolables en el plan de marketing, para cada mercado en el cual se espera hacer negocios. Para evitar errores (Cateora, *International Marketing*, pag. 15), el mercadólogo tiene que considerar el principio del *Relativismo en Mercadotecnia*: las estrategias y juicios de marketing, están basados sobre la experiencia y esta será interpretada por cada mercadólogo, en términos de su propia cultura y conocimiento.

La clave para una exitosa mercadotecnia internacional, es la adaptación a las diferencias ambientales de un mercado a otro. La adaptación es un esfuerzo consciente del mercadólogo internacional, para anticipar las influencias de las variables incontrolables de los mercados nacionales y externos sobre la mezcla de marketing y después ajustar la mezcla para minimizar dichos efectos.

El primer obstáculo para el éxito de la mercadotecnia internacional es el criterio de referencia propio al tomar decisiones, que es una referencia inconsciente de los propios valores culturales, experiencias y conocimiento como base para las decisiones. Esto ocurre cuando se confronta una serie o conjunto de hechos, a los cuales se reacciona espontáneamente sobre la base del conocimiento asimilado durante la vida

propia, ya que el conocimiento es un producto de la historia de nuestra cultura. La reacción esta basada en significados, valores, símbolos y desempeño de la propia cultura, que generalmente es distinta de la cultura extranjera, lo cual puede llevar a errores.

Para ejemplificar esto, se puede considerar la distancia física que se guarda entre personas, que en EUA se toma una distancia "normal" y si la persona se aleja o acerca más, se siente extraño o confundido al respecto. Otro puede ser el aceptar comida o bebidas, porque en algunas culturas como la oriental, es mal visto que se rechace un ofrecimiento, porque es señal de hospitalidad de quien lo ofrece.

Sería muy difícil aprender de todas las culturas con el grado de profundidad que se requiere, como para evitar este tipo de errores que en ocasiones es costoso. Sin embargo, actualmente hay páginas electrónicas en Internet, en donde se puede conocer más de la cultura de un país, el cómo hacer negocios y costumbres típicas. También se recomienda estar en "alerta máxima" respecto a costumbres de otros países, hacer preguntas con el objeto de conocer más, con mucho tacto, sin malicia o morbo, porque también puede molestar a quien este respondiendo. Habrá que plantear un problema desde dos puntos de vista: como si fuera juzgado en la cultura propia y como si fuera en la cultura extranjera, buscando una solución dentro de la forma de pensar de la otra cultura.

2.1) Clasificación o fases del involucramiento en Marketing Internacional:

La experiencia (Cateora, International Marketing, pag. 18) muestra un cambio significativo en la orientación internacional de la compañía, cuando enfoca sus esfuerzos y confianza en los mercados externos, absorbe la sobreproducción en forma permanente y comienza a depender de ellos:

- a) **Marketing externo no directo:** en esta fase, no hay una activa búsqueda de clientes fuera de las fronteras; sin embargo, los productos de la compañía pueden alcanzar mercados en el exterior. Las ventas pueden ser realizadas a compañías comercializadoras y otros clientes extranjeros que vienen directamente a la firma; productos que alcanzan mercados extranjeros vía distribuidores nacionales o aquellos que venden al exterior, sin conocimiento del productor o proveedor.
- b) **Marketing externo poco frecuente:** sobreproducción temporal causada por variación en los niveles de producción o demanda, puede resultar en ventas al exterior. Esta sobreproducción está caracterizada por su naturaleza temporal; debido a lo anterior, las ventas a mercados extranjeros son realizadas con poca o mínima intención de mantener una presencia continua en los mercados externos. En función de los incrementos en la demanda nacional, se absorben más sobreproducciones y la actividad de ventas al exterior se disminuye.
- c) **Marketing externo regular:** En este nivel, la compañía tiene una capacidad productiva permanente dedicada a la producción de bienes a ser comercializados sobre una base continua. Puede emplear personas en el país donde ahora envía sus productos o tener su propia fuerza de ventas en los mercados importantes. Su enfoque primario es cubrir las necesidades del mercado doméstico.

- d) Marketing Internacional: Las compañías en esta fase, están completamente comprometidas e involucradas en actividades de marketing. Algunas compañías buscan mercados en el mundo y venden productos, que son el resultado de producción planeada para distintos países o regiones.
- e) Marketing global: En este nivel, las compañías consideran al mundo, incluyendo su mercado nacional, como un solo mercado. Esto es en contraste a una compañía multinacional o internacional, que ve al mundo como series de mercados por país, incluyendo su mercado nacional, con conjuntos únicos de características de mercado, para los cuales las estrategias de marketing son desarrolladas.

3) Características de estrategias para los mercados internacionales

Al revisar la bibliografía, se tienen distintos puntos de vista sobre las estrategias a plantear por una organización que incursiona en los mercados internacionales.

Se presenta un breve resumen de lo que distintos autores opinan sobre las estrategias a seguir en nuevos mercados del exterior, buscando un soporte para el modelo objeto de este trabajo.

Se comenta que muchas organizaciones tienen la amenaza de la competencia externa en sus propios mercados (Sheth, Global Marketing, pag. 95), pierden el tiempo y no orientan sus esfuerzos a enfrentar dicha competencia, porque sus ejecutivos no entienden claramente que es la competencia global. Los ejecutivos de EUA adoptan el alcance tradicional, que es multinacional o país por país, que les representa una forma más segura de incursionar en nuevos mercados.

Se pueden considerar dos tipos de factores que orientan la competencia global: a) un competidor agresivo que decide usar el flujo de efectivo generado en su país de origen para atacar mercados orientados a competidores del exterior; b) el competidor defensivo, que busca "venganza", no en su mercado de origen, donde el ataque fue realizado, sino en los mercados de la competencia agresora, en los que es más vulnerable.

Dado lo anterior, es necesario diferenciar los siguientes conceptos:

- Competencia global: que ocurre cuando las compañías usan subsidios cruzados en la batalla para ganar posiciones para su marca y distribución.
- Negocios globales: en los cuales el mínimo volumen requerido para lograr eficiencia en costo, no lo tiene en sus mercados nacionales.
- Compañías globales: las cuales tienen sistemas de distribución en mercados externos claves, que les permiten subsidios cruzados y volúmenes de escala mundial.

Es necesario, como primer paso, identificar el objetivo de mercado; aquellos que piensan que la competitividad internacional se reduce a bajos costos de producción, están equivocados; aquellos que fallan en identificar las intenciones estratégicas de sus competidores globales, no podrán anticipar los movimientos, teniendo como consecuencia la pérdida de los mercados.

Se puede hablar de tres clases de estrategias (Sheth, Global Marketing, pag. 97), que son comunes entre los competidores globales: 1) construir una imagen global; 2) defender los mercados de origen o nacionales y; 3) superar la fragmentación de los mercados nacionales.

Existen varios ejemplos sobre las distintas estrategias usadas; por ejemplo, los japoneses tuvieron la habilidad de reconocer la vulnerabilidad de las posiciones competitivas de su competencia, basadas exclusivamente en ventajas de bajo costo de mano de obra y economías de escala. También han aprovechado la nueva barrera de entrada a los negocios, que es la distribución global de productos y/o servicios.

Es común que las compañías que defienden sus posiciones en mercados nacionales (Sheth, Global Marketing, pag. 100), tengan una visión a corto plazo sobre las intenciones estratégicas de sus competidores. Nunca podrán entender su propia vulnerabilidad, hasta que comprendan las intenciones de sus rivales y las razones atrás de sus tácticas. Siempre serán reactivos.

Las compañías subsidiarias deberán proveer a sus Corporativos con más y mejor inteligencia competitiva, además de aprender sobre los competidores del mundo a través de otras subsidiarias. Deberán librar batallas a favor de grandes estrategias y desarrollar sistemas de información, protocolos de decisión y medición del desempeño de las perspectivas globales y locales, para participar en el concierto mundial del comercio.

Dado lo anterior, los ejecutivos internacionales deben cultivar una mente abierta a nuevos conceptos y herramientas, que les ayuden a evaluar a los competidores y sus ventajas competitivas. Por ejemplo, si un competidor con alcance global, aún cuando no tenga una ventaja en costo, puede tener los medios y motivación para atacar compañías enfocadas a sus mercados nacionales. Si el competidor global disfruta de un nivel de precios altos en sus mercados de origen y no tiene desventajas en costo, puede significarle el uso de subsidios cruzados para la batalla por la participación del mercado global. Si un competidor global detecta una tasa de crecimiento favorable del mercado, poblado por competidores "flojos" y conformistas, que no son capaces de defender su mercado y con clientes que son menos sensibles a los precios comparados con los de su mercado de origen, este mercado será un objetivo en su camino de expansión global. Debe quedar claro que los competidores globales no solo buscan el volumen del mercado, sino también un flujo de efectivo que soporte el desarrollo de nuevos productos, inversiones en tecnología y distribución global.

La decisión de una empresa para ingresar a mercados internacionales, dependerá de la utilidad potencial que espere de un segmento de mercado en particular, en determinado país. La competencia global requiere nuevas formas de valorar la participación de mercado (Sheth, Global Marketing, pag. 104):

- a) Competitividad mundial en costos, que se refiere a la mínima participación de mercado mundial que se debe capturar, para mantener costos de manufactura adecuados;
- b) Influencia, que se refiere a la mínima participación de mercado que la empresa necesita en un país en particular, para ser capaz de influir en el desarrollo de precios u otras tácticas de sus competidores globales.

- c) Vulnerabilidad en "casa", relacionada con los riesgos competitivos de la participación en los mercados de origen o nacionales. El liderazgo en los mercados nacionales puede crear un falso sentimiento de seguridad; puede tener un efecto contraproducente, ya que la competencia puede ingresar al mercado y disputar la utilidad del mismo al líder.

Se puede hacer una comparación de dos estrategias que son la Diversificación y la Concentración de mercados (Sheth, Global Marketing, pag. 108), además de los factores que influyen en la decisión por alguna de ellas, usadas para la expansión de mercados de una organización. Ambas estrategias pueden llevar a la empresa a exportar a un mismo número de mercados. La Diversificación implica una rápida penetración en un gran número de mercados y difusión de esfuerzos entre ellos. La Concentración esta basada en la concentración de recursos en pocos mercados y expansión gradual hacia nuevos territorios.

La elección de la política de expansión de mercado es una decisión estratégica clave dentro de la mercadotecnia internacional. Para desarrollar esta política, se deben considerar los siguientes puntos:

- Identificación de los mercados potenciales y determinación del orden de prioridades para ingresar en dichos mercados;
- La decisión sobre el nivel total de esfuerzo de mercadotecnia que la empresa se compromete a realizar para el ingreso a un mercado, y;
- La selección de la tasa de crecimiento o rapidez de expansión del mercado en el tiempo así como la asignación de esfuerzos en los distintos mercados.

El estudio se enfoca en el tercer factor, considerando que las dos primeras decisiones ya fueron tomadas. Este proceso generalmente se vuelve iterativo; el análisis de tercer punto, es útil para clarificar y revisar los dos primeros. Dentro del tercer punto, se encuentran las alternativas estratégicas, de Diversificación o Concentración.

Se presenta la tabla 1, (Sheth, Global Marketing, pag. 110-117) en donde se resumen las características de las estrategias mencionadas y que ayudará para la elección de la estrategia más adecuada:

Tabla 1: Características de las Estrategias

<i>Factor</i>	<i>Diversificación</i>	<i>Concentración</i>
General	Esta caracterizada por una acelerada tasa de crecimiento en los mercados atendidos en las primeras etapas de expansión. Frecuentemente tiene como resultado una reducción de mercados debido a la consolidación y abandono de mercados poco rentables.	Esta caracterizada por una tasa lenta y gradual de crecimiento del número de mercados atendidos. Resulta menor el número de mercados que la estrategia opuesta.
Esfuerzo/recurso de Marketing	Menos recursos por mercado	Más recursos por mercado: implica inversión en el mercado.
Asignación de esfuerzos a varios mercados	Implica el uso intenso de agentes independientes de ventas.	Implica el compromiso de recursos a subsidiarias de ventas

Tasa de crecimiento del mercado	Con tasa de crecimiento baja, la organización puede alcanzar mejores crecimientos por diversificación a varios mercados.	Cuando la tasa de crecimiento en los mercados actuales es alta, los objetivos de crecimiento pueden ser alcanzados por concentración en el mercado.
Estabilidad de ventas en cada mercado.	Cuando la demanda en cada mercado es inestable, la empresa puede realizar una juiciosa diversificación. Al aumentar los mercados, puede estabilizar la demanda propia.	Cuando la estabilidad de los mercados es alta, la empresa puede concentrar su esfuerzo de expansión.
Tiempo liderazgo y	Cuando se presente la oportunidad de liderar un mercado en corto tiempo, con una nueva innovación, se debe buscar la diversificación	La urgencia de ingresar en muchos mercados, disminuye si el liderazgo se vuelve de largo plazo.
Curva de experiencia (economías de escala)	Las empresas que crecen más rápido que sus competidores, tienen la posibilidad de reducir sus costos de producción, siendo la orientación a la diversificación y búsqueda de mejores utilidades.	No es común que el mismo producto se pueda vender en todos los mercados. Si la entrada a un mercado requiere de cambios significativos en el proceso de producción, puede que no se aproveche la curva de experiencia.
Adaptación en comunicación	Inversión baja en investigación del consumidor	Fuerte inversión en investigación del consumidor, publicidad y producción de programas de promoción
Economías de escala en Distribución	Una estrategia de rápida expansión en los mercados, frecuentemente incrementa los costos de distribución, como resultado del incremento de distancias y bajos niveles de ventas en un territorio.	Cuando el costo de distribución es un gasto significativo y hay economías de escala con el incremento de participación en el mercado, se debe buscar la Concentración.
Requerimientos de control de programas	Es común que el control de programas, sea realizado a la medida y sofisticado, para lograr una comunicación cercana y frecuente entre la empresa y sus clientes. Cuando no se requiere de mucho control, se puede diversificar.	Cuando los requerimientos de control de programas son extensos, se busca una Concentración. Esta elección se ve favorecida a mayor número de contactos.
Limitaciones: regulación gubernamental, altos aranceles, incertidumbre en el tipo de cambio y problemas de logística.	Se prefiere una diversificación, cuando hay pocas limitaciones o barrera de ingreso a los mercados.	Cuando hay distintas barreras de ingreso a los mercados potenciales, es mejor una concentración.

Una estrategia de expansión de mercado deberá considerar con mayor detalle, los segmentos de mercado dentro de los países objetivo. Se pueden identificar (Sheth,

Global Marketing, pag. 111-112) en la tabla 2, cuatro estrategias principales, cuando los segmentos de mercado son examinados:

Tabla 2: Estrategias por segmento

<i>Países / Segmentos</i>	Concentración	Diversificación
Concentración	1	2
Diversificación	3	4

La estrategia 1) se concentra en segmentos de mercado específicos, en pocos países y con un incremento gradual en el número de mercados atendidos. Esta concentración dual es apropiada cuando el producto/servicio esta orientado a un grupo definido de clientes similares en diferentes países. Para ser exitoso con esta estrategia, los segmentos atendidos deben ser suficientemente grandes y estables.

En la estrategia 2), caracterizada por la concentración de mercado y diversificación de segmentos, requiere una línea de productos que esté orientada a diferentes segmentos. La estrategia es efectiva cuando hay economías de escala significativas en promoción y distribución y el potencial de ventas del mercado de origen y otros países atendidos es grande. Bajo estas condiciones, una organización puede alcanzar objetivos de concentrarse en varios submercados dentro de un número limitado de países.

La estrategia 3), caracterizada por una diversificación de mercados y concentración de segmentos, es recomendada para organizaciones con una línea de productos especializada y clientes potenciales en varios países. Con esta estrategia, una empresa puede usar un producto y estrategia de promoción similares en todos los mercados o países. La estrategia es efectiva cuando el costo de ingreso a diferentes países es bajo con relación a los recursos disponibles.

La estrategia 4) esta basada en diversificación dual en países y segmentos. Esta agresiva estrategia puede ser empleada por empresas con una línea de productos orientada a varios segmentos y suficientes recursos para complementar una rápida entrada a varios países. Grandes compañías internacionales, con oficinas de ventas en muchos países, usan esta estrategia cuando quieren introducir una nueva línea de productos.

Capítulo III: DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO

1) *Generación de un Modelo*

De acuerdo con lo anterior, se consideró el establecimiento de la secuencia de pasos de acuerdo con la información necesaria para definir la factibilidad de la exportación.

La primera parte se basa en la definición, por parte de la organización, sobre la posibilidad de exportación; para estos pasos se investigó que actividades se desarrollan al interior de una organización, partiendo de la planeación estratégica, en la que se debe plantear la necesidad de ingresar a nuevos mercados, con el aumento de participación de mercado y una mayor presencia en la arena internacional. Hay que definir las posibles oportunidades que se presentan así como las economías de escala en la producción.

Después de determinar la necesidad de exportar, se procede al análisis de información interna de la organización, en donde se deberá revisar lo concerniente a costos, capacidad disponible para exportación y factibilidad financiera, para lo cual se investigó y se tomaron experiencias en otras empresas, plasmando en los pasos del Modelo, lo realizado por varias organizaciones al respecto.

Posteriormente habrá que definir el producto para exportar, ya que se presenta la pregunta sobre exportar productos que cubren ciertas necesidades o desarrollar productos de acuerdo con lo que necesitan los mercados potenciales. Ya habiendo definido el producto, se identifican fuentes de información sobre comercio exterior de los mismos, con el objeto de identificar posibles países potenciales de consumo. También se logra conocer la potencialidad de los mercados, con base en volumen, precios y competencia.

Habiendo identificado productos y el país potencial para exportar los productos, se hacen los contactos iniciales, para tratar de identificar los canales de venta para la organización; en esta parte, se planteó la forma de evaluar canales de distribución, con base en experiencias personales, ya que en la bibliografía, se hacen comentarios muy someros al respecto. Se hicieron contactos con algunas empresas en forma directa, teniendo una mejor respuesta de las comercializadoras japonesas, para lo cual no fue necesario aplicar los pasos de la evaluación de canales de distribución.

Se enviaron muestras y se plasmaron los pasos que se siguieron hasta saber los resultados de la aplicación de las mismas. Ya con los resultados, se procedió a la negociación de términos de precio y pago, para lo cual el Modelo plantea los pasos encontrados como necesarios para el cumplimiento de los requisitos.

En forma paralela, se hicieron las negociaciones y la planeación de un viaje hacia el país destino, con el objeto de comprobar la información obtenida en México y cerrar las primeras ventas. El planteamiento del viaje es muy importante en el Lejano Oriente, ya que se presenta la cara de la organización, además de tener contacto directo con el mercado y sus actores. Posteriormente se plantean y definen las formas de promover los productos en el país, ya sea por medio de exposiciones o visitas periódicas al lugar.

2) Características del Modelo

El modelo propuesto recopila información obtenida tanto de la literatura como de la práctica en los mercados internacionales; se presenta en distintas etapas, que buscan una manera lógica de secuencia, para mayor facilidad y referencia del usuario.

Se presenta como un diagrama de flujo, en el cual no se especifican los “actores” o responsables de las distintas actividades a seguir; se trata de aclarar cuales son las definiciones de cada una de las actividades, para que sea más claro en su aplicación. Se sugiere seguir cada paso planteado, para lograr la definición, de continuar el proyecto o desecharlo, para beneficio del interesado.

Se busca ser claro en las explicaciones presentadas, tratando de presentar el mayor detalle posible, con el objeto de no crear dudas o confundir el seguimiento del modelo. En caso de presentarse alguna duda, se deberá buscar en la bibliografía especializada. Se manejan distintos conceptos que están relacionados con temas como Costos, Créditos, Condiciones de Pago, Logística, Mercadotecnia, entre otros, que contribuyen al éxito de cualquier proyecto relacionado con la exportación y que deben ser manejados por el usuario de dicho Modelo, ya que considera el conocimiento de distintas disciplinas por parte del usuario.

El Modelo hace referencia a distintas fuentes bibliográficas, principalmente en la búsqueda de información estadística de comercio exterior, que actualmente es posible encontrar en Internet, aún cuando se tenga un costo por el uso de la misma. En el caso de no encontrarse en Internet, existe la posibilidad de solicitar los servicios de información, a través de fax o correo, directamente con la fuente de la información, para lo cual es necesario conseguir los números telefónicos y/o direcciones postales para hacer el requerimiento.

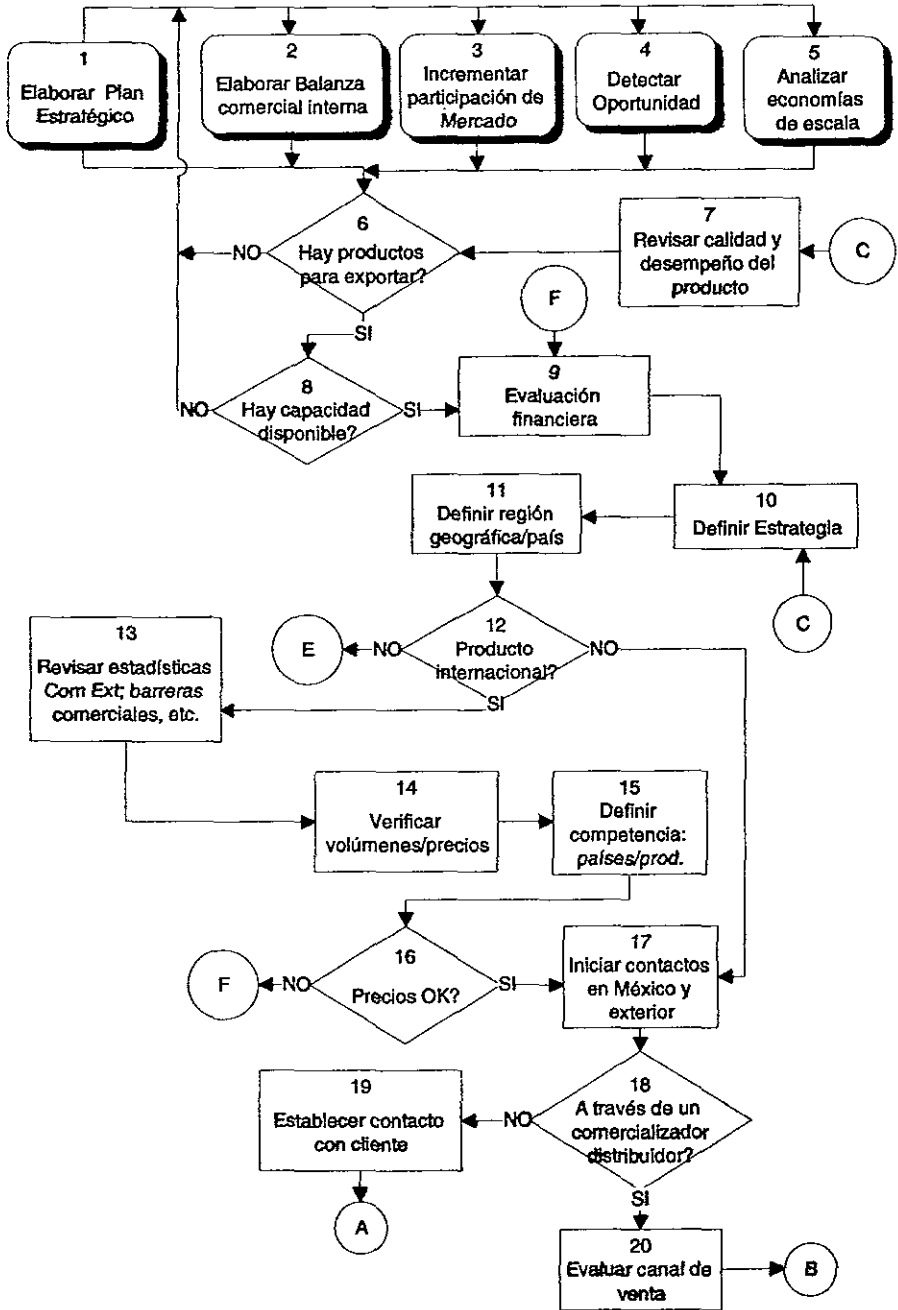
3) Propuesta del Modelo

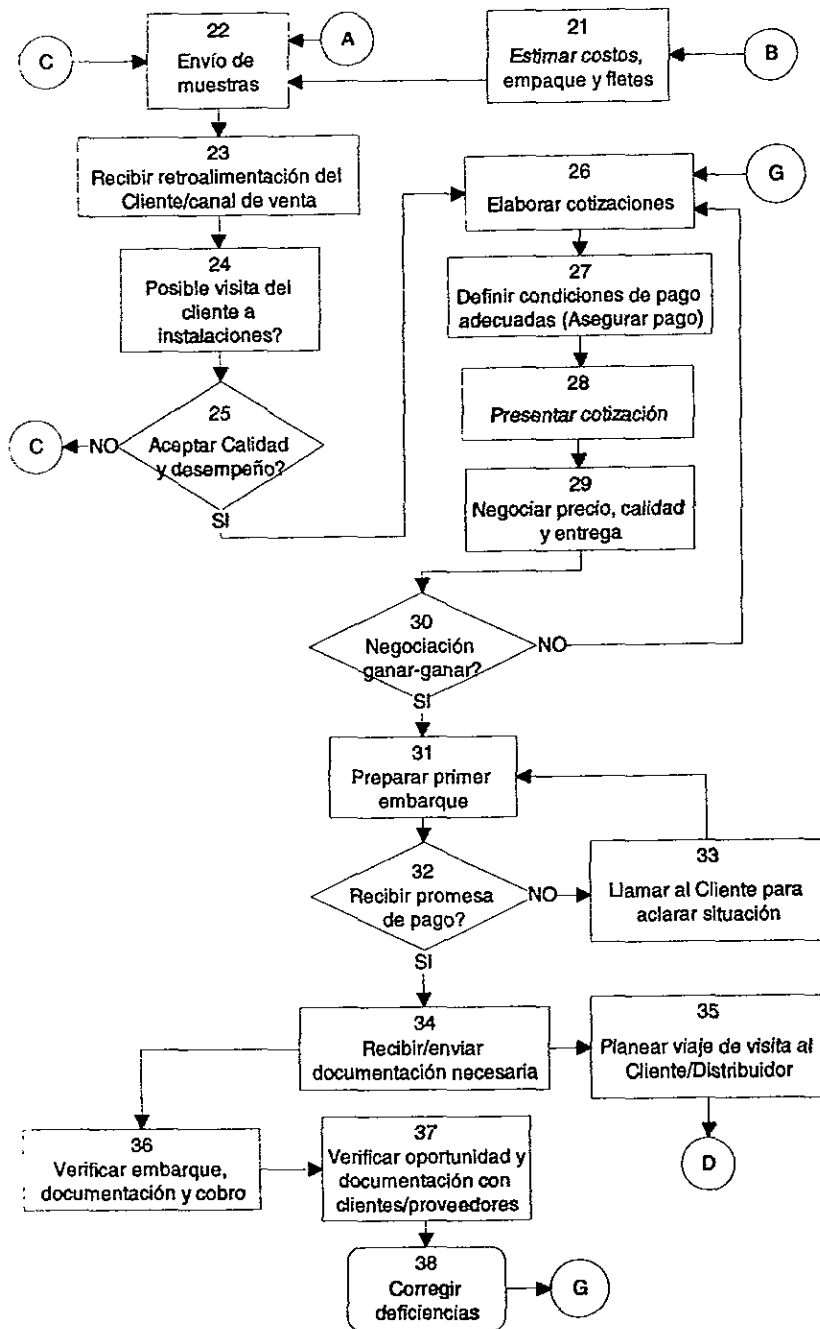
En este capítulo se plantea el Modelo propuesto, después de haber consultado la bibliografía correspondiente y llevado a cabo distintos pasos en operaciones de comercio exterior. Los pasos mostrados representan lo que a juicio personal, se consideró como la forma más adecuada de llevar un seguimiento para determinar la factibilidad de una exportación o dejar un proyecto que pudiera considerarse atractivo.

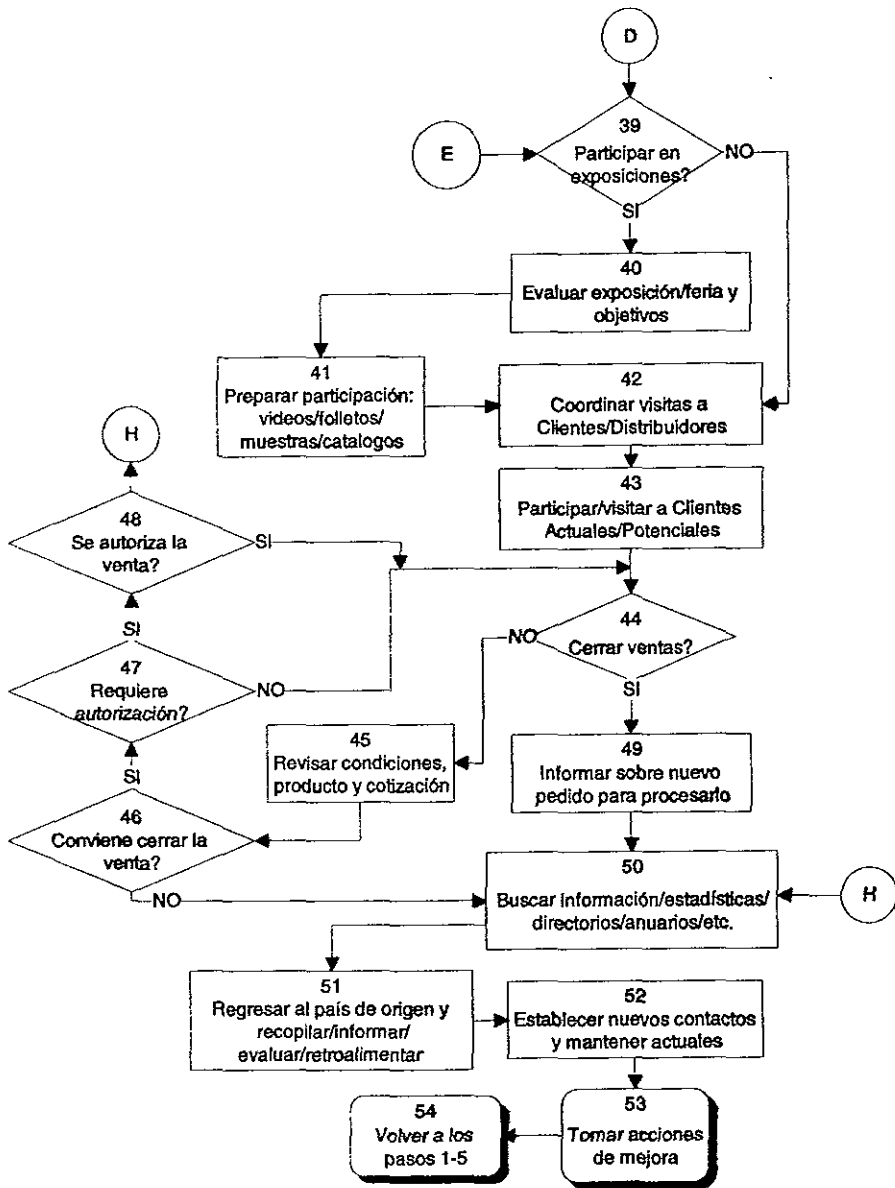
La propuesta se inicia con el cuestionamiento de la factibilidad de la exportación, que deberá venir desde el plan estratégico de la organización. Este es uno de los puntos más importantes a resolver para alguien que quiere iniciarse en la actividad exportadora; en muchas ocasiones, se hace la búsqueda de mercados, contactos, negociaciones, etc. y cuando viene el pedido, la organización se da cuenta que no tiene la suficiente capacidad como para abastecer lo solicitado o encuentra otras razones por las que todo se viene abajo.

Se presentan los factores que deben ser considerados en la exportación y él por qué de los mismos; puede ser que existan más, pero los aquí mencionados son los necesarios para el Modelo en cuestión. A continuación se presenta un diagrama de flujo de actividades/información; posteriormente se explicarán los pasos mencionados, con el objeto de tener una mayor claridad sobre lo planteado.

Diagrama de flujo del Modelo propuesto







3.1) Planeación Estratégica

Si la empresa realiza un ejercicio de Planeación Estratégica, en el cual se realice la formulación de la estrategia y se determine cual será su ejecución, se tendrá un diagnóstico en el que se determine cual es la posición de la empresa actualmente y su visión a cinco años, (donde deberá estar), surgirán objetivos y planes de acción para lograrlos.

El proceso mencionado, en muchas ocasiones, no se realiza por ser considerado de poca utilidad o porque no se tienen los recursos para hacerlo; se sugiere hacerlo simplemente por el hecho de hacerlo, ya que implica pensamiento en el futuro y de alguna forma reflejará lo que se considere adecuado a las circunstancias. De ser posible, se deberá hacer una revisión semestral del mismo, para hacer los ajustes necesarios.

Este proceso no debe ser una moda o solo llenar formatos y papeles para cumplir con la tarea, sino que realmente se haga con el fin mencionado y se deriven las actividades necesarias para su implantación.

En capítulos anteriores se hizo mención de lo que implica hacer planeación estratégica, planteando los pasos necesarios para realizarla.

3.2) Balanza Comercial Interna

Como ya se ha mencionado anteriormente, este es un punto fundamental para analizar, ya que si la materia prima es importada, la Empresa no se puede "dar el lujo" de pagar divisas con moneda nacional, porque en cada devaluación se verá afectada la utilidad de la organización. Es necesario tener divisas vía exportación, para pago de importación de materia prima, equipo u otros materiales que sean importantes para la operación. Se vuelve muy importante mantener dicha balanza superavitaria, ya que de lo contrario, se enfrentarán problemas.

3.3) Incrementar participación de mercado

Actualmente es común encontrar productos extranjeros en los mercados nacionales, de todo tipo de calidad, precio y servicio. Ante esto, la industria ha tenido que desarrollar nuevos esquemas de competencia, ya que sin exportar, debe competir en forma internacional en sus propios mercados, para no perder participación.

También existe el hecho de pensar que para exportar se requiere la máxima calidad, lo cual depende del nicho de mercado que se quiera "atacar". Para ejemplificarlo, se puede mencionar la experiencia con una empresa maquiladora, ubicada en Cd. Juárez, Chih., que exportaba a Europa, una cantidad impresionante de botas vaqueras sintéticas. Se le ofreció hule sintético de mejor calidad que el empleado hasta ese momento, ofreciéndole las ventajas del mismo. El propietario respondió que no le interesaba esta materia prima, ya que su mercado le requería que las botas tuvieran una duración de 2-3 semanas de uso, para que se compren nuevamente y el poner hule de mejor calidad en las suelas, les daría un mayor tiempo de vida.

De acuerdo con lo anterior, se debe remarcar la necesidad de conocer al mercado al que se enfocarán nuestros productos, principalmente en los que van directamente al

consumidor. Esto no quiere decir que podamos exportar "basura" y que siempre habrá un mercado que la compre, sino que se debe hacer una labor para conocer las necesidades de los futuros consumidores o de las necesidades del mercado.

3.4) Detectar oportunidades

En este paso se mencionan los diversos factores que pueden ser considerados como oportunidades, para que cualquier exportador potencial pueda aprovecharlos para beneficio de los productos y/o servicios que se quieran comercializar:

- **Oportunidades comerciales**

Es un tema común en el mercado internacional; para ejemplificarlo se presenta el caso de carne de puerco mexicana para Japón.

En años anteriores, la exportación de carne de puerco a este país era prácticamente imposible, debido a las restricciones sanitarias impuestas, principalmente la relacionada a la fiebre porcina, de la cual México es un país que no ha logrado su erradicación, a excepción de los estados de Sonora y Yucatán, que lograron la erradicación debido principalmente a su posición geográfica, siendo factible "cerrar" las fronteras del estado a introducción de carne que no cumpla con las especificaciones necesarias. Para productores ubicados fuera de dichos estados, la exportación a esta región del mundo estaba prohibida y no había ninguna posibilidad.

A mediados de 1997, Taiwan, principal proveedor de carne de puerco para el Oriente, sufre la llegada de fiebre aftosa y deja de proveer carne. Tanto japoneses como coreanos salen a buscar nuevas fuentes de suministro del producto; acuden a EUA y encuentran que los proveedores de ese país, venden lo que tienen y no están dispuestos a realizar cortes especiales de carne ni adecuarse a los requerimientos del cliente. La siguiente opción es México, en donde realizan visitas, exponen sus necesidades y buscan hacer negocios con empresas, que aún cuando están ubicadas en estados no libres de fiebre porcina, sus productos no la tienen, abriéndose la oportunidad para dicha empresa de participar en el mercado internacional, que inicia su labor aprendiendo a negociar, a defender sus intereses y adquiriendo experiencia. Al estar en negociaciones, también se analiza la posibilidad de exportar a Cuba, que ofrece opciones interesantes.

Cabe mencionar que las barreras sanitarias fueron superadas u "olvidadas" cuando hubo necesidad de adquirir productos necesarios para su alimentación.

- **Tratados de Libre Comercio o Acuerdos Comerciales**

Se deberá tener especial cuidado para tomar una decisión de internacionalizar una organización con esta base, debido a que dichos acuerdos o tratados, generalmente benefician más a un país que a otro, dependiendo de la fortaleza comercial de los involucrados, aunque es mejor entrar que estar fuera del "juego". Cuando se busca la aprobación de los mismos (si es que se busca), generalmente se habla de beneficios para todos, pero al entrar en vigor, se manejan de acuerdo a ciertos intereses. Sin embargo, es posible que haya mayores oportunidades de comercializar un producto, por haber "libre comercio" entre países.

- **Franquicia/Licencia**

Este caso es común o conocido en negocios tales como comida rápida y ropa; en México se tiene a Ferrioni o Taco Inn por dar ejemplos. ¿Qué hacen estas compañías para salir al extranjero?

En el caso de ropa, se otorgan licencias a empresas que califiquen como Licenciatarias, mismas que son evaluadas por el Licenciador respecto a calidad, instalaciones, capacidad y otros rubros. Si la empresa que busca la licencia cubre con los requisitos solicitados, se le autoriza a producir con la posibilidad de usar el logotipo del licenciador para comercializar los productos autorizados. También es posible, dependiendo de la negociación, usar al productor como distribuidor de otros productos que él mismo no pueda fabricar, teniendo así la oportunidad de exportar productos hechos en el país de origen del licenciador; cuando esto ocurre en México, surge la oportunidad para las empresas proveedoras de materia prima, ya que se convierten en exportadores indirectos, al exportar sus productos a través de un producto terminado y contando con los mismos beneficios del exportador directo. Otro caso como este se presenta en los embutidos, en donde una empacadora exporta jamón de puerca y los proveedores de carne se convierten en exportadores indirectos.

Para el caso de Franquicia, es distinto porque el franquiciador proporciona todos los elementos al franquiciante para que su negocio funcione. Se le proporciona el Know-How del negocio: localización, decoración del lugar, publicidad a realizar, personal que debe contratar, etc.

Este esquema ha funcionado muy bien para todas las cadenas de comida rápida de EUA como son Taco Bell, KFC y McDonald's; en México hay algunas empresas que ya experimentaron el otorgar franquicias y les ha dado buenos resultados: El Pollo Loco y Taco Inn, por ejemplo. Vale la pena mencionar que la cuarta compañía de comida rápida en EUA es Taco Bell y que tiene sucursales en varios países del mundo, siendo creación y propiedad de empresarios norteamericanos.

Taco Inn se dedicó a la tarea de buscar nuevas alternativas en EUA, ya que el mercado potencial de mexicanos en ese país es muy atractivo. Se eligió la ciudad de Los Angeles, que es la segunda ciudad con más mexicanos en el mundo, después del DF, para abrir una franquicia de la cadena. Cabe mencionar que uno de los productos fuertes de esta cadena son los tacos al pastor y se buscó un proveedor que ofreciera la Cabeza de Lomo, corte usado para este tipo de tacos. El problema fue que en el vecino país no hay quien ofrezca ese corte de carne, ni quien se comprometa a entregarlo, motivo que obligó a la empresa a buscar proveedores en México, aunque a un costo mucho mayor de lo estimado. Esta fue una buena oportunidad para las empresas mexicanas, lograr una exportación indirecta a través de cadena de comida.

- **Productos mexicanos de moda**

El caso más conocido es el Tequila y el Mezcal, que por muchos años fueron bebidas que ni siquiera en México se consumían en las cantidades actuales y que desde hace 5-7 años han tenido un auge espectacular. Cabe recordar que en todo el mundo, se reconoce lo mexicano por las palabras "Tequila y amigo"; se exportan estos productos a decenas de países, con precios atractivos y con la ventaja de

que en varias regiones geográficas, se ha reconocido la producción y envasado de origen en México, evitando la competencia desleal de otros países productores.

Este tipo de reconocimientos llevan muchas veces a sacrificar unos productos por otros; se sabe que el Tequila logró la denominación de origen en Europa, a cambio de que México reconociera la denominación de alrededor de 100 productos europeos.

Otro caso es la comida mexicana, que los árabes aprecian y que no tienen forma de conseguirla o de tener contacto con México. Existen en los distintos países de la península arábiga, decenas de restaurantes mexicanos que ofrecen picadillo, tacos (taco shell), tostadas, salsa, y todo aquello que tenga apariencia de mexicano, exceptuando tequila y cerveza, debido a la religión islámica. Hay dueños de estos restaurantes que vienen a México para llevar comida y contratar mariachis y chef's mexicanos "para tener el mejor restaurante mexicano del lugar".

Es importante mencionar que no hay distribuidores o compañías que atiendan este mercado, siendo de buena paga y con mucho interés; no hay forma de hacer contacto con México porque la única embajada mexicana que hay en esa región, esta en Riyad, Saudi Arabia y no es fácil tener acceso a ella, ya que es muy complicado obtener una visa para ingresar a ese país, porque los saudis no están acostumbrados al turismo y para otorgar una visa, se debe presentar una invitación del gobierno saudí para ingresar al país.

3.5) Analizar economías de escala

Este punto estará de acuerdo con la capacidad de producción que se maneje y deberá considerar si el aumento del volumen de producción implicará una disminución de los costos fijos, principalmente. De lograrlo, la organización se verá beneficiada en sus utilidades, al obtener un menor costo y mayor beneficio. Deberá analizar la posibilidad de repercutir los costos fijos al mercado nacional y poder exportar al costo variable más la inclusión de algunos costos adicionales para no "cargar" tanto al mercado nacional. Juega un papel muy importante el sistema de costos, no solo para exportar, sino para tener seguridad de cual es el costo de los productos que se venden y tener un margen de maniobra en las negociaciones con los clientes. También dependerá del producto que se maneje y la industria en la cual se use, porque si los productos son considerados como especialidades, se puede pensar en mayores utilidades y absorción de costos en ambos mercados; pero si es *commodity*, son productos que muchos competidores pueden hacer y los precios se verán castigados.

3.6) ¿Hay productos para exportar?

Este punto es uno de los más importantes, ya que se deben revisar las distintas alternativas que se tienen como productos o servicios para exportación. Hay que analizar los productos disponibles y determinar su potencialidad en los mercados de exportación. Sin embargo, cabe la posibilidad de tener un producto con demanda en ciertos mercados, pero en nuevos mercados ni siquiera se le conoce, motivo por el que se vuelve de vital importancia un estudio de mercado, que podrá realizarse desde México y complementarse con la información que se obtenga en un posible viaje hacia el mercado objetivo.

Existe una amplia discusión sobre la definición del producto para exportar, ya que se tiene la posición de exportar productos que una organización ya tiene en líneas de producción y están probados en otros mercados; la contraparte de este argumento, es que se debe analizar el mercado o nicho al que se quiere llegar, identificar las necesidades y desarrollar un producto que cumpla y cubra las expectativas del cliente. Se debe aclarar que las posiciones "no están en pleito" y que ambas son válidas para ingresar en mercados de exportación. Surge la pregunta ¿con cuál se puede empezar?, todo dependerá de la experiencia que tenga el mercado sobre los productos en cuestión, la competencia y si los productos de la organización son equivalentes a los ya manejados. En *commodities*, el parecido en calidad y desempeño de productos es similar, al igual que los precios, siendo más fácil competir con productos equivalentes, recordando que este mercado es de poco margen. En especialidades, es necesario el desarrollo conjunto con el cliente, ya que generalmente existen productos equivalentes, pero puede haber una característica que los haga diferentes en precio y desempeño, misma que el cliente valora y pagara por ella lo que sea justo, desde su punto de vista.

Dado que este punto se plantea como una pregunta, la respuesta reactiva a la misma, llevará al fin del proceso o al replanteamiento del por qué se busca una exportación, desde la Planeación Estratégica. En caso de una respuesta positiva, continúa el Modelo para verificar los siguientes pasos.

3.7) Revisar calidad y desempeño del producto

Ya se comentaba anteriormente sobre lo llamado en este trabajo "el mito de la calidad". Generalmente se piensa que los mercados de exportación exigen la más alta calidad de los productos, porque los clientes son muy exigentes y no permiten fallas en la calidad, ya que se da por hecho en cualquier producto. Lo importante es definir el mercado al que se quiere ingresar, ya sea como un nicho o cubrir la demanda total del mismo. Si dicho mercado requiere de una cierta calidad, el proveedor deberá ofrecer ese requerimiento y de ser posible, algo más. Es necesario conocer a fondo lo que el mercado requiere, para ofrecer los productos que cubran esa necesidad, con la calidad dentro de especificación, envase y embalaje adecuados y un precio justo.

Respecto al desempeño del producto, se debe iniciar con la aplicación del producto por parte del cliente, ya que en muchas ocasiones, aun cuando es la misma aplicación, existen variantes que cada cliente tiene y lo hacen característico. Suponiendo que ya se tiene identificada la aplicación para la que se quiere el producto, será necesario que el cliente haga pruebas sobre el uso del producto y haga una retroalimentación sobre los resultados encontrados (se comentará más adelante, en el paso de análisis de muestras); con base en lo anterior, se definirá la funcionalidad del producto y su desempeño en dichas aplicaciones, para que en caso de que las pruebas sean exitosas, se pueda "asegurar" la venta y conocimiento del producto.

3.8) ¿Hay capacidad de producción disponible?

Ya habiendo discutido los puntos anteriores y suponiendo una respuesta positiva para la venta al exterior, se requiere analizar si la capacidad de producción y operación de la planta, puede cumplir con los posibles compromisos adquiridos, porque después no será posible dar marcha atrás; de lo contrario, se tendría una mala imagen de la empresa. En el caso de definir que no se tiene la suficiente capacidad de producción

como para hacer frente a los compromisos futuros, el Modelo regresa a la Planeación Estratégica para una posible redefinición de inversiones, además de un convencimiento total sobre la necesidad de salir a los mercados internacionales o no.

3.9) Realizar evaluación financiera

Respecto a la evaluación financiera, se puede comentar que es necesario revisar conceptos tales como costos de producción, margen de utilidad y análisis de precios en el mercado de exportación, entre otros factores. Para el caso de la Empresa, no se podrá profundizar, ya que es un punto medular en la operación de la misma, considerándose confidencial. Se presentarán ejemplos de lo que se ha visto en otras organizaciones.

Para costos de producción, se debe revisar la información de las plantas productivas y contabilidad, con el objeto de tener claro cual es el margen de operación para negociar los precios de venta de los productos de exportación. Además, se debe conocer o tener la política de margen de utilidad que dicte la empresa, que combinada con los costos, dará la posibilidad de negociar la mejor posición para la venta de productos. En este caso, se deberá considerar un análisis incremental o marginal, que implica asignar los costos fijos a un mercado en el que ya se trabaja, para pensar solo en costos variables más una utilidad, para mercados de exportación. Lo anterior lleva a castigar a los mercados actuales, que generalmente son los nacionales, para incentivar o subsidiar a los de exportación, logrando así un precio atractivo en los mercados externos. Esto se puede considerar como "dumping" (vender a un precio más bajo que el costo de producción en el país de origen) pero es una práctica común en los mercados internacionales; como ejemplo se pueden citar cámaras fotográficas japonesas, planteando la pregunta ¿en donde se puede obtener el mejor precio para una cámara japonesa: en Japón o en otro lugar del mundo? La respuesta es en Hong Kong, que está a sólo 2 horas en avión, al sur de Japón, en donde se pueden encontrar los precios a más del 50% de descuento que el precio de la misma cámara en Japón. ¿Cómo se explica? Japón exporta cámaras a costo variable más utilidad y su mercado nacional absorbe los costos fijos de la misma.

Cuando se tenga que justificar un proyecto de exportación, en el que deberán presentarse estados financieros proforma para la obtención de un crédito por ejemplo, se deberán calcular los rubros del estado de resultados, el balance general y un flujo de efectivo, que será usado para obtener la tasa interna de retorno y un valor presente neto. Habrá que agregar información de mercado y puntos que serán mencionados en este trabajo, para completar la presentación del proyecto de exportación; definir si los cálculos serán considerando toda la operación o las modificaciones por la exportación.

3.10) Definir la Estrategia a seguir

En este punto se deberá definir claramente cual será la estrategia a seguir para el ingreso a nuevos mercados con los productos de la organización, que pueden ser los actuales o nuevos, de acuerdo con las necesidades de los clientes. Es muy criticado que las organizaciones siempre quieren introducir productos o servicios que les son benéficos para sus resultados, pero no consideran el punto de vista del cliente; también es común saber que se desarrollan productos, que en ningún momento consideran la opinión del cliente o la satisfacción de sus necesidades.

La estrategia deberá venir en cascada, procedente de la planeación estratégica

general de la organización, porque de lo contrario será como “predicar en el desierto”, ya que no habrá apoyo por parte de la Dirección general, ni concordancia entre estrategias.

3.11) Definir región geográfica y país

La definición de la región es uno de los puntos difíciles para decidir; se puede considerar a todo el mundo como posible mercado. Sin embargo, emplear una mentalidad de globalización tendría efectos sobre la empresa, ya que la capacidad de producción puede no ser suficiente para cubrir las necesidades mundiales. Dado lo anterior, se puede empezar con una región geográfica. ¿Cómo? se puede pensar en bloques comerciales como el Mercosur, los tratados comerciales que tiene México con distintos países o bloques, la Comunidad Económica Europea, Asia, la APEC, que incluye países asiáticos y de América, o pensar en los mercados naturales cercanos a la planta productiva o al país de origen.

Es importante aclarar que no existe ninguna regla o receta para determinar la región o país, ya que muchas veces se piensa que algún gurú de la mercadotecnia ya ha desarrollado un camino para encontrar el país ideal de exportación para un producto. Es una decisión difícil, pero se le encuentra solución y se ahorran esfuerzos y recursos cuando se tiene una oportunidad a la vista, se investiga sobre un posible mercado potencial o que se perfila como tal, para enfocar los esfuerzos hacia este.

Es necesario mencionar que no es un requisito específico el tener una zona geográfica definida; muchas veces se tiene conocimiento de que en cierto país existe la necesidad de productos, que se canalizan a través de organismos dedicados al comercio exterior, como puede ser CEMAI, ANIERM, COMCE o Bancomext.

En otros casos, se pueden considerar ventajas arancelarias; barreras arancelarias y no arancelarias; países que le den imagen a los productos, caso muy común en Asia, en donde los posibles clientes preguntan, en que otros países de la región se tienen relaciones comerciales y cual es la experiencia de trabajo; factores como el tener un amigo en ese país, que se da cuenta de las oportunidades que hay para productos mexicanos en dicho país, etc.; se podrían enumerar muchos factores que intervienen en la identificación de una zona geográfica y un país como mercados de exportación, siendo lo importante considerar los que reditúan un beneficio a la organización y le den claridad en su visión de exportación hacia nuevos mercados.

3.12) ¿Es un producto conocido en los mercados internacionales?

Esta pregunta se refiere a determinar si el producto ya se maneja en los mercados internacionales o no; la ventaja de ser conocido, es que se podrá encontrar información más fácilmente, ya sea por fracción arancelaria y por estadísticas en otros países. En cambio, si el producto es totalmente nuevo, se debe pensar en hacer una inversión en estudios de mercado, aunque cabe la pregunta: ¿qué necesidades satisface? ¿en que país se hará el estudio? y puede haber mucho más preguntas sobre el tema que pueden ayudar a reflexionar. También se podrá tener más información vía las aplicaciones actuales del producto, ya que en el ámbito internacional, puede ser que existan aplicaciones distintas al mercado nacional donde se desplaza el producto, que pueden ser aprovechadas para otros mercados.

En el caso de haber una respuesta negativa a esta pregunta, se tienen dos caminos a seguir, en forma paralela o particular: a) "saltar" al paso 39, en donde se debe buscar una exposición o feria dentro del país que se ha considerado potencial, para dar a conocer el producto e iniciar su posible comercialización, o; b) dentro del establecimiento de contactos iniciales en México o en el extranjero, se deberá considerar la mayor promoción del producto, para un mejor conocimiento por parte del canal de distribución que se verá reflejado en una mejor labor comercial

3.13) Revisar información: estadísticas de comercio exterior; visitar embajadas; hacer consultas en internet y establecer contactos iniciales

Se pueden mencionar distintas fuentes de información para el caso de México, que ayudarían a clarificar el proceso de selección de un país o región:

- ◆ Bancomext, que ofrece servicios como el de Oportunidades Comerciales, en el que periódicamente se anuncian empresas (cuyos datos como teléfono y fax aparecen en la publicación) que están interesadas en productos mexicanos; esta información generalmente es recopilada por las Consejerías Comerciales de Bancomext en el exterior, misma que es enviada a México para su emisión. Se sabe que se ha tenido éxito por parte de empresas mexicanas que han dado seguimiento a estas solicitudes; en el caso personal, se han recibido solicitudes equivocadas.

Bancomext también cuenta con el centro de información, que es una biblioteca especializada en el comercio exterior; se pueden hacer consultas a distintas bases de datos; se pueden revisar los documentos existentes como tarifas arancelarias, sección amarilla de diferentes países, directorios especializados y estadísticas de comercio exterior, en las que se puede encontrar fracciones arancelarias, volúmenes e importes, de exportación o importación, según sea el caso. En el caso de México, se tiene información en microfichas y electrónica. Hay personal que puede auxiliar en las búsquedas de información. Es posible pedir ayuda de un asesor en comercio exterior, ya que el banco cuenta con información sobre compañías o personas que se dedican o han tenido experiencia en la exportación de productos; no se hacen responsables por las actividades de dichos consultores, debiendo evaluar su experiencia, costo y beneficio esperado, además de definir en forma clara cual será su contribución.

- ◆ Organizaciones de Comercio Exterior como ANIERM, en donde también llegan solicitudes del extranjero, que son publicadas entre sus socios, para que el interesado pueda hacer contacto con la empresa solicitante; también cuenta con una biblioteca de información relacionada con los mercados internacionales, que puede ser de utilidad o complemento a la de Bancomext. Existe CEMAI, que se dedica a establecer relaciones comerciales con países de interés para México, formando grupos de interacción para fomento del comercio; promueven la participación de empresas mexicanas en distintas exposiciones y ferias en el extranjero. A través de estos grupos, se tienen reuniones anuales/bianuales entre empresarios de ambos países, con el objeto de buscar un mayor acercamiento entre las empresas de ambos países, de carácter comercial y de inversión.

- ◆ Internet, que ahora surge como una nueva fuente de información, ya que se pueden encontrar las principales importaciones/exportaciones de distintos países, importe y volúmenes, misma que tiene un costo que puede ser solventado con tarjeta de crédito; además, se puede encontrar la situación económica de los mismos, actividad que ahora debe agregarse a las actividades de cualquier departamento de Mercadotecnia.

Se tienen muchas alternativas, desde la consulta de estadísticas como fue mencionado, hasta el contacto directo con empresas que tiene su página *web*, ya que en forma directa se puede acceder y/o enviar información sobre lo que interesa de dicha organización; incluso vía correo electrónico, se puede hacer el envío de folletos y hacer promoción en el exterior de los propios productos.

- ◆ Embajadas y oficinas comerciales en México, cuya función es promover productos de sus países en México, más que promover las importaciones; sin embargo, tienen información similar a la encontrada en Internet, con la diferencia que se puede platicar con los agregados comerciales, que no siempre son agradables y dispuestos a conversar, para discutir las posibilidades que se tienen para los productos mexicanos o las necesidades de sus países. Hay información valiosa sobre estadísticas comerciales, que en muchas ocasiones esta retrasada, pero que puede dar una idea de lo que se maneja, además de conseguir la fuente de información y datos para hacer contacto directo.
- ◆ Consultorías, dado que existe la opción de recurrir a los servicios de un consultor o asesor en comercio exterior, que se supone podrá realizar estas actividades y cobrar por el servicio de hacer contactos en el exterior; es muy importante delimitar lo que se quiere como producto de su investigación y los beneficios que se tendrán para la organización, ya que de lo contrario, es común encontrar trabajos realizados en una biblioteca o en el rincón de una oficina, debido a que el alcance no fue definido y el consultor solo se dedicó a buscar lo que él pensó que se quería. Un consultor profesional será de gran ayuda, sobre todo para aquella organización que se inicia en el comercio exterior, ya que será una guía en todo el proceso. También es común negociar el compartir el riesgo entre la organización y el consultor, aunque en este caso el consultor poco puede hacer por lograrlo ya que no está en sus manos, ni en la organización.

Vale la pena mencionar que los tres últimos pasos se podrían integrar, ya que se pueden considerar como uno solo; para efectos de presentación en el diagrama, se tuvo que diferenciar y aparentan un cierto orden, pero realmente se pueden hacer en forma simultánea y habrá que contestar las preguntas en conjunto.

3.14) Verificar volúmenes y precios en los mercados internacionales

Ya habiendo verificado la información estadística de los países exportadores y el país importador, se debe procesar la información en una hoja de cálculo, con el objeto de realizar distintos análisis, cálculos que proporcionen estadísticas y gráficos, para tener una perspectiva más clara del movimiento del mercado. Se debe hacer énfasis en la obtención de precios y tendencias del producto.

3.15) Definir la competencia, ya sea por país, empresa o producto.

Con la información del punto anterior, se puede definir quienes son los competidores, que tanto volumen desplazan, a que precios se realizan las ventas (calculados) y sacar conclusiones preliminares sobre lo que ocurre en el mercado. Los precios también se pueden verificar con el contacto inicial establecido en el país destino, con el objeto de corroborar o "cruzar" la información obtenida en las fuentes secundarias. Se debe verificar el Incoterm en el que esta reportado el importe de la operación dentro de la estadística comercial.

3.16) ¿Los precios son adecuados para la Empresa?

Con los precios verificados, se debe hacer una revisión detallada de los costos de la organización para determinar si sus precios son competitivos en el mercado objetivo, si vale la pena arriesgar producto e imagen, con tal de ingresar a dicho mercado. Es necesario verificar la evaluación financiera realizada en pasos anteriores, con el objeto de comparar las cifras iniciales y saber si existe una utilidad que justifique toda la operación que se piensa efectuar, además del riesgo que se correrá.

Si los precios no fueran los adecuados o necesarios para justificar la introducción de productos en el país o región considerados, el Modelo regresa al paso de Evaluación Financiera, con el objeto de reconsiderar los costos y utilidad que se quieren tener para lograr una venta en los mercados determinados.

3.17) Iniciar contactos en México y en el exterior.

Se debe iniciar una labor comercial con los posibles clientes o canales de venta para la introducción del producto en el país seleccionado, ya sea a través de sus filiales en México o directamente en el extranjero, aunque esta última opción es más compleja debido al probable desconocimiento de las formas de trabajo, del posible distribuidor o cliente y del proceso de comercialización que se tenga.

3.18) ¿La venta se realizará en forma directa o a través de un Distribuidor?

Se deberá definir si se hará la venta en forma directa, haciendo contacto con el cliente final del producto o si será necesario trabajar con un distribuidor local en el país o un distribuidor que ataque una región e incluya el país seleccionado. Existen varios factores que afectarán la decisión, ya que en un principio no se cuenta con mucha información sobre el mercado y sus movimientos. El hacer la venta directa significa ahorrarse la comisión del distribuidor y la desventaja que se pueden tener es el desconocimiento de los trámites o formas de hacer negocios en dicho país, para lo cual un distribuidor puede ser de gran ayuda; el problema será seleccionarlo, ya que se deben analizar distintos puntos. Se recomienda que se haga una venta directa, cuando el cliente ha buscado directamente a los proveedores; cuando se tiene el contacto proveniente de una "buena" fuente de información o cuando la empresa del cliente, pertenece a un grupo que tiene operación internacional y ya se tienen relaciones comerciales con dicha corporación en otro país, aprovechando la posible recomendación. Esto también puede ser perjudicial, si no se ha tenido una buena relación cliente-proveedor en otro país. Cabe mencionar que cuando se desconoce totalmente el país, se recomienda un distribuidor a prueba, mientras se hace una mejor investigación del país.

3.19) Hacer contacto directo con clientes potenciales.

Debido a que la decisión ha sido la de trabajar o comercializar el producto directamente con el cliente, es necesario establecer el contacto directo con él, lo cual, desde un punto de vista, es mejor, porque se trabaja en forma conjunta con el cliente, se colabora con él para el desarrollo de nuevos productos y se le conoce más de cerca. En este paso, se inicia "formalmente" la relación con el cliente, posiblemente enviando muestras para su evaluación o un grupo de personas, técnicos y personal de ventas, para presentar la imagen de la empresa y dejar saber al cliente, que existe preocupación por darle una buena atención.

3.20) Evaluación de los distribuidores o canal de venta.

De acuerdo con la información que se ha recopilado hasta ese momento, se ha decidido realizar la comercialización a través de un canal de distribución, cuya selección deberá estar basada en una adecuada evaluación de su potencial, para beneficio de la organización, así como del mismo representante. Para efectuar dicha evaluación, se presentan los siguientes pasos propuestos para el Modelo; es posible que haya otras actividades que no estén consideradas en la evaluación, pero este Modelo deberá seguir enriqueciéndose a través de investigación y experiencia.

3.20.1) Evaluación de un Canal de Venta (Distribución)

Se plantea la necesidad de evaluar a un posible distribuidor y se tienen las siguientes sugerencias, como puntos base para conocer más de su trayectoria y experiencia en el mercado:

a) Experiencia en el ramo

Tratar de identificar si el distribuidor ha manejado productos similares a los que se quiere introducir; comprobar que conoce clientes y aplicaciones del producto. Esto puede tener un riesgo, porque es común que manejen productos de la competencia y también quieran manejar otros similares, enfocando sus esfuerzos a los que mayor comisión les deja o controlando las ventas del nuevo producto, para que no interfieran con sus ventas actuales de la competencia. Otro riesgo es que nunca haya manejado productos como el que se quiere introducir, pero tenga relaciones políticas o de parentesco con personal del gobierno o monarquía y tenga posibilidad de colocar el producto; el riesgo está en que muchas de las veces manejan negocios tan variados que al último se acuerdan del producto de interés para el proveedor mexicano.

b) Solvencia económica

En algunos casos, los distribuidores prefieren comprar el producto por su cuenta y revenderlo; en este caso, se requiere la comprobación de solvencia o salud financiera a través de estados financieros auditados por compañías confiables en el ámbito internacional.

c) Compromiso de ventas

Se debe solicitar una estimación de las ventas a las que se compromete durante un periodo razonable; estas deberán soportarse con datos convincentes.

d) Manejo de exclusividad

Se deberá manejar una exclusividad de las marcas o productos, después de haber pasado un periodo de prueba que, dependiendo del producto e industria, se sugiere que sea de 6 meses a un año, con el objeto de que ambas partes se conozcan más y determinen si conviene para ambos continuar haciendo negocios.

e) Manejo de contrato

En muchos de los casos, los distribuidores buscan, tan pronto como sea posible, un contrato, debido al miedo que hay por hacer el contacto para el proveedor y una vez afianzada la relación, el proveedor los desecha o elimina. Es necesario tener cuidado ya que en los países árabes, la ley protege 100% a las compañías locales y en caso de rompimiento, se debe pedir disculpas, indemnizar y después llevar un juicio para definir si es factible el romper la relación comercial. No se debe hacer contrato hasta asegurar que el distribuidor en cuestión es la mejor opción. Se recomienda enviar un machote del contrato y que el distribuidor haga correcciones sobre el mismo. Es común que el distribuidor mande su contrato; en caso de aceptar esta opción, se debe recurrir al aspecto jurídico internacional y buscar asesoría al respecto. No se debe olvidar el definir en forma clara, como se resolverá cualquier diferencia o conflicto entre las partes y en donde se llevará a cabo un probable juicio, siendo conveniente establecer que las leyes de México apliquen en el contrato.

f) Cobro de comisión

Este rubro dependerá del producto y la industria; en general, es conveniente ofrecer un 3% sobre el precio FOB país de origen del producto y definir, en función del volumen, posibles descuentos sobre el % de comisión en función del incremento en volumen de ventas. Se debe incluir la forma en que el distribuidor cobrará la comisión, que generalmente es a través de factura y definir el periodo de cobro de la comisión, después de realizado el cobro de la venta; nunca se debe pagar comisión, solo por haber realizado la venta, sin obtener el pago de la misma.

g) Manejo de reclamaciones

El distribuidor deberá proponer la forma en como respaldará al proveedor en caso de que existan reclamaciones, así como el proveedor deberá definir como ayudará al distribuidor. En caso de ser necesaria la visita de personal del distribuidor al cliente, él mismo cubrirá los gastos; en caso de que el proveedor tenga que enviar personal para realizar la visita, el proveedor deberá cubrir los gastos de su propio personal. En ambos casos, se hará un reporte de la visita y las acciones a seguir para evitar la pérdida del cliente y recuperarle los daños ocasionados.

h) Envío de muestras

El proveedor se compromete a enviar las muestras que sean necesarias al distribuidor, para que los clientes prueben el producto en sus laboratorios o procesos. Ya enviadas, el distribuidor deberá visitar y mantener informado al proveedor, del desarrollo de dichas pruebas; de alguna forma lo que se busca es que el distribuidor no solo "pida por pedir", sino que sean pruebas reales que ayuden a ambas partes.

i) Reporte mensual de actividades

Este es un punto que los distribuidores no aceptan, porque se sienten vigilados. Entonces es necesario definirlo como un requisito de la relación comercial que se inicia.

j) Envío de información estadística y sobre el mercado

El distribuidor se deberá comprometer a enviar información sobre producción, importaciones y exportaciones (consumo aparente) del país o región para la cual se le solicitó la distribución de productos, así como la información referente al mercado, para mantenerse actualizados sobre nuevas disposiciones o formas de hacer negocios. Incluirá aplicaciones de los productos por parte de sus clientes. Esta es importante para mantener un monitoreo de la competencia, precios y volúmenes de consumo

k) Visitas a clientes por parte del proveedor

Es común la desconfianza que tiene el distribuidor para presentar a sus clientes, porque piensa que después el proveedor lo dejará a un lado en la relación comercial; deberá acordarse de que no habrá "robo" de clientes y que el proveedor, cuando haga un viaje de conocimiento o visita al mercado, podrá visitar a sus clientes para conocerlos y trabajar más de cerca con ellos. También el distribuidor coordinará las visitas del proveedor al país, sin cubrir sus gastos; esto aplicará cuando se asista a una exposición, en donde proveerá los servicios necesarios para una participación exitosa.

l) Publicidad

En el caso de realizar publicidad para dar a conocer el producto, ambas partes deberán definir el cómo realizarla y la forma en como se cubrirán los gastos y se evaluará el desempeño. Este paso es importante definirlo, porque la inversión en este rubro generalmente es cuantiosa para ambas partes, por lo que al estar definida, se previenen problemas en la reacción organización-canal de distribución.

Los 12 puntos mencionados son una guía para la evaluación del distribuidor; si llegara a faltar uno de los puntos o el distribuidor no estuviera de acuerdo, se deberá analizar detalladamente la falta del mismo, ya que posteriormente puede haber problemas y ya no hay forma de dar marcha atrás. También podrá conseguir que todos los puntos sean aceptados por el distribuidor, pero en caso de que el proveedor no lleve el seguimiento de alguno, seguramente el distribuidor lo dejará de hacer. Lo importante es dejar claro, cual será la mejor relación distribuidor-proveedor, pero con la convicción de que después de arreglado todo, es difícil convencer al distribuidor de hacer tareas que no quedaron por escrito desde un principio. En el caso de hacer contacto directo con los clientes, se deberá tener el objetivo de llevar una relación duradera y no solo a corto plazo, ya que el trabajo en conjunto con los clientes puede redituar un mayor beneficio e imagen para la organización, en lugar de "quemarse" a la primera. Hay clientes como los japoneses, que dejan de comprar el producto por 10 años o más, cuando han recibido un engaño, que es el caso de camarones mexicanos, que llevaban piedras dentro de las cajas para hacer un mayor peso.

3.20.2) Trabajo con Comercializadoras Japonesas (Sogo Sosha⁽³⁾)

Lo que no se ha explicado es cómo trabajar con una comercializadora japonesa (sogo sosha), que viene a ser el caso de la Empresa. Las sogo sosha, son empresas que se dedican a comprar y vender productos y servicios en Japón principalmente; tienen oficinas por todo el mundo, tratando de que exista una oficina por cada país, lo cual representa una fuerza comercial muy importante, ya que conocen las fuerzas y debilidades de cada uno de los países; cada oficina tiene divisiones de negocio como pueden ser alimentos, acero y derivados, químicos, etc. Sus ejecutivos pasan la mayor parte de su vida laboral viajando por el mundo, estando en promedio tres años por país, con el objeto de conocer las formas de hacer negocios, costumbres e historia.

El objetivo es aprovechar esta fuerza comercial a favor de los productos mexicanos, pero se debe tener cuidado porque las empresas hacen negocios y no son compañías de la caridad, que quieren ayudar a sus hermanos mexicanos o que quieran compartir sus utilidades a favor de las empresas proveedoras.

En primer lugar, se les debe comentar que hay interés por parte del proveedor en promover sus productos en cierta región o país del mundo; ellos consultan, generalmente a través de sus oficinas en Tokyo, la posibilidad de comercializar este producto en el país de interés. En caso positivo, retroalimentan al proveedor sobre el interés de su casa matriz en promover productos o servicios mexicanos.

Posteriormente solicitan una cotización estimada del producto, incluyendo forma de empaque, flete, días de transporte, precio FOB, CFR o CIF, calidad y aplicación del producto. La información es enviada a través de su oficina en México, ya que nunca se tiene contacto directo con la oficina del país destino. En este caso es importante la referencia del proveedor en México que se dé al país interesado. Días después, se recibe retroalimentación sobre la información enviada; en caso de ser positiva, se solicitan varias muestras para ser enviadas al país destino. La agilidad con que se haga la entrega de información y muestras, redundará en una mejor imagen y confianza en el nuevo proveedor para el desarrollo de su labor comercial.

Ya enviadas las muestras, se recibe información sobre el resultado de las pruebas realizadas; en caso positivo, se solicita formalmente una cotización, partiendo de una cotización telefónica, con fecha de entrega del primer embarque. En este momento, la comercializadora ya tiene negociado un precio con el cliente y buscará la utilidad a través del proveedor, ya que el precio será el que se tenga en el mercado. Se debe saber que las comercializadoras compran, en un 90% o más de sus operaciones, a un precio para después revender el producto en otro precio. Es común que se maneje un descuento para abrir mercado, argumentando que la mentalidad japonesa es sacrificar utilidades con tal de ganar mercado. Es seguro que se pedirá un descuento del 30% sobre el precio cotizado e insistirán en obtener ese precio para hacer la introducción del producto.

⁽³⁾ Sogo Sosha, es un término japonés, cuyo significado es empresa comercializadora, que compra y vende productos o servicios, con la ganancia de una reventa o comisión.

Se deben revisar los costos y precios, pero recordando que nunca se debe perder dinero en la mesa de negociación, porque representa esfuerzo y trabajo de la empresa para la cual se labora; es importante dar la "vuelta al dinero" y no tener capacidad productiva ociosa, pero es más importante no perder, sobre todo en la primera venta al mercado objetivo, porque después ya no se podrán recuperar los precios, a menos que ocurra algo extraordinario en el mercado.

Suponiendo que ya hubo negociación con el precio, se deben discutir las formas de pago, siendo común la carta de crédito irrevocable, a la vista y notificada; es posible negociar que sea confirmada, pero generalmente se pide al proveedor que pague la comisión por la confirmación, ya que es el interesado en cobrar. También habrá que negociar la fecha de embarque y entrega, calidad del producto, fechas de vencimiento de la carta de crédito, entrega de documentos y condiciones adicionales.

Ya acordado lo anterior, el proveedor deberá esperar a que llegue la notificación en México de la carta de crédito, para iniciar todo lo relativo al primer embarque. Es importante mencionar que la carta de crédito la abrirá el comercializador a favor del proveedor, ya que el cliente abrirá una carta a favor del comercializador; es entonces cuando el proveedor conoce al cliente final; también es común que el cliente abra la carta a favor del proveedor, ya que implica un ahorro en el costo financiero para el comercializador. Se deberá cuidar con lujo de detalle, que todo salga en tiempo y como fue negociado, ya que en este primer embarque, se medirá el desempeño del proveedor, que sentará la base para futuras compras de producto. Es recomendable avisar a la comercializadora de cualquier problema que se tenga respecto al embarque o documentos, para solucionar en forma conjunta dicho problema.

Se sugiere consultar con las oficinas en México, si todo el embarque llegó bien al destino final, si el producto cumplió con las expectativas y si hay interés por seguir haciendo negocio con el proveedor. Esto abre las puertas a más ventas, ya que puede atraer a otras oficinas de la misma comercializadora para comprar producto.

3.21) Estimar o afinar costos, fletes y forma de embarque

Ya conociendo los precios que se manejan por el distribuidor, por estadísticas o por información conocida en otros medios, es importante afinar los estimados de costos, fletes, empaque y precios. Hay mercados como el australiano, en el que se manejan los contenedores de 20 pies y no hay infraestructura para manejar de 40 pies. Esto representa un problema para ciertas empresas ya que en Europa o América, los de 40 pies son los más comunes; la diferencia es el número de toneladas que puede llevar cada uno y se basa en el arreglo y tamaño de las cajas o empaques que lleva el producto para su comercialización en el país destino.

También se deben verificar los fletes, tanto en costo como en calendario, además de establecer relaciones con un agente aduanal y la línea naviera, en caso de usar barco para el transporte, con el objeto de fijar tiempos para envío de documentación, reservación de espacios para contenedor y fechas para que el producto esté listo a su embarque. En casos como el de México, se debe tramitar la inscripción de la empresa al padrón de comercio exterior por ejemplo, trámite que lleva un tiempo antes de poder hacer alguna operación y realizar comercialización en el exterior.

3.22) Enviar muestras para su aplicación y conocimiento

Muchos de los futuros clientes, solicitan muestras para hacer pruebas en sus laboratorios y después en sus procesos productivos. Esto es con la finalidad de que el cliente pueda evaluar el desempeño de la materia prima, economías de escala para sus productos, forma de operarlo dentro de la producción, empaques y posibilidad de cambiar a un nuevo proveedor, que implica riesgo, pero puede ser provechoso para la compañía. Cuando son cantidades pequeñas (1-10 Kgs.), se deberá pedir a la planta de producción, el envío de las muestras hacia las oficinas centrales y después hacia el cliente; se recomienda el uso de mensajería especializada para asegurar que llegue el producto al destino final. Habrá que darle seguimiento a la retroalimentación sobre los resultados de las muestras enviadas con anterioridad.

Es muy importante insistir en enviar al cliente, muestras y personal del proveedor, para que se hagan las pruebas en conjunto con el cliente; en México todavía se piensa que la gente que viaja, va de paseo, lo cual no está lejos de la realidad, pero también trabaja y verifica los resultados, retroalimenta a planta y conoce cuales son las necesidades de los clientes. El enviar personal y muestras causa una buena imagen y tendrá mejores resultados en el desarrollo de productos junto con el cliente. En algunas ocasiones, las empresas solicitan mayores cantidades de muestra (1-5 tons. por ejemplo); se deberá negociar con el cliente todo lo referente al pago de transporte y precio del producto, que debiera absorber el proveedor, pero el cliente puede estar dispuesto a pagar algo, ya que también será en su beneficio.

3.23) Recibir información sobre las aplicaciones del producto y su desempeño

Como ya se mencionó anteriormente, el desarrollo de productos cliente-proveedor, tendrá mayores resultados por ambas partes, siendo muy importante obtener la aceptación del producto por parte del cliente, considerando que el producto cumple con sus expectativas de precio, calidad y desempeño, para tener una relación comercial que satisfaga a las dos partes. En este paso también se deben considerar las aplicaciones que se tienen para el producto, ya que en muchas ocasiones, se usa de distinta forma a la ya conocida por la organización

3.25) ¿Se acepta la calidad, desempeño y producto?

Respuesta negativa: regresa al paso 7 y 22, envío de muestras y revisión de especificaciones. Respuesta positiva: va al paso 26, elaborar cotizaciones.

En el caso de que las muestras no sean aceptadas por el cliente, se deberá retroalimentar a la planta productiva sobre cuales fueron los problemas encontrados en el producto enviado, calidad y desempeño en el proceso o prueba, con el objeto de determinar si dichos problemas pueden ser solucionados o no hay alternativa viable para superarlos. En caso de que sea un problema con solución, la planta productiva deberá comprometerse a enviar un producto que considere las modificaciones solicitadas, para someterlo nuevamente a pruebas y lograr la aceptación del cliente. También se deberá considerar nuevamente el envío de personal técnico, que pueda ayudar al cliente y su personal, para encontrar la solución en forma conjunta.

3.24) Posible visita del cliente a la planta productiva e instalaciones

En industrias como la de tubos de acero por ejemplo, es muy común que antes de hacer cualquier negociación comercial, el cliente o distribuidor realice una visita a la planta del futuro proveedor, con el objeto de constatar que lo dicho es verdadero; en ocasiones se toma como desconfianza hacia el proveedor, pero desde otro punto de vista, es una oportunidad para atender al cliente y demostrarle que tendrá relación con un proveedor preocupado por sus clientes. Lo anterior deberá tener un soporte de hechos, porque de lo contrario, el cliente se marchará con una mala imagen del proveedor y seguramente no habrá negocio. Es regla en el ámbito internacional, no comprometerse a lo que no se puede ofrecer o entregar.

En esta industria de los tubos, ya habiéndose realizado el pedido, generalmente un inspector del cliente supervisará la producción de su pedido, desde la producción del acero hasta la finalización del tubo, reportando aciertos y anomalías directamente al cliente, dando argumentos para negociar o reclamar al proveedor.

En productos no industriales, como carne de cerdo por ejemplo, las visitas se pueden realizar para conocer las instalaciones, cumplimiento de higiene y sanidad; los japoneses, enseñan a los obreros del proveedor, la forma de cortar la carne, ya que los cortes que necesitan son diferentes a los americanos. Incluso realizan varias visitas y piden muchas muestras, que generalmente terminan por no servir e implica desembolsos para la organización. Hay que tener paciencia para las visitas y los clientes, ya que ellos son los jueces de la calidad y saben como comercializar su producto. En otras ocasiones, debido a los programas de aseguramiento de la calidad como ISO-9000 o procesos de Calidad Total, se tienen programas de desarrollo de proveedores, que implica la visita de auditores provenientes de los clientes, para realizar inspecciones de calidad a sus proveedores y asegurar que la calidad exigida se cumpla de acuerdo con las negociaciones comerciales.

3.26) Elaborar cotizaciones sobre el producto

Al recibir la aprobación de las muestras enviadas para pruebas, se puede elaborar la cotización correspondiente, para buscar la formalización del pedido. Para entonces se debe tener información más confiable sobre los precios que se ofrecen en el mercado destino, con el objeto de no "dejar dinero" sobre la mesa.

La definición de precio del producto, esta en función de los precios que se manejan en el mercado; existen situaciones especiales en las que se puede fijar un precio, como pudiera ser un producto único o nuevo en el mercado, por ejemplo. Es un proceso difícil dentro de las organizaciones, pero se recomienda tomar como referencia la información que se encontró en fuentes secundarias y la que envió el posible distribuidor del producto, para tenerla como base en la definición de precio. Se inicia un proceso interno en el que deberán estar claros los costos y políticas de la organización sobre márgenes de utilidad y determinar si el riesgo vale la pena.

Es importante haber considerado todos los costos que implica la exportación como son fletes, costos de producción, empaques y gastos adicionales como los aduanales. Ya teniendo esto en forma resumida, el ejecutivo de cuenta o responsable de la exportación, deberá dar su mejor estimado sobre el precio, presentarlo al nivel superior, comentarle el por qué se ha decidido por tal precio y llegar a la decisión final.

En algunos de los casos, se llega a consultar a niveles directivos para “compartir” la responsabilidad, conocer su opinión y llegar a un consenso.

También hay que considerar la posibilidad de ofrecer un precio alto, porque después viene “el regateo” y se debe obtener un precio atractivo para la organización; hay que tener mucho cuidado con el ofrecimiento de un precio alto, porque la venta se puede quedar pendiente, además de absorber todos los gastos telefónicos y de muestras.

3.27) Definir condiciones de pago adecuadas, que aseguren el pago del producto

La cotización deberá incluir la descripción del producto; la calidad del mismo; forma de empaque o envase; precio, aclarando el INCOTERM usado, para que haya claridad al respecto; posibles fechas de entrega, en función del calendario de la línea marítima a ser usada; términos de pago, que se recomienda sea carta de crédito, irrevocable, a la vista y confirmada, aún cuando es común que la confirmación la pague el proveedor por ser el interesado en el cobro; términos en la carta de crédito como transbordos, fecha límite de embarque, fecha de vencimiento de la carta de crédito, fecha de entrega de documentos y otros, que pudieran afectar las condiciones de pago. En este caso, la explicación sobre las formas de pago internacional, se enfoca exclusivamente y de forma breve, a la carta de crédito, siendo recomendable que se busque una mayor capacitación sobre otras formas como son la transferencia bancaria.

3.28) Presentar o enviar cotización

Después de haber reunido toda la información, la cotización será enviada por fax o por el medio que se haya convenido con el futuro comprador. Se recomienda que en el caso de Asia, toda solicitud que se reciba por la mañana, sea contestada por la tarde del mismo día, debido a la diferencia de horario, lo cual es muy apreciado en esa región, porque cuando se van de la oficina, envían la solicitud y cuando regresan, ya tienen la respuesta para buscar el cierre de la venta. También es importante conocer las costumbres de los países con los que se trabaja, ya que en Medio Oriente tienen como días de descanso los jueves y viernes, quedando solo tres días de trabajo con occidente, que son de lunes a miércoles.

3.29) Negociar los términos de la cotización, incluyendo la entrega del producto

Se habla de negociar los términos de la cotización, debido a que en muchas de las ocasiones el distribuidor o el cliente, quieren obtener una ventaja adicional a la que ya se había convenido; es obvio que en la cotización se ponen las condiciones que más convienen al proveedor y seguramente habrá “regateo” o búsqueda de condiciones más flexibles para el comprador.

3.30) ¿Es una negociación ganar-ganar?

Respuesta negativa en 3.30): Regresar al paso 3.26, elaborar cotización

El por qué de la pregunta ¿negociación ganar-ganar? viene de una experiencia personal con una comercializadora japonesa: un lunes, llama un ejecutivo de una soga sosha (SO) pidiendo un precio de 600 USD/ton, cuando el precio del producto era de 900 USD/ton y argumentando que con el objeto de entrar al mercado japonés, se requería un precio en el que hubiera sacrificio de utilidad con la ganancia de mercado, a lo que se le respondió que era un precio demasiado bajo y no podía ser considerado.

Al día siguiente vuelve a llamar y comenta que ya había verificado con Tokyo y podían ofrecer 700 USD/ton, a lo cual se le volvió a negar el producto; llamó nuevamente el miércoles y Tokyo le había autorizado a comprar en 800 USD/ton, negándose otra vez el producto. Llamó el jueves y ofreció 850 USD/ton y se le comentó que ya ofreciera los 900 USD/ton que se le había cotizado originalmente, a lo cual se negó; finalmente llamó el viernes aceptando los 900 USD/ton y con embarque 30 días después. Como se puede observar, si se hubiera aceptado el primer precio, la comercializadora hubiera obtenido una utilidad adicional de 300 USD/ton y de todas formas el producto hubiera entrado al mercado japonés como lo hizo con el precio de 900 USD/ton. Es importante recordar que "el proveedor con más hambre será quien se lleve el pedido", en perjuicio propio y de la industria. Hay que recordar que se defienden intereses de la organización para la cual se labora y que no hay compañías que sean de beneficencia, todas buscan hacer negocio y superar a la competencia.

Entonces se deberán analizar las contrapropuestas para determinar cuales son aceptadas, siempre con la mentalidad de que tanto cliente como proveedor lleven una ganancia que justifique su esfuerzo, inversión y riesgo.

En el caso en que por ningún motivo se acepte la cotización, se deberá analizar si hay posibilidad de flexibilizar la posición presentada originalmente; definir si hay interés por ingresar a un mercado, pero no es posible dejar dinero o perderlo con tal de lograr el ingreso. Se deberán poner en la balanza las ventajas y desventajas, para decidir lo mejor para el proveedor, ya que pone muchas cosas en juego.

3.31) Preparar el primer embarque

Quando se tiene la respuesta positiva a la cotización con un pedido, se deberá especificar el o los productos solicitados, condiciones de pago y embarque aceptadas, para proceder a realizar el embarque. En ocasiones, es común que el pedido tenga alguna condición distinta a la planteada en la cotización, motivo por el cual se deberá revisar minuciosamente el pedido, con el objeto de verificar todas las condiciones que se están aceptando. Cuando esto ocurra, se deberá avisar al comprador de la inconformidad y renegociar el punto en discusión. También es común que se convenga en aceptar las condiciones como están en el pedido, pero hay un riesgo, sobre todo en los primeros embarques. Se recomienda no hacer el embarque hasta recibir el cambio solicitado; otra opción sería evaluar el impacto del cambio sobre la operación y aceptarlo o no; también puede ser aceptado, en función de la apertura de la carta de crédito, ya que marca fechas de entrega de documentación, embarque y pago.

Suponiendo que el pedido es aceptado por el proveedor, se procederá a la programación en producción, en caso de no haber existencias en inventario para el cumplimiento de las fechas acordadas; también se deberá hacer la reservación de contenedor y espacio en la línea naviera; avisar al agente aduanal para que tenga conocimiento del nuevo embarque a realizar. La planta de producción deberá estar enterada para programar el producto y el embarque hacia el puerto de salida.

3.32) ¿Recibir promesa de pago?

Respecto a la llegada de la carta de crédito, se deberá estar en contacto con el banco corresponsal en México, para recogerla en su momento. Es común que el comprador envíe por fax, una copia de la apertura de la carta al proveedor, en donde

se indica el banco en México que la recibirá, además de las condiciones de apertura de la misma; en el caso de no estar de acuerdo con algún punto de la carta de crédito, se requiere hacer la observación inmediatamente, ya que es el momento oportuno de hacerlo y no después tratar de hacer el cambio, porque implica que los bancos se pongan en contacto con el comprador, solicitándole autorización para aceptarlo. Esto lleva consigo el riesgo de fallar con otros puntos de la carta, siendo muy importante que la carta de crédito sea correcta desde su emisión.

Un consejo vital para cualquier organización es el hecho de no embarcar ningún producto si no ha llegado la notificación de la carta de crédito por parte del banco mexicano, porque en caso de hacerlo, se corre el riesgo de enviar producto sin asegurar el pago, lo cual es muy importante para cualquier negocio. Se puede aceptar el riesgo, solo en el caso de estar totalmente seguros de que la carta de crédito llegara, además de tener experiencia de pago con el comprador. Otra referencia para aceptar el riesgo, es la empresa compradora, ya que, por ejemplo, las *sogo sosha* japonesas son garantía de pago; sin embargo, hay empresas que por tener cierta nacionalidad, ostentan el orgullo de ser "buena paga" aunque no esta demostrado.

Se tiene la experiencia de una empresa alemana, cliente de la Empresa, que iniciaba la compra de producto mexicano y no aceptaba el hecho de abrir carta de crédito porque, como era alemana, no había porque desconfiar de ella; se habló con su representante y se le comentó que era política de la organización recibir carta de crédito para los primeros embarques, con el objeto de crear confianza entre las partes. El representante se molesto y dijo que no quería saber nada de los mexicanos porque eran muy desconfiados y no eran tan confiables, a lo que se le dijo que estaba en libertad de escoger al proveedor que mejores condiciones le ofreciera. Tiempo después llegó la carta de crédito solicitando el producto. Se deben cuidar mucho los detalles como estos en los primeros embarques, porque es fácil deslumbrarse por las referencias o ganancia de mercado, pero se puede arriesgar demasiado.

Existe otro punto a revisar "con lupa", que son las especificaciones de permisos de importación, comunes en países como la India o los países árabes, que son una cadena de caracteres (letras y números) que identifican al permiso mencionado y que debe mencionarse en la factura y conocimiento de embarque; esto generalmente se hace para que exista un probable error en la captura de los caracteres y lleve a una discrepancia en la carta de crédito, que implicara pagos tardíos.

3.33) Llamar al cliente para aclarar situación

Cuando esto ocurra, inmediatamente hay que establecer contacto con el cliente o comprador, para saber que ocurre y la razón por la cual no ha llegado la carta de crédito, ya que es muy posible que el producto ya se encuentre en almacén y en espera de ser enviado al puerto, lo cual no ocurre hasta que llega la promesa de pago, para evitar gastos innecesarios. Vale la pena aclarar que, a menos que se conozca bien al comprador y se tenga certeza de que enviará el documento crediticio, no se haga ningún trámite ni embarque de mercancía, hasta que se tenga la promesa de pago.

3.34) Recibir/Enviar documentación necesaria

Ya con la promesa de pago, se procede a realizar el embarque, para lo cual es necesario contar con lista de embarque, que generalmente se elabora en la planta de producción al realizar el envío; certificado de calidad, que avala la calidad del producto embarcado; factura comercial, que cubre el producto a exportar, considerando el INCOTERM negociado; en caso de haber cotizado CIF, se deberá anexar la póliza del seguro que ampara el producto hasta el destino final. Esta misma información deberá ser enviada al agente aduanal, para que realice los trámites necesarios de exportación y verificar con la línea naviera la reservación de espacio. A la línea naviera, se le deberá enviar un borrador del conocimiento de embarque, para que se vaya elaborando y no haya demoras en su entrega al proveedor.

En forma paralela, se deberá tramitar el certificado de origen de producto mexicano, que lo puede emitir SECOFI o la Cámara de Comercio de la Ciudad de México, confirmando que el producto es producido con materia prima mexicana. Dependiendo de los países a los que se exporta, algunos requieren de la "consularización" de factura, lo que implica llevar la factura original a la embajada o consulado del país, para que le pongan un sello que confirme que el producto es de una empresa mexicana.

Cuando el barco ya se ha llevado la mercancía, la línea naviera deberá emitir un conocimiento de embarque o "Bill of Lading", a más tardar 3 días hábiles después de que el barco dejó el puerto, que es el documento en donde se comprueba que el producto ha sido recibido en el barco, mencionando el peso neto, destino final y el consignatario de la mercancía, mencionado en la carta de crédito. Emite tres originales y copias para uso del proveedor, banco y comprador.

Todos los documentos en original, son enviados al depto. de crédito y cobranza de la organización, para revisar que sean los solicitados y estén completos. Después serán enviados al banco corresponsal, para que también los revise y en caso de considerarlos adecuados, haga el envío de los mismos al banco en país destino. Cabe mencionar que la rapidez con que se haga este envío, tendrá como consecuencia la pronta recuperación de la mercancía en destino por parte del comprador; cualquier demora tendrá consecuencias de imagen o desprestigio para el proveedor.

3.36) Verificar embarque, documentación y cobro

En este punto, se recomienda conocer perfectamente el documento emitido por la Cámara Internacional de Comercio (ICC) conocido como ICC 500, Créditos Documentarios, que menciona todas las reglas y tolerancias permitidas en dichos documentos, ya que es común que los bancos o los compradores, consideren que algún documento esté mal, porque a su juicio no cumple con lo negociado en la carta de crédito; cualquier falla o desviación respecto a lo expuesto en la carta de crédito, significa una "discrepancia", lo que implica la consulta al banco en destino final, que a su vez preguntara al comprador si acepta la discrepancia; en caso de aceptarla, el banco emisor deberá avisar al banco en México y este a su vez al proveedor. Todo este proceso tendrá como consecuencia el cobro tardío del embarque.

3.37) Verificar oportunidad y documentación enviada con clientes y proveedores

Estos puntos son muy importantes, sobre todo en el primer embarque, ya que cualquier problema que se tenga con ellos, tendrá como consecuencia una mala imagen para el proveedor. Es común escuchar que el depender de terceros siempre es un problema, ya que no se tiene control sobre ellos, además de no darle la importancia que tiene para una organización, ya que los terceros generalmente manejan tantos embarques o certificados, que realmente les da lo mismo que salga bien o no; se ha trabajado con estos proveedores, para que implanten algún sistema de calidad o servicio al cliente, pero como no hay muchas opciones respecto a servicios, tampoco hay mucha preocupación por mejorarlos.

Se deberán verificar y revisar los siguientes documentos:

- a) Envío oportuno del certificado de calidad y lista de empaque de planta;
- b) Emisión de factura, de acuerdo con el precio, cantidad y especificaciones; mencionadas en la carta de crédito, por parte del ejecutivo de cuenta o departamento de exportación;
- c) Reservación de espacio y contenedor en línea naviera;
- d) Aviso al agente aduanal, además de envío de documentación necesaria para trámites;
- e) Solicitud y emisión del certificado de origen;
- f) Cumplimiento de fechas y documentos solicitados por la carta de crédito;
- g) Obtención del conocimiento de embarque por parte de la línea naviera, ya habiendo realizado el embarque; previamente se debió enviar el formato prellenado del conocimiento a la naviera.
- h) Recopilación de todos los documentos y envío al banco en México
- i) Confirmar el envío de los documentos.

Es obvio, pero es necesario insistir en el tema: la oportunidad y calidad de la documentación, tendrá un impacto positivo para la organización y sus futuras ventas hacia los mercados de exportación, ya que dará una imagen de empresa cumplida y formal.

Cuando se tenga conocimiento de que el embarque ya llegó al destino final y el cliente ya lo tiene en su almacén, se deberá verificar directamente o a través del distribuidor, cuales son sus comentarios sobre el embarque, documentación, cumplimiento de fechas y detalles adicionales, para detectar si hubo problemas y definir posibles soluciones a los mismos, con el objeto de que no se vuelvan a presentar y se tenga una imagen de proveedor cumplido, en todos sus aspectos.

3.38) Corregir deficiencias

Ya habiendo verificado los problemas o deficiencias detectados durante el primer embarque de producto, junto con su documentación, se propone regresar al paso 26, para volver a presentar una cotización que considere los puntos mejorados.

3.35) Planear viaje de visita al cliente o distribuidor

Esta es una actividad que se realizara en función de los planes del proveedor y del distribuidor-comprador. En el Lejano Oriente es muy apreciado que el proveedor visite

a sus clientes, ya que es un viaje muy largo, además de mostrar realmente interés por ellos. Un viaje de negocios deberá tener objetivos claros por parte de la alta gerencia, para que se cumplan en la medida de lo posible y además, se tenga un descanso.

Se puede aprovechar la participación en una exposición como se comentara más adelante; en caso de no haber exposiciones, se deberá planear el viaje junto con el distribuidor, para no tener días ociosos o días festivos y aprovechar la visita. Se comenta con el distribuidor la posibilidad de realizar un viaje, con el objetivo de conocerlo y visitar a sus clientes, para platicar con todos ellos, "presentar la cara" y conocer en forma directa las aplicaciones y el mercado al cual se dirigen los productos de la organización. Es común encontrar resistencia por parte del distribuidor, porque piensa que al conocer a los clientes, se le eliminará de la cadena comercial y se harán los tratos directos con el cliente. Esto se elimina si existe un contrato con el distribuidor, en donde se aclare la situación al respecto; en caso de no haber contrato, se hace "un trato de caballeros" con el distribuidor, para que no desconfíe del proveedor, trato que no es garantía para él, pero es mejor que no tener nada.

Se solicita visitar, con dos meses de antelación, a los clientes que consumen actualmente el producto, clientes potenciales por su consumo o aplicación del producto, además de visitar las oficinas en donde se formule la información sobre el comercio exterior del país, con el objeto de obtener datos de dicha actividad y que posteriormente el distribuidor pueda enviar periódicamente dicha información. El distribuidor confirmará la disponibilidad de los clientes y que a su juicio, sean los de más interés para el proveedor. Generalmente se piden 2-4 días para hacer la visita.

El mismo distribuidor deberá hacer las reservaciones de hotel, sin que esto implique un gasto para él; deberá aconsejar sobre los trámites para ingreso al país y en caso necesario, hacer los trámites para obtener visa, ya que en países como Arabia Saudita, por ejemplo, es necesaria una invitación por parte del gobierno para ingresar al país. También se recomienda visitar varios países en el mismo viaje al Oriente, porque es un viaje largo y las tarifas aéreas económicas, requieren una estancia de 9 días mínimo, antes del regreso a América. Dado lo anterior, se deberán hacer las mismas gestiones con otros distribuidores de la región, con el objeto de visitarlos y conocer mercados. Se sugiere hacer viajes de 20 días máximo; más cortos, se desaprovecharía el viaje porque no se lleva el tiempo adecuado; más largos, se vuelven cansados y pesados.

Ya habiendo organizado el viaje y realizado trámites internos en la organización y de ingreso a los países visitados, se platica con la alta dirección sobre las condiciones de pago, entrega de producto y embarque que se podrían manejar, en caso de solicitud de producto; esta platica contribuirá para la toma de decisiones del que viaja, ya que debido a la diferencia de horarios, será difícil verificar algo. También se deberá incluir la visita a oficinas de gobierno, en donde se obtendrá cierta información sobre el mercado, además de visitar asociaciones o bibliotecas comerciales, como es el caso del World Trade Center de Taipei, Taiwan, en donde se tiene una de las bibliotecas comerciales más completa a nivel mundial.

3.39) ¿Participar en exposiciones o ferias?

De acuerdo con la pregunta, se deberá analizar la posibilidad de participar en una feria o exposición; en una feria, no hay alguna restricción sobre un giro o tema de la industria, se presenta cualquier producto o servicio. Por ejemplo puede haber miel, tubos, llantas, ropa, etc.; un producto industrial, puede quedar perdido entre todos los productos ofrecidos. En algunas ocasiones, se deberá analizar a detalle la feria en la que se quiere participar, porque existen oportunidades; se cita como ejemplo la Feria Internacional de Taipei, que tiene una duración de cinco días, los espacios para stands son muy baratos y hay muchas facilidades para la participación de país o empresas.

Participan países en desarrollo con pabellones, en los que presentan productos que intentan promover a nivel internacional; tal es el caso de México, ya que CEMAI organiza un pabellón mexicano y participan productos como cerveza, tequila, mezcal, artesanías y se aprovechó para participar con tubos de acero; el objetivo no era estar dentro de la feria, aunque sirve como lugar de referencia para alguna invitación a un cliente nuevo; el objetivo era viajar a Taiwan y conocer el mercado de tubería sin costura, orientada a la extracción de petróleo y gas, porque se sabía que la compañía petrolera de Taiwan estaba haciendo trabajos de exploración con buenos resultados. Se requería conocer un distribuidor con los contactos suficientes para acercarse a la empresa de petróleo y colocar pedidos para el producto mexicano. Se participó con el pabellón mexicano, teniendo un stand pequeño, de 9 metros cuadrados, buscando distribuidores tanto dentro de la feria como en visitas, para localizar personas interesadas en la distribución de tubería o relacionadas con el mercado petrolero.

Las exposiciones son especializadas, se orientan a una industria y convocan a todos los proveedores de producto y servicios relacionados con dicha industria. Es más conveniente participar en exposiciones, como empresa o pabellón en caso de haberlo, presentando los productos que se ofrecen a la industria, además de una imagen dentro de la misma.

3.40) Hacer evaluación de la exposición y fijar objetivos.)

Se presentan a continuación los puntos necesarios para hacer la evaluación de una feria o exposición, recordando que una feria o exposición, vende un acceso al mercado potencial estimado para los productos a exponer:

3.40.1) Evaluación de una Feria o Exposición

a) Objetivo de participar

Es muy importante definir este punto, ya que muchas veces se piensa que si no se realizan ventas, la exposición no sirvió. Esto implica hacer un análisis real del por qué se quiere participar en una feria o exposición, cómo se evaluará la participación de la organización en la misma, para evitar el pensar que las exposiciones no sirven o que no se logra nada. Por ejemplo, se puede pensar en determinar que no se realicen ventas, además de conocer las políticas del organizador al respecto. Es probable que solo se quiera conocer el mercado y un posible acercamiento será a través de participar en la exposición; también hay la posibilidad de sólo tener presencia en el mercado, porque ya se tienen relaciones comerciales y se presenta la organización como apoyo al distribuidor para el ejercicio de su labor comercial.

b) Asistentes de la Organización a la exposición

Se deberán enviar personas que pertenezcan a las áreas de Ventas y/o Mercadotecnia; también, de ser posible, deberán asistir personas de la alta gerencia, para dar realce a la participación de la organización y que muestre interés por el mercado que se quiere atacar. Una o dos personas como máximo serán necesarias para atender el stand, con conocimiento profundo de la tecnología de producción y características de los productos/servicios que se ofrecen al mercado; con autorización para ofrecer productos, pero no para cotizar o realizar la venta, a menos que se trate de vender; será mejor revisar la solicitud y con base en los resultados, decidir la venta.

c) País o región que se pretende abarcar

Es común encontrar que se realizan exposiciones en un país, de donde se pretende abarcar una región; esta información la debe proporcionar el organizador, aunque se debe tener cuidado, ya que los organizadores generalmente dan información distorsionada para lograr la venta del espacio, teniendo que verificar la veracidad de lo que presenten, vía lista de asistentes a exposiciones pasadas por ejemplo.

d) Periodicidad del evento

Es necesario conocer este dato, ya que muestra el posible interés de los asistentes a la exposición o la satisfacción de la necesidad de conocer o actualizar equipos/servicios u otros rubros relacionados. También dependerá de lo que cuesta asistir o participar en la exposición, así como de las costumbres en el mercado en cuestión.

e) Conferencias

Hay que conocer los temas que se manejarán dentro las conferencias relacionadas con la exposición, con el objeto de determinar la posible participación de la organización con un conferencista. En caso de no participar, se debe verificar la posibilidad de presentar folletería relacionada durante las conferencias e invitar a los asistentes a conocer el stand presentado, para un mayor conocimiento de la organización.

f) Número de asistentes y acceso a bases de datos

Este dato es muy importante porque debido al acceso al mercado a través de la exposición, es interesante conocer que tipo de gente asiste, poder de decisión (que pueda hacer pedidos o compras) y transacciones realizadas en exposiciones anteriores. Se debe tener acceso a las bases de datos del organizador sobre los asistentes a exposiciones anteriores, además del manejo y actualización de la misma base de datos, porque de esta dependerá el éxito para los expositores en busca de nuevos negocios, clientes o distribuidores para futuras ventas. Es común que no se tenga acceso a la base de datos, por lo que se podría solicitar en renta dicha base, con el objeto de enviar publicidad o promoción sobre el producto en particular. También se deberá tener acceso a la base por distintas variables, como puede ser puesto, compañía, dirección, giro de la industria a la que pertenece el visitante al evento, ya que posteriormente puede ser útil como contacto.

g) Política de acceso de asistentes

El organizador deberá presentar sus políticas de acceso a la exposición, ya que es común que los estudiantes de carreras relacionadas con la exposición asistan; esto no es malo, porque son clientes potenciales a futuro, pero en el momento no se hará ningún negocio con ellos. Por eso es importante que el organizador garantice la invitación de personas relacionadas con la industria y con posible poder de decisión; habrá que cuestionar al organizador como garantiza que las personas que asisten están interesadas en el evento, están relacionadas con la industria y que no solo van a ver que promocionales se llevan, además de ver edecanes atractivos. Existe la posibilidad de cobro a los asistentes, con el riesgo de que la gente no asista porque piensa que aún cuando va a comprar algo que cubra sus necesidades, todavía tiene que pagar, motivo por el que la política de cobro debe ser clara.

h) Especialidad de la exposición

Es muy importante conocer el giro o especialidad de la exposición, además de identificar si dentro del giro se encuentra alguna división o enfoque al producto que se quiera presentar. Existen muchos ejemplos de exposiciones que se posicionan en un sector y ofrecen algo completamente distinto de lo que se pretendía. También los organizadores las venden como mezclas de productos o industrias, cuando predomina totalmente alguna de ellas sobre la otra.

i) Tamaño de la exposición

Esta es una medida que en general se da en metros cuadrados, pero como saber que 1,000 o 10,000 metros cuadrados es bueno. Esta respuesta deberá tomar en cuenta varios factores como: afluencia de gente, número de veces que se ha realizado el evento, cantidad de compañías participantes y resultados obtenidos, lugar en donde se realiza la exposición, entre otros, porque puede ser una exposición chica, pero muy enfocada a cierto nicho del mercado o puede ser grande, pero abarca tantos temas que se puede perder o no ser identificado por los compradores potenciales.

j) Ubicación dentro de la exposición

Dado el punto anterior, se vuelve importante conocer la magnitud del evento y así ubicar en la mejor forma el stand a presentar. Se deberá tomar en cuenta el flujo estimado de las personas, que empresas estarán junto al stand propio y en donde se ubica la competencia. Por ejemplo, si el stand de la Empresa estuviera a un lado de Coca Cola o Cerveza Modelo, seguramente habría música y edecanes que estarían promoviendo el producto, opacando el stand de hule sintético; existe la pregunta sobre presentarse junto a la competencia o estar lejos de ella, lo cual habrá que discutirlo, pero es recomendable estar lejos para no opacar o ser opacado, según sea el caso y las "ganancias" de ser comparado contra los demás.

k) Precios por la ubicación

En la mayor parte de los casos, las esquinas son los lugares más caros, debido a la afluencia de gente por estos lugares, además de tener mayor número de metros cuadrados para renta. Estará en función del tamaño del stand que se quiera presentar y si hay necesidad de estar en una esquina como para no pasar desapercibido. Para tener una idea de precios, en general, el metro cuadrado tiene un costo de 300 USD, lo cual puede limitar la participación por espacio y costo, ya

que es necesario agregar costos de participación como son viáticos, stand, muestras y folletería por ejemplo.

l) Tamaño del stand a presentar

Se presenta la discusión sobre el tamaño del stand ¿deberá depender del tamaño de la ubicación o viceversa?; en el caso de participación internacional, se recomienda participar con un stand de 9-18 metros cuadrados, porque son stands chicos, más prácticos de manejar y atender; en cambio, en eventos nacionales, se puede solicitar ayuda de personal de la organización y presentar una imagen de proveedor nacional por ejemplo. No es necesario un espacio mayor para tener imagen en una exposición, ya que no se busca impresionar al mercado del producto/servicio que se ofrece a nivel internacional; muchas veces lo único que se busca es presencia en el mercado y no espectacularidad. Esto sería más probable en un mercado nacional, donde la organización tiene una mayor presencia y conviene impresionar tanto a los clientes como a la posible competencia proveniente del extranjero.

m) Stand "portátil" o armado en el lugar

De acuerdo con el punto anterior, un stand del tipo portátil para participar en exposiciones en el extranjero es mucho más cómodo y práctico, ya que se puede llevar en el mismo avión con el asistente por parte de la organización, sin necesidad de preocuparse porque el stand, en caso de requerir transporte especial, llegue a tiempo para la inauguración, además de su armado con trabajadores del lugar de destino. En este caso, sería necesaria la participación activa del distribuidor, en caso de contar con uno, porque puede facilitar personal de soporte para la organización. Generalmente se venden stands para ocupar 9 metros cuadrados, que se encuentran empacados en una maleta y que pueden ser considerados como equipaje del asistente.

n) Agentes aduanales en el país destino

En muchas de las ocasiones, los organizadores de las exposiciones recomiendan el uso o empleo de un agente aduanal para realizar todos los trámites necesarios para participar en la exposición, especialmente cuando se llevan muestras. En este caso, se debe hacer contacto con el agente aduanal desde 2-3 meses antes de la exposición, para determinar el envío de las muestras, documentación necesaria e identificación de un ejecutivo de cuenta por parte del agente, que llevará las muestras hasta el stand. ¿por qué un agente aduanal? porque los recintos para exposiciones se convierten en recintos fiscales, a los cuales ingresa mercancía declarada como importación temporal, que implica evitar impuestos ya que será retornada al país de origen. También es una gran ayuda para la llegada de la mercancía al país destino, ya que ofrecen servicio desde el puerto de arribo hasta el stand de la exposición y viceversa. Al hacer el ingreso de las muestras al recinto, el expositor se compromete a no realizar la venta de las mismas, con el objeto de contar con el beneficio fiscal. Si se vendieran, deberá avisar al agente aduanal, para que haga el cargo de impuestos correspondiente. Se debe tener especial cuidado en países como China, en donde se puede ingresar mercancía al recinto de la exposición, sin necesidad de documentación alguna; al finalizar la exposición, las autoridades solicitan todos los documentos que comprueben el ingreso de las muestras; al no haberlo, se confiscan las mercancías, con un pago adicional como multa por la introducción de dicho material.

o) Invitaciones

El organizador ofrece invitaciones para la exposición, que deberán ser enviados al expositor 15-30 días antes de que el evento inicie; lo recomendable es que sean enviados directamente al distribuidor, para que él mismo los haga llegar a los clientes actuales o potenciales y visiten la exposición, porque si son enviados a México, se pierde oportunidad y tiempo en el envío. En caso necesario, el organizador podrá entregar más invitaciones de las que normalmente ofrece, de 50-100. También es importante que si algún cliente o dirigente de la organización asiste a la inauguración, se soliciten invitaciones VIP, para personas importantes y que recibirán un trato distinto dentro de la exposición; hay que solicitarlas con oportunidad.

p) Ayuda de embajadas/Bancomext/Citas

Es importante saber que no se encuentra solo en el extranjero. En el caso de México, se cuenta con las embajadas en distintos países, además de contar con las consejerías comerciales de Bancomext, que buscan como ayudar al exportador mexicano en la búsqueda de nuevos mercados para sus productos. Inicialmente se debe investigar si existe embajada o consejería en el país que se quiere investigar o participar en una exposición. En caso positivo, conviene establecer contacto directamente con las oficinas de México en ese país, porque cuando se triangula con las oficinas en México, se vuelve más lento el trámite.

Ya teniendo respuesta del extranjero, solicitar ayuda para la consecución de citas o visitas a clientes potenciales, siendo necesario especificar claramente cual es el mercado que se busca, para que la ayuda sea concreta y beneficiosa. De ser exitosa la búsqueda, las oficinas de Bancomext enviarán un itinerario de las visitas que se tengan programadas para adaptar el viaje y cumplir con todos los compromisos. En caso de contar con un distribuidor ya trabajando para la organización, será su obligación conseguir las citas para las visitas que se quieran realizar, enviando un programa preliminar de visitas para ser confirmado por el representante de la organización que viaja a ese país.

También es importante mencionar que los asistentes de la organización a las exposiciones, no solo van al stand para ver quien lo visita; se debe tener una actitud proactiva y buscar la forma de visitar clientes potenciales. Si hay necesidad de dejar por un momento el stand, no debe importar, ya que es mejor conseguir o conocer el mercado, que estar esperando a ver quien llega al stand, quien hace el favor de tomar un folleto, mostrarse interesado en los productos o preguntar.

q) Traductores/Edecanes

Es recomendable hacer uso de traductores principalmente cuando se atienden exposiciones en países donde el idioma es una barrera difícil de superar como puede ser los países árabes, China, Vietnam y otros. El inglés debe ser manejado por el representante de la organización en forma fluida, considerando que este idioma es el idioma internacional de los negocios; sin embargo, hay muchas personas que en algunos casos, entienden pero no hablan inglés o no conversan.. Los costos por este servicio son altos, pero es conveniente para una mejor participación o tener una mejor atención al posible cliente.

Para el caso de edecanes, existen servicios de todos tipos; es importante considerar que el costo también es alto y que se debe definir el beneficio de tener

una cara bonita o amable para atender el stand, pero hay que explicarle sobre los productos y la compañía, para que tenga al menos un dialogo con el interesado, mientras es atendido por el personal de la organización. También existe la alternativa de que personal que trabaja con el distribuidor, se presente como edecan/traductor, ahorrando costos para la organización, con la posible desventaja de contar con alguien que no esté muy interesado en participar.

3.41) Preparar participación en exposición con catalogos/folletos, tarjetas de presentación, videos y muestras.

Se presenta una breve descripción del material que se considera necesario para participar en una feria o exposición:

a) Catalogos y folletería/artículos promocionales

La inversión que generalmente se hace en folletos o catalogos es alta, por lo que es necesario definir que se quiere presentar; es muy común que los asistentes a la exposición sólo busquen llevarse catalogos o manuales del expositor, que en muchas ocasiones no son usados y ni siquiera vistos. Se recomienda llevar un folleto que explique lo que es la organización, desde su tecnología, proceso, controles de calidad y manejo de recursos humanos; adicionalmente se deberá pensar en folletos que expliquen los beneficios de los productos que se ofrecen al mercado, de ser posible, haciendo comparaciones con productos de la competencia, manteniendo una ética al respecto. Ya en la exposición, hay que reservar los folletos, tanto de la organización como de los productos, para las personas interesadas y no repartirlos como panfletos a todo el que pase. Se tiene conocimiento de que los folletos son usados como leña en algunos países y al no haber acceso restringido a la exposición, se encuentran niños dentro de la exposición buscando artículos promocionales, folletos o papel para ser quemado en el "boiler" o darle otros usos.

El idioma del folleto o catalogo es importante, ya que generalmente se presentan en inglés, que es el idioma universal de los negocios, aunque en muchas ocasiones se toma como una atención el presentarlo en el idioma del país visitado, aunque hay que vigilar de cerca la inversión, ya que se puede incurrir en gastos innecesarios.

Respecto a los promocionales, es bueno llevar plumas, encendedores y gorras o playeras para los más interesados en el stand, ya que representa un recuerdo de la organización para el cliente o posible consumidor; no se debe pensar en que regalar miles de promocionales, dará una presencia a la organización dentro de las empresas clientes; la presencia se logra a través de buenos productos, precios adecuados, calidad que cumpla con especificaciones y atención al cliente.

b) Tarjetas de presentación para los asistentes

Estas deberán ser presentadas en el idioma natal del asistente, que en el caso de México, deberán ser en español, eliminando la abreviatura de la carrera profesional del asistente y presentando solo el primer nombre y apellido paterno; por el anverso de la tarjeta, se deberán presentar al menos en inglés, por ser considerado el idioma mundial de los negocios; sería mejor en el idioma local o del mercado en el que se atenderá la exposición. Esta última situación es difícil de analizar, ya que alguien que atienda el Lejano Oriente, debería tener tarjetas en

chino, coreano, malayo, lengua indonesia, tailandés y japonés, siendo una inversión mayor que sólo imprimirlas en inglés. En el Oriente se acostumbra a presentar en forma ceremoniosa la tarjeta de presentación, siendo un ritual para presentarse ante otros ejecutivos.

c) Videos

Se recomienda tener y llevar un video, en el que se muestren fotografías de la empresa, tanto de oficinas como de la planta productiva, para que desde el distribuidor hasta un cliente actual o potencial, pueda tener una idea de lo que es la organización, ya que generalmente solo se imaginan lo que la organización puede ser. La realización del video puede llevar tiempo, dinero y esfuerzo, ya que se deben contratar compañías especializadas, para que hagan todo lo necesario respecto al video. Generalmente solicitan un guión para ser mencionado durante el video, teniendo que coordinar lo que se quiere decir de las distintas áreas; incluso hay que definir quienes serán los actores, como puede ser el director general de la organización y posiblemente gerentes, supervisores y empleados u obreros, que posiblemente estarán orgullosos de participar. También se deberá definir el idioma en el que se grabará el video; se recomienda contratar un locutor(a) con voz agradable y nítida, que pueda manejar tanto el idioma nativo como el inglés, que es la primera opción para grabarlo. Todo esto representa un costo, pero si pudiera grabarse en chino, sería muy recomendable, en caso de que China sea un mercado potencial o que se vaya a participar en una exposición. También se deberá poner especial atención al formato que se maneja en los distintos países, ya que no todos tienen VHS; se manejan PAL, SECAM y otros, siendo información a solicita al distribuidor. Adicionalmente se deberá tener cuidado en cuanto al país que se visitará, ya que en los países árabes por ejemplo, se debe declarar cualquier video que lleve el viajero, ya que será revisado en la aduana, para vigilar que no tenga información prohibida dentro del país, como pudiera ser un video pornográfico o con material no apto para la población.

d) Muestras

Se deberán enviar en forma anticipada al evento, con el objeto de que lleguen a tiempo para presentarlas desde la inauguración; este envío dependerá de las dimensiones de la muestra, ya que el enviar tubos de acero, implica que se vayan por barco con 1-2 meses de anterioridad y sean consignadas al distribuidor, o en su caso, al recinto donde se llevara a cabo la exposición. En el caso de ser transportadas por el asistente a la exposición, deberán documentarse para no tener problemas en las aduanas o seguridad de los aviones.

Es necesario y muy importante que se conozcan las reglas sobre la introducción de muestras a la exposición, ya que el lugar de la exposición se convierte en recinto fiscal, introduciendo las muestras como importación temporal y evitando el pago de impuestos. En caso de realizar ventas dentro de la exposición, se deberá declarar ante los representantes aduanales dentro de la exposición, para que hagan los cargos correspondientes respecto a impuestos a pagar por la venta.

Se debe tener especial cuidado en la forma en que se introduzcan las muestras, porque en algunos países, se permite el ingreso de todo lo que el expositor quiera y cuando finaliza el evento, entonces se solicita por parte de la autoridad, toda la documentación que ampare lo ingresado; en caso de no contar con ella, se decomisa la mercancía y si se quiere recuperar, habrá que realizar distintos

trámites ante la autoridad. Una opción es regalar las muestras al distribuidor o que él mismo consiga una escuela o universidad interesada en las muestras.

3.42) Coordinar visitas a clientes y distribuidores durante el viaje a programar.

Dado que el objetivo es visitar el mercado potencial y considerando que no se pueda participar en una feria o exposición, se deberá buscar la forma de viajar al mercado objetivo, para lo cual habrá que coordinarlo junto con el posible representante, o directamente con los clientes potenciales, de tal forma que se hagan las citas necesarias, se hagan arreglos para reservación de hoteles y posibles comidas o cenas con representantes de las compañías, para establecer un primer contacto comercial, además de presentar la imagen de la empresa.

Es importante hacer esta coordinación junto con la planeación del viaje, ya que los clientes o representantes, deberán dar un estimado del tiempo a permanecer en el país, que sea suficiente y que cubra una reunión con los clientes más importantes, determinado por volumen de consumo y posibilidad de cambio al nuevo producto.

3.43) Participar en la exposición y visitar clientes/distribuidores potenciales.

En el caso de las exposiciones, ya se comentó que deberá definirse la posición de la dirección general sobre la forma de evaluar la participación de la organización en la exposición, muchas de las veces, se evalúa por venta realizadas, pero este depende del objetivo que se tenga al participar, ya que puede ser solo por imagen y no tenga caso realizar una venta.

También se puede evaluar por distribuidores conseguidos, por contactos establecidos o por ventas realizadas, siempre y cuando, se haya definido desde el principio. Es muy importante tener una participación activa en la exposición, porque se piensa que hay que sentarse a esperar algún visitante al stand o repartir folletos a todo el que pase, sin considerar la inversión que esto representa.

La participación activa consiste en hacer visitas a clientes o representantes potenciales; conseguir información estadística sobre comercio exterior del país visitado; acordar visitas de clientes al stand, para atenderlo en forma adecuada y con mayor posibilidad de enseñarle lo que la organización le puede ofrecer. En ocasiones es necesario dejar el stand sin atención, lo cual no debe importar si se están realizando visitas por ejemplo.

3.44) ¿Se pueden cerrar ventas durante la visita al país?

Este paso se refiere a la posibilidad de recibir solicitudes de producto durante el viaje de negocios, ya que es común que se piense que "está de oferta" el producto debido al viaje; en otros casos, los clientes aprovechan para probar al proveedor o ver si se pueden ahorrar la comisión del distribuidor, aún cuando él esté en la visita. Si el representante de la organización pertenece al área de Mercadotecnia, lo recomendable es que no tenga autorización para cotizar o vender producto, porque no tiene todos los elementos o factores para tomar la decisión; en cambio, si es personal de Ventas, su función debe ser llevada a cabo, teniendo en mente las ventas que se han realizado anteriormente al cliente o a otros clientes en ese país, con el objeto de no "chotear" el producto o crear descontento entre los clientes y/o distribuidor, porque buscando una

primera venta, es fácil "caer" en el error de rebajar demasiado el precio por ganar la venta, provocando problemas.

También se enfrenta al problema del horario, porque en el Oriente es de día y en América es de noche, por lo que no se puede consultar una decisión. Se vuelve importante que el representante de ventas tenga el apoyo por parte de la gerencia y dirección, además de conocimientos para tomar una decisión, conociendo sus costos, utilidades, fletes y otros factores que afecten el precio de venta. Se requiere definir una política de precios conveniente para la organización, agregando la estrategia a seguir en el país visitado y definiendo el sector o giro que se "ataca".

3.49) Informar a matriz/oficinas sobre el nuevo pedido.

Si se recibe el pedido, habrá que comunicarlo inmediatamente a la organización, para que se prepare todo lo que implica el mismo: programación de la producción, reservación de espacio en línea naviera, fletes hacia el puerto de salida, aviso al agente aduanal, etc.; es muy importante hacer del conocimiento de todos los involucrados, las condiciones del compromiso adquirido, para que haya empeño en cumplirlo.

3.45) Revisar las condiciones de venta, características del producto y cotización presentada.

Cuando no hay autorización para hacer cotizaciones o ventas, se deberá consultar a la organización o matriz, para que envíen alternativas de venta, precios, condiciones de pago y embarque, para que sean comunicados al cliente y decida la posibilidad de compra, siempre y cuando haya autorización o razón de peso para hacerla.

3.46) ¿Conviene cerrar la venta?

Se deberá definir la conveniencia de hacer una venta al cliente que lo está solicitando, sobretodo si hubo duda, porque hay la posibilidad de solo tratarse de una cotización, para comunicarlo a la competencia, porque hay clientes que está "muy casados" con sus proveedores y al recibir una nueva alternativa, informan sobre las condiciones ofrecidas y aprovechan para hacer presión sobre precios y condiciones de entrega y pago.

En el caso de no considerarse adecuado hacer la venta, se deberá continuar hacia el paso 50, con el objeto de conocer más acerca del mercado, y de ser posible, conocer más al cliente, apoyándose en la información del distribuidor o de otras fuentes de la industria.

3.47) ¿Requiere autorización de la alta dirección?

En los puntos anteriores, se hablaba de que el representante de la organización tenga el apoyo de su gerencia y dirección general para realizar ventas, porque se puede enfrentar a situaciones que salen de su ámbito de influencia y debe decidir si entrar al negocio o no. En el caso muy necesario de requerir autorización porque se trate de una negociación compleja, se deberá buscar por algún medio de comunicación, la posibilidad de hacer llegar la información que se tiene, para obtener como

retroalimentación, la opinión y, en su caso, la autorización o rechazo de la transacción por parte de la Dirección.

Si no es necesaria la autorización, se puede "saltar" al paso 44 para tratar de cerrar la venta que se esta solicitando.

3.48) ¿Se autoriza la venta?

Si se tiene la autorización, se deberá solicitar a la organización el envío por escrito de lo acordado y negociado, para que después no haya búsqueda de culpables o remordimientos. Esto además sirve como referencia para futuras transacciones con el mismo cliente, ya que se va documentando su historial para identificar tendencias de compra y consumo. Habrá que regresar al paso 44 del Modelo para buscar el cierre.

En el caso de no obtener la autorización, se deberá continuar hacia el paso 50, con el objeto de conocer más acerca del mercado, y de ser posible, conocer más al cliente, apoyándose en la información del distribuidor o de otras fuentes de la industria.

3.50) Buscar información en las estadísticas de comercio exterior.

Como parte del viaje realizado y posible participación en una exposición, es necesario que el representante de la organización haga un poco de labor de inteligencia de mercado, que ayude al departamento de mercadotecnia en la recopilación de información que den un mejor conocimiento de los mercados existentes. También es importante realizar esta actividad para que el distribuidor tenga conocimiento de la información que posteriormente se le solicitará para dar un monitoreo del mercado y comportamiento.

Se requiere un espíritu de búsqueda, porque de lo contrario, se tendrá cualquier pretexto para no encontrarla; existe el caso de una persona, proveniente de EUA, que no buscaba la información comercial en México porque no hablaba español. Es importante recordar que alguien que busca información, no debe autolimitarse en esta forma, porque el día que vaya a otro país que no hable inglés, no obtendrá información.

Para el caso de Indonesia, se visitó el Biro Pusat Statistik, que es la dependencia del gobierno que elabora las estadísticas de comercio exterior, solicitando un periodo de tiempo para ser revisado y procesado en la Empresa; los resultados de esta visita se presentarán en el mismo paso pero dentro de "aplicación del Modelo".

Existen distintos tipos de organizaciones que cuentan con información comercial útil para conocer más sobre los distintos mercados internacionales. Se mencionarán dos ejemplos:

a) Biblioteca comercial del WTC Taiwan:

Es una biblioteca dentro del WTC en Taipei, cuyo objetivo es presentar información comercial de todos los países del mundo, desde una sección amarilla de las principales ciudades del país buscado, hasta información estadística del comercio exterior de cada país, en la cual se mencionan las importaciones/exportaciones por país, producto, volumen y valor o importe, para un periodo. Es curioso, porque en esta biblioteca se puede encontrar información sobre países como los árabes, que en muchas ocasiones es muy difícil conseguir en los mismos países; se puede hacer una investigación de

varios mercados internacionales, en un solo lugar y con alta probabilidad de éxito, para retroalimentar al departamento de mercadotecnia. Es común encontrar en los WTC alrededor del mundo, bibliotecas o centros de información, en los cuales se puede solicitar información o visitarlos, aunque es necesario destacar que el de Taiwan, es uno de los más organizados respecto a información comercial. También existe la posibilidad de hacer uso del departamento de servicio al cliente de la biblioteca, que vía Internet o correo/fax, por un módico costo, pueden enviar información solicitada desde México, siendo muy útil para su procesamiento y difusión hacia las demás áreas de la organización.

b) Oficinas de agencias aduanales en los Emiratos Árabes:

Se llevan estadísticas de las importaciones de productos hacia este país, de donde es posible conseguir vía fracción arancelaria, los volúmenes y valor de los productos que sean del interés del representante de la organización. No hablan inglés en las oficinas mencionadas, pero con la ayuda del distribuidor fue posible obtenerla.

3.51) Regresar al país de origen y retroalimentar a las áreas involucradas en el comercio exterior de los productos.

Es necesario establecer como cultura de la organización, el hecho de hacer un reporte de las actividades realizadas por sus representantes durante viajes de negocios o asistencia a exposiciones. Deberá ser enviado a todos los involucrados en la operación comercial, incluyendo desde investigación y desarrollo de productos o servicios, producción, comercial y finanzas, para que tengan conocimiento de lo que acontece en los mercados a los que asiste la organización y tengan conciencia de que su trabajo es importante para el desempeño de sus productos. Es común pensar que los clientes son de Ventas, cuando los clientes son de toda la organización, que es un equipo de gentes que busca el bienestar y satisfacción de sus clientes. La Dirección General de la organización será la encargada de coordinar toda esta labor, con el objeto de permanecer en los mercados y/o ganar nuevos clientes.

Los reportes deberán contener información sobre resultados obtenidos, de acuerdo con los objetivos planteados, para definir el éxito de la asistencia; deberá mencionar puntos tales como potencialidad de los mercados, clientes y sus requerimientos, condiciones de entrega y pago, requisitos de envase, embalaje y peso y toda aquella información que sea relevante para la organización, que la ayude a diferenciarse de la competencia y obtener la preferencia de los clientes.

Ya con toda la información asimilada, corresponderá al área comercial, convocar a reuniones con todas las áreas involucradas, para definir acciones a tomar sobre nuevas actividades o proyectos para alcanzar mercados y mantenerse en los actuales.

3.52) Establecer nuevos contactos comerciales y mantener a los actuales

Como ya se mencionaba en el último párrafo del punto anterior, aparte de identificar nuevos proyectos, también como resultado de los viajes de negocios o exposiciones, se tiene una serie de nuevos contactos para incrementar, ya sea el número de clientes, distribuidores o simplemente conocidos en los mercados, que pueden ser de utilidad para futuros viajes o decisiones sobre la operación comercial; es bueno tener alternativas para sustitución de distribuidores, ya que al no manejar exclusividad desde un principio, se puede dar el caso de necesitar un cambio de

representante porque el inicial no dio los resultados que se esperaban de él; ante esto, la organización debe tener la posibilidad de contar con otros prospectos para continuar en su búsqueda de mercados y clientes. También será necesario mantener el contacto con los clientes actuales, no solamente hablándoles cuando se les quiere vender, sino haciendo una labor comercial para tener un mejor conocimiento de sus necesidades.

3.53) Tomar acciones de mejora

Será necesario llevar un registro sistemático de todos los problemas o inconvenientes que se tengan durante el proceso, incluso a nivel de indicadores de desempeño, con el objeto de evaluar la operación comercial y definir áreas de oportunidad para mejora en las subsecuentes operaciones, sobretodo en el caso de nuevos mercados. Al igual deberá ocurrir con las reclamaciones o quejas que se tengan, no solo con los nuevos clientes, sino con toda la operación actual de comercialización, para identificar situaciones que causen conflicto a la organización y no le permitan continuar en forma exitosa.

3.54) Vuelve a iniciar el ciclo

Ya habiendo recorrido todos los pasos propuestos, se sugiere regresar a los pasos iniciales para determinar nuevas estrategias y mercados a los que se puede ingresar.

4) Resumen del Modelo Propuesto

Con base en lo propuesto por este Modelo, que revisa desde la definición de salir a los mercados internacionales hasta la obtención de un pedido y un viaje al mercado potencial, se puede considerar que se ha revisado una amplia gama de posibilidades sobre la introducción de un producto en mercados nuevos o distintos a los que actualmente pudiera atender una organización.

Esta revisión ayuda a las organizaciones para definir proyectos, ya que en el caso de no cumplir con ciertos requerimientos o pasos, es posible desechar una idea, ya que existen restricciones que no hacen posible esta salida al exterior.

El Modelo contribuye al estudio y documentación del comercio exterior en México, lo cual permite a organizaciones e individuos, tomar de las experiencias y desarrollos ya realizados, lo más importante y no recorrer este camino nuevamente, con posibles sorpresas que pueden terminar en buenas intenciones.

Aún cuando existieran actividades dentro del comercio exterior que no hayan sido consideradas dentro del Modelo, debido a lo específico de un producto o negocio que lo convierten en algo muy particular, se puede seguir trabajando en él, enriqueciéndolo con nuevas fuentes de información, posibles viajes y vivencias, que lo conviertan en una herramienta útil para todos aquellos usuarios, en México y el extranjero.

Capítulo IV: VALIDACIÓN DEL MODELO

1) *Introducción*

Ya habiendo revisado la implementación del Modelo, en donde se plantean los pasos a seguir para la búsqueda de mercados en el exterior, viene la validación del mismo, que será una verificación de todo lo planteado a través de un caso específico, como lo es el Hule Sintético y otros productos en distintas industrias, con el objeto de determinar su utilidad.

Se vuelve necesario buscar la aplicación del Modelo a la vida real, llevando a cabo la búsqueda de mercados en el exterior, para productos mexicanos que cumplan con la calidad y competitividad exigida en dichos mercados. Se requiere aplicar los pasos propuestos, tratando de seguir lo que cada uno de ellos indica, para determinar la factibilidad de la exportación o la cancelación del proyecto.

Este Modelo tiene la característica de guiar al usuario en distintos aspectos del comercio exterior, como puede ser el llevar a cabo la realización de las estrategias propuestas en el plan Estratégico de la organización, ya que en papel pueden ser bonitas y motivantes, pero llevarlo a la realidad no es sencillo. También propone realizar distintas evaluaciones que tendrán como resultado, la orientación del proyecto hacia las metas buscadas.

El Modelo se aplicará para el caso de una organización mexicana, productora de hule sintético, que se encuentra ante la necesidad de incrementar su participación de mercado en el Lejano Oriente, región en la cual ya se tienen ventas, pero se considera como un mercado con potencialidad, motivo por el cual es atractivo, además de incentivar el uso de la capacidad productiva ociosa, porque tanto el mercado nacional como otros mercados en el exterior que son atendidos, aunado a la competencia, han provocado una falta de ventas, que no cubre la capacidad instalada.

2) *Aplicación al caso de estudio*

Como ya se ha mencionado, la aplicación del Modelo estará basada en los 54 pasos propuestos, tratando de aplicar al pie de la letra, las indicaciones que se tienen sobre cada punto en específico. Habrá algunos puntos que no apliquen para la Empresa del caso, ya que ocurren en otro tipo de industrias y productos; se ha buscado que el Modelo sea de aplicación general, por lo que considera otras situaciones que probablemente no se apliquen dentro de hule sintético.

Hay pasos que desde su explicación han quedado juntos, debido a su íntima relación para el cumplimiento del Modelo; la información o resultados que se buscan con la aplicación de dichos pasos, puede ser tan semejante o relacionada, que se podrían haber resumido en un solo paso, pero se consideró necesario separar y dar un cierto orden para una mejor orientación al usuario del Modelo.

Esta aplicación del Modelo a un caso real, obedece a la necesidad de probar o conocer dicho Modelo, su aplicación en otros productos y que posibles limitaciones pueda tener, así como alcances y utilidad para el usuario. Se podría pensar en que otros países ya han desarrollado Modelos similares; sin embargo, al hacer la búsqueda de

información en campos como la Mercadotecnia Internacional o bibliotecas comerciales internacionales, como la del World Trade Center de Taipei.

2.1) Plan Estratégico

La Empresa realiza la revisión o elaboración del Plan Estratégico en forma anual, con una visión a cinco años, derivándose la Planeación Operativa o presupuesto para el siguiente año, en el cual se revisan gastos, ventas, precios, volúmenes, producción e inversiones, siempre de acuerdo al cumplimiento de objetivos provenientes del Plan Estratégico. El área de Exportación hace su revisión correspondiente, participando en el proceso activamente y en coordinación con el área de Ventas Nacionales y la Dirección Comercial. Cabe mencionar que las proyecciones de EUA y Europa, las hacen directamente los distribuidores.

La Dirección Comercial coordina todo el proceso, buscando el cumplimiento de las metas fijadas por la Alta Dirección para el ejercicio.

La alta dirección deberá preguntarse: a) ¿por qué se quiere exportar? ¿qué implica volver internacional a la organización? b) ¿se tiene la infraestructura necesaria? c) de acuerdo al mercado atendido y sus necesidades, ¿se harán las inversiones requeridas? d) ¿qué beneficios habrá al exportar? ¿se requieren divisas? ¿contribuye a su balanza comercial? ¿es por estar a la "moda?" ¿es mejor exportar que defender el mercado nacional? ¿se pueden hacer ambas cosas?.

Las respuestas de la Empresa a las preguntas anteriores: a) Se quiere exportar, de hecho ya lo hace, manteniendo así una política de abastecer mercados internacionales y una imagen de proveedor confiable, preocupado por la Calidad Total; b) la infraestructura con la que cuenta ha sido adecuada para la exportación, ya que tiene distribuidores en EUA y Europa para cubrir las necesidades de estos mercados, siendo visitados continuamente; Latinoamérica y Lejano Oriente son atendidos en forma "personalizada"; éste último se presenta como el mercado de menor volumen de consumo, pero con un fuerte potencial a futuro. Estos dos últimos mercados se atienden directamente por los jefes del área de exportación de la Empresa. Adicionalmente atiende al mercado nacional, en el cual siempre ha mantenido una posición de liderazgo en las distintas aplicaciones; c) de acuerdo con las necesidades de los mercados que atiende, se tiene la mejor disponibilidad de hacer las inversiones adecuadas, siempre y cuando se tenga una justificación costo-beneficio para hacerlas, ya que el Consejo de Administración deberá autorizarlas; d) los beneficios de exportar son principalmente la obtención de Divisas, ya que como fue mencionado anteriormente, la materia prima principal, el Butadieno, es importado, siendo las divisas de vital importancia para el pago de dichas importaciones.

Adicionalmente, cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, cuyo objetivo es desarrollar nuevos productos, capaces de cumplir con las más estrictas especificaciones y aplicaciones; por ejemplo se tienen los hules termoplásticos, cuyas aplicaciones son la modificación de Poliestireno, de asfaltos y aplicaciones especiales en Calzado.

Respecto a la defensa del mercado nacional, se puede pensar como una respuesta a la búsqueda por competidores internacionales de nuevos mercados; se tiene buena imagen ante los clientes nacionales.

2.2) Balanza Comercial Interna

Dadas las importaciones de Butadieno, principal materia prima para la elaboración de hule sintético, es necesario para la Empresa, buscar una balanza comercial estable o superavitaria, que le permita obtener divisas del exterior para hacer frente a sus obligaciones de insumos. Actualmente importa y exporta principalmente de Norteamérica.

2.3) Incrementar participación de mercado

Para la Empresa, es necesario incrementar la participación de mercado en el Lejano Oriente, porque se considera como uno de los mercados potenciales para el futuro, además de tener fuertes inversiones y crecimiento de las economías. Se analizará en puntos posteriores, la determinación de la participación de mercado en cada país por parte de la Empresa.

Actualmente la Empresa ya tiene ventas en distintos países del Oriente como son Japón, Taiwan, Thailandia y Corea del Sur. Se tiene crecimiento en las ventas, pero no se ha definido si es adecuado dicho crecimiento; se requiere de una mayor participación en dichos mercados, ya que tiene por consecuencia una imagen comercial que es valorada por los clientes de la región, que siempre preguntan en que otros países se tienen actividades comerciales y solicitan la identificación de clientes con los que ya se trabaja, debido a que en muchos de los casos, se usan como referencia debido a las exigencias que tienen para con sus proveedores.

Como ejemplo, siempre preguntaban si había relación comercial con Nike, ya que es un cliente exigente en sus materias primas, debido al alto rendimiento que ofrece al consumidor; afortunadamente se tenían ventas en Taiwan y se tenían tratos en Thailandia y otros países.

Otro factor que motiva a la Empresa en la búsqueda de mercados, es el incremento de la capacidad de producción, ya que permite dos situaciones: a) "mover" las divisas o flujo de efectivo porque el producto que esta en el inventario, es "dinero" sin movimiento y con un costo financiero e impacto en costos; b) permite una reducción en los costos fijos, ya que a mayor producción, los costos unitarios bajan, con un beneficio para la competitividad en precio de los productos.

2.4) Detectar oportunidades

En este paso se analizaron

- a) *Oportunidades:* Debido a un lamentable accidente ocurrido en la planta productiva de la competencia en EUA, que abastecía de productos a dicho mercado, surge para la Empresa, la oportunidad de surtir productos en un mercado que anteriormente no se cubría; la planta sufre una explosión y prácticamente desaparece. Ante esto, los clientes buscan a la Empresa para que cubra sus necesidades.
- b) *Tratados de Libre Comercio o Acuerdos Comerciales:* Para la Empresa se han tenido algunas ventajas respecto a los Tratados Comerciales, ya que los aranceles de los productos se han reducido dentro del Tratado de Libre

Comercio de Norteamérica, de forma gradual; esto también tiene sus repercusiones, ya que los productos que ingresarán a México también disfrutarán de aranceles reducidos. Respecto a preferencias arancelarias, se tienen ventajas ya que en países como Japón, hay un Acuerdo en el que se favorece a los países en desarrollo como México, con aranceles más bajos por importación que los de países desarrollados como EUA. Esto ayuda a los productos mexicanos; sin embargo, es necesario que se cubran los requisitos de calidad y servicio requeridos por los mercados como el japonés, ya que de lo contrario, pagarán un mayor precio vía arancel a cambio de mejor servicio.

- c) *Franquicia/Licencia*: Esta forma de exportar no aplica para el caso de la Empresa.
- d) *Productos mexicanos de moda*: Esta forma de exportar no aplica para el caso de la Empresa.

2.5) Analizar economías de escala

Como se mencionó anteriormente, la necesidad de ser más competitivo en precios, "obliga" a la búsqueda de incrementar la producción, para reducir los costos. En este punto es necesario hacer el análisis de la asignación de costos, ya que es una práctica común que el mercado nacional subsidie a la exportación.

Dicho subsidio consiste en que el mercado nacional absorba los costos fijos; la exportación deberá ser considerada a costos variables más una utilidad, siendo conocido este análisis como incremental o marginal. Funciona "bien" cuando la exportación representa 0-40% de la venta total (estimado personal), ya que un porcentaje mayor, tendría como consecuencia un castigo al mercado nacional y una posible falta de competitividad de precios en el mismo, con riesgo de perder participación ante la posible competencia internacional, que posiblemente este usando la misma estrategia. La organización deberá decidir que tanto castiga al mercado nacional, además de exponerlo a la competencia.

En este punto no se podrá profundizar sobre lo que la Empresa maneja, ya que se ha considerado como confidencial y de importancia en el desempeño de sus estrategias de exportación. Se presentan solo los ejemplos mencionados para que se pueda tomar como idea en el caso de seguir el Modelo.

Posteriormente tomará una mayor importancia el análisis de costos, ya que en el momento de conocer los precios a los que se vende el producto en el mercado destino, se deberán revisar cuidadosamente todos los costos que implica la exportación, con el objeto de determinar la competitividad de los productos o en su caso, la deserción sobre la intención de penetrar a un mercado.

2.6) ¿Hay productos para exportar?

Respecto a los productos que maneja la Empresa, se tiene lo siguiente:

Sector llantero: en este giro de la industria, generalmente requieren grandes volúmenes de hule, para ser mezclado con hule natural y "cargas" que le dan fuerza a la llanta. Los hules son considerados *commodities*, lo que implica grandes volúmenes y

poco margen de utilidad; en el caso de exportación, la Empresa actualmente surte material para Latinoamérica, en donde hay ventaja en fletes por la cercanía de México.

Sector Calzado: actualmente la empresa exporta productos para ser incorporados en las suelas de zapato tenis y zapato casual. Los mercados atendidos se encuentran en América latina y Lejano Oriente. Se tiene conocimiento de que en Oriente, las grandes maquiladoras de tenis han emigrado hacia países con menores costos de mano de obra, siendo un factor importante para la fabricación de dichos productos. Se ha visto que las compañías iniciaron sus actividades en Japón; después se fueron hacia Hong Kong y Taiwán; actualmente se desplazan hacia países del sureste asiático como son Tailandia, Indonesia, Vietnam, Malasia y Singapur.

Los productos de la empresa para zapatos pueden ser considerados como especialidades, ya que se requiere un alto rendimiento del material y estrictas especificaciones para la elaboración de tenis; ante esto, la empresa podría enfocar sus esfuerzos hacia estos mercados.

Sector modificación de Poliestireno: este mercado es realmente nuevo para los hules sintéticos; en los Estados Unidos se tiene una tradición de uso en el Poliestireno cristal, con el objetivo de modificar la resistencia y durabilidad de productos para consumo final. La información que hay sobre dicho mercado es escasa y se deberá continuar con la investigación de estos mercados. Se han tenido acercamientos a empresas productoras de Poliestireno; sin embargo, se han resistido a usar hules mexicanos, debido a que no se tiene experiencia en esta aplicación. Se está trabajando en el envío de muestras al Oriente, para que las empresas interesadas hagan las pruebas necesarias al hule y puedan definir un cambio en sus materias primas.

Sector modificación de asfalto: este es un mercado atractivo, porque en los Estados Unidos, esta es una de las mayores aplicaciones de hule sintético; se debe considerar que la mayor parte de las carreteras en ese país, son de cemento y para reforzar las uniones entre placas, se emplea hule. Adicionalmente, cuando en las carreteras se emplea asfalto, se agrega una porción de hule para incrementar la vida del asfalto, además de reducir los costos de mantenimiento en las mismas. El hule mexicano es líder en esta aplicación, debido a su calidad, manejo y desempeño, motivo por el que podría pensarse que esta aplicación se puede llevar a países europeos y Japón, que se preocupan mucho por el desempeño de autos en carretera o países en desarrollo de infraestructura.

Como conclusión, se pueden definir como productos para exportación, los que van al sector Calzado y modificación de Poliestireno.

2.7) Revisar calidad y desempeño del producto

Todos los productos de la Empresa han sido probados en distintos mercados y aplicaciones, principalmente en el mercado nacional. De acuerdo con las exportaciones realizadas, hay productos que han tenido mayor éxito en los mercados de exportación, como es el caso de modificación de Poliestireno, donde se ha trabajado con los productores del mismo y no se ha logrado que la Empresa pueda vender un volumen importante; en Corea del Sur, el mismo producto ha tenido un crecimiento constante a lo largo de dos años, en una sola empresa, que lo ha manejado de tal forma, que han obtenido rendimientos superiores a los que obtiene con productos de la competencia.

Con lo anterior se confirma que a una aplicación dada, cada cliente o mercado es característico en su operación y con distintos resultados.

Respecto al sector Calzado, los productos han sido probados principalmente en las ciudades de León, Gto. y Guadalajara, Jal., ciudades productoras de zapato de todo tipo, con excelentes resultados; adicionalmente se ha trabajado con los clientes en el desarrollo de nuevas formulaciones, contando con la ayuda del Laboratorio de Aplicaciones de la Empresa, que se dedica al Servicio a Clientes, mediante el trabajo conjunto y asesoría en cuanto al uso de los productos, otras materias primas y maquinaria propiedad del cliente.

En cuanto a modificación de asfalto, la experiencia se tiene principalmente en los EUA, ya que en México dicha aplicación es totalmente nueva; en este caso, el distribuidor de la Empresa ha trabajado con distintas empresas de aquel país, para conocer mejor la aplicación del producto de la Empresa, como cantidad de hule que se agrega por volumen de asfalto, por ejemplo. Los resultados han sido muy satisfactorios, ya que se cubre la necesidad de ahorro en mantenimiento, además de aprovechar esto para el inicio de su venta en países europeos, en donde hay mayor conciencia de ahorro.

2.8) ¿Hay capacidad de producción disponible?

Se cuenta con los procesos de Emulsión y Solución para la producción del hule sintético; el mercado nacional absorbe aproximadamente el 40-45% de la producción total; la exportación actual consume aproximadamente otro 40-45% del total producido, quedando un remanente del 10% para ser colocado en otros mercados. No se puede hacer mención de las cantidades que implican los porcentajes dados, debido a que son números confidenciales; lo que sí es importante, es hacer un análisis a detalle sobre la capacidad que se puede destinar a la exportación, para no fallar en el primer pedido, ni en los siguientes, haciendo las siguientes preguntas:

¿Qué capacidad instalada de producción se tiene? ¿qué porcentaje de esa capacidad es utilizado? ¿existen cuellos de botella? ¿es necesario hacer una inversión para volver más productiva a la planta? ¿se requiere actualización de tecnología? ¿la Empresa está en condiciones de hacer la inversión? ¿están claramente cuantificadas las velocidades de producción por producto? ¿se pueden optimizar los ritmos de producción? ¿se pueden optimizar los cambios de líneas de producto? ¿cómo afectan a la utilidad las mezclas de productos?; qué productos me conviene producir: ¿los que me dan volumen o los más rentables, aunque baje el ritmo de producción?.

También es importante revisar el proceso de programación de la producción, así como los procesos administrativos de obtención de pedidos, ya que una optimización se da sobre una base de producción; también hay que recordar que en cierto tipo de organizaciones, los cambios de líneas de producción tienen altos costos, siendo importante realizar el mínimo número de ellos para reducir costos y desperdicio.

En el caso de la Empresa, la forma de programar la producción es la siguiente: a) a mediados de mes, la Dirección Comercial realiza un programa de ventas para los siguientes tres meses, en el cual se vierten todas las ventas estimadas, aclarando el mercado, el producto, la cantidad o volumen a vender y fechas estimadas de venta y, de ser posible, se asignan prioridades de venta, en función de pedidos ya realizados o compromisos. Se consolida la información por producto y fecha, para tener una visión

de las necesidades de los distintos mercados. Cabe aclarar que el mes siguiente entra como "firme", lo cual significa que ya no habrá cambios en la programación y Producción podrá tomarlo para determinar el mejor arreglo y cambio de líneas; los dos meses siguientes, se toman como estimados para hacer compra de materias primas, evitando así compras de emergencia que elevan el costo de las mismas.

b) Producción recibe la programación de ventas; analiza y revisa las cifras con el objeto de optimizar tiempos y cambios de líneas de producción. Con base en las fechas de venta estimadas, Producción emite su mejor pronóstico por producto y fecha, para que Ventas conozca cuando habrá producto disponible y pueda adquirir compromisos con sus clientes. También se agrega información relativa al inventario, por producto y calidad, para que Ventas pueda considerar productos provenientes del almacén.

2.9) Realizar evaluación financiera

Para la Empresa, que ya exporta a distintos países, sólo se hará un análisis de los precios que ofrece el mercado contra los costos, para conocer si hay utilidad y vale la pena el riesgo de enviar producto hasta cierta región geográfica. Se mencionará posteriormente, en el aspecto de precios, cuales eran las perspectivas de ingresar al mercado en base al precio que se tenía para los productos a promover.

2.10) Definir la Estrategia a seguir

Aumentar la penetración a mercados internacionales, a través de productos considerados como especialidades, complementados con atención y servicio al cliente, en mercados que tradicionalmente han sido atendidos por la competencia; adicionalmente se requiere una utilidad que haga atractivo el ingreso a dichos mercados. De acuerdo con la bibliografía consultada, se puede hablar de una estrategia de Concentración Dual, que implica concentración en los países y segmentos de mercado específicos.

2.11) Definir región geográfica y país

2.12) ¿Es un producto conocido en los mercados internacionales?

2.13) Revisar información: estadísticas de comercio exterior; visitar embajadas; hacer consultas en internet y establecer contactos iniciales

Los productos son conocidos a nivel internacional; sin embargo existe la posibilidad de que en ciertos mercados no se conozcan aplicaciones como las que se tienen en México o el desarrollo de "trajes a la medida" de acuerdo a las necesidades.

Para la Empresa, el objetivo era incrementar su participación de mercado en los mercados de exportación, para lo cual se debe elegir primero la región geográfica objetivo, para lo cual se tienen las siguientes consideraciones:

a) El mercado de los EUA es un mercado difícil y competido, ya que la Empresa tiene un producto líder en la modificación de asfaltos, la competencia quiere atacarlo y obtener una parte de dicho mercado. En el caso de modificación de Poliestireno, se está trabajando en conjunto con distintas empresas, pero hasta ahora no se han tenido pruebas contundentes de que el producto sea el idóneo para sus aplicaciones. En otros productos, el mercado que se tiene es potencialmente bajo. Se tiene un distribuidor que ve por la parte comercial y operativa dentro de dicho

país, siendo restringida la actividad comercial directa por parte de la Empresa; cabe mencionar que este distribuidor también debe trabajar en Canadá, país en el que existe un potencial, pero no se ha tenido contacto con dicho mercado. Debido a lo anterior, se desecha la idea de incrementar participación en EUA y Canadá.

- b) El mercado europeo, que es un mercado en crecimiento y que busca especialidades, actualmente consume productos de la Empresa que van a los sectores de modificación de Poliestireno y de Asfalto, trabajando muy de cerca en el desarrollo de las aplicaciones con los clientes potenciales; consumen algo de productos para el sector calzado y en menor cantidad para el sector llantero. Es un mercado también atendido por un distribuidor ubicado en Bélgica, que se desplaza continuamente por los distintos países para realizar su labor comercial. Se tiene conocimiento de que las compañías están buscando productos considerados especialidades, como un hule a ser usado en la elaboración de llantas de alto desempeño, que puedan ser usadas en las carreteras de velocidad, para lo cual la Empresa está desarrollando un producto que cumpla con las especificaciones y proporcione resultados satisfactorios. El distribuidor ha incrementado su nivel de ventas año con año y piensa que en el mediano plazo, su trabajo presentará resultados adecuados para ambas partes.
- c) En el caso de Latinoamérica, se tienen consumos principalmente de productos *commodities*, orientados al sector llantero y de calzado; existen algunas solicitudes de productos para modificación de Poliestireno, con pocos resultados. También se enfrentan problemas de solvencia por parte de las empresas de la región, debido a la situación económica que se vive en dichos países. Países que presentan un mayor avance en cuanto a tecnología o procesamiento de hule, como son Brasil y Argentina, se enfrentan problemas de competencia local, además de acuerdos sobre no atacar mercados en ambos sentidos, con ciertos productos. Por lo anterior, esta región queda descartada para iniciar un esfuerzo de crecimiento en participación de mercado.
- d) Para el Lejano Oriente se tienen mejores perspectivas, ya que la Empresa ha trabajado con ciertos clientes y ha tenido resultados interesantes; también se tiene una región en crecimiento en los sectores de modificación de Poliestireno, calzado y especialidades relacionadas con el mismo. Los volúmenes de venta han crecido en porcentajes interesantes en forma continua durante los últimos años.

Países como Japón, siendo uno de los productores mundiales de hule sintético con mayor participación del mercado, compra productos de la Empresa para el sector calzado; Taiwan es el mayor mercado de especialidades para calzado para la Empresa, dado que empresas fabricantes como Nike o Reebok, exigen productos de alto desempeño para el desarrollo de mezclas de hule, enfocadas a las suelas de calzado deportivo, que resistan más que la misma piel del zapato; en esta país también existe competencia local, pero orientada a cubrir necesidades locales como sector llantero y apenas buscando incursionar en especialidades.

Se han realizado esfuerzos en Thailandia y Hong Kong, estando en proceso de prueba de muestras. Generalmente se tienen pagos oportunos aunque una mayor exigencia en cuanto a precios, calidad dentro de especificaciones y condiciones de entrega. Se tiene conocimiento de que empresas maquiladoras de calzado tenis y casual, han emigrado a países más atractivos respecto a costo de mano de obra e

incentivos para inversiones como son Malasia e Indonesia, que tiene crecimientos constantes de su economía y se presentan como potenciales para la instalación de empresas que emigran de países como Taiwan y Hong Kong.

De las regiones analizadas, se presenta el Lejano Oriente (LO) como la mejor opción para buscar un incremento de participación en el mercado para exportación.

Ya habiendo definido la región geográfica, se tiene la pregunta de que país será el más adecuado. Para responderlo, se sugiere hacer una búsqueda de estadísticas de comercio exterior, tanto importaciones como exportaciones, en los países que conforman la región elegida. En algunos casos como Africa o Latinoamérica es más difícil conseguir dicha información, ya que generalmente se tienen atrasos en las actualizaciones, además de haber poca disponibilidad de la misma. En ocasiones, Internet puede ser de gran ayuda, ya que se tiene acceso a los bancos de datos de organizaciones como JETRO (Japan External Trade Organization) o la Cámara de Comercio de los EUA, en las que por una módica cuota, se pueden consultar los datos más actualizados, sin necesidad de esperar a que llegue la actualización por escrito a la embajada o consulado del país desde donde se hace la investigación. A juicio personal, cuando ya se ha decidido el país objetivo, se recomienda más Internet.

Para el caso de LO, se tienen distintas alternativas como:

- revisar los datos de exportación de los principales países productores.
- revisar las importaciones de cada país por país exportador.

En este caso se eligió la búsqueda de exportaciones del Japón a la región, ya que los japoneses son los principales productores mundiales y de la región. En el anexo 1, se encuentran copias de las estadísticas de exportación desde 1991, obtenidas de JETRO en México; se busca exportación de *commodity* por país. En el anexo 2, se tienen las importaciones de Indonesia para los años 1994-1996 para completar las conclusiones.

Se pueden observar los países a los que Japón exporta sus hules PBR y SBR en el mes de diciembre, la cantidad (Kg) y valor (Yen) tanto para el mes de la estadística como acumulado del año; con esta información se elabora la siguiente tabla con los países de LO, donde Japón tiene una fuerte influencia, además de ser un mercado natural por su cercanía:

	TABLA 3: VOLUMEN DE EXPORTACIÓN DE JAPÓN SBR(Ton)							Oct
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
R Korea	7,785	5,468	4,836	5,809	4,580	5,332	5,012	3,084
N Korea	24	19	24	-	16	5	1	-
China	7,208	5,799	16,068	10,494	18,524	15,525	15,671	17,339
Tawan	4,525	5,742	9,328	8,652	5,215	5,233	6,089	6,848
Hong Kong	2,033	4,069	10,267	13,942	13,082	13,363	12,472	7,106
Vietnam	112	98	87	732	575	1,939	2,088	2,609
Thailand	4,959	10,796	12,132	14,900	15,447	14,304	12,169	9,679
Singapore	1,768	498	488	750	1,092	882	782	107
Malasya	3,832	5,179	5,857	8,107	10,183	8,355	9,372	7,565
Philipnas	1,378	2,637	2,212	691	1,044	1,230	1,215	2,559
Indonesia	11,345	13,206	14,327	20,100	24,128	27,794	27,772	6,262
India	320	4	4,417	3,268	4,125	4,735	5,698	6,436
Pakistan	757	1,000	1,250	893	731	821	792	193
Total LO	46,045	54,516	61,293	86,337	98,742	99,520	99,133	69,789

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

TABLA 4: VOLUMEN DE EXPORTACIÓN DE JAPÓN PBR(Ton)								Oct
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
R Korea	14,968	10,713	5,661	5,073	3,521	3,711	3,622	2,469
China	6,920	10,167	3,855	10,472	5,936	5,454	6,009	4,478
Taiwan	7,394	5,541	6,209	10,656	10,291	10,618	11,193	7,064
Hong Kong	5,337	9,814	14,293	25,200	21,081	23,063	20,363	16,290
Thailand	2,455	4,024	5,453	8,183	9,054	10,589	9,897	4,263
Singapore	765	62	553	995	937	1,203	320	215
Malaysia	2,815	3,273	3,180	9,530	9,342	8,913	7,992	3,712
Philipinas	2,321	3,058	2,908	2,545	1,537	881	1,253	1,014
Indonesia	4,620	4,527	5,027	7,510	10,078	11,183	10,057	3,182
India	2,146	3,028	9,510	9,283	7,079	8,678	3,815	3,434
Pakistan	65	43	288	34	5	20	22	-
Total LO	49,807	54,251	56,938	69,480	78,861	84,312	74,543	46,121

TABLA 5: VOLUMEN DE IMPORTACIÓN DE INDONESIA							
SBR (Ton)	1994	1995	1996	PBR (Ton)	1994	1995	1996
Japón	17,285	23,326	28,716	Japón	7,105	10,509	9,993
Korea Sur	13,166	9,386	8,274	Korea Sur	12,489	11,541	11,857
Taiwan	5,303	9,390	9,662	Taiwan	611	3,194	3,203
China	138	972	22	China	507	2,572	564
Singapore	101	557	1,987	Singapore		55	88
Turquía	613	437	923	Turquía		670	226
USA	294	1,939	1,303	África otros	99	89	73
México	23	246	20	USA	2,012	1,500	1,598
Brasil	159	881	176	UK	61	30	15
UK	168	349	332	Francia		68	47
Holanda	21,5	1,127	1,844	Alemania	327	174	377
Francia	153	152	305	Bélgica		292	469
Alemania	776	501	266	Italia	1,425	2,069	2,043
Bélgica	61	79	22	Australia	970.7	72	
Italia	999	886	965	Otros	294	67	288
España	44	462	386	Total	25,900	32,902	30,840
Otros Europa	53	492	94				
Polonia	133	122					
Bulgaria	532	661	60				
URSS		578					
Otros	102	1117.2	192.6				
Total	40,123	53,660	55,549				

TABLA 6: PRECIO DE EXPORTACIÓN DE JAPÓN SBR(Usd/Ton)								Oct
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
R Korea	1,790	1,609	1,506	1,362	1,564	1,724	1,741	1,614
N Korea	1,541	1,265	1,128	NA	1,738	1,613	1,667	NA
China	1,636	1,162	877	861	1,084	1,069	943	829
Taiwan	1,507	1,384	1,124	1,120	1,388	1,365	1,346	1,209
Hong Kong	1,733	1,399	991	868	1,102	1,098	981	1,006
Vietnam	2,042	1,981	1,099	665	1,126	972	940	752
Thailand	1,195	861	776	697	967	994	923	861
Singapore	1,553	1,500	854	1,037	1,356	1,345	1,377	1,333
Malaysia	997	785	693	681	1,032	980	872	814
Philipinas	1,055	860	752	1,070	1,327	1,219	1,247	807
Indonesia	1,074	820	711	684	968	936	846	863
India	1,037	8,125	691	713	1,071	985	905	814
Pakistan	961	895	691	721	1,135	894	800	828

Con esta misma información, se pueden identificar los competidores que están vendiendo su producto en dicho país, ya que generalmente en productos industriales no hay muchos productores del mismo bien en un solo país.

Se pueden identificar como países potenciales, por volumen importado de hule, a Hong Kong, China, Thailandia, Malasia, Indonesia e India en ambos productos. Respecto al precio calculado de las estadísticas, se deberá hacer una revisión más detallada en cuanto se haya definido por volumen, el país; el precio calculado en la tabla anterior, se puede considerar como CIF (costo, seguro y flete) ya que así lo mencionan las tablas estadísticas. Cabe aclarar que PBR sólo es producido en Solución y SBR en ambos procesos. Se pueden analizar las condiciones por país:

	TABLA 7: PRECIO DE EXPORTACIÓN DE JAPÓN PBR(Usd/Ton)							Oct
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
R Korea	1,429	1,247	1,161	1,131	1,400	1,501	1,630	1,278
China	967	886	842	767	1,103	1,143	1,085	968
Taiwan	1,408	1,216	910	828	1,079	1,136	1,141	1,154
Hong Kong	1,291	1,057	835	752	1,035	1,046	937	869
Thailand	1,138	937	825	744	1,071	1,187	1,111	1,052
Singapore	1,557	2,549	1,072	980	1,651	1,527	2,501	1,915
Malaysia	1,134	922	829	752	993	1,071	1,083	1,037
Philippines	1,181	889	802	726	1,032	1,374	1,061	1,014
Indonesia	1,161	869	798	740	1,023	1,007	1,050	978
India	1,127	923	727	660	1,147	1,060	928	967
Pakistan	1,504	1,108	725	637	1,064	1,315	1,015	NA

* Hong Kong: se tiene conocimiento de la existencia de gran cantidad de empresas maquiladoras de juguetes que emplean hule como materia prima; adicionalmente se estableció contacto con la planta de Dow Chemical, productora de Poliestireno; se mostraron interesados en el PBR de la Empresa; se enviaron muestras, pero no se han tenido resultados positivos de las pruebas. Respecto a posibles distribuidores, se hizo contacto con empresas que hasta no demostraron tener posibilidades de desplazar producto en el país o no se perciben como distribuidores potenciales.

* China: se tuvo contacto en México con la empresa Sinochem, que es la compradora central del país, pero comentaron que no hay interés por tener nuevos proveedores de hule sintético; sin embargo, solicitaron muestras para enviarlas a sus plantas y hacer pruebas. Aún cuando se le ha dado seguimiento, no se ha tenido ninguna respuesta por parte de la compradora central.

* Thailandia: se trabaja en forma exclusiva con una comercializadora japonesa (sogo sosha) y desplaza 20-40 tons por año, con resultados muy pobres, aún cuando conocen a la mayoría de los posibles clientes. Se piensa que manejan producto japonés; solo cuando hay escasez o desabasto de hule, recurren a la Empresa. Sería recomendable definir la exclusividad con esta comercializadora.

* Indonesia: es el mayor consumidor de hule japonés en conjunto y presenta un crecimiento importante tanto en SBR como en PBR; no se ha tenido ningún contacto con posibles distribuidores, pero se presenta como potencial para iniciar actividades. Se sabe que muchas de las empresas maquiladoras de calzado han emigrado a este país, por su crecimiento, facilidades para la inversión y bajo costo de mano de obra.

* **Malasia:** es un caso similar al anterior; ha incrementado sus consumos en forma importante y su economía crece en forma constante. También se puede pensar en su potencialidad como consumidor o mercado paralelo para ser "atacado".

* **India:** aún cuando sus consumos de hule se han incrementado, se puede pensar en que la industria es incipiente, además de tener fama de buscar "trucos" para importar productos; no se tiene una buena experiencia por parte de otras empresa en este país, además de que el flete es caro por la lejanía con México.

Después de este breve análisis, se tienen a Indonesia y Malasia como posibles candidatos para ingresar con hule mexicano.

Para llegar a la definición de que país será al que se enfoquen los esfuerzos y sin tener contacto con ninguno de los dos, se decidió sondear a las comercializadoras japonesas con las que la Empresa ya tiene tratos comerciales, con el objeto de saber que posibilidades tiene el producto mexicano e iniciar actividades a través de ellos.

Esta decisión fue fundamentada en que no se tenía considerado participar en ninguna exposición en la región y no se cuenta con información de cada país como para elegir un distribuidor. Ya se comentó anteriormente la forma en que se debe trabajar con las comercializadoras, que representan una fuerza comercial importante a nivel mundial y se pueden aprovechar las ventajas de esto en beneficio de la empresa. Tiene desventajas porque si alguna de ellas trabaja con los productores japoneses en estos países, pueden avisar de las intenciones de la Empresa y caer en la misma situación de Thailandia, en donde se tiene controlada a la Empresa. También se sabe que "no están peleadas con su dinero" y que se dedican a comercializar productos que les deje utilidad e imagen como proveedor confiable dentro de la industria.

Se hizo la consulta a las comercializadoras y las respuestas fueron variadas; en general, Malasia es un mercado ya cubierto por productores internacionales y no hay interés por ninguna de las comercializadoras. Sin embargo, Indonesia, dado su crecimiento económico y mayor consumo de hule, es el país en el que dos de ellas mostraron interés por el producto de la Empresa; vale la pena mencionar que una de las comercializadoras es la misma que atiende a Thailandia, decidiendo por la otra, con la que actualmente se hacen negocios en dos países del LO.

Siendo Indonesia el país seleccionado, se visitó la embajada en México, con el objeto de conocer un poco más del país, de su historia, sus costumbres y finalmente tratar de comprobar las estadísticas obtenidas del Japón (estas se muestran en el anexo 1 al final del trabajo). También se hicieron consultas en Internet, cuyas referencias se encuentran mencionadas en la bibliografía.

2.14) Verificar volúmenes y precios en los mercados internacionales

2.15) Definir a la competencia, ya sea por país, empresa o producto.

2.16) ¿Los precios son adecuados para la Empresa?

Debido a la confidencialidad de la información relacionada con la Empresa, no se podrán mencionar los detalles de precios y utilidad que se tienen. Lo que se puede comentar es que el precio en Indonesia no es muy atractivo, ya que se tiene una pequeña utilidad después de haber deducido todos los costos y gastos de fletes; sin embargo, al consultar con niveles ejecutivos superiores, se definió que era importante

tener presencia en más mercados y que es importante rotar el inventario, en lugar de tener producto o dinero guardado, producto obsoleto o capacidad ociosa.

Los volúmenes y precios de exportaciones japonesas ya han sido presentadas anteriormente; las importaciones de Indonesia se encuentran también en el anexo y se tienen las siguientes conclusiones de dicha información:

España y Japón son los principales competidores en este mercado, ya que cubren buena parte de las necesidades de hule sintético; los precios, ya habiéndolos comparado con los que la Empresa considera adecuados, tiene un pequeño margen de operación, ya que el flete desde México es alto en comparación con los japoneses; sin embargo, los españoles no están más cerca que México y tienen precios competitivos. Es importante saber que muchas veces es necesario exportar al costo variable más una utilidad, para acceder mercados internacionales y es mejor "mover el dinero" que tenerlo guardado en un almacén, esperando que el mercado nacional se recupere o tener una capacidad productiva al 50% de operación o menos. Por lo tanto, los precios encontrados hasta este paso son adecuados para la Empresa.

Respecto a los productos que hasta ahora se han manejado como SBR o PBR, será necesario hacer un mayor acercamiento al mercado a través del contacto inicial, ya que por los volúmenes y precios calculados de los japoneses, se podría pensar en SBR para el sector llanero, debido a volúmenes grandes y precios bajos; esta es una conclusión preliminar, pero es necesario hacer una mayor investigación sobre la demanda; respecto al PBR, no se tiene conocimiento de que industria distinta al sector llanero, como podría ser modificación de Poliestireno, pudiera consumir hule.

2.17) Iniciar contactos en México y el exterior.

2.18) ¿La venta se realizará en forma directa o a través de un Distribuidor?

2.19) Hacer contacto directo con los clientes

2.20) Evaluación de los distribuidores.

Para la Empresa, ya no fue necesario revisar los 12 puntos anteriores, ya que desde un principio se decidió iniciar el esfuerzo de búsqueda con una comercializadora japonesa, firma que ya anteriormente trabajaba con la Empresa en el mercado japonés. Ya se tenían establecidas varias reglas de operación, aún cuando no se tenía un contrato.

Todo lo explicado sobre las sogo soshu, fue aplicado con la comercializadora elegida para el ingreso al mercado de Indonesia, consiguiendo un primer embarque a los dos meses de haber iniciado la solicitud de promoción del producto.

2.21) Estimar o afinar costos, fletes y forma de embarque

Este punto ya fue explicado en el paso 17-20, pero se pueden comentar algunas experiencias de la Empresa. Por ejemplo, el caso de los contenedores de 20 pies en Australia; los japoneses lograban embarcar 17-17.5 ton por contenedor, mientras que la Empresa solo podía embarcar 13-13.5 ton, ¿la diferencia? eran las cajas de madera que contenían al hule, porque las mexicanas tenían una "ceja" y las japonesas no; al quitársela, se pudieron embarcar las mismas toneladas. Sin embargo, el flete de México a Australia es demasiado alto y deja fuera de competencia al producto.

Respecto a agentes aduanales, la Empresa ya manejaba un agente en Manzanillo, Col. con el que se hacían todos los embarques al Oriente; había que enviarle la carga y la documentación (factura, certificado de control de calidad, reservación en línea naviera y lista de empaque) en dos días como máximo, antes de que llegara el barco a Manzanillo, para que tuviera tiempo de hacer los trámites correspondientes y el embarque estuviera listo.

Sobre líneas navieras, se tienen varias alternativas, que manejan transbordos o en otros casos viajes directos al destino final. Es necesario hablar con un representante de la línea, una o dos semanas antes de que llegue el barco al puerto, para reservar el espacio y contenedor en el barco, además de enviarle prellenado, el conocimiento de embarque, para que sea más ágil su emisión. Obviamente se debe cotizar el flete a cobrar, dependiendo del destino que se tenga para la mercancía. Es importante mencionar que no hay ninguna línea naviera que haga un viaje directo de México a Indonesia, siendo necesario un transbordo en Hong Kong, donde la línea mexicana hace el cambio de la carga a otro barco, que la entregara en Jakarta, lo que incrementa el costo del flete.

2.22) Enviar muestras para su aplicación y conocimiento

2.23) Recibir información sobre las aplicaciones del producto y su desempeño

2.25) ¿Se acepta la calidad, desempeño y producto?

La Empresa envió varias muestras de 1-5 Kgs a Indonesia, para que los clientes del distribuidor las probaran en sus procesos productivos, dando resultados satisfactorios y teniendo la aceptación del producto por parte de varios clientes, motivando la aceleración de la venta, ya que como retroalimentación se recibió la noticia de un mejor desempeño que los productos japoneses y españoles en ciertas aplicaciones de calzado. Para la modificación de Poliestireno, aparentemente no hay clientes que consuman hule. Respecto al sector llantero, solo se les comentó que existía un nuevo proveedor que estaba interesado en abastecer materia prima de calidad en precios competitivos; su respuesta fue que requerían conocer al proveedor y que como ya debía saber, los llanteros requieren grandes volúmenes a bajo precio, debido a la compra de productos *commodities*.

2.24) Posible visita del cliente a la planta productiva e instalaciones

La Empresa ha recibido visitas a sus instalaciones por parte de distintos clientes, no solo de Oriente sino de todo el mundo, recibiendo comentarios muy satisfactorios respecto a limpieza, seguridad, calidad de producto y embarques; no es muy común pero se ha dado en esta industria. También se han dado visitas que se piden dentro de los sistemas de aseguramiento de calidad de varios de sus clientes. También es importante mencionar que la Empresa realiza auditorías a sus proveedores, ya que la certificación ISO-9000 y el Premio Nacional de Calidad, lo exigen a las empresas certificadas y ganadoras.

2.26) Elaborar cotizaciones sobre el producto

2.27) Definir condiciones de pago adecuadas, que aseguren el pago del producto

2.28) Presentar o enviar cotización

Para la Empresa se consideraron tanto la información que se obtuvo de las estadísticas de comercio exterior, como la información recibida de la comercializadora

y procedente de sus oficinas en Jakarta; hay que recordar que ya se habían ofrecido algunos precios en forma telefónica y fueron aceptados por el distribuidor. Cabe aclarar que las cotizaciones fueron enviadas, ya que hasta este momento, no se tiene conocimiento de quien será el cliente final, ni la aplicación del producto. Se hicieron cotizaciones para tres productos, considerados especialidades para el calzado, ya que a juicio del distribuidor y por sugerencia de la Empresa, no se verificó si había interés en el sector llanero, aún cuando se buscó información.

Se solicitó carta de crédito a la vista, irrevocable y confirmada; con fechas de embarque de dos meses después de la fecha de pedido, debido a que el viaje desde México hasta Jakarta es de un mes, más tiempo de producción y envío al puerto mexicano; transbordos permitidos en la carta de crédito, debido a que no hay líneas navieras que viajen en forma directa desde México hasta Indonesia, teniendo que hacer transbordo en Hong Kong; se solicitó holgura en fechas de embarque y vencimiento de cartas de crédito; posibilidad de embarcar en contenedores de 40 pies con un contenido neto de 20 tons de producto; empaque en cajas de madera, con pacas sólidas de hule sintético, cada una con un peso de 25 kgs aproximadamente.

Vale la pena mencionar que no hay problemas de fechas de trabajo entre Indonesia y México, además de que todas las comunicaciones se harán a través de las oficinas de la comercializadora en Los Angeles, EUA, eliminando la posibilidad de conflicto con las 14 hrs. de diferencia.

La cotización fue enviada por parte de la Empresa a través del jefe de Exportación a Oriente hacia la comercializadora en Los Angeles, al ejecutivo de cuenta correspondiente. Esta cotización será reenviada hacia Jakarta para hacer las negociaciones con los posibles clientes para la Empresa. Hay que recordar que del precio ofrecido en la negociación, la comercializadora deberá obtener su comisión por reventa del producto, pero es común que cuando hacen la solicitud formal de cotización, ya están casi seguros del precio al que ellos revenderán el producto al cliente.

2.29) Negociar los términos de la cotización, incluyendo la entrega del producto
2.30) ¿Es una negociación ganar-ganar?

Las cotizaciones enviadas por la Empresa fueron aceptadas respecto a calidad de producto, precio y condiciones de pago; sin embargo fue necesario negociar las fechas de embarque y de vencimiento de la carta de crédito. También se aclaró que el precio que se ofrecería al cliente, era para obtener cierta utilidad para la comercializadora y que por ningún motivo, la Empresa debería tener comunicación directa con el cliente, ya que en la carta de crédito vendrían los datos de dicho cliente. Aún cuando la Empresa conociera el precio final, no se puede hacer ningún arreglo directo con el cliente final. El primer embarque que se solicitó fue por 100 tons., en contenedores de 40 pies y con entrega en dos meses después de la fecha de pedido debido al flete y transbordo.

A manera de ejemplo y quedando fuera de los resultados de la aplicación del Modelo propuesto en Indonesia, aunque ilustra el punto "ganar-ganar", se mencionará la forma en que se negoció la venta de tubería para China: los compradores chinos, citan en el "edificio de negociaciones", a todos los proveedores interesados en vender tubería para China, sabiendo que será un pedido de gran volumen. Todos llegan a un piso del

edificio, en el que hay varias salas de juntas; cada uno de los proveedores es asignado a una de las salas. Inicia la cita puntualmente, con la visita de un grupo de compradores por parte de la empresa china, solicitando el mejor precio para "cierto" volumen a comprar; inician por algún lado del corredor, con el fin de conversar con todos los proveedores, uno a la vez. Ya con un precio, visitan al siguiente proveedor, comentándole el precio ofrecido por el anterior y esperando su oferta. El ejercicio se repite hasta tener los precios de todos; el grupo de compradores sale para discutir los precios obtenidos y regresa para una segunda vuelta, diciéndole al primer proveedor sobre los precios ofrecidos por su competencia, para oír un nuevo ofrecimiento para ser considerado en el pedido. Se repite la visita a todos los proveedores y al obtener sus mejores precios, el grupo de compradores vuelve a platicar para regresar a una tercera vuelta, en la que asignan un volumen "adecuado", al mejor precio obtenido de todos los proveedores; con esto, reparten el volumen y tienen el mejor precio, considerando que ganan los proveedores/compradores.

Se sabe que hay ciertas preferencias, porque los japoneses invitan al grupo de compradores, para que pasen una o dos semanas en Tokyo, paseando y teniendo una "buena" vida para un comprador. Cabe mencionar que este tipo de prácticas, ayudan mucho al japonés, ya que de acuerdo con la historia, los chinos no quieren a los japoneses y al extranjero en general, debido a las atrocidades sufridas durante las guerras pasadas.

2.31) Preparar el primer embarque

2.32) ¿Recibir promesa de pago?

2.33) Llamar al cliente para aclarar situación

2.34) Recibir/enviar documentación necesaria

La Empresa recibió el pedido, basado en la cotización que se había enviado anteriormente y prácticamente no se tenían cambios; sin embargo, la carta de crédito se tardó en llegar debido a problemas en su apertura por parte del comprador. La comercializadora debía recibir la carta de crédito del comprador, para que ellos a su vez abrieran otra carta a la Empresa, con un alto costo financiero para la operación en global. No había problema por parte de la comercializadora, con el objeto de crear confianza entre las partes interesadas y que pudiera continuar la relación comercial.

Cuando se recibió la carta de crédito, se revisaron todos los detalles mencionados, encontrando que la carta no permitía transbordos, lo cual no era factible porque no hay viajes directos de México hacia Indonesia, solicitando la modificación y recordando que en la cotización se había mencionado, motivo por el que no se recibió ninguna reclamación. Ya se había programado la producción del material y se tenía en inventario, con un costo financiero para la Empresa por el retardo de la carta de crédito. Se llevó una semana adicional la modificación de la misma.

Respecto a permisos de importación, no se tuvieron porque no son complicados caracteres que pudieran llevar a una discrepancia. Respecto a la planta de producción, se comprometieron a realizar el embarque con todo cuidado, principalmente por ser el primer pedido para Indonesia y comunicándolo a los trabajadores, para que hicieran su mejor esfuerzo. El embarque salió en tiempo hacia Manzanillo, puerto usado generalmente en los embarques al Oriente; el agente naviero ya tenía los documentos necesarios para hacer los trámites de exportación; adicionalmente ya se había

reservado espacio en la línea naviera, para cinco contenedores de 40 pies y un peso neto de 20 tons. cada uno.

Se realizó el embarque y la línea naviera envió un poco tarde el conocimiento de embarque; se reunieron los documentos que solicitaba la carta como: factura, lista de empaque, certificado de origen (tramitado en SECOFI), certificado de calidad, conocimiento de embarque con 3 originales y copias. Fueron enviados al banco, que los aprobó y reenvió al banco en el destino final. Se avisó a la comercializadora sobre el envío del embarque, para que avisaran tanto a sus oficinas en Jakarta como al cliente final. En el recibo de los documentos no se habían tenido problemas y serían enviados a las oficinas en Los Angeles, para que ellos a su vez, reenviaran la información hacia Indonesia.

2.36) Verificar embarque, documentación y cobro

2.37) Verificar oportunidad y documentación enviada con clientes y proveedores

2.38) Corregir deficiencias

Se realizó el primer embarque, cuidando todos los detalles desde la planta productiva, agente aduanal, documentación en oficinas y proveniente de fuentes oficiales; en general todo el embarque cumplió con lo especificado; sin embargo, dado que la carta de crédito se retrasó en 2 ocasiones, la línea naviera y el agente aduanal ya no tenían confianza en que el embarque se realizara. Esto fue problema desde el origen y tuvo repercusiones en el embarque, porque se tuvo un barco en el cual ya no se pudo enviar la mercancía, debiendo esperar al siguiente. Cliente y distribuidor se comprometieron a evitar estos problemas para siguientes embarques.

Después de un mes de travesía por el océano Pacífico y con transbordo en Hong Kong, el producto llegó a Indonesia en buenas condiciones y en el tiempo estipulado; los documentos también llegaron en forma oportuna y se pudo liberar la carga. A través de las oficinas en Los Angeles, se solicitó al cliente final, que enviara sus comentarios sobre el producto, documentación y en general de este primer embarque. Los comentarios fueron buenos, indicando que la calidad del producto era superior al de la competencia; se haría la promoción entre los clientes del distribuidor y se comentaría posteriormente sobre los resultados obtenidos. También se comentó que en caso de obtener pruebas positivas y embarque en calidad y oportunidad similares, se podría elevar la cantidad a embarcar hasta 100 tons. mensuales.

2.35) Planear viaje de visita al cliente o distribuidor

Ya habiendo embarcado el primer pedido, fue necesario comentar con la comercializadora, la posibilidad de hacer un viaje a Indonesia, junto con ellos, para conocer a sus colegas en el país y visitar a los posibles clientes; determinar si se tuvieron problemas con el primer embarque y obtener información directa del mercado. Se aprovechó para visitar, en ese mismo viaje, a los distribuidores y clientes de Canadá, Taiwan y Tailandia, con una duración de 18 días. La noticia se recibió con gusto, debido a que es muy apreciado que el proveedor se preocupe por sus clientes, además de venir de un país tan lejano como México, quiere decir que si hay interés en los clientes.

Todas las comunicaciones fueron a través de Los Angeles, en las cuales se comentaban las posibilidades de venta con los clientes, de acuerdo con la promoción

que ya se había realizado en ese país. Finalmente se llegó al itinerario de visitas y se requerían 3 días de visita, llegando a Jakarta y desplazándose hacia distintos lugares, cercanos a la capital y en donde se ubicaban los clientes potenciales.

Se tenían citas con clientes del sector llantero, con el objeto de conocer quienes eran sus proveedores, precios y formas de pago, ya que para la Empresa realmente no existía interés de abastecerles producto; distribuidores, que tenían contacto con los productores de calzado en Indonesia y algunas compañías productoras de calzado, que funcionaban como maquiladoras de empresas como Nike y Reebok.

2.35.1) Información y características de Indonesia

Indonesia es el archipiélago más grande del mundo. Se encuentra en el sudeste asiático y consiste de cinco grandes islas y cerca de treinta grupos pequeños. El número total de islas es de diecisiete mil de acuerdo con los últimos estudios. El archipiélago está entre los océanos Pacífico e Indico y puede considerarse como un puente entre Asia y Australia. Las principales islas son: Sumatra, Java, Kalimantan, Sulawesi e Irian Jaya, que forma parte de la segunda isla más grande del mundo, Nueva Guinea.

a) Clima: cambia cada seis meses. La época seca, junio a septiembre, está influenciada por las masas de aire continental australiano. Mientras la estación de lluvia, diciembre a marzo, es el resultado de masas de aire de Asia y el océano Pacífico. Las zonas tropicales tienen lluvia casi todo el año. La temperatura mínima en el país es de 23°C.

b) Índices de mortandad y nacimiento: el crecimiento de la población ha tenido como resultado una disminución gracias a los esfuerzos conjuntos del gobierno y pueblo. La expectativa de vida era de 46 años en los 60's, comparada con 61 años para 1988 y 62.7 para 1990. En este mismo año, la población total era de ciento ochenta millones de habitantes, concentrados principalmente en Java y Sumatra. Como en muchos países, la ciudad es siempre la mayor atracción para la población rural. Esto ocurre cuando la tierra no ofrece medios efectivos para vivir.

c) Lenguaje: hay cerca de 580 lenguajes y dialectos que se hablan en el archipiélago. Estos normalmente pertenecen a diferentes grupos étnicos de la población. La lengua nacional de Indonesia es Bahasa Indonesia. Originalmente fue la lengua malaya, que fue enriquecida con vocabulario y términos de lenguas locales. Para mantener la estabilidad con el progreso religioso, social y cultural, muchas palabras y términos han sido derivados de lenguajes como holandés, sanscrito, chino, árabe y después portugués.

d) Historia: se considera que el hombre de Java habitó por primera vez este país. Los primeros emigrantes indios, que venían de Gujarat, llegaron en la primera era cristiana. Los primeros indios budistas llegaron a Indonesia entre los siglos I y II después de Cristo. Trajeron el budismo en dos sectas, Hinayana y Mahayana. Con la expansión del budismo a China, muchos peregrinos chinos se embarcaron a la India a través del estrecho de Malaca. En su camino, algunos se detuvieron y temporalmente estuvieron en Indonesia para aprender más del budismo. Se organizaron reinos con un

alto grado de civilización y adoptaron la religión budista o hindú. Mercaderes musulmanes que venían de la India y Persia, favorecieron la comercialización entre sus países e Indonesia. Propagaron el Islam entre los habitantes de Java, logrando así influir y convertir a los reyes indios al Islam. Los portugueses llegaron a Indonesia en busca de las especias en el año 1511, después de conquistar el reino islámico de Malaca. Fueron seguidos por los españoles; ambos iniciaron la propagación del cristianismo y fueron muy exitosos.

Tiempo después los holandeses iniciaron su búsqueda de especias en Indonesia para venderlas en Europa con una alta utilidad. Establecieron la compañía Dutch East India Company (VOC) en 1602. Para proteger a sus barcos mercantes de ataques piratas frecuentes, fueron instalados barcos para acompañarlos. Después de la nacionalización de la VOC en 1799, el gobierno holandés ocupó los territorios vitales del país. La gente de estos territorios fue forzada a entregar sus productos a los mercaderes holandeses. Fue el principio del colonialismo holandés en Indonesia. Hubo intentos de erradicar a los colonizadores, pero fueron infructuosos.

En 1814, los británicos dominaron la costa oeste de Sumatra. Durante las guerras napoleónicas en Europa, cuando Holanda fue ocupada por Francia, Indonesia cayó bajo las órdenes de los británicos (1811-1816). Con la caída de Napoleón y el fin de la ocupación francesa en Holanda, los británicos y holandeses firmaron un convenio con el cual se les devolvían las posesiones coloniales.

En 1927 Soekarno y Sartono formaron el Partido Nacionalista de Indonesia, que adoptó la lengua Bahasa Indonesia como oficial. En 1929, los holandeses estaban preocupados por la necesidad de libertad y el creciente nacionalismo, por lo que arrestaron al líder del partido para reprimir dichas actitudes y mantener la calma.

Después del ataque a Pearl Harbor, las fuerzas japonesas se movieron hacia el sur para conquistar varios países del sureste asiático. Habiendo caído Singapore, invadieron la colonia holandesa, que se rindió en marzo de 1942. El líder del partido fue liberado por los japoneses que trataron de propagar la Prosperidad del Este Asiático, pero los conquistados se dieron cuenta de que era un engaño y sólo se sustituía el colonialismo holandés. Después de persistentes demandas, los japoneses acordaron que la administración civil estuviera en manos de Indonesia. Esto fue una oportunidad de oro para los líderes nacionalistas con el objeto de proclamar la independencia de Indonesia.

La República de Indonesia vio su primera luz el 17 de agosto de 1945, cuando su independencia fue proclamada solo días después de la rendición japonesa a los aliados. El Pancasila (sistema de vida para el estado y la sociedad basado en la soberanía del pueblo) fue su base ideológica y filosófica para la república y el 18 de agosto de 1945 se adoptó la Constitución para el país. Se designó como Presidente a Soekarno y vicepresidente a Hatta, que estableció su gabinete el 5-septiembre-45.

Se tuvieron varios intentos de recuperar la colonia, pero los esfuerzos de Indonesia fueron superiores a los colonizadores, logrando el reconocimiento internacional hasta 1949. De aquí en adelante, Soeharto se dedicó a construir el país sobre bases sólidas. Sin embargo, en 1966 toma el poder que le es conferido por Soekarno y se mantiene como dictador hasta 1998, año en el que renuncia por la crisis económica asiática.

Pancasila: consiste de dos palabras en sanscrito, que significan cinco principios:

- 1) creer en un solo y único Dios
- 2) trato justo y civilizado para todos
- 3) unidad para toda Indonesia (unidad en diversidad)
- 4) democracia guiada por la sabiduría y unanimidad de las deliberaciones entre los representantes del pueblo.
- 5) justicia social para todo el pueblo de Indonesia.

e) Religión: Actualmente predomina el Islam, ya que aproximadamente el 87% de la población practica esta religión; un 10% practica el Cristianismo y el resto se dividen en Budismo e Hinduismo.

2.35.2) Resultados del viaje a Jakarta, Indonesia

A continuación se presenta un breve resumen de las visitas realizadas a distintas empresas consumidoras de hule sintético, con las cuales se hizo un primer acercamiento, además de corroborar o desechar conclusiones preliminares, obtenidas del análisis de las estadísticas:

Nomura Trading Co.: Director general y ejecutivos comerciales. La primera reunión realizada en Jakarta fue con los ejecutivos de la comercializadora Nomura, para definir los puntos a negociar con los distintos clientes, así como definir lo que se comentaría respecto a los precios, porque los clientes generalmente quieren saber el porcentaje de comisión que se lleva el distribuidor, el acuerdo fue manejar el precio final, ya que para el proveedor ya se tiene un precio negociado y esta de acuerdo con el.

Además se comentaron los puntos importantes de cada una de las empresas a visitar, parte con información propia de Nomura sobre el cliente y parte con información que habían logrado obtener a través de inteligencia comercial. Respecto a las llanteras, ya se sabe que compran grandes volúmenes a precio muy bajos; solo se les visitará para conocer el mercado llantero, sus proveedores y que piensan sobre los precios. Sobre el sector calzado, se visitaría a un distribuidor fuerte en el sector, que asegura mover 100 tons. mensuales, colocando todo el hule con productores de calzado casual y tenis, que en muchos de los casos son filiales de empresas como Reebok o Nike, empresas que han emigrado a Indonesia, atraídos por la mano de obra barata, facilidades de inversión e infraestructura adecuada para el comercio exterior.

Se planeó el viaje con las visitas respectivas, ya que la mayor parte de las empresas se encuentran cerca de la capital, pero con la posibilidad de

regresar en el mismo día. El sr. Harada sería el encargado de realizar el viaje durante dos días por parte de Nomura.

P.T. Goodyear Indonesia: Gerente de compras. Fue el que atendió la reunión; se comentó el motivo del viaje y la necesidad de trabajar con Nomura como distribuidor en Indonesia, ya que es una gran ventaja para compañías ubicadas en un país tan lejano. Se realizaron preguntas sobre la venta de productos a otras filiales de GoodYear en el mundo, precios que se manejan en México, tiempo de trabajo con ellas y experiencia de trabajo, de tal forma que sea posible pedir referencias sobre el trabajo como proveedor experimentado, confiable y que cumple con las especificaciones de calidad.

Se le mencionó la posibilidad de enviar producto para que fuera probado en su planta productiva, a lo que se accedió, aunque al platicar de los precios, se requería un precio FOB similar al de México, a lo cual no se tenía problemas, siendo el flete hasta Indonesia el que sacaba de mercado al producto. Adicionalmente se solicitaba un descuento para pensar en un cambio de proveedor, siendo los japoneses los que actualmente surten la planta, con un servicio al cliente muy bueno y siempre preocupados por mejorar. Finalmente se le comentó que se trataría con México la posibilidad de otorgar el descuento y comentar lo que se solicita.

P.T. INTIRUB Indonesia Tire & Rubber Works (Goodrich): Gerentes de Logística y Tecnología. Preguntas similares a las de GoodYear, ya que siempre se muestran muy interesados en el trabajo realizado con sus filiales en todo el mundo. Los japoneses también son sus proveedores actuales, comentando que tienen precios muy accesibles y competitivos, viendo difícil el acceso a nuevos proveedores, además de contar con un servicio al cliente eficiente y adecuado a sus necesidades. El precio que se mencionó era más bajo que el FOB México; este precio se puede considerar como un "anzuelo" para determinar si realmente se quiere entrar como proveedor y se esta dispuesto a sacrificar utilidad, con tal de ganar clientes en un mercado nuevo.

P.T. Gajah Tunggal: Gerente de Importaciones. Empresa local llantera, con políticas similares a las anteriores y teniendo a los japoneses como proveedores. Las preguntas fueron orientadas a saber quienes son las empresas del sector llantera a nivel mundial, que son clientes de la Empresa, tomando esto como referencia para conocer más sobre el nuevo proveedor. Se solicitó un precio similar al de las empresas anteriores, porque se quiere ser productivo frente a la competencia y obtener condiciones similares.

P.T. Murni Kusuma Jaya: Gerente general. Se visitó la bodega de almacenamiento de esta empresa, ubicada en los suburbios de Jakarta. Esta empresa está considerada como una de las principales distribuidoras de hule dentro de Indonesia, manejando volúmenes importantes para la industria del calzado casual y tenis.

El dueño es de ascendencia china, lo cual es una ventaja, ya que los

de Mercadotecnia, ya que son personas que atienden la región, tienen conocimientos sobre el mercado, productos, clientes y posibilidades de negocio.

- d) País o región que se pretende abarcar: hay ocasiones en que una exposición se realiza en Singapur, misma que abarcará toda la región del sureste asiático y no será necesario asistir a Malasia, Indonesia o Tailandia, porque los representantes de la industria prefieren acudir a Singapur, porque es una ciudad bonita, que ofrece distintos atractivos y beneficios para los visitantes, además de contar con lugares muy adecuados para realizar exposiciones; con esto se logran ahorros para los expositores en cuanto a representaciones en distintos eventos, además de conocer en forma concentrada, a las personas relacionadas con la industria de interés. También se puede comentar el caso chino, en donde las compras son tan grandes y centralizadas, que es necesario asistir únicamente al mismo país, porque además no es fácil que los chinos viajen a otros países para buscar productos que cubran sus necesidades, a menos que tengan una invitación de los proveedores.

En el caso de nuevas exposiciones, por ejemplo en Vietnam, existían dos eventos sobre el mismo tema; surge la pregunta: ¿cuál es la que conviene para la organización? para contestarla, se debe solicitar información a ambos organizadores sobre número de veces que se ha realizado, lista de asistentes y comentar con el distribuidor actual o potencial, sobre cual es su sugerencia sobre participar en alguna de dichas exposiciones. En el caso de no contar con dicha información, lo recomendable es participar en la que tiene "mayor experiencia" o tiempo de realizarse, ya que una nueva está iniciando su incursión en el mercado.

- e) Periodicidad del evento: este es un dato que también ayuda para conocer la importancia de la feria o exposición, además de comportamiento del mercado. Es común encontrar exposiciones que se celebran cada año, ya que hay avances a corto tiempo en la industria que se exhibe; otras son cada dos años, como la Feria Taipei Internacional, en la cual se invita a países en desarrollo para exponer sus productos en pabellones; en este caso, se tiene esta periodicidad debido a que se considera más conveniente para los pabellones por país y se ha convertido en tradición dentro de Taiwan, sabiendo que se pueden encontrar todo tipo de productos.
- f) Conferencias dentro de la exposición: en muchas de las ocasiones, la participación de la Empresa en las conferencias de las exposiciones fue nula, debido a que era difícil hacer que coincidieran las agendas de los ejecutivos con las fechas de las conferencias o los temas que se pretenden exponer. Es posible recibir invitaciones de los organizadores para participar como conferencistas, pero a veces es prácticamente imposible preparar el tema solicitado debido a los compromisos ya contraídos. También dependerá de la industria en la que se encuentre la organización, ya que hay algunas exposiciones consideradas como las que presentan la vanguardia de la industria y conviene mantenerse participando, ya sea como conferencista u expositor o simplemente como asistente.
- g) Número de asistentes y acceso a bases de datos: respecto al número de asistentes, es un dato interesante cuando se evalúa una exposición, ya que al

haber sido expositor de la misma, se podrá deducir si se tuvo buena asistencia o no al evento; muchas veces no solo es el número lo que debe evaluarse, sino la calidad de la asistencia, que será discutido en el siguiente punto. Es importante mencionar la posibilidad de visita por parte de la competencia, que buscará obtener información sobre los movimientos y objetivos de la organización en el Oriente, debiendo capacitar a los representantes en cuanto a las respuestas que se deben manejar, sin riesgo de dar información privilegiada. Las bases de datos pueden ser una información interesante, ya que conjunta los datos de todos los asistentes, siendo posible hacer nuevos contactos para futuros eventos o el envío de información seleccionada para ser considerados como proveedores en la organización para la cual trabaja. No es fácil conseguir un acceso a dichas bases, siendo común la renta de las bases para envíos de información, para lo cual la organización debe enviar la folletería necesaria y la empresa organizadora hará los envíos correspondientes. Se puede volver una tarea larga y tediosa si se quiere filtrar la información, aunque dependerá del *software* en el que se maneja la base.

También se acostumbra a manejar los datos de la asistencia como publicidad de la exposición, ya que los organizadores hacen publicaciones con la información.

- h) Política de acceso: en el extranjero, generalmente no se tienen problemas sobre la asistencia de escuelas o universidades a las exposiciones, ya que en los horarios de la mañana, permiten la asistencia de grupos de escuelas, que previamente solicitaron su autorización a los organizadores, para que los expositores los atiendan respecto a dudas sobre lo presentado, procedencia y procesos de fabricación; van acompañados de sus profesores, que amablemente solicitan información. En México se ha controlado la asistencia por medio del cobro para ingresar a la exposición, aunque no es garantía. Cabe aclarar que el problema no es que los alumnos de escuelas o universidades asistan a visitar las exposiciones, ya que ellos serán compradores potenciales; el problema está cuando asisten en desorden, buscando folletos para jugar con ellos o quemarlos como ya se mencionó anteriormente, sin conciencia de la inversión que implica para una organización.
- i) Especialidad de la exposición: es muy importante conocer el giro o especialidad de la exposición; para ejemplificar este punto, se tiene la exposición *Plastics & Rubber Fair* que se realiza cada año en Tokyo, Japón. Por el título se podría pensar que cubre ambos sectores y dado que la Empresa produce Hule Sintético, sería conveniente asistir y presentar sus productos. Sin embargo, el enfoque de la exposición es 90% al plástico y el resto a otros productos como puede ser el Hule Sintético o Natural, motivo por el cual los productores de hule que se presentan, quedan prácticamente perdidos dentro del plástico y los posibles clientes para hule, casi no asisten a esta feria porque se sabe de otras más representativas del sector.
- j) Es necesario hacer una investigación más detallada sobre las exposiciones que se realizan en este país sobre el tema. También se puede solicitar ayuda a las oficinas de Bancomext en Japón o en otros países, para que hagan la investigación y comuniquen a México los resultados obtenidos.

- k) **Tamaño de la exposición:** esta es una medida que en general se da en metros cuadrados, pero como saber que 1,000 o 10,000 metros cuadrados son buenos. Regresando al ejemplo de Tokyo, *Plastics & Rubber Fair*, la exposición se realiza en un lugar llamado Harumi, que esta ubicado en la bahía de Tokyo y se tiene acceso por mar o por tierra, a través de un puente. Es un lugar destinado exclusivamente para exposiciones, de 30,000 metros cuadrados, con 5-6 edificios de exposición, en donde aparte de que el hule se pierde entre los plásticos, será necesario ubicarse en los edificios del principio, porque los asistentes se cansan de caminar en un lugar tan grande, por lo que la afluencia de gentes será menor. Esta información generalmente no se hace llegar por los organizadores, ya que envían posiciones sugeridas, sin mencionar que hay 5-6 edificios o se solicita no estar cerca de la competencia por las razones ya mencionadas.
- l) **Ubicación dentro de la exposición:** dado el punto anterior, se vuelve importante conocer la magnitud del evento y así ubicar en la mejor forma, el stand a presentar y su ubicación dentro del evento. Es común que se quiera estar cerca de la competencia, pero hay que estar abierto a todo tipo de comparaciones, aún cuando se tenga una superioridad obvia; también hay que cuidar junto a que empresas estará el stand, ya que si los vecinos ofrecen productos de consumo directo, tendrán una mayor afluencia y "quitarán" visitantes a la Empresa. En una ocasión se participó con un cabecera de stands (dos esquinas) para lo cual se contrató un espacio de 36 metros cuadrados; se construyó un stand que "llenará" los espacios, lo que tuvo como consecuencia un stand muy grande, poco práctico y que con menos metros, se hubiera atendido en igual forma. Otra ubicación que se debe cuidar, es en donde quedará el stand dentro de la exposición, ya que es fácil perderse, sobre todo en eventos de grandes magnitudes o lugares para exposiciones grandes, ya que el evento puede ser de hule y plástico, entonces se debe buscar quedar en Hule, pero si no hay esa información, ubicar el tamaño global de la exposición y buscar cercanía a la entrada, porque el asistente recorre muy bien los espacios cercanos, porque hay el riesgo de que el visitante se canse, ya no seguirá a los demás stands en la exposición.
- m) **Precios por la ubicación:** los precios varían dependiendo del país, el lugar de exposiciones y que tan acreditado este el evento. Por ejemplo, en Japón y Singapore son los precios por metro cuadrado más caros para exposiciones, siguiéndolos Taiwan, Hong Kong, Thailandia y Malasia. Habrá que definir junto con la dirección de la organización, que espacio será el adecuado para el stand de la organización, con que recursos se cuenta y que beneficios tendrá un mayor o menor espacio. Hay que recordar que las esquinas, las entradas o salidas a los recintos de la exposición siempre son más caros, debido a la afluencia de gente en esas zonas. Estar dentro de un pasillo no es malo, solo habrá que fijarse quienes son los vecinos, para definir en que forma participar más exitosamente.
- n) **Tamaño del stand a presentar:** va muy relacionado con el punto anterior; se recomienda cuando se participa en el extranjero, que el espacio a ocupar sea de 9 a 18 metros cuadrados, porque son espacios que fácilmente se pueden atender entre una o dos personas como máximo; implican una menor inversión y mantienen una imagen dentro del evento. Esta decisión también dependerá

del objetivo que se persiga al participar en la exposición. La Empresa solo contrató un espacio de 36 metros cuadrados cuando participó en la Plastics & Rubber Japan, en donde se tenía una cabecera y para lo cual se enviaron dos personas para atenderlo, con un stand poco práctico y difícil de manejar. Fuera de este evento, las demás exposiciones fueron contratadas con espacios de nueve metros cuadrados y una persona representante, además de un stand portátil, que el representante llevaba consigo en el viaje hacia el país.

- o) Stand "portátil" o armado en el lugar: al aceptar la recomendación de espacios pequeños, se sugiere comprar un stand portátil, que se empaca en una maleta de tamaño "normal", en la cual cabe la estructura del stand y las fotos que se pegarán para ilustrar el stand. Esto es muy práctico, ya que el representante de la organización puede llegar al lugar del evento con dos días de anticipación; puede transportar el stand junto con su propio equipaje y moverlo adonde quiera que va. Son de fácil construcción, que le requerirá no más de tres horas el instalarlo y en caso de requerir algo adicional, lo puede contratar a los organizadores y sin emplear trabajadores locales.
- p) Catalogos/Folletería/artículos promocionales: existe el mito de que al regalar plumas, llaveros u otro promocional, la organización gana "participación de mercado" en la mente del consumidor; puede ser que esto aplique en productos de consumo pero no en productos industriales, ya que el comprador se fija en la calidad del promocional más que en la cantidad de artículos que se entreguen. Si es bueno llevar un recuerdo de México, pequeño y que le permita recordar a la empresa mexicana, más que una pluma o llavero, que generalmente estarán en la casa del comprador o para que sus hijos jueguen con ellos.

Respecto a los folletos, siempre se tenía mucho cuidado de presentar una buena calidad de los mismos, ya que se piensa que son una imagen de lo que es la organización; se contrataba una empresa que fuera especialista en publicidad, para que orientara la inversión en los mismos. Se buscaban fotografías de la planta productiva, del personal que labora en actividades cotidianas de su trabajo, para integrarlas al folleto final. También se incluían especificaciones, aplicaciones y fotografías de los productos que se promovían en los distintos mercados, con el objeto de presentarlos en "forma bonita", para comentarlos con los clientes potenciales y actuales. Es una inversión cuantiosa, ya que los costos son altos, motivo por el que se debe cuidar de no repartir como panfletos y darles un uso adecuado. En este punto también se incluyen reportes anuales, ya que muchas empresas los piden para tener referencias financieras e imagen de la organización.

- q) Tarjetas de presentación para los asistentes: es un punto importante, ya que en el Lejano Oriente, es un protocolo para que el ejecutivo entregue una tarjeta de presentación a su contraparte. En primer lugar, se debe instruir a los representantes de la Empresa, la forma en que deben entregar sus tarjetas y aclarar datos cuando ocurre la presentación, además de tenerlas frente a uno cuando se tiene una reunión. Después se deberá acordar el idioma(s) en que se hará la impresión, sugiriéndose el español e inglés por el anverso de la tarjeta. Lo ideal sería en los idiomas de los países que se visita, pero puede resultar costoso y sin grandes beneficios. Hay que eliminar los títulos profesionales, porque son una costumbre en México y no en otras partes del

mundo. Para las exposiciones, las tarjetas se deben mantener para las personas que se acercan y tienen un interés real en la Empresa, porque es común engraparla a los folletos, que de acuerdo con lo comentado con anterioridad, en muchos de los casos son quemados o almacenados, incrementando la pérdida o costo.

- r) Video: los videos manejados por la Empresa, siempre fueron en dos idiomas: inglés y español, para presentarlos a nivel nacional y en el extranjero; alguien sugería hacerlos en los distintos idiomas del oriente, pero era una inversión alta y no se le veían muchos beneficios, optándose por el idioma inglés. Como ya se comentó, había algunos problemas con las personas que no hablaban inglés, pero son la minoría de los que visitan una exposición; incluso hay personas que se dan el tiempo necesario para ver el video completo o se pueden aprovechar escenas, para hacer más claro el proceso de producción o ilustrar algún detalle necesario.

Es importante tener el video en distintas versiones o formatos, ya que dependiendo del país, será el formato que se maneje. Hay que investigar con anterioridad el formato para verificar que se tengan al menos dos copias, que serán llevadas previniendo cualquier anomalía o pérdida de la información. También se debe estar conciente de registrar el video ante las aduanas de los distintos países, ya que en muchos de ellos, principalmente en los árabes, existen penas muy fuertes para los introductores de este tipo de películas. Al registrar el video ante la aduana, se deberá esperar cierto tiempo en el aeropuerto, ya que revisarán la película completa; si no esta en el formato del país, no permitirán su entrada porque es sujeta de sospecha.

- s) Muestras: en el caso de llevar muestras a la exposición, se deberá analizar el tamaño y peso de las mismas, para evaluar si son enviadas previamente o el representante las lleva consigo. Todo tiene sus ventajas y desventajas: mandarla en forma previa, hay que tratar con los agentes aduanales y línea transportista, para que la lleven al país destino y hagan la introducción de las mismas. Se deberá aclarar que la importación será en forma temporal y en caso contrario, el agente aduanal será el responsable de los gastos que esto implique. La instrucción deberá ser en las instrucciones al agente aduanal, así como en la factura que las ampara.

En el caso de que el representante las lleve consigo, se presta a desconfianza de los aduanales en los aeropuertos, ya que desconfían de productos químicos y como no hay forma de convencerlos de lo que es, generalmente prohíben el paso de estas. Es conveniente mandarlás en forma previa, aunque el riesgo es que no lleguen a tiempo para la inauguración o a la misma exposición, sobre todo si son muestras pequeñas, que serán enviadas junto con otros materiales en el transporte.

- t) Agentes aduanales en el país destino: la Empresa siempre empleó a los agentes que son recomendados por los organizadores de la exposición, ya que ellos mismos son los que harán la introducción de los materiales; en caso de venta, harán el descargo como importación temporal y cargo de impuestos por la venta y regresarán la mercancía al país de origen. Como saben que son

responsables en caso de un trámite mal hecho, se preocupan por tratar de evitar problemas.

- u) Invitaciones: eran solicitadas para ser enviadas a los distribuidores en los distintos países a los que se quisiera "atacar" participando en la exposición; se verificaba con los distribuidores el recibo de las mismas, para que fueran reenviadas a los clientes actuales y potenciales con oportunidad. Previamente se les preguntaba sobre el número de invitaciones que necesitaban, para que se les enviaran. En caso de no llegar, la Empresa hacía la reclamación al organizador.
- v) Ayuda de embajadas/Bancomext/citas: como ya se mencionó anteriormente, oficinas gubernamentales como embajadas o consejerías comerciales de Bancomext, prestan sus servicios para beneficio del exportador mexicano, ya que ayudan en la obtención de citas con clientes potenciales, convocan a reuniones a distintos sectores de la industria que la Empresa haya mencionado como interesantes, además de capacitar al exportador en las formas de hacer negocios en dicho país. Es necesario trabajar de cerca con ellos, ya que a una mejor capacitación de los productos y servicios que se quieran ofrecer, mejor será el resultado que se obtenga de su labor de ayuda para la organización. Existen estudios de mercado que han realizado las consejerías, que proporcionan un ahorro de tiempo y recursos para conocer la industria y negocios de un país.
- w) Traductores/Edecanes: los costos por el servicio de estas personas es alto, siendo recomendable "ahorrarse" este concepto, ya que la mayor parte de las personas de negocios, habla inglés como segunda lengua. Se comentarán dos casos: 1) traductor en China y 2) dos edecanes en Singapore.

1) El traductor fue contratado a través de los organizadores, que es común en estos eventos; se trataba de un muchacho que estudiaba idiomas, aparte de una carrera técnica. El costo era de 15 USD/hr. y se pagaba directamente en las oficinas del organizador. Previa capacitación sobre la Empresa y sus productos, sus función era la de atender a todas aquellas personas interesadas en el stand de la Empresa, con el objeto de facilitar su solicitud de información o traducir un dialogo entre el interesado y el representante de la Empresa. En varias ocasiones se observaba gente que platicaba con él, después se acercaban a las fotos y posteriormente les regalaba un folleto. Se le preguntaba que cual había sido el interés de la persona y comentaba que era conocer una de empresa de tan lejano país, que productos manejaba y si podía regalar un folleto. No había ningún dato del interesado, ni siquiera se sabía si estaba en la industria de consumo de Hule o por que se había acercado, por lo que hubo que limitar la entrega de folletos contra entrega de una tarjeta de presentación o plática con el representante de la Empresa, para minimizar el "regalo" de folletos. Fueron pocos los casos en que fue necesaria su traducción o ayuda "real" para entablar relaciones.

2) En el caso de las edecanes, dos muchachas de Singapore, que trabajaban como empleadas del distribuidor de producto en ese país, ayudó en la repartición de folletos y promocionales de la Empresa, pero más que eso, se sentía que habían sido enviadas por el distribuidor para escuchar las pláticas

con posibles distribuidores en la zona o clientes potenciales, interesados en los productos, pero que por alguna razón no tenían comentarios o información sobre la Empresa. Esto se notó porque una tarde que llegó el distribuidor al stand, sabía quienes habían estado en el stand en el transcurso del día y en que habían estado interesados, a lo que se le preguntó que como sabía él de todo lo acontecido y con tal nivel de detalle, respondiendo que sus muchachas estaban en el stand para ayudar a la Empresa e informar a la organización para la cual trabajaban; si había inconveniente, le podíamos solicitar el retiro definitivo de ellas y de la ayuda que la organización estaba proporcionando en este aspecto. Esta situación quedará a juicio de quien haga uso de edecanes y cual sea su relación con un distribuidor; se dió así porque no se estaban obteniendo resultados de dicho distribuidor y se pensaba en buscar nuevas alternativas que lograrán un resultado adecuado.

2.44) ¿Se pueden cerrar ventas durante la visita al país?

2.49) Informar a matriz/oficinas sobre el nuevo pedido

2.45) Revisar las condiciones de venta y la cotización presentada.

2.46) ¿Conviene cerrar la venta?

2.47) ¿Requiere autorización de la alta dirección?

2.48) ¿Se autoriza la venta?

Para el caso de exposiciones, la política de la Empresa era vender solo en el caso de que la venta fuera muy atractiva; en caso contrario, se solicitaba esperar al regreso de los representantes a México, para hacer una cotización, que incluyera los requisitos solicitados y ofreciera las mejores condiciones de precio, pago y entrega al cliente.

Para el caso de viajes de negocios, se autorizaba al representante o encargado de ventas en la región, a realizar las ventas que considerara necesarias o adecuadas para la Empresa, conciente de que no hay posibilidad de hacer consultas a México debido a la diferencia de horarios, además de conocer perfectamente los costos, utilidades y fletes que implica el envío de un producto al Oriente. También debe manejar las condiciones de pago aceptadas por la Empresa, así como la entrega, tanto en fechas como empaque y cumplimiento de especificaciones de calidad.

De acuerdo con lo anterior, era necesario capacitar a la fuerza de ventas que viaja y representa a la Empresa, ya que tiene la autoridad para hacer transacciones y sin consulta a México, con la responsabilidad de hacer negocios y utilidad que justifique su estancia.

Hubo algunos casos en los que fue necesario hacer una consulta a México, debido a las condiciones planteadas por los posibles compradores, recibiendo la respuesta al día siguiente, aprovechando la diferencia de horario. En las exposiciones no hubo necesidad de hacer ventas, ya que la mayor parte de los visitantes tenían como objetivo, conocer a la Empresa, sus intenciones en el Oriente y que productos esta empujando hacia los mercados. No es difícil que se haya recibido la visita de la competencia, a través de amigos o conocidos, para saber porque esta la Empresa en Oriente.

En el caso de lograr la realización de una venta, con autorización y verificando que se tenga beneficio para la Empresa, se tenía la obligación de avisar a México, para que se

fuera preparando la producción, embarque y trámites correspondientes, con el objeto de cumplir con el compromiso contraído por el representante de ventas.

No era posible aceptar pedidos que comprometieran demasiado a la Empresa, tanto en embarque, producción o pago, ya que no se justificaba el ganar un pedido, sacrificando a otras áreas, porque era una labor de equipo y no de uno solo.

2.50) Es necesario buscar información: estadísticas de comercio exterior.

Se solicitó a la comercializadora hacer una visita a la oficina gubernamental que emite la información del comercio exterior de Indonesia, para lo cual el distribuidor investigó su ubicación y horario de trabajo. Después de la visita a GoodYear, se visitó al Biro Pusat Statistik, en donde el Gerente de estadísticas de importación atendió la visita; se solicitó la información de importaciones por fracción arancelaria, país y commodity, para un período determinado, a lo cual amablemente accedió a conseguir la información en papel, la cual tuvo un costo mínimo. Con esta información, se comparó con las cifras de Japón, las cuales eran congruentes, además de identificar competidores, volúmenes y precios; se dejó una copia a la comercializadora, para que hiciera un análisis y después se comentara sobre las posibles estrategias o formas de introducir una mayor cantidad de producto.

2.51) Regresar al país de origen y retroalimentar a las áreas involucradas.

Como forma de trabajo, la Empresa solicitaba un reporte del viaje realizado, ya fuera de negocios o de exposición, con el objeto de informar a las distintas áreas sobre los resultados obtenidos, así como saber los requerimientos de clientes en otros países. Era de mayor exigencia aún, si el viaje había sido realizado a países o mercados en los que la Empresa no hubiera participado con anterioridad. Se enviaba a la Dirección General, direcciones de área, gerencias y a todo el departamento de exportación, para que tuvieran conocimiento de nuevos clientes, además de aprovechar para hacer publicidad con otros clientes. También se incluía a Producción, para que conociera los requerimientos sobre peso, empaque o calidad, al igual que Desarrollo de productos, para que tuviera conocimiento de los nuevos requerimientos que se tenían.

2.52) Establecer nuevos contactos comerciales.

Corresponde al encargado de la exportación a cierta región, establecer contactos posteriores con las personas que mostraron algún interés en la Empresa o productos de la misma, con el objeto de identificar clientes potenciales o simplemente contactos para alternativas sobre distribución de producto en cierta región del Oriente. También se tenía como política, enviar un agradecimiento a las personas que estuvieron en el stand, con el objeto de hacerles saber que estaban considerados dentro de la base de datos de clientes de la Empresa y que para futuras presentaciones o exposiciones, les sería enviada información al respecto, para contar con su asistencia nuevamente.

2.53) Tomar acciones de mejora

Las acciones de mejora se identifican de los problemas que se hayan tenido, así como de las sugerencias, quejas o reclamaciones que se hayan recibido, tanto del cliente como del distribuidor, entre la Empresa y el usuario final. Son de mejora, porque

deberán enfocarse a mejorar el desempeño obtenido durante su realización, característica peculiar de los servicios, que se consumen en el momento en que se producen. Habrá que preguntar a los distintos canales de venta, cuales son sus observaciones y establecer indicadores de desempeño, que permitan a la organización, saber como esta entregando productos y servicios a sus clientes y cual es su percepción. Se deberá hacer en forma sistemática y periódica, para acumular conocimiento al respecto.

La Empresa establecía como política, el hecho de preguntar siempre a los clientes y distribuidores, cuales eran sus observaciones y en que puntos sugerían mejoras o cambios, que ayudarán al desempeño de la Empresa. Este punto también era obligatorio o requisito del Premio de Calidad o certificación ISO. No basta solo con preguntar, sino demostrar que acciones se han llevado a cabo para realizar la mejora.

2.54) Vuelve a iniciar el ciclo

Como se mencionó anteriormente, el Modelo debe volver al inicio, para revisar lo acontecido de su aplicación, además de identificar las posibles áreas de mejora para las siguientes operaciones. Deberá considerar si es necesario ajustar pasos, agregar puntos de evaluación, etc. con el objeto de enriquecer y mejorar la secuencia a seguir.

3) Análisis de la información

Se presentó la propuesta de un Modelo, que sirve para introducir un producto industrial en un mercado internacional; se proponen pasos a seguir, con base en experiencias personales y lo recomendado por la literatura relacionada con el tema. El hecho de enfocarla a productos industriales, no quiere decir que se limite su uso a productos que van directamente al consumidor, ya que también se puede aplicar, aunque faltaría la parte publicitaria que no se considera en el Modelo y que es necesaria para este tipo de productos.

En la parte de validación, se mencionará como fue aplicado el Modelo en el caso de carne de puerco y tubos de acero, productos manejados por dos empresas mexicanas, haciendo la búsqueda de nuevos mercados para sus productos, ya que establecieron como estrategia, la penetración a mercados internacionales, para lo cual se da seguimiento a muchos de los pasos marcados a través del seguimiento de todo el Modelo.

Los resultados obtenidos en este trabajo son interesantes, ya que se logra la introducción de varios productos de la Empresa al mercado de Indonesia, habiendo revisado desde la necesidad de exportar, derivada de la Planeación Estratégica, hasta la realización de un viaje al país destino, para conocer al distribuidor que manejará el producto, la obtención del primer pedido por 100 toneladas por mes y el conocimiento del mercado.

Otra de las aportaciones importantes de este Modelo, es la explicación de cómo trabajar con comercializadoras japonesas, tema del cual hay libros, escritos por norteamericanos, que hablan de cómo trabajar con las empresas japonesas, más no con soshas.

En general, las empresas japonesas son similares en cuanto a formas de trabajo y

búsqueda de satisfacción del cliente; el Modelo propuesto, enfatiza el trabajo con las comercializadoras y presenta experiencias ocurridas en México, con el objeto de aprovechar la gran fuerza de comercialización de este tipo de empresas, además de manejar "tips" sobre las negociaciones de precios y pago que se tienen.

También se proponen evaluaciones tanto del distribuidor o canal de venta, como de exposiciones o ferias; en el caso del distribuidor, es una de las etapas más importantes en la promoción del producto, a juicio personal, ya que no basta con identificar un país y su potencialidad, sino definir como será promovido el producto, lo cual es una tarea crucial por parte del canal de venta. Además de lo ya mencionado, habrá que "casarse" con dicho distribuidor, motivo por el que se debe estar seguro de tal "matrimonio", que sin una evaluación real y objetiva del mismo, no será factible.

Respecto a las exposiciones, también se mencionan los pasos para evaluar los eventos, comentando los puntos más importantes a considerar: envío de muestras, definición de la exposición en la que se participará, ubicación dentro de la misma y stand; todos estos puntos no se manejan dentro de una guía para exportadores, ya que generalmente son emitidas por los organizadores de dichos eventos. Siempre se le menciona al exportador que debe participar en exposiciones y que es muy bueno para sus productos, pero nunca se le explica como hacerlo y que objetivos perseguir.

Otro punto importante que maneja el Modelo, es el relacionado con las negociaciones para lograr el cierre de una venta, condiciones de entrega e instrumentos de pago requeridos en la arena internacional. Aconseja al posible exportador sobre la información que debe manejar para salir a vender: costos, tanto del producto como del envase y embalaje, precios, incoterms y utilidad suficiente, márgenes de negociación, fletes y sus calendarios, políticas y términos de pago convenientes para la organización y sus implicaciones. Todos los puntos mencionados, sólo los conocen las personas relacionadas con el Comercio Exterior, que los han aprendido con el paso del tiempo y sufrido en "carne propia", preguntando a los bancos o a personas con experiencia, ya que no existe literatura sobre los temas y el Modelo aporta este conocimiento.

Relacionado con el punto anterior, también maneja y hace una aportación importante sobre la relación que se maneja entre la alta gerencia y el representante de ventas, ya que se sugieren los pasos a seguir en el caso de cerrar una venta e informar, o solicitar autorización en el caso de duda sobre precios o términos de pago, considerando las diferencias de horario, aunque se resalta el hecho de que el representante tenga los conocimientos necesarios como para tomar la decisión. Se maneja la confianza que se debe depositar en él, para otorgarle la autoridad de cerrar una venta, que deberá proteger los intereses de la Empresa y satisfacer a su cliente.

Existe la duda sobre la existencia de Modelos similares en la literatura o en Bancomext, lo cual fue investigado durante la realización del trabajo. Se encontró la Guía Básica del Exportador, editada por Bancomext, que explica a grandes rasgos, los pasos principales que debe seguir un exportador en la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero y los trámites a realizar en México para lograr la exportación, como son diseño de la exportación, regulaciones arancelarias, términos de negociación internacional, formas de pago, apoyos al exportador, entre otros, completando la guía, un flujograma de los pasos mencionados anteriormente. No tiene el detalle necesario en muchos de ellos, ya que menciona, por ejemplo, los Incoterms para conocimiento del exportador, pero no se aclara cómo se deben hacer negociaciones con los posibles

compradores, que información se debe manejar en dicha negociación y que hacer en caso de recibir contrapropuestas o negativas por parte del comprador. En otros casos, menciona que hay que localizar posibles compradores del producto, recurriendo a las oficinas de Bancomext, lo cual no es garantía de encontrar compradores. Es muy general y sirve como referencia para alguien que está pensando en salir a los mercados internacionales, para tener conocimiento de lo que puede implicar la exportación de un producto.

En el ámbito internacional, también se buscó algún Modelo similar, que sustituyera a la propuesta o que la complementara, para enriquecer el trabajo. En bibliotecas como la del WTC de Taipei, que está enfocada 100% al comercio internacional, no se encontró ningún Modelo que orientara al posible exportador, para seguir ciertos pasos y que le dieran la respuesta a su necesidad de salir al mercado exterior. Incluso se hizo una búsqueda en Internet, empleando distintas formas para localizar el tema, pero no se encontró nada.

Capítulo V: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

1) Alcances y limitaciones del Modelo

Respecto a los alcances del Modelo, se puede comentar que al aplicarlo, se tiene la posibilidad de definir la factibilidad de un proyecto de exportación, porque se revisan distintos factores que afectan dicha viabilidad, como son: precios, volúmenes, barreras o ventajas para la introducción de un producto, así como la posibilidad de trabajar con una comercializadora japonesa.

También se han documentado en México a través de este trabajo, distintas experiencias dentro de la comercialización y negociación internacionales, siendo importante para la generación de conocimiento sobre la gestión respectiva.

Adicionalmente se puede mencionar que busca una forma sistemática de recopilar información clave para realizar una negociación de compraventa de productos en el exterior, que como se sabe, lo que siempre hace falta para tomar una buena decisión, es la información adecuada.

Aunado a lo anterior, se hace una revisión de distintos puntos básicos para cualquier organización; el hecho de realizar una Planeación Estratégica, que sea el fundamento o base para decidir si se quiere salir al mercado internacional y la definición de una estrategia, de la cual se han presentado opciones ya estudiadas por gente especializada, forman el cimiento para que el proyecto no sea una moda o simplemente el capricho de alguien, sino que tenga el sustento necesario para que toda la organización se ponga a trabajar en un mismo objetivo, convencidos de que será benéfico para ellos y les ayudara en su búsqueda de mercados.

Es importante remarcar que se debe aprovechar la experiencia de haber trabajado con una *sogo soshu* en México, ya que la fuerza comercial de estas compañías se puede aprovechar para ser usada en beneficio de los productos mexicanos. Este punto es básico para "adquirir" una oficina de ventas en todo el mundo y ofrecer los productos mexicanos; también hay que aclarar que dichas compañías no son benefactoras y que buscan hacer negocios, por lo que se debe recordar que se defienden intereses de las organizaciones y no se justifica ganar mercado, perdiendo dinero.

Sobre las evaluaciones de distribuidores y exposiciones, también se tiene información para ser utilizada por las organizaciones, ya que estos temas generalmente se dejan a la decisión de una sola persona, que con poca información, debe determinar que es mejor para los fines que se buscan. En la literatura no se encuentra nada sobre el tema, siendo necesario revisarlo para obtener más provecho del mismo.

Sobre limitaciones, el Modelo no aplica en su totalidad para servicios, ya que debiera tener algunas adaptaciones que lo hicieran aplicable; los servicios tienen características específicas como el hecho de que se consumen en el momento en que se producen, no son almacenables ni transportables o comúnmente no se aceptan muestras para saber si conviene o no contratarlo. Estos factores afectan la comercialización del servicio; por ejemplo, si se piensa en "exportar" un servicio de capacitación, se aplican los primeros pasos del Modelo, en los que debe haber Planeación y determinar que se quiere ir al extranjero; pero no hay estadísticas de cuantos cursos se "importan". Se deben buscar empresas o instituciones que ofrezcan

capacitación en los países del exterior y que pudieran estar interesadas en lo que se les ofrece desde de México. Habrá que presentarles los beneficios de los cursos ofrecidos y en caso de haber interés, llegar a un acuerdo sobre fechas, horarios y pagos.

Se presentan situaciones como la garantía de los cursos ofrecidos o la devolución del dinero recibido, con una base de evaluación objetiva para evitar malos entendidos, ya que de lo contrario, se puede perder dinero y prestigio.

Otra limitación es el enfoque hacia productos "industriales", ya que los productos de consumo generalmente requieren de publicidad masiva que llegue al usuario final, para que conozca el producto y se "atreva" a probarlo. Relacionado con la publicidad, hay que evaluar la posible contratación de agencias locales, que conozcan sobre los puntos "finos" de hacer publicidad, regulación y formas de pensar, así como costumbres, para evitar problemas que afecten la comercialización de los productos. Hay que considerar otros factores como pruebas preliminares que se realizan, para conocer la opinión del consumidor sobre el producto.

Los canales de distribución para productos de consumo tienen características distintas a los canales de productos industriales, para lo cual la evaluación de los mismos debiera ajustarse. Se pueden encontrar mayoristas o tiendas de autoservicio/departamentales, que manejen ciertas políticas de pago a los proveedores, descuentos, degustaciones y promociones, que se deben operar para que el producto sea conocido por sus clientes. Hay mucha dependencia de los canales, lo cual es un poco distinto para lo industrial.

Un punto adicional de trabajo futuro sobre el Modelo, es el tema de marcas, patentes y registro, ya que existe un alto riesgo de "piratería" en muchos países, no importando si son de primer o cuarto mundo, ya que es fácil explotar la marca a favor organizaciones o personas que buscan beneficio propio y un posible daño al producto.

Después de lo ya comentado, será necesario continuar trabajando, para definir uno o varios Modelos que puedan ayudar al exportador de cualquier tipo de producto o servicio, que quiera ingresar al mundo global del comercio.

2) Aplicación del Modelo para otros productos/industrias

Es importante aclarar que después de haber aplicado este Modelo para el hule sintético hacia el sureste asiático, se usó en los mercados de la tubería de acero sin costura y carne de cerdo, obteniéndose resultados interesantes para la definición de nuevos objetivos para ambas industrias mexicanas y comprobándose que tiene utilidad en distintos productos y mercados.

a) *Tubería de acero sin costura*: derivado de la planeación estratégica y de la operación de la empresa mexicana, se requería incrementar la presencia de los productos en distintos mercados internacionales, para lo cual se debía incrementar la participación de mercado en los mercados actuales o abrir nuevos mercados. Adicionalmente se necesitaba cambiar la imagen comercial que se tenía de la organización y sus productos, ya que existían opiniones negativas sobre el desempeño comercial, que en ocasiones dañaba la venta.

Había capacidad de producción ociosa, que debía ser cubierta para reducir costos; la calidad y garantía del producto eran un hecho. Se inició la búsqueda de información que permitiera conocer más sobre los mercados internacionales de tubería; se sabía que los japoneses eran "el enemigo a vencer" y que sus productos se encontraban en todos los mercados. La principal aplicación de este tipo de tubería es para la industria del petróleo, ya que se usa en el armado o construcción del pozo petrolero, debido a su mayor resistencia, por ser construídos de una sola pieza.

Se tenían las bases para incrementar la venta de producto; se procedió a buscar la información de estadísticas de comercio exterior de Japón, en México, para conocer a través de ellas, en que países se estaba vendiendo su producto, qué volúmenes y qué precios promedio lograban. Se obtuvo de la oficina de Jetro en México, información para cinco años antes y lo que se tenía del año en curso. Se procesó la información y fue presentada a los altos niveles ejecutivos de la empresa, los cuales no se imaginaban que existiera este tipo de información tan valiosa y tan cerca de las oficinas físicamente; se analizó la información obtenida y se determinaron estrategias de penetración en mercados actuales y nuevos; se estableció la promoción, una nueva imagen comercial "a vender" por la empresa y se definieron los pasos a seguir, para lograr lo planteado originalmente.

Derivado de esta reunión, la estrategia se dirigió hacia el Lejano y Medio Oriente; se realizaron viajes de negocios y exposiciones a China, Emiratos Árabes, Taiwan, Thailandia y Arabia Saudita, para lo cual se enviaron representantes de Ventas y Mercadotecnia, con el objeto de presentar una nueva imagen de la empresa y conocer con mayor detalle, los mercados a los cuales ya se atendía o se tenían como potenciales.

En varias ocasiones, se tuvo un recibimiento "bueno", ya que era interesante para los clientes conocer a los mexicanos, porque solo conocían a su distribuidor; se visitaron las oficinas de estadísticas de comercio exterior en esos países, para obtener información "fresca", de primera mano y procesarla en México. En otros casos las visitas a clientes no fueron como se esperaba, argumentando que no había tiempo para platicar, que solo con un buen ofrecimiento de precio era posible recibimos o que los tiempos de entrega de producto y documentación eran malos y no había necesidad de hablar porque ya conocían la forma de operar de los mexicanos. Se logró realizar ventas en varios de los países que eran dominados por los japoneses, mejorando la participación de la empresa en los mercados mundiales de tubería, reduciendo la cobertura japonesa.

También se participó en varias exposiciones, llevando a cabo la evaluación de las mismas, teniendo un caso especial en Vietnam, ya que había dos exposiciones sobre el mismo tema, con una diferencia de 15 días entre ellas, misma antigüedad y no se tenía ningún contacto en ese país, que crecía a un ritmo acelerado respecto a explotación de petróleo. Se decidió por la primera, ya que contaba con mejor reputación, a juicio de algunos distribuidores de la empresa en países del sureste asiático. Finalmente la empresa no participó porque hubo cambio de administración y los nuevos dirigentes consideraron que se participaría hasta el siguiente año. También se participó en exposiciones en Singapore, país ideal para hacer negocios y reunir gente de los países del sureste asiático, en la cual se consiguieron distribuidores para países como Malasia, Singapore, Vietnam, Filipinas e Indonesia.

Faltaría comentar que en este caso no se trabajó con comercializadoras japonesas, ya que protegían mucho a sus compañías en esta industria, motivo por el que fue necesario hacer la evaluación de los posibles distribuidores en distintos países, aplicando los pasos sugeridos en el Modelo; se tuvo mucho cuidado con distribuidores en los países árabes, ya que las leyes árabes los protegen totalmente.

b) Carne de cerdo: a este producto, aún cuando no se puede considerar industrial, ya que generalmente va directo al consumidor o al canal de distribución, también se le aplicó el Modelo, llegando a una conclusión útil para la organización mexicana, definiendo la factibilidad o viabilidad de un proyecto.

La organización se ubica en el Estado de México, enfocada principalmente a la producción de carne de puerco; decide construir un rastro que cumpla con las especificaciones internacionales de sanidad e higiene en la matanza de cerdos, con el objeto de penetrar en el mercado de la Ciudad de México y autoservicios, que son más exigentes respecto a calidad del producto y cortes especiales, teniendo la infraestructura para crecer respecto a los requerimientos de incremento en volumen de matanza, costos y utilidades que justifiquen la inversión. Cabe aclarar que los autoservicios exigen calidad, higiene y sanidad, pero no están dispuestos a pagar más por dichas características, ya que buscan mucho el mantener un margen de utilidad que no se vea afectado por ninguna circunstancia.

Se inicia la búsqueda de la forma sobre como penetrar en la ciudad de México, logrando la colocación de un volumen que quintuplica las ventas originales, cuando no se tenía el rastro. Sin embargo, se considera necesario incursionar en el mercado de exportación, ya que hay calidad, competitividad e higiene en el producto.

Se tenían antecedentes de empresas en Sonora y Yucatán, que exportaban sus productos al Japón, con buenos márgenes de utilidad y sin problemas en el cobro, a lo que se aplicó el Modelo para definir si era posible ingresar en el mercado mencionado. Se buscó la información en Jetro México, sobre importaciones de carne en Japón, obteniendo volúmenes, precios, países exportadores y precios promedio.

Al procesar dicha información, se vió que era un mercado atractivo para la empresa, ya que se justificaba un precio mucho más alto al obtenido en México, volúmenes interesantes de venta y ya se tenía un camino recorrido o experiencia con las dos empresas mexicanas, con las que había una buena relación.

Se buscó información en Jetro sobre aranceles de importación de carne de cerdo y condiciones sanitarias, las que mencionaban que Japón prohibía la entrada de carne procedente de países que no fueran libres de fiebre porcina, que era el caso de México, lo cual redujo las esperanzas de vender en estos mercados. Las *sogo sosha* eran las que principalmente controlaban las importaciones de carne al Japón, haciendo contacto con ellas en sus oficinas de la ciudad de México.

Tomando la información del Modelo, a manera de conocimiento de formas de trabajo de dichas organizaciones, se hizo contacto con varias comercializadoras, teniendo siempre la misma respuesta: no se acepta carne de lugares que no estén libres de fiebre porcina, siendo esto informado a la dirección general de la organización, dejando este proyecto para una nueva ocasión.

El Modelo sirvió para definir si un proyecto era viable, sin necesidad de aplicar todos los pasos, tomando solamente los pasos necesarios para determinar su factibilidad. Es importante mencionar que tiempo después, los japoneses vinieron a México, ya que su principal proveedor de carne de cerdo, había tenido una epidemia de fiebre aftosa y tuvieron que sacrificar a todo el ganado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1) Conclusiones

La realización de este trabajo, contribuye al incremento de conocimiento y documentación sobre el comercio exterior. Fue realizado para satisfacer la necesidad de saber que actividades se deben realizar y cuales son los conocimientos básicos para una persona que se relacione con el intercambio de mercancías a nivel internacional.

Se plantea el Modelo ante la necesidad de una organización por incrementar su participación de mercado en el extranjero, debido a que su mercado nacional se ha deprimido, tiene capacidad de producción ociosa y necesita economías de escala, que le ayuden a ser competitivo en costos para participar a nivel internacional. Esta misma necesidad se deriva de requerir una balanza comercial sana, ya que importa el 90% de sus materias primas, provenientes de EUA y Europa, para lo cual debe hacer pagos con divisas y requiere las mismas como ingresos.

El Modelo parte desde la planeación estratégica de la organización, ya que la búsqueda de mercados en el extranjero deberá estar considerada desde la visión y objetivos estratégicos de la empresa, para que sean considerados dentro de sus estrategias, que al ser definidas dentro del modelo, la conducen al seguimiento de pasos más relacionados con la actividad comercial y mercadológica.

Ya definida la orientación de la organización, se busca la base que tendrá el proyecto de exportación, ya que se deben revisar los costos, volúmenes de producción, capacidad ociosa y productiva, productos con los que cuenta la organización, que pueden ser los actuales o desarrollar nuevos productos que cubran necesidades insatisfechas de los clientes, además de calidad y garantías. Considerados estos factores, se deberá proceder a una evaluación financiera que justifique o elimine el proyecto. En estos pasos, se considera la mezcla mercadológica, en donde se hace mención del proceso para fijar un precio, procedimiento siempre difícil dentro de una organización.

Si la evaluación del proyecto indica que sigue siendo viable, se deberá buscar la región geográfica y el país al cual puede ser posible hacer la exportación. Surge la necesidad de buscar información estadística, en México y en el extranjero, que ofrezca una mejor orientación sobre los mercados y productos. Se deberá determinar quienes son los competidores existen y que factores emplean para mantenerse en el mercado, precios y volúmenes, además de posibles necesidades de producto. Este último punto no es fácil de identificar, ya que en muchas de las ocasiones, el mismo cliente esta acostumbrado al desempeño de un producto que siempre ha tenido y le es complicado cambiar la forma de ver las cosas.

El siguiente paso es buscar contactos en el país elegido y determinar los posibles canales de distribución, además de definir si se quiere un distribuidor o si la venta será directa, para lo cual el Modelo ayuda a tomar esta decisión. Se tendrán las primeras cotizaciones y definiciones de embarques, costos, fletes y negociación de condiciones de pago. También habrá que considerar el envío de muestras, para que los clientes potenciales puedan comparar al nuevo producto con los del competidor.

Posiblemente se reciba el primer pedido, que habrá de coordinarse dentro de toda la organización, para tener un buen inicio y desempeño en el nuevo mercado. En forma paralela, se deberá planear el viaje de conocimiento a clientes y canales de distribución, para confirmar la información obtenida en México, además de "presentar la cara" ante ellos. Otra actividad es la participación en exposiciones, que será considerada en la opción de viaje al país elegido.

Todo lo mencionado anteriormente resume en forma muy global, lo que el Modelo hace por el usuario del mismo, siendo un nuevo camino propuesto para todos los que están relacionados con el Comercio Exterior. No es solo el camino, sino el compartir la experiencia y conocimiento de los mercados que fueron visitados, para que en México se conozca más sobre el exterior, ya que, a juicio personal, estuvimos "guardados" hasta 1982, fecha en que debido a los cambios políticos y económicos, las organizaciones tuvieron que buscar nuevos horizontes, fuera de México, iniciando nuestro aprendizaje de cómo "jugar" en el ámbito internacional.

El Modelo también busca dar a conocer algunas formas de hacer negocios internacionales, que aún cuando ya hay empresas mexicanas globales, todavía existen aquellas que piensan que exportar es algo solo para grandes organizaciones. Funciona como elemento de capacitación a nivel de organización como en el ámbito académico, ya que puede manejarse como una guía para relajar un trabajo que oriente y descubra ante los alumnos, una nueva forma de trabajo que incluye temas variados como investigación de mercado, logística y la planeación estratégica, entre otros.

No es fácil acostumbrarse al extranjero, los viajes son pesados, pero el aprendizaje y el conocimiento de otras culturas, dejan un legado importante. Es necesario dejar de pensar que los ejecutivos pasean en lugar de hacer negocios; es posible combinar el trabajo con diversión, pero es necesario hacer los viajes para conocer lo que ocurre en los mercados a los que se dirige el producto.

El Modelo fue aplicado para tres tipos de productos: hule sintético, tubería de acero para la industria del petróleo y carne de cerdo, todos ellos de origen mexicano, ayudando a definir la viabilidad de los proyectos, que en el caso de la carne, fue necesario suspender debido a las restricciones sanitarias que se encontraron en los países destino. Debido a lo anterior, se puede decir que es aplicable a otro tipo de productos, mercados y circunstancias, proporcionando resultados provechosos.

2) Aportaciones

La principal aportación del trabajo es, que en forma ordenada y clara, se presentan al exportador potencial, los pasos a seguir para determinar si un proyecto es factible de realizar, para ingresar con sus productos a un mercado externo o desechar una idea sobre dicha posibilidad.

Para el mercadólogo internacional, es brindarle una investigación realizada "en campo" sobre la búsqueda y obtención de información en el extranjero y desde México, además de darle herramientas para evaluar una exposición o la contratación de un distribuidor, entre otras, que generalmente se piensa que el área de Ventas las debe realizar. Adicionalmente se le presentan pasos a seguir en cuanto a investigación de mercados o la definición de las cuatro P's, que representan su mezcla comercial y que deberá definir en conjunto con la organización interesada.

Para mercadólogos como para integrantes de una organización, el Modelo plantea la necesidad de que el usuario del mismo, debe ser interdisciplinario, conocer de distintos temas que le permitan comprender la relación que hay entre los rubros manejados y pueda aplicarlos en la vida real.

También implica un uso continuo del Modelo dentro de la organización, ya que debido a los puntos que considera, se convierte en una herramienta de utilidad para el Comercio Exterior porque siempre invita a conocer más de los mercados, desde la participación de la organización en un mercado hasta los movimientos o reacciones de la competencia en el mercado en donde la organización se está introduciendo.

Aporta conocimiento y experiencia sobre el trabajo con las *sogo sosha*, que representan una fuerza comercial muy ventajosa para cualquier producto que se maneje, porque tiene una oficina en cada país del mundo, en las cuales pueden promover un producto que les pueda ser útil, siempre y cuando haya negocio para ellos, porque no son organizaciones que se dediquen a la beneficencia, siendo necesario que les sea atractivo el negocio. También tienen muchos años haciendo negocios y no es difícil que busquen un mayor beneficio, eliminando las negociaciones ganar-ganar. Se debe tener cuidado con estas negociaciones, pero no tener miedo de participar con ellos.

Presenta la evaluación de los canales de distribución, tema del que se ha escrito poco, porque es difícil y no se ha documentado; canales de distribución existen muchos, pero identificar el adecuado no es fácil. Se conocen muchos distribuidores, tanto en viajes de negocios como en exposiciones, pero como saber cuál es el adecuado.

La experiencia vaciada en el Modelo, aporta distintos factores a considerar en la evaluación; sin embargo, ya después de haberlos valorado, siempre quedará la intuición como elemento final de selección.

También se considera la evaluación de exposiciones, tema similar al anteriormente comentado, en donde generalmente, con poca información o sin conocimiento de cómo hacer una valoración; se toman decisiones que pueden desvirtuar los objetivos de la participación en este tipo de eventos.

El Modelo se presenta como un elemento de capacitación para elementos de una organización que se orienta al Comercio Exterior, así como para alumnos de alguna especialidad, que inician su conocimiento sobre los temas que en él se abordan.

3) Recomendaciones para otros estudios

Este Modelo tiene pocas consideraciones sobre el uso del comercio electrónico e Internet, ya que en muchos de los pasos planteados, se considera la presencia física de la persona que busca información, aunque vía electrónica se deberá realizar el pago por la información y, en ocasiones, no se tiene como realmente se desea, siendo necesaria la asistencia al lugar fuente de información. Es importante insistir en la eliminación de barreras para obtener información, estando en México o en el país potencial, ya que este Modelo tiene como base la obtención de información para la toma de decisiones respecto a la comercialización de la organización. Es importante recordar que la información no es poder por sí misma; lo que da dicho poder es la asimilación y manejo de ella en beneficio de algo o alguien.

Respecto a servicios, tendría posibles adaptaciones que habrá que desarrollar para su incorporación al Modelo, aún cuando su esencia no cambiaría. Hay que hacer las modificaciones necesarias para tomar en cuenta las características de los servicios, ya que no son transportables ni almacenables, se consumen en el momento en que se producen y no aceptan muestras para saber si el servicio es bueno. Habrá que considerar las garantías relacionadas con dicho servicio.

Se debe hacer el desarrollo del Modelo para productos de consumo directo por el usuario, porque no considera situaciones específicas para este tipo de productos, siendo necesario hacer la adaptación respecto a canales de distribución, publicidad y promoción.

Se debe continuar trabajando en el Modelo, con el objeto de enriquecerlo de tal forma, que pueda ser aceptado por instituciones como Bancomext, a manera de recomendación para los usuarios que acuden al banco en busca de información; hay que difundirlo entre la comunidad exportadora, porque no solo es para buscar nuevos mercados; su uso es continuo por los puntos que considera y que ya se han comentado, debido a que constantemente se hacen evaluaciones, se introducen productos en mercados similares y se reciben cotizaciones de distintas partes del mundo.

Se deberá analizar la posibilidad de que el Modelo sea planteado como tal dentro de la evaluación del Premio Nacional de Exportación, ya que actualmente las organizaciones que participan, responden a un cuestionario relacionado con distintos aspectos del Comercio Exterior y sobre el cual se hace la evaluación, complementado con exposiciones y visitas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) David Fred. R; Strategic management; 6ª edición; Prentice Hall; EUA.
- 2) Mintzberg Henry; El proceso estratégico; edición breve; Prentice Hall; 1997 México.
- 3) Directorate of foreign information services; The Indonesia Handbook 1995; dec-1994
- 4) National Development Information Office; The Indonesia Source Book; oct-1994
- 5) Cateora Philip; International Marketing, 8a. Edición; Irwin; 1993, EUA.
- 6) Cavusgil S. Tamer y Thorelli Hans; International Marketing Strategy, Pergamon Press; 3ª edición; 1990
- 7) Cavusgil S. Tamer and Czinkota Michael; International perspectives on Trade promotion and assistance; Quorum Books; 1990
- 8) Majaro Simon; International Marketing: a strategic approach to world markets, Unwin Hyman; 7ª edición; 1991
- 9) Onkvisit Sak y Shaw John; International Marketing: analysis and strategy; 2ª edición; Macmillan Publishing Co.; 1993
- 10) Porter Michael; Competition in global industries; Harvard Business School Press; 1986
- 11) Porter Michael y Cynthia Montgomery; Strategy; Harvard Business School Press; 1991
- 12) Sheth Jagdish and Eshghi Abdolreza; Global Marketing Perspectives; South western publishing; 1989.
- 13) Czinkota Michael R. y Ronkainen Ilka A.; Marketing Internacional; McGraw Hill; 1996; 4ª. Edición; México.
- 14) Yip George S.; Globalización; 1era. Edición; Norma; 1994, Colombia
- 15) Buzzel y Quelch; Administración de la Mercadotecnia Multinacional, 1era. Edición; Addison Wesley Iberoamericana; 1992, EUA.
- 16) Levitt Theodore; Comercialización Creativa, 1era. Edición; CECSA; 1986, México.
- 17) Ohmae Kenichi; El mundo sin fronteras, 1era. Edición; Mc Graw Hill; 1992, México
- 18) Kotler Philip; Mercadotecnia, 3a. Edición; Prentice Hall; 1989, México.
- 19) Stanton W. y Etzel M.; Fundamentos de Marketing, 9a. Edición; Mc Graw Hill; 1992, México
- 20) Pride y Ferrel; Marketing: decisiones y conceptos básicos, 2a. Edición; Interamericana; 1982, México

HEMEROGRAFÍA

- 1) **BANCOMEXT**, Centro de negocios: empresario mexicano.
<http://www.bancomext.gob.mx>
- 2) **Entrepreneur**, febrero 1998; Exportación: su negocio en el mundo
- 3) **The Mckinsey Quarterly**; Are you tough enough to manage your channels?; 1996-1
- 4) **The Mckinsey Quarterly**; Prospering through relationships in Asia; 1996-4.
- 5) **The Mckinsey Quarterly**; What's new about globalization?; 1997-2
- 6) **BANCOMEXT**; Plan de negocios de exportación; 1era. Edición; enero-1998.
- 7) **International Chamber of Commerce**: the world business organization.
<http://www.iccwbo.org>
- 8) **Monye Sylvester O.**; Research note: international marketing management: a separate academic discipline? South Bank University; London, UK.
<http://www.mcb.co.uk/services/articles/liblink/imr/monye.htm>
- 9) **Piirto Rebecca**; Think globally, octubre 96.
http://www.marketingpower.com/publications/mt/96_mt/
- 10) **International Marketing Review**; Successful Export Practice: The UK Experience.
- 11) **Iowa Soybean review**; Top ten marketing tips; <http://www.ag.uiuc.edu/>
- 12) **The key issues to be covered in a Marketing plan**; frequently asked marketing questions. <http://www.uwa.com./marketing/consultants/mrktplan.html>
- 13) **International Trade centre/UNCTAD/GATT**: Increasing the efficiency of International Marketing through business information;
<http://www.unic.org/untpdc/library/efficiency/docs/businfo.txt>
- 14) **Indonesia – Big emerging sectors**; Market access and Competition Answers to frequently-asked questions on Indonesia.
<http://www.stat-usa.gov/bems/bemsase/indobes.html>
- 15) **Business in Indonesia**. <http://www.iscom.com/aicc/cultas.htm>
- 16) **Commerce department Business and Trade Web Sites**
<http://www.doc.gov/bureaus/bustrade.html>
<http://www.stat-usa.gov/ben/subject/trade.html>
- 17) **INCOTERMS, ICC 2000**
- 18) **ICC 500, Créditos Documentarios**; 1994, Francia
- 19) **Estadísticas de Comercio Exterior del Japón**: 1992-1997
- 20) **Estadísticas de Comercio Exterior de Indonesia**: 1994-1996
- 21) **Entrepreneur**, febrero-98: Exportar: su negocio en el mundo.
- 22) **Expansión**, 14 de agosto-96: 4 P's para exportar
- 23) **Alto nivel**, agosto-97: 60 estrategias de mercadotecnia
- 24) **Estrategia Industrial**: El contracomercio para conquistar mercados de exportación
- 25) **Prism, ADLittle**, 2nd quarter 1996: becoming a product juggernaut.

ANEXOS

Anexo 1: Estadísticas de exportación del Japón, fracciones hule sintético

Anexo 2: Estadísticas de importación de Indonesia, fracciones hule sintético

(単位 千円 UNIT 1000yen)

品名・国名 (COMMODITY & COUNTRY)	CURRENT MONTH		CUMULATIVE YEAR TO DATE		品名・国名 (COMMODITY & COUNTRY)	CURRENT MONTH		CUMULATIVE YEAR TO DATE		
	数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE		数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE	
1002.41.000 クロロブタジエン・ブタジエンゴム又はCR) ファクテックスを除く Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (excluding					4002.60.000 イソプレナム (IR) Isoprene rubber (IR)					
Latex of chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR)					R KOREA	K G	108786	23853	1105223	248371
CHINA	K G	5750	2365	10630	N KOREA	K G	-	-	640	211
TAIWAN	K G	16830	5970	21175	CHINA	K G	64820	10578	571509	104883
THAILAND	K G	8775	3623	484315	TAIWAN	K G	68325	10892	1362543	245742
SINGAPORE	K G	4020	1558	37230	HONG KONG	K G	69930	10853	479940	79227
MALAYSIA	K G	720	486	5887	THAILAND	K G	42560	6689	628490	102694
INDONESIA	K G	3510	1467	158184	SINGAPORE	K G	-	-	1050	361
RUSSIA	K G	14024	7533	28027	PHILIPPINES	K G	20650	3685	238675	44852
INDIA	K G	5285	1970	14687	INDONESIA	K G	122640	20812	602849	104655
OTHER	K G	-	-	19440	INDIA	K G	16870	2332	50890	7865
TOTAL	K G	13490	5494	106131	ISRAEL	K G	16365	2822	19476	3614
1002.41.000 クロロブタジエン・ブタジエンゴム又はCR) ファクテックスを除く Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (excluding					4002.70.000 エチレン-プロピレン-非共役ジエンゴム (EPDM) Ethylene-propylene-non-conjugated diene rubber (EPDM)					
Latex of chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (excluding					R KOREA	K G	165146	38921	2386096	569636
CHINA	K G	485700	17433	6192470	N KOREA	K G	-	-	17890	6210
TAIWAN	K G	149406	53367	2685540	CHINA	K G	140476	29499	2487147	581099
THAILAND	K G	101212	484315	1499202	TAIWAN	K G	565585	82315	5395158	855393
SINGAPORE	K G	49291	5151	234626	HONG KONG	K G	-	-	7878	24681
MALAYSIA	K G	226800	67720	1296162	THAILAND	K G	162638	30569	1728252	352736
INDONESIA	K G	43674	24290	758184	SINGAPORE	K G	2853	847	88688	17931
RUSSIA	K G	10042	38027	128345	MALAYSIA	K G	26000	7349	247967	63349
INDIA	K G	19440	5353	14687	PHILIPPINES	K G	16200	2917	171144	39029
OTHER	K G	55160	41561	237435	INDONESIA	K G	83366	16709	326333	241351
INDONESIA	K G	1000	582	1000	INDIA	K G	3010	615	141825	29925
CHINA	K G	150215	42972	1263650	PAKISTAN	K G	-	-	7070	1659
TAIWAN	K G	21061	5991	25709	U KING	K G	-	-	18000	5770
THAILAND	K G	1000	3081	1000	NETHERLANDS	K G	162700	34363	2381690	460984
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000	BELGIUM	K G	-	-	2000	1421
INDONESIA	K G	18000	7364	34000	FRANCE	K G	-	-	7250	2242
RUSSIA	K G	48005	16848	1000	GERMANY	K G	22800	7247	465120	103998
INDIA	K G	15000	5085	15000	SWITZERLAND	K G	-	-	184600	37871
OTHER	K G	16000	6085	16000	ITALY	K G	115300	20236	1468100	297650
USA	K G	6000	19416	6000	RUSSIA	K G	4038	855	4038	855
CANADA	K G	16000	6232	16000	TURKEY	K G	-	-	65009	30225
MEXICO	K G	15000	36275	15000	CANADA	K G	4090	1519	28993	10596
BRAZIL	K G	15000	36275	15000	USA	K G	99910	28885	2258095	549933
ARGENTINA	K G	475	475	475	COLOMBIA	K G	-	-	32550	8394
PERU	K G	1000	582	1000	PERU	K G	-	-	1050	282
CHINA	K G	150215	42972	1263650	NETHERLANDS	K G	2430	653	2430	653
TAIWAN	K G	21061	5991	25709	AUSTRIAL	K G	-	-	2940	863
THAILAND	K G	1000	3081	1000	TOTAL	K G	1582202	303470	2103284	4293900
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000	G. O.	K G	306800	61846	4349120	872591
INDONESIA	K G	18000	7364	34000	4002.80.000 第40.01項の物品とこの項の物品との混合物 Mixtures of any product of heading No. 40.01 with any product of this heading					
RUSSIA	K G	48005	16848	1000	SINGAPORE	K G	-	-	2100	544
INDIA	K G	15000	5085	15000	INDIA	K G	-	-	8000	1621
OTHER	K G	16000	6085	16000	TURKEY	K G	-	-	2350	1352
USA	K G	6000	19416	6000	TOTAL	K G	-	-	10450	3517
CANADA	K G	16000	6232	16000	4002.91.000 その他の合成ゴム及び油から製造したファクテックス のラテックス					
MEXICO	K G	15000	36275	15000						
BRAZIL	K G	15000	36275	15000						
ARGENTINA	K G	475	475	475						
PERU	K G	1000	582	1000						
CHINA	K G	150215	42972	1263650						
TAIWAN	K G	21061	5991	25709						
THAILAND	K G	1000	3081	1000						
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000						
INDONESIA	K G	18000	7364	34000						
RUSSIA	K G	48005	16848	1000						
INDIA	K G	15000	5085	15000						
OTHER	K G	16000	6085	16000						
USA	K G	6000	19416	6000						
CANADA	K G	16000	6232	16000						
MEXICO	K G	15000	36275	15000						
BRAZIL	K G	15000	36275	15000						
ARGENTINA	K G	475	475	475						
PERU	K G	1000	582	1000						
CHINA	K G	150215	42972	1263650						
TAIWAN	K G	21061	5991	25709						
THAILAND	K G	1000	3081	1000						
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000						
INDONESIA	K G	18000	7364	34000						
RUSSIA	K G	48005	16848	1000						
INDIA	K G	15000	5085	15000						
OTHER	K G	16000	6085	16000						
USA	K G	6000	19416	6000						
CANADA	K G	16000	6232	16000						
MEXICO	K G	15000	36275	15000						
BRAZIL	K G	15000	36275	15000						
ARGENTINA	K G	475	475	475						
PERU	K G	1000	582	1000						
CHINA	K G	150215	42972	1263650						
TAIWAN	K G	21061	5991	25709						
THAILAND	K G	1000	3081	1000						
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000						
INDONESIA	K G	18000	7364	34000						
RUSSIA	K G	48005	16848	1000						
INDIA	K G	15000	5085	15000						
OTHER	K G	16000	6085	16000						
USA	K G	6000	19416	6000						
CANADA	K G	16000	6232	16000						
MEXICO	K G	15000	36275	15000						
BRAZIL	K G	15000	36275	15000						
ARGENTINA	K G	475	475	475						
PERU	K G	1000	582	1000						
CHINA	K G	150215	42972	1263650						
TAIWAN	K G	21061	5991	25709						
THAILAND	K G	1000	3081	1000						
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000						
INDONESIA	K G	18000	7364	34000						
RUSSIA	K G	48005	16848	1000						
INDIA	K G	15000	5085	15000						
OTHER	K G	16000	6085	16000						
USA	K G	6000	19416	6000						
CANADA	K G	16000	6232	16000						
MEXICO	K G	15000	36275	15000						
BRAZIL	K G	15000	36275	15000						
ARGENTINA	K G	475	475	475						
PERU	K G	1000	582	1000						
CHINA	K G	150215	42972	1263650						
TAIWAN	K G	21061	5991	25709						
THAILAND	K G	1000	3081	1000						
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000						
INDONESIA	K G	18000	7364	34000						
RUSSIA	K G	48005	16848	1000						
INDIA	K G	15000	5085	15000						
OTHER	K G	16000	6085	16000						
USA	K G	6000	19416	6000						
CANADA	K G	16000	6232	16000						
MEXICO	K G	15000	36275	15000						
BRAZIL	K G	15000	36275	15000						
ARGENTINA	K G	475	475	475						
PERU	K G	1000	582	1000						
CHINA	K G	150215	42972	1263650						
TAIWAN	K G	21061	5991	25709						
THAILAND	K G	1000	3081	1000						
SINGAPORE	K G	1000	6085	1000						
INDONESIA	K G	18000	7364	34000						
RUSSIA	K G	48005	16848	1000						

14-01-99

(単位: 千円 UNIT 1,000yen)

品名 COMMODITY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		累計 CUMULATIVE YEAR TO DATE		品名 COMMODITY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		累計 CUMULATIVE YEAR TO DATE	
		数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE			数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE
USA	KG	61953	1108555	5507395	1340951	HONG KONG	KG	-	-	5000	2100
MEXICO	KG	7526	54250	122607	122607	THAILAND	KG	-	-	3089	2620
CANTAL	KG	-	-	522	1228	MALAYSIA	KG	-	-	175	482
HONGKONG	KG	-	-	1453	1453	INDONESIA	KG	2150	1624	3451	6098
SALVADOR	KG	-	-	533	1782	AUSTRAL	KG	-	-	283	373
OTY USA	KG	61	711	697	3965	TOTAL	KG	2150	1624	18615	19298
PANAMA	KG	87	753	8225	36102						
BANAMA	KG	-	-	184	248						
BANZOS	KG	-	-	1364	2873						
TRINIDAD	KG	-	-	2631	7853						
DOMINICA	KG	520	201	2651	51195						
PETRUCA	KG	4297	8027	2651	985						
HAWAII	KG	473	172	122	282						
PERU	KG	442	117	1129	958						
CENTRAL	KG	-	-	48	221						
COLUMBIA	KG	1125	3774	16548	45732						
VENEZUELA	KG	128	914	113	23756						
GUANAR	KG	15	254	13	254						
GUANAR	KG	573	2365	2335	9282						
PERU	KG	174	1276	13991	141770						
BULGARIA	KG	599	5704	1188	40540						
CHINA	KG	7182	12526	32235	147584						
INDIA	KG	290	125	1675	4378						
INDONESIA	KG	351	254	14226	5711						
ALGERIA	KG	5	36	430	2910						
INDONESIA	KG	175	563	370	7314						
INDONESIA	KG	151	1076	24568	56704						
INDONESIA	KG	-	-	216	212						
INDONESIA	KG	-	-	441	513						
INDONESIA	KG	-	-	55	207						
INDONESIA	KG	-	-	73	368						
INDONESIA	KG	-	-	205	1699						
INDONESIA	KG	-	-	326	1452						
INDONESIA	KG	-	-	147	853						
INDONESIA	KG	-	-	52	719						
INDONESIA	KG	-	-	18395	47585						
INDONESIA	KG	-	-	14695	7814						
INDONESIA	KG	-	-	447	982						
INDONESIA	KG	-	-	2625	8197						
INDONESIA	KG	-	-	60	222						
INDONESIA	KG	-	-	507	772						
INDONESIA	KG	-	-	1532	4551						
INDONESIA	KG	-	-	358	695						
INDONESIA	KG	-	-	6591	12417						
INDONESIA	KG	-	-	184	1205						
INDONESIA	KG	-	-	2120	4418						
INDONESIA	KG	-	-	547	152						
INDONESIA	KG	-	-	18437	222775						
INDONESIA	KG	-	-	257	3972						
INDONESIA	KG	-	-	7	100						
INDONESIA	KG	-	-	51558	240182						
INDONESIA	KG	-	-	1572	1572						
INDONESIA	KG	-	-	1620	11271						
INDONESIA	KG	-	-	11411	12862						
INDONESIA	KG	-	-	588	1528						
INDONESIA	KG	-	-	285	1525						
INDONESIA	KG	-	-	4126	6973						
INDONESIA	KG	-	-	2531	8470						
INDONESIA	KG	-	-	490	583						
INDONESIA	KG	-	-	10321	1075						
INDONESIA	KG	-	-	22593	11839						
INDONESIA	KG	-	-	1264	1205						
INDONESIA	KG	-	-	4418	4418						
INDONESIA	KG	-	-	547	152						
INDONESIA	KG	-	-	18437	222775						
INDONESIA	KG	-	-	257	3972						
INDONESIA	KG	-	-	7	100						
INDONESIA	KG	-	-	51558	240182						
INDONESIA	KG	-	-	1572	1572						
INDONESIA	KG	-	-	1620	11271						
INDONESIA	KG	-	-	11411	12862						
INDONESIA	KG	-	-	588	1528						
INDONESIA	KG	-	-	285	1525						
INDONESIA	KG	-	-	4126	6973						
INDONESIA	KG	-	-	2531	8470						
INDONESIA	KG	-	-	490	583						
INDONESIA	KG	-	-	10321	1075						
INDONESIA	KG	-	-	22593	11839						
INDONESIA	KG	-	-	1264	1205						
INDONESIA	KG	-	-	4418	4418						
INDONESIA	KG	-	-	547	152						
INDONESIA	KG	-	-	18437	222775						
INDONESIA	KG	-	-	257	3972						
INDONESIA	KG	-	-	7	100						
INDONESIA	KG	-	-	51558	240182						
INDONESIA	KG	-	-	1572	1572						
INDONESIA	KG	-	-	1620	11271						
INDONESIA	KG	-	-	11411	12862						
INDONESIA	KG	-	-	588	1528						
INDONESIA	KG	-	-	285	1525						
INDONESIA	KG	-	-	4126	6973						
INDONESIA	KG	-	-	2531	8470						
INDONESIA	KG	-	-	490	583						
INDONESIA	KG	-	-	10321	1075						
INDONESIA	KG	-	-	22593	11839						
INDONESIA	KG	-	-	1264	1205						
INDONESIA	KG	-	-	4418	4418						
INDONESIA	KG	-	-	547	152						
INDONESIA	KG	-	-	18437	222775						
INDONESIA	KG	-	-	257	3972						
INDONESIA	KG	-	-	7	100						
INDONESIA	KG	-	-	51558	240182						
INDONESIA	KG	-	-	1572	1572						
INDONESIA	KG	-	-	1620	11271						
INDONESIA	KG	-	-	11411	12862						
INDONESIA	KG	-	-	588	1528						
INDONESIA	KG	-	-	285	1525						
INDONESIA	KG	-	-	4126	6973						
INDONESIA	KG	-	-	2531	8470						
INDONESIA	KG	-	-	490	583						
INDONESIA	KG	-	-	10321	1075						
INDONESIA	KG	-	-	22593	11839						
INDONESIA	KG	-	-	1264	1205						
INDONESIA	KG	-	-	4418	4418						
INDONESIA	KG	-	-	547	152						
INDONESIA	KG	-	-	18437	222775						
INDONESIA	KG	-	-	257	3972						
INDONESIA	KG	-	-	7	100						
INDONESIA	KG	-	-	51558	240182						
INDONESIA	KG	-	-	1572	1572						
INDONESIA	KG	-	-	1620	11271						
INDONESIA	KG	-	-	11411	12862						
INDONESIA	KG	-	-	588	1528						
INDONESIA	KG	-	-	285	1525						
INDONESIA	KG	-	-	4126	6973						
INDONESIA	KG	-	-	2531	8470						
INDONESIA	KG	-	-	490	583						
INDONESIA	KG	-	-	10321	1075						
INDONESIA	KG	-	-	22593	11839						
INDONESIA	KG	-	-	1264	1205						
INDONESIA	KG	-	-	4418	4418						
INDONESIA	KG	-	-	547	152						
INDONESIA	KG	-	-	18437	222775						
INDONESIA	KG	-	-	257	3972						
INDONESIA	KG	-	-	7	100						
INDONESIA	KG	-	-	51558	240182						
INDONESIA	KG	-	-	1572	1572						
INDONESIA	KG	-	-	1620	11271						
INDONESIA	KG	-	-	11411	12862						

輸出品別別表 EXPORTS OF COMMODITY BY COUNTRY

(12月 Dec. 1994)

(単位: 千円 UNIT 1,000 Yen)

品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		前年同月 VE YEAR TO DATE		品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		前年同月 VE YEAR TO DATE	
		数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE			数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE
B KOREA	KG	735720	35604	5077705	681184	Latex	KG	253325	215867	7210257	1936852
CHINA	KG	1283400	178488	10473346	983374	R KOREA	KG	-	-	8200	3661
TAIWAN	KG	728442	82118	10563158	1083505	CHINA	KG	990181	201228	2153324	814563
HK KONG	KG	1953730	220774	25199104	2747479	TAIWAN	KG	648358	182415	6750711	1501815
THAILAND	KG	3526730	56172	8182308	120862	THAILAND	KG	354050	97925	1744422	471023
SINGAPORE	KG	55270	18726	993370	137050	VIETNAM	KG	18000	4233	48000	13687
INDONESIA	KG	1115528	110165	9525578	859250	THAILAND	KG	311983	85703	798149	787100
INDIA	KG	107540	12659	2544717	221517	SINGAPORE	KG	116000	22254	1307716	233478
PAKISTAN	KG	902255	32501	7506852	867102	PHILIPIN	KG	2108	708	28275	27129
INDIA	KG	321580	48538	9227565	735233	INDONESIA	KG	41000	12391	2579650	1007008
PAKISTAN	KG	-	-	34023	2517	INDIA	KG	2800	500	3200	560
SRILANKA	KG	-	-	60480	3144	MYANMAR	KG	225500	53325	1750020	442612
NEPAL	KG	-	-	36420	2228	PAKISTAN	KG	-	-	180000	41735
IRAN	KG	168600	18337	183200	18387	SRILANKA	KG	8000	2100	42000	11281
ISRAEL	KG	68040	4538	1069030	11081	BANGLA	KG	6000	1722	2000	2634
S WEDEN	KG	2045	50	99235	10383	IRAN	KG	-	-	39000	5451
UK JAG	KG	525	252	39000	8323	SU ARAB	KG	-	-	84000	15748
IRELAND	KG	-	-	17853	1190	KOWAIT	KG	-	-	185	735
NETHERL	KG	228200	21117	2269783	239569	U ARA E	KG	-	-	1800	3389
BELOUM	KG	-	-	2269783	239569	LIBERIA	KG	-	-	22000	8182
FRANCE	KG	212220	20379	2888940	360188	INDONESIA	KG	32000	1539	14832	2883
GERMANY	KG	87250	19589	2314477	254809	INDONESIA	KG	-	-	14875	2883
SWITZRLD	KG	-	-	19520	6441	INDONESIA	KG	-	-	2000	7757
PORTUGAL	KG	-	-	14000	4799	INDONESIA	KG	-	-	2000	7757
SPAIN	KG	-	-	116400	29645	INDONESIA	KG	80008	22228	1285000	368918
FINLAND	KG	44900	37620	6966285	1162995	NETHERL	KG	22000	18523	264000	120854
AUSTRIA	KG	97802	138531	138531	108154	NETHERL	KG	1184560	373100	9656575	3314460
TURKEY	KG	51200	14052	1828450	150323	FRANCE	KG	0	0	0	0
CZECH	KG	94500	12462	206240	23048	GERMANY	KG	0	0	49000	13788
SLOVAK	KG	-	-	650	1848	PORTUGAL	KG	40000	12284	178250	44744
CANADA	KG	19713	9678	715918	49750	SPAIN	KG	178000	40382	1513600	331233
USA	KG	1857034	125458	15625819	1828516	POLAND	KG	96000	49208	97200	22365
MEXICO	KG	-	-	181020	53446	RUSSIAN	KG	283090	84522	1883300	372937
CHINA	KG	-	-	14100	8374	AUSTRIA	KG	-	-	32000	7725
COLUMBIA	KG	53402	5465	504000	43243	GREECE	KG	16000	2518	88000	17608
VENEZUELA	KG	7000	1067	85274	14448	ROMANIA	KG	-	-	14650	4484
PERU	KG	43036	8218	33703	85680	UKRAINE	KG	-	-	30000	7911
BRAZIL	KG	58320	34734	1834000	375600	SLOVAK	KG	-	-	478	1118
ARGENT	KG	-	-	71000	15394	CANADA	KG	70000	18328	780000	180000
INDIA	KG	-	-	14200	2470	USA	KG	56918	18562	615207	175403
KENYA	KG	-	-	15800	1530	MEXICO	KG	38040	9121	771625	190761
ZIMBABWE	KG	-	-	87330	73872	GUATEMAL	KG	18000	4924	78000	10300
AFRICA	KG	110250	13618	1247050	163786	COLOMBIA	KG	18000	4924	45075	12552
AUSTRAL	KG	80250	8652	981150	20018	NETHERL	KG	32000	7431	35000	2709
NETHERL	KG	1144797	128178	13954680	13759880	NETHERL	KG	32000	7431	35000	2709
TOTAL	KG	282255	141252	15310224	2009721	NETHERL	KG	48000	11554	243000	81101
4002.31.000 イソプレン-イソブレンゴム (ブタジエン又はヒル)						NETHERL	KG	64000	14702	722610	180432
Isoprene-isoprene (butyl) rubber (IR)						PARAGUAY	KG	30000	8645	80000	17753
B KOREA	KG	81264	135868	5957794	1019815	DRUGUAY	KG	112000	25396	272000	62703
CHINA	KG	455960	84223	4932059	851626	ARGENT	KG	35000	7860	190136	62901
TAIWAN	KG	183350	22157	7161883	396675	AFRICA	KG	35000	6328	226520	57408
HK KONG	KG	373520	56683	2242844	420718	AUSTRAL	KG	14505	6709	131236	187518
THAILAND	KG	108940	21509	2653346	505178	NETHERL	KG	4000	1192	96250	22662
SINGAPORE	KG	2540	371	81578	20584	TOTAL	KG	8180154	1728561	50841058	14282515
INDONESIA	KG	54871	13715	472338	189198	U S	KG	153256	481706	14187295	4640315
INDONESIA	KG	287840	44259	3712108	647224	4002.59.000 アクリロニトリル-ブタジエンゴム (NBR) (ラテックスを除く)					
INDIA	KG	522440	28257	7262850	1304077	Latex of acrylonitrile-butadiene rubber (NBR)					
PAKISTAN	KG	-	-	117430	30436	B KOREA	KG	21780	18711	144335	122027
NETHERL	KG	481	970	481	970	CHINA	KG	-	-	87127	20482
ITALY	KG	-	-	14140	6524	TAIWAN	KG	21860	10653	268177	102592
USA	KG	-	-	3110	1824	THAILAND	KG	10490	2496	22776	5119
AUSTRAL	KG	-	-	57200	3066	SINGAPORE	KG	12000	14819	136160	138994
NETHERL	KG	-	-	18200	2971	INDONESIA	KG	10078	2480	10078	12732
TOTAL	KG	2779543	491688	29606419	5444413	PHILIPIN	KG	-	-	800	358
U S	KG	481	970	14021	7194	NETHERL	KG	4000	1828	19760	11618
4002.33.000 ハロ-イソブレン-イソブレンゴム (NBR) (CHR及びヒル)						NETHERL	KG	4	803	19	2900
Halobutadiene-isoprene rubber (CHR or BHR)						TOTAL	KG	78544	50322	649817	415798
TAIWAN	KG	-	-	10228	2534	U S	KG	6000	1538	18701	2164
HK KONG	KG	-	-	7142	2467	4002.59.000 アクリロニトリル-ブタジエンゴム (NBR) (ラテックスを除く)					
THAILAND	KG	-	-	1020	226	Acrylonitrile-butadiene rubber (NBR) (excluding latex)					
SINGAPORE	KG	-	-	40800	11231	R KOREA	KG	381280	57691	3683961	542373
INDONESIA	KG	-	-	2940	542	CHINA	KG	2835	898	4726	1897
TOTAL	KG	-	-	81200	17158	TAIWAN	KG	364214	87111	3368022	281360
4002.41.000 クロロブレンゴム (クロロブタジエンゴム又はCR) (ラテックス)						THAILAND	KG	235200	54614	2282820	335027
Latex of chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR)						IRAN	KG	478250	96777	3411834	629142
B KOREA	KG	5870	1721	5870	1721	VIETNAM	KG	17010	2156	197025	15028
CHINA	KG	7660	967	22902	8111	THAILAND	KG	129437	13222	1375823	200183
TAIWAN	KG	3545	1138	3545	1138	SINGAPORE	KG	62170	15000	415008	85120
THAILAND	KG	12056	3502	65678	18276	PHILIPIN	KG	75720	10708	618138	120683
SINGAPORE	KG	-	-	21568	8400	INDONESIA	KG	825	243	26015	8469
INDONESIA	KG	660	607	96378	27918	INDONESIA	KG	48152	854	218725	6335
PHILIPIN	KG	1350	415	2700	842	NETHERL	KG	240000	108180	258180	656478
SRILANKA	KG	1374	3547	10374	2547	PAKISTAN	KG	225500	28303	872378	37190
KUWAIT	KG	-	-	4000	800	NETAL	KG	18000	2464	18000	2240
LIBAN	KG	-	-	50172	13311	NETHERL	KG	-	-	38570	8029
KIRIBATI	KG	-	-	504370	185318	NETHERL	KG	-	-	34000	8036
TOTAL	KG	27304	8938	890003	253242	NETHERL	KG	-	-	106470	15783
4002.49.000 クロロブレンゴム (クロロブタジエンゴム又はCR) (ラテックスを除く)						NETHERL	KG	94575	14908	718186	107758
Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (excluding latex)						NETHERL	KG	184888	27249	847500	327548
NETHERL	KG	-	-	890003	253242	FRANCE	KG	90060	19454	561522	96142
NETHERL	KG	-	-	890003	253242	PORTUGAL	KG	-	-	170100	16438

輸出品別国別表 EXPORTS OF COMMODITY BY COUNTRY

(12月 Dec. 1995)

品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	1995年10月 OCTOBER 1995		1995年1-10月 CUMULATIVE YEAR TO DATE		品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		累計 CUMULATIVE YEAR TO DATE	
	数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE			数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE
4002.11.22.1 4002.11.22.1 (XSBR) (XSBR) Latex of carboxy-ated styrene butadiene rubber (XSBR)					4002.31.000 4002.31.000 異種イソブタジエン-イソプレンゴム (ブチルゴム又は HRC) Halo-isobutene-isoprene rubber (HIR)	KG	18408205 1349105	1454081 216496	115022525 14441490	15330799 2281596
HP KOREA K.G.	-	5040	-	1827	R KOREA K.G.	607960	118245	4675856	833917	
THAILAND K.G.	-	24450	-	4778	CHINA K.G.	278250	49956	4991050	811983	
PHILIPP K.G.	3600	755	6450	1443	TAIWAN K.G.	226650	54313	2711438	462318	
INDONESIA K.G.	-	-	30450	-	VIETNAM K.G.	-	-	2165818	378413	
NEW ZEAL K.G.	29446	44.3	65264	10140	INDONESIA K.G.	-	-	4020	808	
TOTAL K.G.	21646	5230	138834	25349	THAILAND K.G.	185218	31723	2248012	381789	
4002.19.000 4002.19.000 (SBR) (SBR) (ラテックスを除く) (ラテックスを除く) Styrene butadiene rubber (SBR) (excluding latex) carboxylated styrene butadiene rubber (XSBR) (excluding latex)					SINGAPORE K.G.	17990	5794	85054	19223	
R KOREA K.G.	35445	7447	4583333	859918	CHINA K.G.	38319	11748	657437	169781	
N KOREA K.G.	-	-	5310	3438	INDONESIA K.G.	634440	102214	4198994	858231	
THAILAND K.G.	285124	35723	18523508	2493938	MYANMAR K.G.	620180	90477	10200	4289	
TAIWAN K.G.	183251	7774	3215452	888132	PAKISTAN K.G.	-	-	8180	1925	
HK KONG K.G.	214954	207921	3582318	1732339	FRANCE K.G.	-	-	1149	1093	
VIETNAM K.G.	5409	12450	374873	71633	GERMANY K.G.	-	-	328	276	
THAILAND K.G.	1454953	18323	154484719	1928850	ITALY K.G.	-	-	1453	7438	
PHILIPP K.G.	85450	12851	1291545	177617	USA K.G.	-	-	400	480	
INDONESIA K.G.	6759	103617	10181735	1850571	AUSTRAL K.G.	1720897	471740	29187533	4923338	
PHILIPP K.G.	112772	19700	1044122	152211	EU K.G.	-	-	16037	5601	
INDONESIA K.G.	275187	249608	24192527	2804063	4002.39.000 4002.39.000 異種イソブタジエン-イソプレンゴム (CIR又は HIR) Halo-isobutene-isoprene rubber (CIR or HIR)					
JAPAN K.G.	787250	28300	4124550	530048	SINGAPORE K.G.	1020	349	9101	14929	
PAKISTAN K.G.	29450	13311	130612	59658	INDONESIA K.G.	1020	349	7140	2053	
MYANMAR K.G.	850	307	251452	42708	TAIWAN K.G.	1020	349	5941	16982	
BANGLA K.G.	88430	18293	45931	71017	4002.41.000 4002.41.000 クロロブレンダム (クロロブタジエンゴム又は CR) (ラテックスを除く) Latex of chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR)					
IRAN K.G.	4630	2354	14100	2384	R KOREA K.G.	2160	680	7800	2339	
SU ARAB K.G.	-	-	285915	28588	CHINA K.G.	3080	1310	2890	1623	
ISRAEL K.G.	-	-	171750	18900	HK KONG K.G.	216	221	1554	1623	
LIBERIA K.G.	-	-	16900	2279	THAILAND K.G.	5092	1829	23332	8800	
USA K.G.	82084	29633	1033748	171390	SINGAPORE K.G.	-	-	32658	3770	
NETHERL K.G.	85420	15013	619780	116479	MALAYSIA K.G.	3187	1825	39111	8120	
BELGUM K.G.	-	-	150364	4125	INDIA K.G.	1305	581	27056	7010	
FRANCE K.G.	123450	1013	357635	247643	PHILIPP K.G.	1350	445	2700	810	
GERMANY K.G.	2005	497	1149925	203638	SRILANK K.G.	10374	3588	31122	10256	
SWITZERL K.G.	470	315	480	345	U KING K.G.	-	-	-	1	
RUSSIA K.G.	18105	1074	33660	620	RUSSIAN K.G.	-	-	6814	3685	
ITALY K.G.	30483	13318	856010	158412	USA K.G.	1728	1106	1728	1108	
MEXICAN K.G.	6720	1680	6720	1680	MEXICO K.G.	-	-	1020	279	
TURKEY K.G.	-	-	168000	16800	TOTAL K.G.	30492	11117	252764	86498	
USA K.G.	57250	7457	3146662	1074719	EU K.G.	-	-	1	237	
SOVIET K.G.	-	-	67200	4815	4002.43.000 4002.43.000 クロロブレンダム (クロロブタジエンゴム又は CR) (ラテックスを除く) Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (excluding latex)					
ZIMBABWE K.G.	-	-	60400	5549	R KOREA K.G.	788000	218220	8339419	2148440	
S AFRICA K.G.	-	-	963100	130599	CHINA K.G.	83400	31312	271360	751062	
AUSTRIA K.G.	11500	3049	63180	310478	TAIWAN K.G.	412420	111328	1254363	322698	
NEW ZEAL K.G.	25100	25100	25100	310478	HK KONG K.G.	178210	45485	638378	167824	
TOTAL K.G.	1231816	1686797	115417269	15331197	VIETNAM K.G.	-	-	233688	58388	
EU K.G.	467056	81909	4190123	846717	THAILAND K.G.	360100	73143	2922177	719277	
4002.23.000 4002.23.000 ブチルゴム (BR) Butadiene rubber (BR)					SINGAPORE K.G.	80700	12118	1254363	322698	
R KOREA K.G.	241200	49713	3527325	591480	MALAYSIA K.G.	50154	21719	78550	20526	
CHINA K.G.	28754	35245	958201	178397	INDONESIA K.G.	1020	397	5827	2845	
TAIWAN K.G.	114959	16516	10291354	132898	KOREA K.G.	138000	59136	2994523	812376	
HK KONG K.G.	71871	31519	2138562	281842	INDIA K.G.	241500	68064	3006700	504255	
THAILAND K.G.	84852	121383	957911	1163970	PAKISTAN K.G.	16000	498	41000	12020	
SINGAPORE K.G.	130	85.0	912224	185881	IRAN K.G.	-	-	46500	13305	
INDONESIA K.G.	543750	75363	3242351	1118229	SU ARAB K.G.	-	-	49000	14378	
PHILIPP K.G.	12738	18788	1585619	190422	UZBEKIS K.G.	-	-	4900	11763	
INDONESIA K.G.	52270	7820	1009873	123702	NETHERL K.G.	-	-	32000	8387	
JAPAN K.G.	445800	121829	9187896	974485	RUSSIAN K.G.	-	-	32000	8117	
PAKISTAN K.G.	-	-	4725	807	USA K.G.	308000	118954	2507218	727474	
SRILANK K.G.	-	-	1091	832	BELGUM K.G.	30000	12907	44900	118753	
BANGLA K.G.	-	-	84000	3025	GERMANY K.G.	1214325	276726	13335750	4082927	
IRAN K.G.	-	-	529750	89479	FRANCE K.G.	548	285	6843	20235	
SU ARAB K.G.	158300	21559	185010	24134	NETHERL K.G.	-	-	16300	450	
ISRAEL K.G.	-	-	24820	4765	PORTUGAL K.G.	-	-	15282	36538	
USA K.G.	1485	826	373718	46890	SPAIN K.G.	176900	48114	15282	365	
MEXICO K.G.	309400	338177	3811175	51618	FINLAND K.G.	-	-	53	866	
RUSSIA K.G.	33840	39492	1817182	228590	NETHERL K.G.	-	-	2000	22380	
NETHERL K.G.	18184	2539	1447720	214983	GERMANY K.G.	-	-	64000	15702	
SPAIN K.G.	-	-	16300	6233	FRANCE K.G.	-	-	68025	147222	
ITALY K.G.	50400	110983	5994280	1181003	NETHERL K.G.	-	-	481032	119158	
FINLAND K.G.	31660	17413	1952623	144522	NETHERL K.G.	-	-	2000	22380	
NORWAY K.G.	18150	10284	1411762	17511	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
AUSTRIA K.G.	-	-	2590	2148	NETHERL K.G.	-	-	481032	119158	
TURKEY K.G.	540	327	1271150	180656	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
CZECH K.G.	-	-	472500	63130	NETHERL K.G.	-	-	481032	119158	
SLOVAK K.G.	-	-	10000	2743	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
CANADA K.G.	-	-	13714	825	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
JAPAN K.G.	154480	84166	15279184	1850579	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
MEXICO K.G.	14600	2424	130600	25189	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
COLUMBIA K.G.	-	-	286600	45794	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
BRAZIL K.G.	1114000	2702	472800	47715	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
VENEZUELA K.G.	42600	10515	1364000	222900	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
ARGENT K.G.	11100	3518	4000	3018	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
PERU K.G.	-	-	16800	3036	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
NETHERL K.G.	1800151	8710	627490	98081	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	
NETHERL K.G.	87200	36470	714318	100970	NETHERL K.G.	-	-	64000	15702	

輸出品別国別表 EXPORTS OF COMMODITY BY COUNTRY

(12月 Dec. 199)

(単位：千円) UNIT 1,000円

Table with columns: 品名・国名 (Commodity Name), 単位 (Unit), 当月 (Current Month), 累計 (Cumulative Year to Date). Rows include various countries like Korea, China, Taiwan, etc.

Table with columns: 品名・国名 (Commodity Name), 単位 (Unit), 当月 (Current Month), 累計 (Cumulative Year to Date). Rows include Korea, China, Taiwan, etc.

Table for 4307.30.000 クロロブレンダム (クロロブレンダム又はCR) (Butadiene rubber (BR)). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4002.49.000 クロロブレンダム (クロロブレンダム又はCR) (Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) excluding latex). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4307.31.000 イソブテン-4-イソブレン (ブタジエン又はBR) (Isobutene isoprene (butyl) rubber (BR)). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4002.51.000 アクリロニトリル-ブタジエンゴム (NBR) (ラテックスを除く) (Latex of acrylonitrile-butadiene rubber (NBR)). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4307.39.000 ハロ-イソブテン イソブレン (CHIR及びBIIR) (Halo-sobutene isoprene rubber (CHIR or BIIR)). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4002.58.000 アクリロニトリル-ブタジエンゴム (NBR) (ラテックスを除く) (Acrylonitrile-butadiene rubber (NBR) excluding latex). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4002.41.000 クロロブレンダム (クロロブレンダム又はCR) (ラテックス) (Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (latex)). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

Table for 4002.41.000 クロロブレンダム (クロロブレンダム又はCR) (ラテックス) (Chloroprene (chlorobutadiene) rubber (CR) (latex)). Columns: 品名・国名, 単位, 当月, 累計.

輸出品別国別表 EXPORTS OF COMMODITY BY COUNTRY

(12月 Dec. 1981)

(単位: 千円 UNIT: 1000YEN)

品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		累計 CUMULATIVE YEAR TO DATE		品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		累計 CUMULATIVE YEAR TO DATE	
		数量 QUANTITY	価値 VALUE	数量 QUANTITY	価値 VALUE			数量 QUANTITY	価値 VALUE	数量 QUANTITY	価値 VALUE
GEORGIA KG	-	-	-	1509	4852	USA KG	-	-	106834	24641	
ANGOLA KG	-	-	-	51	1614	BRAZIL KG	2720	468	213000	32228	
LIBERIA KG	-	-	-	143	874	S AFRICA KG	8400	1455	34400	11288	
GUINEA KG	-	-	-	649	549	NEWZEAL KG	-	-	472	741	
GANDA KG	-	-	-	659	1453	TOTAL KG	821543	132701	9514137	1825486	
ASPMO KG	1840	2577	10787	20	216	G. U.	24620	9638	284714	11038	
JADAGAS KG	-	-	-	7707	722	4007.11.000 カルボキシル化スチレン-ブタジエンゴム (XSBR) (ラテックス)					
MAURITUS KG	-	-	-	1855	3853	Latex of carboxylated styrene-butadiene rubber (XSBR)					
ZAGABARE KG	-	-	-	282	975	R KOREA KG	-	-	17290	5780	
AFRICA KG	5661	14540	110777	1332	2048	CHINA KG	-	-	-	24276	
AFRICA KG	-	-	-	110777	171223	INDIA KG	-	-	-	5380	1450
AFRICA KG	-	-	-	725	1108	HC KONG KG	-	-	-	10800	2494
AFRICA KG	79322	65173	371115	1223	173070	THAILAND KG	2000	468	6290	2494	
AFRICA KG	-	-	-	435	1223	SINGAPORE KG	-	-	-	850	1879
AFRICA KG	2163	5710	49748	95319	55119	PHILIPP KG	2200	729	1500	8850	
AFRICA KG	12	1225	10	1265	10	INDONESIA KG	2250	1590	46000	8850	
AFRICA KG	7281	6311	57222	1115	10710	TOTAL KG	9690	6960	184060	44618	
AFRICA KG	-	-	-	1115	2500	4007.19.000 スチレン-ブタジエンゴム (SBR) (ラテックスを除く)					
AFRICA KG	155	791	9421	9439	9439	Latex of styrene-butadiene rubber (SBR) (excluding latex)					
AFRICA KG	3710	4263	11400	6222	6222	Styrene-butadiene rubber (SBR) (excluding latex)					
AFRICA KG	-	-	-	264	750	Carboxylated styrene-butadiene rubber (XSBR) (excluding latex)					
AFRICA KG	-	-	-	1054	1791	R KOREA KG	385465	64431	5011910	1047151	
AFRICA KG	-	-	-	47	1521	N KOREA KG	-	-	-	-	
AFRICA KG	100	273	22852	14	124	CHINA KG	205540	213443	15570154	1772443	
AFRICA KG	-	-	-	5	724	TAIWAN KG	513175	76989	3088294	382523	
AFRICA KG	-	-	-	1070	3308	TAIWAN KG	633610	105602	18472215	1465787	
AFRICA KG	-	-	-	1751	3123	VIETNAM KG	363215	34222	202765	25478	
AFRICA KG	-	-	-	1549	3549	THAILAND KG	971220	120225	12103165	1348541	
AFRICA KG	183	288	19468727	12706	3812	MALAYSIA KG	787220	73271	8372275	983073	
AFRICA KG	2327049	7045645	24938532	11400	6222	PHILIPP KG	51543	4888	1214780	18114	
AFRICA KG	338222	1722381	2265134	22224	154	INDONESIA KG	2095955	204620	27771361	2819556	
AFRICA KG	-	-	-	10	440	MYANMAR KG	-	-	-	14403	2475
AFRICA KG	-	-	-	304	532	INDIA KG	347810	27465	5698186	618963	
AFRICA KG	-	-	-	359	569	PAKISTAN KG	32810	3087	791830	75906	
AFRICA KG	-	-	-	631	1070	SRI LANKA KG	33600	3603	41024	55284	
AFRICA KG	-	-	-	2072	2072	BANGLA KG	-	-	-	72069	10256
AFRICA KG	-	-	-	1875	2871	MACAO KG	-	-	-	12000	2402
AFRICA KG	-	-	-	13878	6419	NEPAL KG	42000	5925	163200	22518	
AFRICA KG	-	-	-	10000	1872	H KONG KG	323120	28077	2363207	214998	
AFRICA KG	-	-	-	1110	312	NETHEDS KG	199200	22074	1434813	243061	
AFRICA KG	-	-	-	14999	4725	BELGUA KG	17500	22074	1781760	201246	
AFRICA KG	-	-	-	14400	6316	FRANCE KG	460072	62263	2510711	380185	
AFRICA KG	-	-	-	12085	1832	GERMANY KG	187500	25281	3674450	165014	
AFRICA KG	-	-	-	59594	17677	SWITZLD KG	-	-	-	706	286
AFRICA KG	-	-	-	6000	1260	SPAIN KG	-	-	-	822994	82793
AFRICA KG	-	-	-	3	271	ITALY KG	124220	21207	604070	133262	
AFRICA KG	-	-	-	675	173	RUSSIAN KG	-	-	-	85120	26597
AFRICA KG	-	-	-	6179	3236	AUSTRIA KG	-	-	-	23000	5484
AFRICA KG	-	-	-	210	436	CZECH KG	-	-	-	23200	4088
AFRICA KG	-	-	-	12810	7483	CANADA KG	1432	1988	13782558	38187	
AFRICA KG	-	-	-	5090	1345	USA KG	922675	184242	13782558	2103216	
AFRICA KG	300	436	5000	5243	5243	YEMENIA KG	16800	3287	18900	3287	
AFRICA KG	346	794	8311	7587	1548	AFRICA KG	18820	1422	15600	4178	
AFRICA KG	-	-	-	5060	1348	S AFRICA KG	35780	6392	67200	5375	
AFRICA KG	-	-	-	9697	12573	AUSTRAL KG	186000	16020	3009459	285519	
AFRICA KG	-	-	-	425	312	F POLYN KG	-	-	-	11	368
AFRICA KG	-	-	-	1820	4758	TOTAL KG	1988189	1302572	187573198	18356882	
AFRICA KG	1848	1238	48912	41154	41154	G. U.	989364	181854	8287490	1336981	
AFRICA KG	-	-	-	258	312	4007.20.000 ブタジエンゴム (BR)					
AFRICA KG	-	-	-	23100	4815	Butadiene rubber (BR)					
AFRICA KG	-	-	-	23100	4815	R KOREA KG	240750	52826	2622274	708595	
AFRICA KG	-	-	-	11513	83264	CHINA KG	478050	83078	6009900	82222	
AFRICA KG	5487	2037	47520	36469	36469	TAIWAN KG	1126149	163554	11192494	1532281	
AFRICA KG	200153	33703	3035139	224289	224289	HC KONG KG	2851300	240226	20363175	2285378	
AFRICA KG	150174	77167	1311752	630	782	VIETNAM KG	116500	18283	511550	58457	
AFRICA KG	4800	988	461529	109709	109709	THAILAND KG	418100	38748	6989880	1818938	
AFRICA KG	24464	2429	132820	51082	13927	SINGAPORE KG	22250	13554	212500	1032768	
AFRICA KG	17444	23704	2270291	277148	277148	MALAYSIA KG	784508	67708	7261747	159447	
AFRICA KG	25680	696	216000	3386	3386	PHILIPP KG	304028	4855	1252516	1872535	
AFRICA KG	-	-	-	882	1658	INDONESIA KG	480405	59929	10057308	624528	
AFRICA KG	-	-	-	2633	777	INDIA KG	779108	82748	3813000	424528	
AFRICA KG	-	-	-	1873	4920	PAKISTAN KG	1580	1961	22050	2881	
AFRICA KG	24300	9428	244330	82621	15840	SRI LANKA KG	15840	1966	110250	12220	
AFRICA KG	302	260	25431	11159	1026	ISRAEL KG	261000	31802	1218270	19713	
AFRICA KG	-	-	-	1026	1026	SWEDEN KG	-	-	-	11200	2678
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	UK KG	50106	3222	358060	93569	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	NETHEDS KG	312209	32024	2061820	317809	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	BELGUA KG	185440	21704	316500	6131	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	FRANCE KG	416600	45018	2262240	322345	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	GERMANY KG	130180	21000	1483160	210888	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	SWITZLD KG	-	-	-	6290	2644
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	SPAIN KG	-	-	-	18000	18000
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	ITALY KG	784000	185260	8194760	1807122	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	FINLAND KG	67208	2274	1308195	103011	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	POLAND KG	-	-	-	14910	14910
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	ROMANIA KG	8420	2724	131580	23359	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	TURKEY KG	18609	3784	201000	28757	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	CZECH KG	-	-	-	138168	62001
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	CANADA KG	8970	6838	138168	1812663	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	USA KG	974070	107948	12743088	382278	
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	MEXICO KG	-	-	-	115620	74702
AFRICA KG	-	-	-	2039	3639	COLOMBIA KG	67200	10010	432000	24702	

輸出品別国別表 EXPORTS OF COMMODITY BY COUNTRY

(単位:千円) UNIT 1,000YEN

品名・国名 COMMODITY & COUNTRY	単位 UNIT	当月 CURRENT MONTH		累計 CUMULATIVE YEAR TO DATE	
		数量 QUANTITY	価額 VALUE	数量 QUANTITY	価額 VALUE
URUGUAY K G	-	-	-	18000	4124
ARGENT K G	-	-	-	28150	7782
S AFRICA K G	22000	6399	12177	98100	18351
AUSTPAL K G	48000	6400	18459	64000	292228
NEWZEL K G	1000	1548	6400	21847	1847
TOTAL K G	4852184	181874	8700839	19918028	19918028
合計	1252200	350693	15009641	5694247	
4002.5 (000) アクリロニトリル-ブタジエンゴム (NBR) (ラテックス)					
Latex of acrylonitrile-butadiene rubber (NBR)					
R KOREA K G	28949	23808	154689	162073	
CHINA K G	22041	12925	28422	122670	
TAIWAN K G	23220	15183	36037	164930	
HONG KONG K G	-	-	219	780	
THAILAND K G	-	-	5818	4235	
SINGAPORE K G	-	-	11180	18107	
MALAYSIA K G	9000	11115	48930	81383	
PHILIPPIN K G	-	-	3200	1504	
MACAO K G	-	-	2400	3503	
U KUNG K G	-	-	2300	7910	
GERMANY K G	-	-	6680	2567	
USA K G	-	-	174	1792	
TOTAL K G	75201	63071	1009286	710222	
合計	-	-	30380	10571	
4002.58-000 アクリロニトリル-ブタジエンゴム (NBR) (ラテックス)					
Acrylonitrile-butadiene rubber (NBR) (excluding latex)					
R KOREA K G	222025	42655	3076491	644722	
N KOREA K G	906441	182428	1079000	1887188	
CHINA K G	371933	71973	2754625	555489	
TAIWAN K G	569532	379720	4489360	813830	
HONG KONG K G	-	-	85	1938	
VICTNAM K G	28118	2413	2251719	422301	
THAILAND K G	30563	8772	24288	52973	
SINGAPORE K G	112023	21542	1746339	330719	
MALAYSIA K G	685	309	7219	2221	
PHILIPPIN K G	5654	1199	60432	12899	
INDONESIA K G	88970	18124	1084598	213388	
INDIA K G	60460	9873	119232	17222	
PAKISTAN K G	-	-	1910	2928	
NEPAL K G	-	-	5640	10828	
IRAN K G	-	-	62055	11475	
ISRAEL K G	-	-	17010	8129	
SWEDEN K G	14784	6356	136080	22678	
U KUNG K G	110195	25979	23527	42328	
NETHERLDS K G	-	-	1868	2520	
BELGIUM K G	74760	22881	839910	26240	
FRANCE K G	56850	8633	64781	175468	
GERMANY K G	85710	13016	954	819	
PORTUGAL K G	170275	31847	1479337	268221	
SPAIN K G	-	-	17190	2221	
ITALY K G	-	-	173565	23975	
MALTA K G	-	-	62930	110129	
POLAND K G	-	-	100	27219	
RUSSIAN K G	17010	3327	100	40501	
AUSTRIA K G	68640	10476	23719	4109	
TURKEY K G	-	-	32078	88819	
UKRAINE K G	48195	18421	319859	958135	
CANADA K G	303370	179907	2481868	958135	
USA K G	-	-	11047	2768	
ODISHA K G	18900	3235	16800	3255	
ZYPT K G	2850	1332	11828	21389	
S AFRICA K G	35670	6159	292220	45339	
AUSTRAL K G	-	-	11047	4323	
NEWZEL K G	-	-	547417	779333	
TOTAL K G	528324	109120	38228205	7743072	
合計	-	-	5028598	1135797	
4002.59-000 イソブレンゴム (IR)					
Isobutene rubber (IR)					
R KOREA K G	95909	25771	969501	235380	
CHINA K G	182490	28253	252019	301129	
HONG KONG K G	156624	38248	1539651	362200	
TAIWAN K G	232120	79340	4588587	847788	
VICTNAM K G	50420	8528	136999	25811	
THAILAND K G	35120	6743	384085	73907	
SINGAPORE K G	1658	217	12950	3570	
MALAYSIA K G	21100	402	71690	15853	
PHILIPPIN K G	17780	4011	269580	41792	
DONSIJA K G	38214	8630	1071958	222417	
PAKISTAN K G	-	-	15358	2491	
IRAN K G	-	-	4988	1838	
ISRAEL K G	-	-	25000	7700	
NETHERLDS K G	-	-	11590	4610	
GERMANY K G	-	-	6715	539	
DEENMARK K G	-	-	211620	52638	
U KUNG K G	12010	4164	216280	7100	
NETHERLDS K G	720	211	14110	6991	
BELGIUM K G	114948	22376	510508	60848	
GERMANY K G	-	-	584728	104420	
SWITZERL K G	-	-	2100	1100	
SPAIN K G	-	-	25640	7163	
ITALY K G	-	-	876500	140697	
TURKEY K G	50400	18028	438088	87895	
CANADA K G	-	-	84000	13321	
USA K G	288798	12245	4195387	1064948	
BRASIL K G	-	-	1028	3605	
S AFRICA K G	35904	8900	322002	74874	
AUSTRAL K G	-	-	16900	12028	

TABLE 4: EXPORT BY COMMODITY AND COUNTRY OF ORIGIN
 JANUARY - DECEMBER 1995

DESCRIPTION
 1.2
 1.3
 1.4
 1.5
 1.6
 1.7
 1.8
 1.9
 1.10
 1.11
 1.12
 1.13
 1.14
 1.15
 1.16
 1.17
 1.18
 1.19
 1.20
 1.21
 1.22
 1.23
 1.24
 1.25
 1.26
 1.27
 1.28
 1.29
 1.30
 1.31
 1.32
 1.33
 1.34
 1.35
 1.36
 1.37
 1.38
 1.39
 1.40
 1.41
 1.42
 1.43
 1.44
 1.45
 1.46
 1.47
 1.48
 1.49
 1.50
 1.51
 1.52
 1.53
 1.54
 1.55
 1.56
 1.57
 1.58
 1.59
 1.60
 1.61
 1.62
 1.63
 1.64
 1.65
 1.66
 1.67
 1.68
 1.69
 1.70
 1.71
 1.72
 1.73
 1.74
 1.75
 1.76
 1.77
 1.78
 1.79
 1.80
 1.81
 1.82
 1.83
 1.84
 1.85
 1.86
 1.87
 1.88
 1.89
 1.90
 1.91
 1.92
 1.93
 1.94
 1.95
 1.96
 1.97
 1.98
 1.99
 2.00

DESCRIPTION
 2.1
 2.2
 2.3
 2.4
 2.5
 2.6
 2.7
 2.8
 2.9
 2.10
 2.11
 2.12
 2.13
 2.14
 2.15
 2.16
 2.17
 2.18
 2.19
 2.20
 2.21
 2.22
 2.23
 2.24
 2.25
 2.26
 2.27
 2.28
 2.29
 2.30
 2.31
 2.32
 2.33
 2.34
 2.35
 2.36
 2.37
 2.38
 2.39
 2.40
 2.41
 2.42
 2.43
 2.44
 2.45
 2.46
 2.47
 2.48
 2.49
 2.50

DESCRIPTION
 3.1
 3.2
 3.3
 3.4
 3.5
 3.6
 3.7
 3.8
 3.9
 3.10
 3.11
 3.12
 3.13
 3.14
 3.15
 3.16
 3.17
 3.18
 3.19
 3.20
 3.21
 3.22
 3.23
 3.24
 3.25
 3.26
 3.27
 3.28
 3.29
 3.30
 3.31
 3.32
 3.33
 3.34
 3.35
 3.36
 3.37
 3.38
 3.39
 3.40
 3.41
 3.42
 3.43
 3.44
 3.45
 3.46
 3.47
 3.48
 3.49
 3.50

DESCRIPTION
 4.1
 4.2
 4.3
 4.4
 4.5
 4.6
 4.7
 4.8
 4.9
 4.10
 4.11
 4.12
 4.13
 4.14
 4.15
 4.16
 4.17
 4.18
 4.19
 4.20
 4.21
 4.22
 4.23
 4.24
 4.25
 4.26
 4.27
 4.28
 4.29
 4.30
 4.31
 4.32
 4.33
 4.34
 4.35
 4.36
 4.37
 4.38
 4.39
 4.40
 4.41
 4.42
 4.43
 4.44
 4.45
 4.46
 4.47
 4.48
 4.49
 4.50

DESCRIPTION
 5.1
 5.2
 5.3
 5.4
 5.5
 5.6
 5.7
 5.8
 5.9
 5.10
 5.11
 5.12
 5.13
 5.14
 5.15
 5.16
 5.17
 5.18
 5.19
 5.20
 5.21
 5.22
 5.23
 5.24
 5.25
 5.26
 5.27
 5.28
 5.29
 5.30
 5.31
 5.32
 5.33
 5.34
 5.35
 5.36
 5.37
 5.38
 5.39
 5.40
 5.41
 5.42
 5.43
 5.44
 5.45
 5.46
 5.47
 5.48
 5.49
 5.50

SITC	COUNTRY OF ORIGIN	QUANTITY	UNIT	NET WEIGHT (KG)	CFP VALUE (US \$)
23129490		-		2 984	13 257 *
	REPUBLIC OF KOREA	-		1 610	4 100
	TAIWAN	-		1 357	8 910
	U.S.A.	-		17	247
23129510		-		600 012	727 453 *
	JAPAN	-		12	34
	THAILAND	-		600 000	727 419
23129520		-		367 940	329 814 *
	JAPAN	-		244 830	221 735
	AUSTRALIA	-		22 710	8 079
23129610		-		139	1 267 *
	JAPAN	-		103	666
	TAIWAN	-		36	601
23129630		-		13 400	158 678 *
	REPUBLIC OF KOREA	-		13 400	158 678
23129990		-		443 430	709 232 *
	TAIWAN	-		443 237	702 616
	THAILAND	-		15	217
	INDIA	-		20	2 408
	FRANCE	-		11	1 731
	R.F.GERMANY	-		27	2 240
23130100		-		20 529	30 998 *
	AUSTRALIA	-		20 529	30 998
23130990		-		9 009	23 512 *
	REPUBLIC OF KOREA	-		11	89
	PHILIPPINES	-		1 838	3 437
	U.S.A.	-		7 100	19 570
	ITALY	-		60	216
23211110		-		21 213 394	39 249 818 *
	JAPAN	-		2 323 615	2 698 715
	HONGKONG	-		48 000	37 874
	REPUBLIC OF KOREA	-		3 190 886	2 876 141
	TAIWAN	-		32 000	24 115
	PEOP. REP. OF CHINA	-		627 200	557 975
	THAILAND	-		2 748 350	2 277 573
	SINGAPORE	-		14 213	40 721
	MALAYSIA	-		16 502	16 342
	VIETNAM REP. SOC.	-		40 240	65 179
	EGYPT	-		16 000	12 753
	AUSTRALIA	-		1 531 620	1 247 133
	U.S.A.	-		242 240	215 176
	ISRAEL	-		32 000	31 040
	UNITED KINGDOM	-		7 289 128	6 067 116
	NETHERLANDS	-		363 000	371 665
	FRANCE	-		1 808 650	2 041 767
	R.F.GERMANY	-		502 710	398 051
	BELGIUM/LUXEMBURG	-		29 200	42 414
	FINLAND	-		292 800	210 103
	GREECE	-		15 000	18 045
23211190		-		896 781	908 219 *
	JAPAN	-		86 800	199 231
	REPUBLIC OF KOREA	-		25 822	48 600
	TAIWAN	-		129 405	134 674
	PEOP. REP. OF CHINA	-		113 600	96 492
	THAILAND	-		32 000	25 250
	SINGAPORE	-		4 200	1 309
	PHILIPPINES	-		2 857	5 894
	AUSTRALIA	-		48 144	29 596
	U.S.A.	-		191	1 804
	UNITED KINGDOM	-		401 015	235 201
	FRANCE	-		504	8 682
	R.F.GERMANY	-		30	1 665
	ITALY	-		42 191	49 831
23211910		-		53 646 204	72 983 338 *
	JAPAN	-		23 326 257	32 075 682
	HONGKONG	-		129 960	179 002
	REPUBLIC OF KOREA	-		9 385 842	12 216 308
	TAIWAN	-		9 389 750	13 695 980
	PEOP. REP. OF CHINA	-		971 861	1 371 339
	SINGAPORE	-		554 671	1 073 046
	MALAYSIA	-		116 455	178 421
	PAKISTAN	-		70 618	60 325
	IRAQ	-		300 510	454 233
	IRAN	-		134 292	210 275
	TURKEY	-		427 138	427 319
	TURKISHIA	-		67 205	97 252
	IVORY COAST	-		17 049	7 281

TABLE 4: IMPORT BY COMMODITY AND COUNTRY OF ORIGIN
JANUARY - DECEMBER 1994

COMMODITY DESCRIPTION	SITC	COUNTRY OF ORIGIN	QUANTITY	UNIT	NET WEIGHT (KG)	CFP VALUE (US \$)
400 POLYBUTADIENE-STYRENE LATEX	23211110		-		12 076 980	11 661 304 *
		JAPAN	-		1 923 694	2 020 674
		D. P. REP. OF KOREA	-		7 840	13 848
		REPUBLIC OF KOREA	-		692 900	722 009
		TAIWAN	-		64 500	64 497
		PEOP. REP. OF CHINA	-		116 760	127 300
		THAILAND	-		192 000	157 075
		SINGAPORE	-		166 515	155 882
		MALAYSIA	-		3 150	3 454
		AUSTRALIA	-		103 418	85 054
		U.S.A	-		67 261	82 978
		UNITED KINGDOM	-		7 799 582	7 438 422
		NETHERLANDS	-		241 190	274 949
		FRANCE	-		553 250	392 039
		R.F.GERMANY	-		127 840	102 912
SWITZERLAND	-		16 000	18 492		
ITALY	-		1 000	1 419		
411900 OTHER POLYBUTADIENE-STYRENE LATEX	23211190		-		450 514	568 020 *
		JAPAN	-		122 190	247 570
		REPUBLIC OF KOREA	-		86 960	86 956
		TAIWAN	-		128 000	128 640
		PEOP. REP. OF CHINA	-		800	442
		SINGAPORE	-		350	655
		MALAYSIA	-		780	3 190
		AUSTRALIA	-		1 069	9 290
		UNITED KINGDOM	-		38 312	40 417
		FRANCE	-		72 048	50 635
		R.F.GERMANY	-		5	225
		40219100 POLYBUTADIENE-STYRENE RUBBER (SER)	23211910		-	
JAPAN	-				28 716 221	37 604 689
D. P. REP. OF KOREA	-				117 600	121 396
REPUBLIC OF KOREA	-				8 274 228	10 506 403
TAIWAN	-				9 662 268	11 144 692
PEOP. REP. OF CHINA	-				22 000	48 240
SINGAPORE	-				1 986 866	3 902 199
MALAYSIA	-				18 000	26 281
TURKEY	-				922 886	883 740
AUSTRALIA	-				54 980	31 495
U.S.A	-				1 303 334	1 890 813
MEXICO	-				19 536	29 451
BRAZIL	-				176 400	196 066
UNITED KINGDOM	-				332 101	396 471
NETHERLANDS	-				1 844 486	670 984
FRANCE	-				304 795	414 970
R.F.GERMANY	-				265 814	340 995
BELGIUM/LUXEMBURG	-				21 985	23 084
SWEDEN	-				709	3 737
ITALY	-				964 688	1 409 926
SPAIN	-		385 642	588 567		
CZECHOSLOVAKIA	-		69 407	81 798		
BULGARIA	-		59 593	63 094		
U.S.S.R.	-		25 710	26 484		
400219900 OTHER SER AND XSER2	23211990		-		2 208 268	3 768 167 *
		JAPAN	-		59 466	130 746
		HONGKONG	-		1	174
		REPUBLIC OF KOREA	-		18 450	28 987
		PEOP. REP. OF CHINA	-		24 410	61 398
		THAILAND	-		140	745
		SINGAPORE	-		3	10
		U.S.A	-		2 002 870	3 425 112

TABLE 41 IMPORTS BY COMMODITY AND COUNTRY OF ORIGIN
JANUARY - DECEMBER 1996

HS CODE	COMMODITY DESCRIPTION	SITC	COUNTRY OF ORIGIN	QUANTITY UNIT	NET WEIGHT (KG)	CFR VALUE (US \$)
			BRAZIL	-	101 828	117 086
			R.F.GERMANY	-	625	2 628
			ITALY	-	475	1 348
400220000	BUTADIENE RUBBER (BR)	2321200		-	30 841 519	43 188 879 *
			JAPAN	-	9 993 217	14 318 388
			HONGKONG	-	27 013	153 238
			D. P. REP. OF KOREA	-	134 400	166 985
			REPUBLIC OF KOREA	-	11 857 477	17 136 622
			TAIWAN	-	3 203 064	4 124 967
			PEOP. REP. OF CHINA	-	563 500	631 917
			SINGAPORE	-	88 220	119 763
			TURKEY	-	225 565	225 344
			REP. OF SOUTH AFRICA	-	73 245	86 230
			OTHER AFRICA	-	58 843	79 934
			AUSTRALIA	-	230	36 436
			U.S.A	-	1 597 754	2 291 617
			BRAZIL	-	45 642	52 433
			UNITED KINGDOM	-	14 685	23 613
			NETHERLANDS	-	22 000	11 012
			FRANCE	-	47 160	64 583
			R.F.GERMANY	-	376 898	537 613
			BELGIUM/LUXEMBURG	-	469 314	430 072
			ITALY	-	2 043 292	2 740 142
400231000	ISOBUTENE-ISOPRENE (BUTYL) RUBBER (IIR)	2321310		-	7 616 914	15 905 097 *
			JAPAN	-	3 795 280	8 122 843
			HONGKONG	-	135 003	278 106
			REPUBLIC OF KOREA	-	386 400	349 817
			THAILAND	-	199	594
			SINGAPORE	-	4	40
			PHILIPPINES	-	4 626	16 098
			U.S.A	-	3 689	9 961
			CANADA	-	2 833 563	5 921 420
			UNITED KINGDOM	-	69 010	182 809
			FRANCE	-	51 000	107 530
			BELGIUM/LUXEMBURG	-	56 279	128 193
			OTH. WEST EUROPE	-	22 511	48 864
			U.S.S.R.	-	259 350	518 820
400239000	OTHER IIR	2321390		-	1 791 679	4 409 123 *
			JAPAN	-	324	4 124
			REPUBLIC OF KOREA	-	30	236
			SINGAPORE	-	83	962
			REP. OF SOUTH AFRICA	-	9 238	23 592
			AUSTRALIA	-	100	490
			U.S.A	-	242 047	534 904
			UNITED KINGDOM	-	290 870	722 281
			NETHERLANDS	-	115	1 853
			R.F.GERMANY	-	14 504	46 431
			BELGIUM/LUXEMBURG	-	1 233 653	3 067 180
			DENMARK	-	715	7 250
400241000	LATEX OF CR	2321410		-	58 494	36 718 *
			TAIWAN	-	2 967	8 132
			SINGAPORE	-	7	17
			AUSTRALIA	-	1 135	4 244
			R.F.GERMANY	-	50 510	16 050
			BELGIUM/LUXEMBURG	-	3 875	8 275
400249000	OTHER FROM OF CR	2321490		-	4 729 329	14 528 850 *
			JAPAN	-	2 725 148	8 195 955