

7



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"



"LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL EN LA FORMULACION DE PROYECTOS DE EXPORTACION": LA EXPERIENCIA DEL SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO.

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**  
P R E S E N T A :  
**DAVID RODRIGO DURAN MACEDO**

ASESOR: LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LOPEZ



JULIO, 2002.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NO: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_



ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: David Rodrigo Duran Macedo  
FECHA: 27/08/02  
FIRMA: [Signature]

500 2281  
MEXICO EN ACCION

A mi Padre, por ser el soporte y ejemplo de mis aspiraciones como profesionista.

A mi Madre (q.p.d.), por forjar desde el inicio de mi existencia la inquietud por la superación personal.

A mis Hermanos, por acompañarme en todo momento de mi vida, brindándome apoyo y consejo.

A mi Familia en general (incluida Gina), por predicar con el ejemplo la importancia de la formación profesional.

A mis Amigos Alejandro, Edwin, Elvis, Ezequiel, Felipe, Joel, José, Oscar, Pablo, Pedro, Toñito y Vianney, por soportarme a lo largo de mi desarrollo como persona sin importar las circunstancias.

A mis Profesores y en especial a Rodolfo Villavicencio, por la dedicación y esfuerzo ofrecido por vocación en mejora de los estudiantes universitarios.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser el pilar principal de la educación en nuestra patria tan querida.

## Índice

-Introducción	4
1. Mercadotecnia Internacional.	8
1.1. Perspectivas de la Mercadotecnia Internacional.	11
1.2. Satisfacción del Cliente y Calidad.	13
1.3. La Organización Orientada al Mercado Internacional.	16
1.4. La Planeación en la Mercadotecnia Internacional.	20
1.4.1. Problemas y Oportunidades del Entorno de Negocios.	22
1.4.2. Recursos y Capacidades.	24
1.4.3. Misión y Objetivos Corporativos.	26
1.4.4. Tipos de Estrategia Corporativa.	28
1.4.5. Estrategia de mezcla de productos.	34
1.5. Investigación y Análisis del mercado Meta.	38
1.6. Canales de Distribución Internacional	50
1.7. Estrategias y Programas de Mercadotecnia Internacional.	55
1.7.1. Desarrollo de Productos de Exportación.	58
1.7.2. Programas de Fijación de Precios.	61
1.7.3. Promoción Internacional.	64
2. La Aplicación de la Mercadotecnia Internacional a la Formulación de Proyectos de Exportación.	67
2.1. Formulación y Análisis de Proyectos de Exportación.	69
2.2. Contenido del Proyecto de Exportación.	73

2.3. Aspectos Operativos para la Incursión en el Comercio Internacional.	75
2.3.1. El Proyecto de Exportación.	76
2.3.2. Regulaciones Arancelarias y No Arancelarias.	80
2.3.3. Acuerdos Comerciales Internacionales.	86
2.3.4. El Transporte en el Comercio Internacional.	88
2.3.5. Documentos y Trámites de Exportación.	95
2.3.6. El Precio de Exportación.	99
3. Ventajas de la Aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la Formulación de Proyectos de Exportación, La Experiencia del Sector Empresarial Mexicano.	113
3.1 Antecedentes.	115
3.2. Retos y Oportunidades del Sector Exportador, Importancia del Desarrollo de Ventajas Competitivas.	119
3.3. Programas Gubernamentales para la Estrategia Empresarial Exportadora.	131
3.4. Beneficios para el Sector Empresarial Mexicano de la Aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la Formulación de Proyectos de exportación.	135
3.4.1. Beneficios Derivados de la Organización Formulada en Proyectos de Exportación.	137
3.4.2. Beneficios Derivados de la Planeación orientada a la Comercialización Externa.	142
3.4.3. Beneficios Derivados de la Investigación Comercial en Mercados Externos.	145
3.4.4. Beneficios Derivados de la Aplicación de Estrategias y Programas Formulados en Proyectos de Exportación.	148

3.4.5. Beneficios Derivados del Acceso de Recursos.	149
3.5. Experiencia de Empresas Mexicanas en Mercados Internacionales.	151
- Conclusiones	156
- Bibliografía.	166

## Introducción

México ha vivido serios problemas económicos, los cuales han persistido a lo largo del tiempo, en donde el país se encuentra con un déficit presupuestal insostenible, con consecuencias de devaluación e inflación características de este tipo de situaciones, medidas tomadas por el gobierno para rescatar la economía pero las que con el tiempo se convirtieron en dificultades para un desarrollo sostenido. Esto nos ha traído entre otros resultados, la pérdida del poder adquisitivo y por ende, la contracción generalizada del mercado.

Las acciones fueron muchas, una de ellas fue la apertura comercial iniciada con la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica; La nueva política económica funcionó a pesar de los costos generalizados, siendo el más significativo el cierre de empresas y el incremento en el desempleo. Sin embargo, es importante mencionar que las empresas que resistieron esta presión, son aquellas que han alcanzado la madurez necesaria para enfrentar el reto competitivo de la globalización.

Pero aún con estas medidas han persistido factores internos y externos que provocan riesgos y dificultad, entre estas destacan:

- Desequilibrio en la balanza de pagos.
- Presiones para devaluar.
- Presiones en las tasas de interés.
- Descontrol de la inflación.

Con lo anterior y atendiendo a la necesidad de una empresa para incursionar en mercados internacionales, cabe hacerse la pregunta ¿Cómo se puede actuar en una economía desequilibrada, con un mercado contraído, en donde los pocos consumidores se han vuelto más exigentes, y como consecuencia lógica de la inflación, consumen menos, aunado a la agresividad de los productos extranjeros?.

La respuesta está en buscar más y mejores mercados para vender como una de las pocas maneras de obtener ingresos, resaltando que el gobierno ha decidido estimular las exportaciones por medio de la no aceleración de la devaluación y la aplicación de una política cambiaria controlada, además de proveer de diversos programas para incentivar la exportación mediante el acceso de recursos y tecnología, simplificación de trámites administrativos, apoyos a la promoción de productos mexicanos, asesoría a la exportación, etc.



Lo anterior indica que la exportación es un recurso que enmarca un buen número de posibilidades vía la mejora del un nivel competitivo que reconvierta la imagen de las empresas mexicanas, así como, mantener un desarrollo nacional sostenido que permita la consolidación de la economía mexicana. Por lo mencionado, es indispensable contar con los instrumentos adecuados para iniciarse en esta actividad, teniendo como primer punto de referencia, el proyecto de exportación.

La toma de decisiones partiendo de criterios racionales y menores condiciones de incertidumbre, ha traído indiscutiblemente una necesidad de proyectos que contengan antecedentes suficientes para instrumentar los mecanismos más apropiados y dotar de mayores seguridades de éxito a los emprendimientos.

El proyecto de exportación es una compilación de elementos, a través de los cuales se pueden apreciar los beneficios y perjuicios que traería consigo la asignación de medios específicos para lograr determinados fines, en tiempos previstos y con la ayuda de la mercadotecnia internacional se pueden cuantificar los resultados y dimensionar los riesgos como premisas fundamentales de una propuesta de inversión y dotación de recursos.

Es así como, la mercadotecnia internacional se destaca como un elemento fundamental en la formulación de proyectos de exportación, ya que a través de sus tres etapas fundamentales, la organización, planificación e investigación nos proporcionan los elementos necesarios para poder reaccionar a un mercado internacional, donde se requiere indudablemente de un conocimiento detallado de cada una de las etapas teóricas y prácticas, factores indispensables para la incursión de una empresa a los mercados internacionales, lo que ayudaría a incrementar la participación de las empresas en este sector tan demandante conforme a la globalización que se vive hoy en día.

La mercadotecnia internacional nos indica los tipos y procedimientos de investigación, así como, las alternativas de organización y planeación existente para la optimización en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una empresa, y es por este motivo que debe ser una herramienta esencial en la formulación de proyectos de exportación, ya que ofrece todos los elementos para fortalecer la presencia estratégica de una empresa en mercados externos.

Pero sobre todas las premisas anteriores, esta disciplina está orientada en la satisfacción del elemento clave en la comercialización de productos, el cual es el cliente, ya que los enfoques proporcionados a los planes y estrategias fundamentalmente, están orientados a la satisfacción de este.

Con estos elementos, la formulación del proyecto de exportación se encamina a detectar y hacer frente a los sectores que son más rentables principalmente con relación a sus competidores, en virtud de que el factor determinante del éxito tanto nacional como internacional de cualquier empresa reside en su posicionamiento estratégico mediante la satisfacción del cliente, dependiendo ésta en función del sector industrial donde se va a operar.

Así mismo, la Mercadotecnia Internacional proporciona los elementos requeridos para la investigación y análisis de la competencia enmarcada en la formulación de proyectos de exportación por considerarse de que estos tienen que ser sumamente severas ya que en los negocios de exportación generalmente las empresas tienen que desarrollarse en el marco del marketing competitivo que tiene lugar en un mercado efectivo y cuyo principal objetivo es lograr una participación en dicho mercado mediante la conquista de los clientes que compran los productos de la competencia.

Por lo mencionado anteriormente, el objetivo de la presente investigación es demostrar la importancia de la Mercadotecnia Internacional en la formulación de proyectos de exportación, estos últimos como herramienta básica de las empresas mexicanas para participar más activamente en los mercados internacionales por medio de la comercialización exitosa de sus productos.

Para lograr nuestro objetivo, es indispensable analizar los conceptos básicos para poder entender las aplicaciones de la mercadotecnia internacional, por lo que en el primer capítulo se detalla ésta materia como herramienta del desarrollo empresarial para lograr ventajas competitivas, satisfacción de clientes, prevención de costos y riesgos innecesarios, así como suministrar los conceptos analíticos con el fin de desarrollar las estrategias y programas adecuadas.

Posteriormente, se analiza el proceso de formulación del proyecto de exportación, destacando sus elementos, condiciones en las que debe de operar y adecuación del producto, así como, aspectos operativos que intervienen en la comercialización del producto las cuales no se deben pasar por alto.

El tercer capítulo analiza la tendencia del sector empresarial mexicano hacia la apertura comercial, elemento que ha significado un reto que no ha podido superarse en su mayoría. Es por lo anterior, que partiendo de la experiencia del sector como fundamento, se analiza la importancia de la

mercadotecnia internacional aplicada a la formulación de proyectos de exportación como vía para la participación dinámica de las empresas mexicanas en mercados internacionales y de esta manera enmarcar los beneficios que se puedan lograr a obtener de la aplicación de nuestro objeto de estudio.

## CAPÍTULO 1

## 1. Mercadotecnia Internacional.

A través del tiempo, la manera de comercialización ha estado ligada estrechamente a la economía dominante, por esta razón a medida que la economías internacionales ha ido avanzando de una etapa de desarrollo a otra, los negocios han ido cambiando de orientación adaptándose automáticamente a nuevas situaciones.

Al principio, La orientación fue hacia la producción, en virtud de que los bienes y servicios eran escasos, por tanto, se tenía que aumentar la producción para poder satisfacer las necesidades de la población.

Con el tiempo y como consecuencia de que la orientación era hacia la producción, la oferta fue superando la demanda. Se comenzó entonces a mejorar los procedimientos destinados a estimular la demanda, con lo que aumentaron los gastos de publicidad y se intensificaron los esfuerzos de venta personal, de esta manera la comercialización pasó a una orientación que se denominó hacia las ventas.

Pero en las primeras décadas del siglo XX, los negocios se empezaron a orientar hacia el cliente, lo que hoy se conoce como la mercadotecnia. Al reconocerse que la orientación hacia las ventas no consistía la solución en la época de rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales que además de que comenzaba a caracterizarse por una fuerte competencia. Desde entonces la mercadotecnia ha sido y continúa siendo uno de los factores esencial en el desarrollo económico de los países industrializados, por lo que se considera que no existe un alto nivel económico sin un correspondiente nivel de actividad de mercadotecnia.

El origen de la mercadotecnia y su correspondiente aplicación al campo de los negocios data efectivamente de las primeras décadas del siglo XX, numerosos estudios indican que la mercadotecnia se desprende de la ciencia económica y que surge como la consecuencia de obtener un mayor conocimiento de los factores que intervienen y que afectan la dirección e intensidad de la demanda, el desarrollo de los productos y los factores que intervienen en el proceso de comercialización .

Los primeros estudios se comenzaron a dar en distintas universidades de Estados Unidos de América, en donde se impartían cursos el lo que aquel entonces se denominaba "Industrias Distributivas". Hasta el año de 1909, los citados cursos se centraban en los problemas de distribución y la venta de los productos, y no contemplaban todas aquellas actividades que deben encararse incluso mucho antes de que un empresario comience a hacer uso de los instrumentos promocionales y a emplear su fuerza de ventas.

Es a partir de 1910 cuando la situación cambia y los cursos comienzan a tomar un carácter distinto como consecuencia de la introducción del nuevo carácter de mercadotecnia.

"La conclusión que queda, es que a través de la comercialización, llevada a grado superlativo, se obtiene el progreso de los pueblos, no solo en su parte meramente industrial, como una consecuencia de ese progreso, se logra el mejoramiento de la vida, el aumento de las manifestaciones intelectuales y culturales, así como la continua búsqueda de actitudes positivas".<sup>1</sup>

La mercadotecnia, por tanto, es una actividad que tiene su origen en Estados Unidos de América y que con el tiempo y en diversos grados se ha ido extendiendo a todos los países. Es evidente que el grado de aplicación de esta nueva actividad al campo de los negocios no fue uniforme en todo el mundo, debido a que la mayoría de los países se encontraban y aún se encuentran ante problemas de producción y no de mercadotecnia.

"Los países menos desarrollados son pobres porque sus sistemas de mercado son demasiados primitivos e ineficientes para entregar o producir una mejor calidad de vida".<sup>2</sup>

Por tal motivo, aunque la mayoría de la gente sabía algo de mercadotecnia, en muchas ocasiones llegó a interpretarse de diferentes maneras y a usarse con ligereza incluso por quienes trabajaban en algunas actividades relacionadas con la nueva rama. Así, cuando un vendedor o jefe de ventas habla de mercadotecnia, normalmente está hablando de ventas, un jefe de cuentas de publicidad, se refiere a la propaganda, un jefe de almacenes quiere decir venta al público o comercialización. Cada uno habla de una parte de la actividad de la mercadotecnia. Al considerar lo anterior, es indispensable obtener una definición de mercadotecnia internacional la cual es una rama de la mercadotecnia en cuanto a la definición de los mercados que se manejan en ambas disciplinas.

Mercadotecnia Internacional es el conjunto de técnicas administrativas basadas en el conocimiento de mercados externos con el propósito de definir políticas, estrategias y acciones concretas encaminadas a permitir la comercialización exitosa de un producto en mercados internacionales a través de la satisfacción de los clientes como medio del cumplimiento de

---

<sup>1</sup> Palacio, Enrique A. Marketing Global. Macchi Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina, 1995, p. 4.

<sup>2</sup> Zikmund, William. Mercadotecnia. Ed. Cecs. México, 1998, pp. 9-14

los objetivos de la empresa. Como se observa, el concepto de esta disciplina abarca más términos que con los que generalmente es confundida, ya que engloba todos los mecanismos, procedimientos y estrategias inmersas en la venta de un producto en otro país.

"El concepto de mercadotecnia tiene como punto de partida el consumidor, tendiendo a lograr su satisfacción como medio de obtener los beneficios deseados".<sup>3</sup>

La adopción del principio anterior de mercadotecnia internacional es precisamente la que ha llevado al éxito a todas las empresas que se desenvuelven favorablemente en la actividad comercial, en mercados nacionales o internacionales, es por lo anterior que al analizar todo lo que implica mercadotecnia internacional con sus elementos y herramientas, es posible lograr ventajas competitivas, satisfacción de clientes, prevención de costos y riesgos innecesarios, así como desarrollar las estrategias y programas respectivos.

---

<sup>3</sup> Zikmund, William. op.cit. pp. 9-14

### **1.1. Perspectivas de la Mercadotecnia Internacional.**

En el mundo actual algunas veces parece que el cambio es la única constante en donde las empresas enfrenta un entorno que se caracteriza por una tecnología de rápido cambio, por una competencia que cada vez es más fuerte internacionalmente y por el cambio de las fuerzas políticas y económicas, como la unificación económica europea, una tendencia internacional hacia la desregulación de las industrias, crecimiento significativo en el comercio internacional y en la inversión extranjera.

Estos cambios tienen implicaciones importantes para las decisiones de mercadotecnia en una organización. Las decisiones sobre el diseño de productos, servicios, precios, métodos promocionales y sistemas de distribución apropiados deben de considerarse después de tomar en cuenta las restricciones así como las oportunidades del entorno. Debido a que el entorno es dinámico además de complejo, y porque el rango de decisiones, problemas y situaciones de mercadotecnia es amplio, las empresas deben desarrollar procesos para coordinar las diversas decisiones con sus respectivas actividades a fin de asegurar un propósito y dirección común.

Es aquí donde la mercadotecnia internacional juega el papel más importante, ya que proporciona las herramientas necesarias para la comercialización exitosa de un producto o servicio en mercados internacionales, reduciendo costos y riesgos innecesarios, mediante la organización, la planeación, investigación y la estructuración de estrategias corporativas.

La perspectiva sobre lo que constituye la mercadotecnia internacional consiste en visualizar el entorno cada vez más complejo a medida que los productos son más sofisticados y en donde la oferta y la demanda reaccionan en sentidos opuestos, con base en lo anterior la mercadotecnia ha surgido como herramienta fundamental la cual utiliza los siguientes elementos:

- Análisis cuidadoso de los mercados para comprender sus necesidades.
- Selección de grupos objetivos de clientes cuyas necesidades correspondan a las capacidades de la empresa.
- Adaptar la oferta del producto para lograr la satisfacción del cliente.



- Desarrolla los elementos de una organización orientada a mercados internacionales.
- Implementar el proceso de planeación como enfoque sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de mercadotecnia.

Básicamente, la mercadotecnia nos ofrece una metodología hacia la prevención de todos los factores que pueden intervenir en la comercialización de un producto en mercados nacionales o internacionales, dándonos la posibilidad de permanecer un paso adelante de todas aquellas situaciones que en un futuro podrían afectar a nuestro negocio.

Pero la principal tarea de la función de mercadotecnia internacional no es ser hábil en lograr que el cliente haga aquello que favorezca los intereses de la empresa, sino el ser hábil en concebir y luego lograr que la empresa haga aquello que satisfaga los intereses del cliente, por lo que a continuación se analizará este concepto.

## 1.2. Satisfacción del Cliente y Calidad.

El grado de satisfacción de un producto es la consecuencia de la comparación que un comprador hace entre su desempeño real y el desempeño que este esperaba antes de su uso o consumo. Cuanto mayores sean las promesas hechas por los fabricantes a favor de un producto, mayor será el nivel de desempeño real esperado por el cliente.

Cuando se menciona la palabra calidad, la mayoría de las personas piensan en productos libres de defectos. Esta visión tradicional orientada a la manufactura se ha ampliado de manera considerable en los últimos años debido al aumento de la importancia que para los empresarios tiene la filosofía de calidad total.

"Como se observa, el marketing es en realidad es un proceso eminentemente técnico, en el cual, se emplean métodos y procedimientos provenientes de distintas disciplinas. Tal proceso se fundamenta en un principio básico que es: la satisfacción del consumidor como medio para el logro de los objetivos deseados".<sup>4</sup>

En la actualidad, alta calidad significa clientes satisfechos, al ir más allá de protegerlos solo de molestias, es decir, una visión de la satisfacción del cliente, verdaderamente orientada a la calidad en donde se excede las expectativas en lugar de solo ajustarse a ellas.

En la búsqueda para suministrar este nivel de satisfacción al cliente, la organización puede seguir cualquiera de las ocho acciones de calidad siguientes:

- Desempeño: Características operacionales básicas de un producto, como el pronto despacho de un paquete de entrega inmediata o la claridad de una imagen de televisión.
- Características: Condiciones adicionales especiales para mejorar la experiencia del uso, como bebidas gratuitas en un viaje de avión.
- Confiabilidad: Probabilidad del fracaso de un producto dentro de un periodo determinado.
- Conformidad: Grado hasta el cual un artículo o servicio cumple los estándares establecidos, incluidos por ejemplo la puntualidad en la llegada de un avión o qué tan cerca al tamaño establecido viene una camisa.

---

<sup>4</sup>Acerenza, Miguel Angel. Marketing Internacional. Ed. Trillas. México, 1995, p. 23.

- Durabilidad: Cantidad de uso que un producto puede soportar antes de reemplazarlo.
- Servicio: Velocidad, cortesía, competencia y facilidad de reparación.
- Aspectos estéticos: Cómo se ve, se siente, suena, sabe o huele un producto.
- Calidad percibida: Calidad que influye en la reputación de un vendedor.

Para los ejecutivos encargados de llevar a cabo la labor de mercadotecnia es importante evaluar las dimensiones de calidad que son indispensables para los compradores y comprender sus expectativas, por lo que se deberá encontrar la manera de satisfacer o superar sus expectativas.

"La orientación al consumidor es el primer aspecto del concepto de mercadotecnia. El cliente o consumidor debería verse como punto de apoyo, punto pivote alrededor del cual se mueve la empresa en la operación de balancear los intereses de todos los involucrados. Las organizaciones que han aceptado el concepto de mercadotecnia, procuran crear productos o servicios, teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores. Se desprende que la primera determinación debe ser lo que el cliente quiere y luego tratar de venderlo a alguien".<sup>5</sup>

Es importante mencionar que la tendencia mundial hacia la satisfacción del cliente y calidad se ha convertido en uno de los pilares elementales en la actividad exportadora, al considerársele por algunas culturas como la japonesa, como un elemento que proporciona ventaja competitiva y por lo tanto, la diferencia para la consolidación del negocio.

Al considerársele un elemento importante se han desarrollado políticas de atención a clientes y calidad las cuales se han estandarizado poco a poco a nivel mundial, siendo de gran importancia para la incursión de productos extranjeros en determinados mercados. Entre las políticas más comunes se encuentran:

Calidad Total. Considerar la calidad no solo como el resultado final de un proceso de producción, sino como parte indispensable de todos los procesos en los que la empresa se ve involucrada y que de manera integral deben orientarse a la satisfacción plena de las necesidades de los

---

<sup>5</sup> Zikmund, William, op.cit., p. 21.

clientes, bajo estándares internacionales de eficiencia, seguridad y oportunidad en la prestación de servicios conexos.

Justo a tiempo. Política que incurre en modificaciones en el sistema de producción al coordinar la elaboración del producto con los tiempos de entrega, mediante un sistema de eficiencia en control de inventarios, reduciendo al mínimo los gastos de almacenaje que en algunos casos suele ser muy costoso. Esta política implica la adaptación de un sistema de distribución que cumpla estrictamente los tiempos de entrega pactados entre exportador-importador desarrollando así un vínculo de confianza.

Servicio Post-venta. Al implementar esta política se infiere que la responsabilidad del vendedor no termina con la entrega del producto en el lugar pactado, sino, que éste se atribuye responsabilidades acerca de los problemas que los productos o los compradores puedan tener. Un ejemplo claro es la capacitación de personal de la empresa compradora para el manejo del producto, actividades promocionales, soporte técnico, etc.

Se ha hablado de mercadotecnia con la aplicación de la filosofía de satisfacción al cliente, ahora debemos hablar de la organización encargada de dirigir operaciones internacionales, factor que está condicionado por variables como el tamaño y la complejidad de las operaciones y por las diferencias y similitudes que pudieran existir entre el mercado nacional y los mercados internacionales.

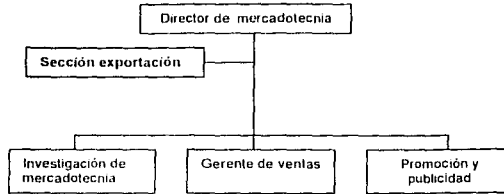
### 1.3. La Organización Orientada al Mercado Internacional.

En sí, no existe un modelo de estructura de organización que pueda ser aplicable a todas las empresas, cada una tendrá que adoptar la que mejor se adapte a las características particulares de sus operaciones.

Pero también existen ciertas pautas al respecto que permite tener una idea de la forma en que puede estructurarse la organización responsable de la ejecución de las actividades de mercadotecnia en el ámbito internacional.

- Organización para la exportación indirecta: Cuando la empresa realiza la exportación en forma indirecta, es decir, vende sus productos a través de intermediarios instalados en el mercado nacional, los cuales llevan a cabo todas las demás funciones en el plano internacional, la empresa no requiere de una organización específica para atender tales asuntos, ya que esta actividad se traduce en una simple operación de compra y venta a nivel nacional.
- Organización para la exportación directa: En esta etapa la situación cambia y la organización tiene diferentes características, ya que la empresa tiene que ocuparse directamente o a través de sus agentes o representantes en el exterior de todas las funciones de mercadotecnia, por lo que se pueden presentar dos opciones básicas, una para el desarrollo de operaciones reducidas y otra para la conducción de operaciones a gran escala.
  - a. Estructura organizacional para operaciones reducidas: Cuando la empresa inicia sus operaciones internacionales, generalmente las actividades cubren uno o dos mercados geográficos y se cuentan con pocos clientes, en este caso se debe crear una sección de exportación dentro del organigrama para atender las operaciones, por lo general, no se necesita más que un responsable de dichas funciones, aunque en ocasiones puede incluirse un asistente para que se ocupe de los trámites de exportación.

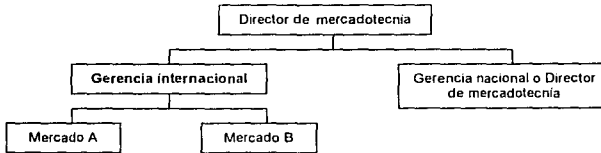
Figura 1



Fuente: Acereza, Miguel Angel, Marketing Internacional, p. 203

- b. Estructura organizacional para operaciones de gran escala. En este caso, la estructura cambia bastante, y puede presentar dos opciones: la creación de una gerencia internacional dentro del departamento de mercadotecnia o bien una división internacional que depende directamente de la empresa, la estructura más adecuada para medianas empresas es la primera opción ya que no se incurriría en gastos mayores.

Figura 2



Fuente: Acereza, Miguel Angel, Marketing Internacional, p. 204

La organización de mercadotecnia encargada de conducir las operaciones internacionales de la empresa, está condicionada en realidad, por el tamaño y complejidad de las operaciones o por las diferencias o similitudes que pudieran existir entre el mercado internacional e internacional.

Por otro lado, aunque la atención de las necesidades y la satisfacción de los clientes son esenciales para el éxito de una organización, éstas no serán suficientes. Los dos aspectos anteriores requerirán contribuciones de muchas partes de la organización, ya que los encargados de la mercadotecnia pueden ser incapaces de evaluar por sí mismos si la empresa tiene las habilidades suficientes para satisfacer ciertos

requerimientos y pueden carecer de la información acerca de los costos de adaptar los productos para lograr la satisfacción de los clientes.

Por lo anterior, aunque el concepto de orientación de mercado incorpora la idea de satisfacción del cliente, la cual deberá ser la filosofía básica para la realización del negocio, es más amplio. Específicamente la orientación de mercados comprende cinco elementos:

- Orientación al cliente: Esto se refiere a contar con la comprensión suficiente de los compradores objetivos para ser capaz de generar para ellos un valor superior en forma continua.
- Orientación a la competencia: Reconocer las fortalezas, debilidades y las estrategias de los competidores.
- Coordinación interfuncional: Coordinar y desplegar los recursos de la compañía de manera que se centren en la creación de valor para el cliente.
- Objetivos empresariales: Adoptar la perspectiva que adopte una búsqueda continua de métodos para agregar valor al realizar inversiones apropiadas en el negocio.
- Rentabilidad: Generar ingresos suficientes para cubrir los gastos a largo plazo y satisfacer los objetivos de la empresa.<sup>6</sup>

Un ejemplo de la aplicación de las variables anteriores, está en la política implementada por Motorola quien ha experimentado el éxito en los últimos años en los diversos mercados de las telecomunicaciones y de los componentes electrónicos. La empresa es el mayor fabricante de modems en el mundo y ha surgido como un líder innovador en los teléfonos celulares, además, Motorola es líder en componentes electrónicos para automóviles, microprocesadores y chips de memoria que se emplean en productos como cámaras y computadoras.<sup>7</sup>

El avance que Motorola se ha atribuido, en gran parte, al fuerte y continuo énfasis que la firma hace en investigación y desarrollo, que le ha permitido ser sensible a la demanda de los clientes. Según Motorola, los clientes desean mejores beneficios, mejor calidad y precios más bajos. Para lograr todo esto, primero se necesita tener una comprensión del mercado. Por lo anterior, el personal de servicio al cliente de Motorola, trabaja

---

<sup>6</sup> Guillinan, Joseph P. Administración de Marketing, Ed. McGraw Hill, Bogotá, 1994, p 8.

<sup>7</sup> [www.motorola.com.mx/MoiAll/informe99.asp](http://www.motorola.com.mx/MoiAll/informe99.asp)

estrechamente con los clientes, incluso algunas veces a diseñar productos. Además, el personal de diseño, de manufactura y de mercadotecnia trabajan en conjunto en nuevos proyectos de productos, de manera que los productos se diseñen desde un principio para que sean efectivos en costo a fin de establecer y suministrar los beneficios y características que desean los clientes.

Pero el logro de la coordinación interfuncional necesaria para implementar el concepto de mercadotecnia no es fácil. La coordinación efectiva requiere de la información sobre las necesidades del comprador se conozcan en toda la empresa, además, debe existir un fuerte compromiso con las metas de satisfacción al cliente y la rentabilidad.

Así mismo, es necesario reconocer que la organización orientada al mercado es aquella que se guía por el mercado, no necesariamente por el departamento de mercadotecnia. Las empresas orientadas al mercado adquieren una comprensión de sus clientes así como de sus competidores, determinan que clientes y necesidades se ajustan mejor a las capacidades y metas en cuanto a utilidades de la organización por lo que elaboran su respuesta al mercado de una manera altamente coordinada con una perspectiva a largo plazo.

No obstante, aun en una organización orientada al mercado, aplicar el concepto de mercadotecnia no es asunto tan simple. Las empresas se enfrentan ante muchos mercados y clientes alternativos y con una amplia gama de programas y políticas opcionales para satisfacer las necesidades del cliente. Las organizaciones no pueden dedicarse a todos los posibles compradores, ni pueden emprender todas las posibles acciones de mercadotecnia, debido a que los recursos humanos y financieros son limitados y no permiten en despilfarro.

Como un mecanismo de control del futuro de una empresa que proporcione una guía constante la mercadotecnia tiene el recurso de la planeación. Como se analizará en el siguiente apartado, un plan es esencialmente una declaración de lo que una organización espera alcanzar, como hacerlo y cuando lograrlo, ya que estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro, induce a mejorar la coordinación, establece estándares de desempeño para medir los resultados, proporciona una base lógica para la toma de decisiones, mejora la habilidad para enfrentar el cambio y aumenta la capacidad para identificar las oportunidades.



#### 1.4. La Planeación en la Mercadotecnia Internacional.

La planeación en la mercadotecnia internacional es el proceso mediante el cual una organización fija las prioridades de largo plazo con respecto a productos y mercados internacionales, a fin de incrementar el valor de toda la empresa. En la Planeación de la Mercadotecnia Internacional se involucran dos tipos de decisiones, la estrategia corporativa y la estrategia de la mezcla de productos. En la primera, los ejecutivos deben identificar los negocios donde la empresa deberá involucrarse en el futuro, especificando los siguientes aspectos:

- El rango de los mercados en los cuales va a prestar el servicio u ofrecer el producto y,
- Los tipos de productos que va a ofrecer.

En la toma de decisiones de la estrategia corporativa la pregunta crítica que debe responderse es, ¿En qué mercados serán más efectivos nuestros recursos específicos para implementar el concepto de mercadotecnia?

Una vez seleccionada la estrategia corporativa los ejecutivos deben desarrollar una estrategia de mezcla de productos para identificar el papel que se espera que cada producto desempeñe en la construcción del valor en la empresa, en general, esta estrategia especificará:

- La participación relativa de los recursos de la empresa que recibirá cada producto o línea de productos y,
- El tipo de contribución que se espera produzca cada producto o líneas de productos para la construcción del valor de la empresa.

La estrategia de mezcla de productos, suministrará la guía a la empresa con respecto a las expectativas del cumplimiento de los objetivos de ésta.

"En cualquier lugar donde no existe un orden, puede haber lo contrario, que es el caos, o, en el mejor de los casos, una improvisación basada en experiencias y buena voluntad. En el mundo de los negocios, no nos podemos dar el lujo de improvisar y mucho menos permitir que exista caos. Cualquiera de los dos tiene en final incierto, que la mayor cantidad de veces se paga con la quiebra de la empresa. Es preferible disponer de un plan modesto, que no disponer de nada".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Palacio, Enrique A. *op. cit.*, p.131.

Las estrategias corporativas son planes de largo plazo diseñados para seleccionar los diversos negocios en los que una empresa podría estar. Estas estrategias, identifican los mercados que deben servirse y las líneas de productos o servicios que deben generarse con base a una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa. Este será el primer punto a analizar, esquematizado y descrito a continuación.

Figura 3



Fuente: Guillinan, Joseph P. Administración de Marketing, p. 27

Como se indica en la figura 3, las estrategias corporativas deberán deducirse de tres elementos: problemas y oportunidades del entorno, recursos y capacidades organizacionales, así como, misión y objetivos corporativos. Una estrategia corporativa debe ser consecuente con los objetivos de una compañía y alcanzable con los recursos existentes. Además, deben tenerse en cuenta los problemas y las oportunidades potenciales del entorno.

### 1.4.1. Problemas y Oportunidades del Entorno de Negocios.

Todas las organizaciones operan en un entorno dinámico que puede generar una diversidad de problemas u oportunidades en los mercados actuales o potenciales de la empresa, es por lo anterior que la empresa debe considerar seis importantes fuerzas del entorno:

- Características demográficas, como la distribución de las edades de la población, tasas de natalidad, crecimiento de población, etc.
- Valores sociales y culturales, como las actitudes hacia la salud y la nutrición, materialismo, aspectos ecológicos, etc.
- Factores económicos, incluyendo tasas de inflación y de desempleo, crecimiento económico, escasez de materias primas, costos de energía, tasas de interés, derechos de importación e impuestos sobre el consumo.
- Tecnología, particularmente desarrollar y anticipar cambios que tengan impacto sobre los tipos de productos disponibles y un mercado y los tipos de procesos.
- Acciones legales y regulatorias, incluyendo regulaciones sobre el tipo de publicidad disponible para un producto, requerimientos de prueba y etiquetación, limitaciones con respecto a componentes de los productos, control de polución, restricciones e incentivos con respecto a las importaciones o exportaciones.
- Competencia, en función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente tanto la identidad de los competidores como el tipo de orientación de estos puede cambiar por:
  1. El ingreso de nuevas firmas
  2. La adquisición de un competidor pequeño por parte de una organización grande y bien financiada
  3. Desregulación, condiciones económicas cambiantes o nuevos procesos de producción que fomenten el incremento de la competencia, de precios, etc.
  4. Valores sociales y culturales cambiantes o nueva tecnología que haga que los consumidores compren productos o servicios que anteriormente se consideraban como no competitivos.

- Factores políticos, tomando en cuenta la estabilidad del país importador, así como, su tendencia en sus posturas políticas.

Un análisis de estas fuerzas es esencial para el desarrollo de estrategias corporativas, puesto que estos factores darán forma al atractivo de las diversas empresas. La organización moderna, debe desarrollar evaluaciones globales del entorno, puesto que tendencias y los desarrollos de estas seis fuerzas probablemente variarán en diversos sitios del mundo, por ejemplo, mientras la población de Estados Unidos se vuelve más vieja, en la mayor parte de Asia las personas jóvenes predominan en la población, representando grandes oportunidades en ese continente a empresas de productos del género.

### **1.4.2. Recursos y Capacidades.**

Debido a que los cambios del entorno generan oportunidades y amenazas cambiantes, estos son fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo, no todas las empresas son iguales en términos de tener capacidad para obtener beneficios de una oportunidad o evitar una situación amenazante.

Una segunda consideración fundamental en la selección de una estrategia corporativa es si posee los recursos y capacidades necesarias para aprovechar las ventajas y evitar las situaciones perjudiciales.

Al desarrollar una estrategia corporativa, la empresa también debe analizar los recursos disponibles de la organización, en el sentido más amplio, los recursos incluyen:

- Recursos financieros como reserva de efectivo
- Habilidad gerencial y de mano de obra, como la capacidad de fabricar productos de alta tecnología o para administrar presupuestos publicitarios (grande empresa)
- Capacidad de producción y eficiencia del equipo
- Capacidad de investigación
- Control sobre las materias primas claves
- Tamaño y experiencia de la fuerza de ventas o del sistema de distribución (grandes empresas)

Con frecuencia, las empresas limitan la evaluación de los recursos a los que son más tangibles, como el efectivo y las instalaciones. Aun así, también son importantes las capacidades de los ejecutivos y de la mercadotecnia.

La idea de depender de los recursos más fuertes de una empresa, generalmente hace referencia a la utilización de una capacidad distintiva, y a seleccionar entre las potenciales estrategias, una empresa debe confiar en sus capacidades distintivas o en aquellas que pueda adquirir.

"A partir de la premisa de la exportación, la decisión de entrar en el comercio exterior se ha tomado para permanecer en esta actividad y no para efectuar una simple incursión, el empresario debe mantenerse atento a cualquier oportunidad que le permita el logro de un escalón más en el desarrollo internacional de la empresa, en función de sus necesidades".<sup>9</sup>

Por lo anterior, es necesario que el análisis de recursos y necesidades sea objetivo y realista para poder definir la posición real de la empresa, y así, tener la posibilidad de implementar una estrategia adecuada a nuestras necesidades orientadas a la exportación.

---

<sup>9</sup> Acerenza, Miguel. op.cit., p. 65

### 1.4.3. Misión y Objetivos Corporativos.

En la mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas están guiadas por algunas declaraciones de la misión y/u objetivos corporativos. La primera se refiere a los altos propósitos que la empresa cumple, y suministra criterios generales para evaluar la efectividad organizacional a largo plazo. Los objetivos corporativos reflejan las expectativas específicas de los directivos con respecto al desempeño organizacional. En algunos casos se pueden tener varios objetivos en un determinado momento, cuando por lo general existe solo una meta principal hacia la cual puede dirigirse la estrategia corporativa.

A medida que el entorno cambia, las empresas cambian sus objetivos, todo esto depende de las regulaciones, tecnología, etc. Es importante reconocer que puede crearse un conflicto cuando una empresa trata de alcanzar varios objetivos que en el fondo sean contradictorios ya que por ejemplo en una empresa pequeña que fija como meta principal el crecimiento de las ventas, puede descubrir que el capital de trabajo y las capacidades de producción deben incrementarse significativamente para satisfacer la demanda. Con el propósito de obtener los fondos de inversión para respaldar esta expansión, la empresa puede verse forzada a aceptar nuevos inversionistas, una acción que podría estar en conflicto con un objetivo de mantener el control familiar.

Por otro lado, una meta de largo alcance de rentabilidad o de incremento de las ventas solo podría lograrse si se realizan sacrificios a corto plazo. En resumen, el proceso de realizar una estrategia corporativa se basa en:

- Examinar los problemas y oportunidades del entorno,
- Seleccionar los objetivos corporativos que sean consistentes con estos problemas y oportunidades y
- Examinar los recursos y capacidades distintivas que pueden utilizarse en la implementación de la estrategia.

"La esencia del planeamiento estratégico está en dar respuesta a las necesidades de la empresa para poder administrarse ante las exigencias del mercado, y lograr no solo la supervivencia, sino el desarrollo eficiente a pesar de dichas condiciones".<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hermida, Jorge A. y Roberto Serra. Diagnóstico Estratégico. Ed. Mc Graw Hill, México, p. 9.

Puede que este proceso parezca simple, existen varias estrategias corporativas a disposición de la empresa que pueden ser seleccionadas para adecuarlas a una situación específica.



#### 1.4.4. Tipos de Estrategia Corporativa.

Las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales en que pueden avanzar cuando seleccionan una estrategia corporativa, con el fundamento de desarrollarlas en el país donde reside la empresa, esto con el objetivo de consolidación económica en el mercado nacional: crecimiento o consolidación. Tradicionalmente, las empresas han seguido estrategias de crecimiento, aun cuando el crecimiento de las ventas no fuera el principal objetivo corporativo. Esencialmente una estrategia de crecimiento es aquella donde un aumento de las ventas se convierte en un vehículo para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad.

En los últimos años, tanto las organizaciones grandes como pequeñas han comenzado a comprender que el crecimiento desenfrenado y aleatorio puede generar tantos problemas como los que pueda solucionar. Las estrategias de consolidación buscan alcanzar las metas actuales (especialmente el incremento de la ganancia) a través de medios diferentes de crecimiento, se han vuelto, por consiguiente más populares.

Una empresa que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales, es probable que seleccione alguna forma de estrategia de crecimiento. Aun cuando se encuentran en problemas de escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos, si los mercados son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad de ésta o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede centrarse todavía en el mercado actual

Las tres estrategias de crecimiento que se orientan hacia los mercados actuales son<sup>11</sup>:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de productos
- Integración vertical

El término penetración del mercado se refiere a una estrategia orientada a incrementar las ventas del producto existente en sus mercados actuales. Por lo general, la penetración de mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadotecnia a través de la reducción de precios.

---

<sup>11</sup> Guillinan, Joseph P. op.cit., p. 32

Ciertamente, el potencial de venta de muchos productos pasa inadvertido porque la empresa es demasiado pequeña para iniciar tales esfuerzos.

Debido a que la penetración del mercado no requiere un cambio en productos o mercados de una empresa esta es una estrategia pasiva. En cuanto al rendimiento actual sea estable y el entorno respalde el crecimiento y suministre ganancias una empresa podrá seguir adherida a su negocio básico, además, la penetración de mercados puede no ser viable cuando una marca alcanza el tope máximo de ventas.

La estrategia de desarrollo de productos comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes o prospectos con el fin de:

- Satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia
- Aprovechar la nueva tecnología y
- Satisfacer las necesidades de nuevos segmentos específicos del mercado nacional o internacional.

Por lo general, ésta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes o ampliar la línea de productos. Usualmente, el desarrollo de productos es apropiado cuando las cambiantes necesidades o preferencias resultan en la emergencia de nuevos segmentos o cuando los cambios competitivos y tecnológicos motivan a las empresas a modificar sus líneas de productos.

Para mejorar la efectividad y eficiencia de una empresa que presta servicios en mercados existentes, se seleccionan estrategias de integración vertical. Dicha integración se logra en caso de que una empresa se convierta en su propio proveedor. En términos generales, estas estrategias serán más apropiadas si los mercados finales tienen un alto potencial de crecimiento, porque la integración requiere amplios recursos.

Al examinar las fuerzas del entorno y las tendencias de las ventas, la empresa podría llegar a la conclusión de que el crecimiento y la estabilidad de las ventas o la rentabilidad de los mercados actuales serán insatisfactorios en el futuro. Tal conclusión llevará a estas empresas a buscar nuevos mercados que les ofrezcan nuevas oportunidades y a implementar estrategias de crecimiento para nuevos mercados.

Para entrar en nuevos mercados, pueden utilizarse cuatro tipos de estrategias corporativas:

- Desarrollo de mercados
- Expansión del mercado
- Diversificación
- Alianzas estratégicas

La estrategia de desarrollo de mercado, representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Por lo general la empresa empleará esta estrategia cuando los mercados existentes se paralizan y cuando los incrementos de la participación de mercados sean difíciles de alcanzar debido a que tales participaciones son ya muy altas o porque los competidores son muy poderosos, mediante la identificación de nuevos usos o nuevos usuarios.

Una estrategia de expansión de mercado consiste en moverse a una nueva área geográfica de mercado. Muchas empresas se inician como competidores regionales y posteriormente se trasladan a otras áreas del país. En el mundo empresarial de hoy, es muy probable que las compañías expandan sus mercados hacia el comercio internacional y con frecuencia, esta es la estrategia de crecimiento que tiene las mayores posibilidades de lograr un aumento en las ventas y utilidades. La expansión del mercado internacional puede seguirse en tres niveles: estrategia regional, estrategia multinacional y estrategia global.

Una estrategia regional implica que una empresa centrará todos sus esfuerzos en una o dos áreas. Por lo general esta estrategia se emplea cuando una empresa pretende depender principalmente de su base doméstica para el negocio.

Las estrategias multinacionales abarcan el compromiso con un amplio rango de mercados internacionales, incluyendo Europa, Asia y toda América. Tales empresas organizan sus negocios alrededor de regiones o países de manera que las diferentes estrategias de mercadotecnia se dejan en gran parte a la subsidiaria local.

Una estrategia global se emplea cuando una organización opera en gran número de mercados, pero con una serie común de principios estratégicos. En otras palabras. Esta estrategia considera el mercado mundial como un todo, más que como una serie de mercados

internacionales. Las estrategias del país están, por tanto, subordinadas a un marco global. Las estrategias globales son las más adecuadas cuando los competidores o clientes de una empresa están globalizados.

Por otro lado, una estrategia que incluye nuevos productos y nuevos mercados se denomina diversificación, esta estrategia es la más probable de seleccionarse en caso de que la empresa se encuentre en las siguientes situaciones:

- No pueden establecerse otras oportunidades de crecimiento con productos o mercados existentes.
- La empresa tiene ventas y ganancias inestables porque opera en mercados que se caracterizan por entornos inestables.
- La empresa desea capitalizar una ventaja competitiva.

Con frecuencia, una empresa sólo puede tener éxito al moverse a un solo mercado si ésta puede adquirir nuevos recursos o capacidades. En tales casos, la estrategia de la empresa puede ser establecer una alianza estratégica con otra empresa. Aún más, una alianza estratégica es más que un joint venture. En caso de un joint venture, dos empresas crean una tercera entidad que se desarrolla por sí sola. En una alianza estratégica verdadera, dos empresas colaboran en forma mucho más completa al intercambiar algunos recursos claves, para permitir que ambas partes incrementen su rendimiento. Por lo general las alianzas abarcan intercambios de uno o más de los recursos enumerados a continuación:

- Acceso a redes de distribución y ventas. Mediante ésta opción se puede realizar una mayor cobertura geográfica mediante la compartición de los medios de distribución y ventas, obteniendo beneficios mutuos para las empresas que van desde la disminución de costos, hasta la reducción de tiempos de entrega.
- Nueva tecnología de productos. Este recurso puede ayudar a incorporar tecnología a productos existentes mediante la donación de patentes entre empresas.
- Tecnología y capacidad de producción. Esta alianza permite intercambiar maquinaria con tiempos muertos y transporte, los cuales podrían ser poco rentables para una sola empresa.

En el caso que la prioridad en el desarrollo estratégico es el creciente énfasis en la consolidación. Inducidas por grandes conglomerados, cada

vez más empresas están rompiendo algunas de sus recientes estrategias de crecimiento. Básicamente, existen tres tipos de estrategias de consolidación:

- Atrinchamiento
- Contracción de productos
- Contracción del mercado

Atrinchamiento es esencialmente lo opuesto al desarrollo del mercado. Una empresa reduce su compromiso con sus productos existentes al retirarse de mercados más débiles. Generalmente se sigue esta estrategia cuando una empresa ha experimentado un rendimiento desigual en diferentes mercados.

En el caso de la contracción de productos, ésta se presenta al considerar por parte de la empresa una reducción del número de productos que ofrece en un mercado. En efecto, esta estrategia es lo opuesto al desarrollo de productos, y ocurre al detectar que algunos segmentos del mercado son demasiado pequeños o muy costosos para seguir prestando servicios allí.

La contracción del mercado ocurre cuando una empresa vende parte de su negocio a otra organización. Debido a que esto generalmente implica que una empresa elimina una línea de productos y sale de un determinado mercado, la contracción es lo opuesto a la diversificación.

Por lo general, una empresa sigue estrategias de contracción al de que determinado negocio no está logrando los objetivos de la organización para éste.

Las estrategias corporativas proporcionan la representación o boceto del desarrollo a largo plazo de una organización viable y rentable mediante la determinación de los mercados que deben ser atendidos y de los productos y servicios que van a ofrecerse. En general, las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de un análisis de los factores del entorno, de los recursos corporativos y de los objetivos de largo plazo. Además, para decidir cual de las estrategias se va a aplicar es importante identificar las capacidades distintivas de la empresa. Es decir, una organización debe de contar con los recursos específicos que se requieren para el éxito de un producto específico y en el campo del mercado donde este producto competirá.

Por otro lado, la estrategia de mezcla de productos es un elemento esencial en la planeación de la mercadotecnia internacional, porque representa el puente entre la estrategia corporativa y el desarrollo de las estrategias y programas de mercadotecnia. La base de este puente, es el desarrollo de los objetivos del producto, los cuales indican el rol que se espera que cada producto desempeñe en el cumplimiento de los requerimientos de rentabilidad y crecimiento futuro de la empresa. Esta estrategia se detalla a continuación.

#### 1.4.5. Estrategia de la Mezcla de Productos.

Una estrategia corporativa proporciona a una empresa la dirección básica estableciendo el producto general y el alcance del mercado que se va a seguir. Dado este alcance, por lo general una empresa elige desinvertir o recortar negocios y productos que no se ajustan a la estrategia, y asignan los recursos necesarios a aquellos productos y negocios que sí se ajustan a esta esfera estratégica. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones es probable que una cantidad de productos y negocios continúen dentro del ámbito del mercado del producto, por tanto, la gerencia debe tener una base para establecer prioridades entre aquellos productos y negocios que permanecerán.

Una estrategia que contempla los objetivos del producto ayuda a la gerencia a resolver el problema de establecer prioridades. Específicamente esta estrategia es un plan que plantea:

- Como se jerarquizarán diversos productos o negocios con el propósito de asignar los recursos escasos y
- Que objetivos se establecerán para cada producto o negocio a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los ejecutivos pueden basarse en un concepto útil para desarrollar una estrategia de objetivo de producto: el ciclo de vida del producto.

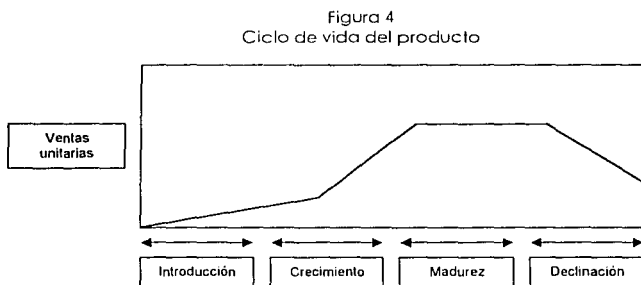
El concepto de ciclo de vida del producto desempeña un papel muy importante en el desarrollo de una estrategia de mezcla de productos. Este concepto ayuda a los gerentes a identificar la importancia de las tendencias de las ventas y a evaluar la naturaleza cambiante de la competencia, los costos y las oportunidades del mercado a través del tiempo.

El ciclo de vida del producto representa un patrón de ventas a través del tiempo, un patrón típicamente dividido en cuatro etapas. Estas etapas por lo general se denominan de la siguiente manera.

- **Introducción.** El producto es nuevo en el mercado. Puesto que no existen competidores directos, a los compradores se les debe enseñar que hace el producto, cómo se usa, para quién es y dónde comprarlo.
- **Crecimiento.** El producto es ahora ampliamente conocido ; las ventas crecen rápidamente porque nuevos compradores ingresan

en el mercado y quizás porque los compradores encuentran más formas de uso del producto. El crecimiento de las ventas estimula a muchos competidores a ingresar en el mercado y el establecimiento de la participación de mercado se convierte en la principal tarea de mercadotecnia.

- **Madurez.** El crecimiento de las ventas se nivela a medida que casi todos los compradores potenciales han ingresado en el mercado. Los consumidores ahora conocen las alternativas, los compradores que repiten compras dominan las ventas y las innovaciones de los productos están restringidas a mejoramientos menores.
- **Declinación:** Las ventas descienden lentamente debido a las necesidades cambiantes de los compradores o debido a la introducción de nuevos productos que son suficientemente diferentes para tener sus propios ciclos de vida



Fuente: Guillinan, Joseph P., *Administración de Marketing*, p. 43

Desde el punto de vista de la planeación de la mercadotecnia el ciclo de vida del producto tiene dos implicaciones importantes:

- Primero, conocer la etapa del ciclo de vida del producto nos dice más acerca de las oportunidades del mercado que la tasa actual de crecimiento de la empresa. El bajo crecimiento de las ventas de la marca puede ocurrir debido a que la participación en el mercado está declinando en la etapa de crecimiento o debido a que la participación en el mercado es estable en un mercado maduro. Pero, saber en que etapa se encuentra un producto, permite a la gerencia evaluar las oportunidades para incrementar el crecimiento en las ventas de la marca.



- Segundo, conocer la etapa del ciclo de vida del producto permite a una empresa proyectar los costos y las utilidades futuras. Los costos de mercadotecnia tienden a ser más altos en las etapas de introducción y crecimiento inicial del ciclo de vida. En la etapa de introducción se requieren grandes cantidades de publicidad y esfuerzos de ventas para comunicar los beneficios básicos que se derivan de la nueva forma del producto. Al comienzo de la nueva etapa de crecimiento se requieren grandes gastos de mercadotecnia para promoción y modificaciones menores del producto, a medida que las empresas se mueven para lograr una posición sólida de la participación de mercado con el propósito de ser suficientemente fuertes para sobrevivir al ataque de los competidores que con frecuencia, se presenta en la etapa de madurez.

El concepto de ciclo de vida del producto tiene sus limitaciones. Por ejemplo, no considera las capacidades y recursos específicos de los diversos competidores en un mercado dado. Así, si los competidores tienen amplios recursos financieros, el nivel de gasto de mercadotecnia necesario en diferentes etapas puede ser mayor que lo que sugiere el modelo. Además, los competidores que son financieramente fuertes, debido a ventas de otros productos, pueden sobrevivir en la etapa de madurez del mercado, aún con pequeñas participaciones del mercado. Otra limitación es que los competidores pueden confundir un nivel de crecimiento con un nivel de madurez, cuando la verdadera causa es la falta de esfuerzo promocional en la industria o precios demasiado altos. Con frecuencia, el resultado es una predicción de autorrealización: las firmas reducen los gastos de mercadotecnia, lo cual a su vez retarda el crecimiento de las ventas.

A pesar de estos problemas, el concepto de ciclo de vida del producto puede ser una herramienta valiosa en la planeación de mercadotecnia, porque permite comprender a los ejecutivos las oportunidades de crecimiento y de ganancias que enfrenta cada producto o negocio y de ésta forma podrán asignar los recursos suficientes a favor del posicionamiento de mercado.

Las estrategias corporativas proporcionan la representación o boceto del desarrollo a largo plazo de una empresa viable y rentable, mediante la determinación de los mercados que deben ser atendidos y de los productos y servicios que van a ofrecerse. En general, las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de un análisis de los factores del entorno, de los recursos corporativos y de los objetivos de largo plazo.

La estrategia de mezcla de productos es un elemento esencial en la planeación, porque constituye el puente entre la estrategia corporativa y el desarrollo de estrategias y programas de mercadotecnia. La base de este puente es el desarrollo de los objetivos del producto, indicadores del rol que se espera que cada producto desempeñe en el cumplimiento de los requerimientos de rentabilidad y crecimiento futuro de la empresa. Además, los objetivos del producto proporcionan un formato general para la asignación de los recursos entre los productos. Los objetivos del producto deberán determinarse sobre la base de la fortaleza competitiva de una empresa en el mercado y el atractivo del mercado evaluando las oportunidades de crecimiento y de rentabilidad.

### 1.5. Investigación y Análisis del Mercado Meta.

Al realizar las actividades de investigación y análisis del mercado meta los ejecutivos pueden identificar los principales problemas y oportunidades que puedan pasar para dirigir la selección de programas y estrategias de mercadotecnia, es por lo anterior que en el presente punto suministrará los conceptos y principios básicos más útiles e importantes para realizar un análisis de la situación, así también, para localizar, evaluar y seleccionar las oportunidades existentes para los productos de la empresa.

"Para asegurarse el empresario que su empresa y sus fines sigan un buen camino, deberá tener una política adecuada de comercialización. Para lograrlo, tendrá que contar con elementos correctos de juicio, recurriendo para ello a las investigaciones de marketing".<sup>12</sup>

La investigación respectiva debe ser de los más cuidadosa y profunda posible, lo que se verá reflejado en un ahorro de costos no previstos, posteriormente. Hay que incluir dicha investigación en un análisis que constituya un perfil o estudio de mercado que contenga todas las hechas y las cifras necesarias para preparar a la empresa y aprovechar todas las posibilidades, ya que generalmente, los problemas y las oportunidades más significativas son las relacionadas con el mercado para un producto y en particular estudiaremos el problema de identificar posibles mercados objetivos.

Frecuentemente, se considera a la investigación empresarial como un gasto que no genera ninguna productividad, esto complementado con los costos que esta actividad implica muchas veces ha motivado a empresas a dejarla de lado, cuando en la realidad, la investigación es una inversión que seguramente reeditarán. La información es una herramienta fundamental en los negocios, sin esta, la perspectiva de planificación no sería posible, simplemente, la incursión en la actividad exportadora sería una situación de incertidumbre. En conclusión, la información desprendida de un proyecto de investigación nos otorga el poder de decisión por la mejor oportunidad de negocios.

Aunque las oportunidades en el comercio internacional pueden ser detectadas por distintas áreas funcionales de la empresa, la responsabilidad del análisis y la selección de las oportunidades de mercado recaen directamente a la organización de mercadotecnia.

El mercado, entonces, es un factor clave en la decisión de incursionar en el comercio internacional, por lo tanto, tiene que ser el punto de partida para

---

<sup>12</sup> Palacio, Enrique A. op. cit., p.109.

la planificación de las operaciones de exportación, en consecuencia, todo programa de mercadotecnia debe comenzar con un cuidadoso estudio de mercado para localizar, evaluar y seleccionar las oportunidades existentes para los productos de la empresa.

"El estudio de mercado es exhaustiva, exacta y objetiva recolección, tabulación y análisis de todos aquellos elementos de juicio que, de una manera u otra, se relacionan con el flujo de bienes, servicios e ideas, desde la empresa productora hasta el consumidor, usuario o seguidor".<sup>13</sup>

Pero antes que nada, es necesario definir el concepto mercado el cual es un área geográfica donde se encuentran y operan los compradores y vendedores, se ofrecen a la venta mercancías y servicios, y en que se transfiere la propiedad de un título. Un conjunto también puede definirse como el conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio. Este mercado en su totalidad heterogéneo como consecuencia de su distribución geográfica, de las características individuales de las personas que lo integran, variando en edad, sexo, educación y condiciones económicas, así como, estilos de vida y criterios de comportamiento en relación con la compra.

Por lo anterior, para realizar una acción de mercadotecnia eficaz, el mercado global tiene que ser dividido en una serie de submercados o de grupos significativos de compradores, de tal manera que, mediante una mejor adecuación de las acciones a las condiciones particulares de cada uno de los grupos, se puede llegar a una plena satisfacción de sus necesidades y obtener un mayor rendimiento de los recursos empleados por la empresa.

La división del mercado total en submercados o grupos de compradores, es lo que se conoce como segmentación de mercado, y es lo que constituye la base en la que se fundamentan los análisis de mercadotecnia.

"La segmentación del mercado es el proceso de identificar grupos de clientes con necesidades o motivos de compra altamente similares dentro de un mercado relevante".<sup>14</sup>

Los criterios de determinación del mercado básico son: Las razones de compra del producto y la localización geográfica.

- La segmentación según las razones de compra, es la primera segmentación que debe de hacerse en todo mercado, teniendo en

<sup>13</sup> Ibidem, p. 110

<sup>14</sup> Gullinan, Joseph. P. op.cit., p. 85.

cuenta las razones por las que sus integrantes compran los productos o servicios ofrecidos. Según las razones de compra, en todo mercado pueden identificarse tres submercados básicos, el industrial, intermediario y el consumidor o final.

1. Industrial: Compra los productos o servicios para incorporarlos al proceso productivo, como un componente más de un nuevo producto.
  2. Intermediario: Adquiere los productos para negociar mediante acciones de compra-venta y obtener a través de ello un beneficio.
  3. Consumidor: Los compra para satisfacer sus propias necesidades.
- La segmentación según la localización geográfica: La forma en la que distribuyan geográficamente los mercados también influye en las decisiones de mercadotecnia. El clima, el medio ambiente económico, cultural y político que caracteriza el país son factores que afectan en las decisiones de mercadotecnia. Aquí, la segmentación se realiza de la siguiente manera:
    1. El grado de concentración geográfica en la que se encuentran los clientes actuales y potenciales en cada uno de los mercados considerados.
    2. La distancia, los medios de transporte, las comunicaciones disponibles para encarar y desarrollar las actividades de mercadotecnia en los puntos donde se concentra la demanda para los productos de la empresa.
    3. La propensión a riesgos políticos que puedan afectar la actividad exportadora.

El siguiente paso es la identificación de nuestro mercado meta, constituido por el grupo o los grupos seleccionados dentro de los mercados básicos, hacia las cuales se encauzarán todas las acciones de mercadotecnia tendientes a la promoción y venta de productos y servicios.

La empresa puede seleccionar el mercado meta dentro del mercado consumidor, o el mercado industrial o el intermediario, según sea el caso, empleando para ello criterios de segmentación.

Hay varios criterios de segmentación de mercado consumidor, cada uno de ellos destinados al logro de objetivos específicos, así cuando se desea identificar prospectos se recurre a la denominada segmentación socioeconómica, si se quiere conocer los motivos de compra, se emplea la

segmentación psicográfica, pero si se desea saber el uso o la respuesta de un producto, se utiliza la segmentación conductual.

- Segmentación socioeconómica: Consiste en dividir el mercado consumidor en grupos homogéneos con base en variables como el sexo, edad, ocupación y niveles de ingresos, este tipo de segmentación nos permite identificar los clientes potenciales de nuestro producto, pero no nos permite saber si estos estarán dispuestos a comprarlo.
- Segmentación psicográfica: Permite dividir el mercado consumidor en grupos según estilos de vida y características personales. Las personas de un mismo grupo socioeconómico pueden tener distintos intereses y motivaciones, ya que dichos parámetros dependen de factores psicológicos y sociales, de estos últimos se ocupa la segmentación psicográfica.
- Segmentación conductual: Se usa para dividir el mercado consumidor en grupos, teniendo en cuenta la actitud, el uso de respuesta a un producto real o a sus atributos, las variables son la frecuencia con la que se compra el producto, la lealtad a la marca, criterios de beneficios, etc.

La segmentación del mercado industrial puede hacerse de diversas maneras, pero los criterios son: La aplicación que estos hacen del producto, el uso final del mismo, los tamaños de los pedidos y la frecuencia de compra.

- Segmentación según el tamaño del pedido: En esta segmentación se consideran las siguientes variables, si el producto es utilizado para crear, o es integrado a otro producto, es decir, si es materia prima o es componente.
- Segmentación según el uso final del producto: Esta consiste en dividir el mercado industrial según el ramo o campo específico al que va dirigido el producto.
- Segmentación según el tamaño del pedido: En esta segmentación los compradores son catalogados según el volumen de compras que realicen.
- Segmentación según la frecuencia de compra: Esta consiste en catalogarlos según la frecuencia de las compras.

Los criterios anteriores permiten tener una idea de la segmentación de mercados industriales, en la práctica muchos de estos criterios se complementan para obtener una definición especificada del mercado que se desea atacar.

La segmentación del mercado intermediario: ésta emplea otros criterios que se relacionan con aspectos de comercialización y venta, utilizándose para ello la especialización del intermediario, el tipo de cobertura del territorio y los volúmenes de venta para los productos de la empresa:

- Segmentación según la especialidad: Aquí se considera la especialización en un ramo específico de los negocios en el que la empresa desarrolla sus actividades.
- Segmentación según la cobertura territorial: Esta es una clasificación que toma en cuenta el grado de cobertura que tienen los clientes potenciales, los cuales pueden ser de tipo internacional, nacional, regional o local.
- Segmentación según el volumen de venta: En este caso los intermediarios se clasifican en grandes, medianos y pequeños.

La segmentación de mercados en general es un elemento básico de la gestión empresarial, ya que brinda ventajas que ayudan a mejorar las decisiones relacionadas con el desarrollo de productos y la estrategia de comercialización. Entre las principales ventajas están:

- Permite una adecuación del producto ya que el conocimiento del mercado meta permite que los requerimientos y necesidades del consumidor estén implícitas en el producto.
- Permite el mejor empleo de los recursos de la empresa ya que nos conduce a una mejor racionalización mediante una concentración de esfuerzos sobre el producto, el segmento al cual se dirigen las acciones y el lugar donde el producto será comercializado.
- Facilita las previsiones de venta del producto ya que permite un conocimiento más exacto de los futuros ingresos, además, facilita todo lo relativo a la programación de la producción.

Posteriormente al tener definidos los objetivos y el análisis de la situación, se deben conocer los hechos y factores involucrados y así poder trabajar la investigación en función de los recursos disponibles, esta

etapa está diseñada con el fin de evitar que la investigación carezca de orientación y se recopile información inútil.

"No todos los segmentos del mercado, presentarán las mismas potenciales oportunidades de venta y, debido a que las organizaciones operan con recursos limitados, debe tenerse en cuenta la importancia relativa de los diferentes segmentos para determinar la asignación de los recursos".<sup>15</sup>

Realizado el punto anterior se procede a la etapa de investigación informal o exploratoria la cual puede llevarse a través de los siguientes procedimientos.

- Análisis de documentos, informes, estudios, estadísticas y reportes oficiales que se hayan publicado y que estén relacionados con el punto a tratar.
- Observación directa de los hechos y situaciones particulares del mercado, es decir, precios, productos, tipos de promoción, formas de presentación, etc.
- Entrevistas personales de carácter informal con personas directamente relacionadas con asuntos que se están investigando.
- Reuniones con grupos de referencia, representativos del mercado meta que se desea alcanzar.

Este tipo de investigación muchas veces arroja los elementos necesarios para el análisis, por lo que en ocasiones no es necesario recurrir a otro tipo de investigación de carácter formal, por ser costosas y complicadas.

Además, México cuenta con diversas fuentes de información enumeradas a continuación:

- Institutos o bancos de comercio exterior.
- Cámaras de industria y comercio.
- Bancos e instituciones financieras.
- Cámaras de comercio bilaterales.
- Empresas de comercio exterior.
- Secretarías de relaciones exteriores.

---

<sup>15</sup> Ibidem, p. 89.



Por otro lado, la investigación formal, como su nombre lo indica requiere de la formulación de un proyecto de investigación. De acuerdo con el problema de que se trate, y por ende, del tipo de información que se requiera en este proyecto se pueden optar entre varios métodos, algunos de ellos pertenecientes a lo que se conoce como investigación tradicional o de muestreo.

Todo el proceso de investigación culmina con la presentación de un reporte final en el que se describe el trabajo realizado, las conclusiones obtenidas a través del análisis de datos y las recomendaciones que se estiman convenientes en función a los resultados logrados.

Ahora es cuando se tiene que determinar el procedimiento para la selección de mercados, el cual consiste en dos etapas básicas, la de identificación y clasificación según su potencial y factibilidad de explotación de los mercados en donde existen oportunidades para los productos de la empresa; y otra que consiste en el análisis y la correspondiente selección.

En la etapa de identificación y clasificación se recurre a una investigación de tipo exploratoria, la cual se puede emplear para la obtención de la información necesaria. Una vez identificados los mercados con oportunidades, deben ser clasificados según su potencial y facilidad de explotación, para lo anterior, existen tres categorías:

- Mercados que ofrecen pocas oportunidades para la empresa.
- Mercados con potencial, pero que difieren al mercado nacional, por lo que exigen modificaciones al producto, en los métodos y prácticas de la mercadotecnia.
- Mercados en los que existe potencial y que no exigen modificaciones al producto.

Todos los mercados que han sido clasificados como oportunidad de negocios tienen la capacidad de ser explotados comercialmente, por lo que el proceso de selección final exige un análisis mucho más cuidadoso, de tal manera, que el mercado o los mercados seleccionados cumplan con dos principios básicos:

- Facilidad de acceso, ya que la distancia juega un papel importante en la exportación ya que se relaciona con el tiempo y costo involucrados en la atención del mercado, los tipos y costos de los

medios de transporte por emplear para hacer llegar los productos y las comunicaciones.

- Posibilidades de concentrar esfuerzos, ya que se requiere de una alta especialización por parte de la empresa en aspectos técnicos como los trámites y la documentación.

Es preferible concentrar los esfuerzos en un solo mercado o eventualmente en un número limitado de éstos que presenten características homogéneas. Abordar a la vez varios mercados con características distintas, exigiría serios ajustes a las empresas y lo más importante, mayores requerimientos en materia de inversión.

Finalmente, a continuación se enumera el proceso final de la selección de mercados, el cual, es llevado bajo un estudio de mercado donde la secuencia de la información debe ser detallada, se enumeran a continuación:

Etapa 1: Estudio de mercado.

Al realizar el estudio de mercado, este debe tener una secuencia que permita descartar aquellos que, al analizarlos a mayor profundidad, presentan restricciones o dificultades en algunos aspectos relacionados con la introducción o la comercialización del producto y que no justifiquen una continuación de los trabajos de investigación. Para llegar a la selección en este rubro, se cuentan con los siguientes elementos:

Análisis de potencial, donde el principal objetivo es analizar:

- Tamaño y características de la industria, es decir, volumen, estructura, características de su evolución en función de su condición económica actual y previsión de tendencias futuras.
- Porcentaje de la industria cubierta por importadores, éste estudio comprenderá en su caso el análisis de las políticas destinadas a la protección de los productos locales, así como, la propensión al consumo de productos importados.
- Facilidades otorgadas por el país a las importaciones, es decir, el análisis de las políticas relacionadas con las importaciones y los convenios multinacionales y bilaterales suscritos al país.

Los estudios anteriores, permitirán conocer el potencial real del mercado y la evolución de su volumen, así como, las previsiones de las ventas de la empresa.

Análisis del consumidor, éste determina el sector consumidor al que irán dirigidas todas las acciones tendientes al logro de una decisión de compra favorable a los intereses de las empresas:

- Identificar, segmentación por grupos de consumidores y distribución geográfica.
- Características de las compras, referente al comportamiento, tipos de compra, frecuencia con que se realizan, características de estacionalidad de la misma y tendencias que pudieran manifestarse.
- Hábitos de compra, los canales utilizados y preferencias de cada grupo de consumidores, personas o factores que influyen en la decisión de compra del producto, la lealtad observada en cuanto las marcas existentes, la atención y servicio que esperan de los proveedores y las tendencias de dichos hábitos.

Análisis del producto, especifica el producto en particular y comprende:

- Descripción del producto, es decir, su composición o construcción en especificaciones técnicas, resistencia, terminación, tipo y características de envase, presentación y marcas.
- Análisis del ciclo de vida, en esta etapa se considera la vulnerabilidad ante la obsolescencia tecnológica, la sustitución o la pérdida de atractividad, si está influido por la moda, etc.
- Análisis y proyección de la tendencia de precios, se realiza en función al ciclo de vida actual y del que se considere que el producto puede tener en un futuro inmediato.
- Exigencias gubernamentales, es decir, especificaciones en materia de componentes, envasado, caducidad, así como, las limitantes en publicidad y promoción.
- Análisis de variaciones observadas en el producto, grado de similitud observado entre los productos existentes en el mercado y el producto que la empresa vende en el mercado nacional, ya que

esto podría influenciar en la que se refiere a la producción y financieramente.

## Etapa 2: Estudio de comercialización.

En esta segunda etapa se estudia mucho más a fondo los aspectos relacionados con la comercialización, y de manera especial, aquellos que tienen que ver con la competencia, entre los aspectos más importantes están:

Análisis de la competencia, el cual es un estudio riguroso debido a que en el campo de los negocios de la exportación las empresas tienen que desarrollarse en el ámbito de la mercadotecnia competitiva, es decir, la participación en un mercado internacional mediante la conquista de los clientes de la competencia, se tendrá que prestar atención a los siguientes aspectos:

- Número de competidores, marcas o modelos de los productos ofrecidos, imagen y reputación de cada uno de ellos, participación lograda en el mercado y tendencias.
- Análisis de sus productos, es decir, características particulares de sus productos, aspectos diferenciadores, envases empleados y análisis de la relación calidad-precio.
- Canales de distribución utilizados, tipos y características de cada uno de ellos, agresividad, colaboración brindada por las empresas competidoras y apoyos e incentivos que estas empresas pudieran proporcionar a los canales de distribución.
- Estrategia de publicidad y promoción de ventas, es decir, estrategia de medios e individualización de los medios utilizados, características de las promesas publicitarias, público al cual van dirigidas e identificación de los esfuerzos publicitarios realizados conjuntamente con los canales de distribución.
- Estrategias de comercialización, acuerdos y relaciones con los mayoristas, distribuidores y representantes, descuentos, bonificaciones comerciales, crédito comercial y forma de pago.
- Servicios posventa, tipos y características del servicio brindado y garantías observadas.

Análisis de las protecciones arancelarias, este ayuda a comprender acerca de las protecciones arancelarias por parte de las autoridades del mercado que se desea atacar, tal análisis comprende lo siguiente:

- Disposiciones que protejan a los competidores locales, tipos de protección y la forma en que dichas protecciones pueden afectar a nuestro propósito.
- Beneficios especiales de los que puedan gozar los competidores extranjeros, concesiones especiales otorgadas a proveedores pertenecientes a comunidades o naciones, o de denominados mercados comunes.

Al término de estas etapas se debe tener un conocimiento de todo lo que tiene que ver con aspectos de comercialización, de tal manera que se podrán detectar oportunidades o problemas existentes y definir en consecuencia, las estrategias a seguir.

Etapa 3: Estudio de aspectos operativos.

Esta etapa está relacionada con las actividades de exportación propiamente dicha, es decir, todo lo que tiene que ver con lo que se conoce como tráfico.

Aspectos relacionados con el acceso al mercado, encargado de detectar los aspectos involucrados en las operaciones de exportación y son:

- Costos relativos a la transportación del producto, medios de transportación alternativos, requisitos de embalaje, costos y condiciones del flete, seguros, gastos de bodega y estiba.
- Costos aduanales, aranceles y valoración de la mercancía, otros impuestos y tasas fiscales.
- Otros costos y requisitos, consulares, inspecciones sanitarias, etc.
- Impuestos internos, impuestos a la venta o al valor agregado.

Análisis de la situación cambiaria, este análisis tiene importancia en cuanto a los aspectos financieros de las operaciones de exportación por lo que tendrá que analizarse lo siguiente:

- Tipos de cambio, convertibilidad de las monedas involucradas en la operación y evaluación del riesgo cambiario.

- Políticas y restricciones cambiarias, permisos y autorizaciones de importación, liberación de divisas y forma de pago.

Los puntos anteriores permitirán el conocimiento de los costos y gastos relacionados con la comercialización del producto, por lo que tendrán que ir implícitos en el precio del producto.

Etapa 4: Selección del mercado apropiado.

Cumplidos los puntos anteriores, los mercados con mejores posibilidades están listos para ser seleccionados, la decisión final tendrá que recaer en el mercado que comparado con otros, cuente con mayores posibilidades de éxito en función de lo siguiente:

- Seguridad de éxito
- Facilidad para llevar a cabo las operaciones
- Rapidez con que pueda iniciarse la exportación
- Economía de las operaciones de exportación
- Menores costos financieros para la empresa
- Que facilite mayor versatilidad en las acciones de mercadotecnia.

El procedimiento expuesto constituye una valiosa guía para la toma de decisiones acorde con la capacidad en materia organizacional y recursos económicos que la empresa detente, todo en función de sus propios objetivos y considerando los planes de crecimiento.

## 1.6. Canales de Distribución Internacional.

La distribución de los productos en operaciones de mercadotecnia internacional es un poco compleja, en virtud de las distintas formas y características que puede adquirir, para un mismo producto en los diferentes mercados.

En términos generales, la distribución es una estructura formada por la propia organización de venta del productor, más la organización de ventas individuales de cada uno de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización, mediante el cual el producto es transferido al consumidor final.

Por lo anterior, un canal de distribución es una estructura compleja que se inicia desde el productor en el país en el cual éste está instalado, y llega hasta el consumidor final, según sea el caso, en el país donde éste último reside. Dado lo anterior, la distribución en las operaciones de mercadotecnia internacional exige el establecimiento de una estructura que permita, en primer lugar, la introducción del producto al país donde será comercializado y, en segundo lugar, una vez introducido, ponerlo al alcance del consumidor final para que éste pueda adquirirlo.

Tales exigencias son cubiertas, en el primer caso, por los métodos de exportación, y en el segundo, por los canales de distribución, ya que al integrar la estructura de distribución conforman lo que se conoce en mercadotecnia internacional como el canal total de distribución, es decir, el canal que permite que el producto llegue desde el productor hasta el consumidor final, en cualquier punto que este último se encuentre en los diferentes mercados internacionales.

De acuerdo con el papel que tienen los distintos intermediarios que conforman el canal de distribución, estos se clasifican en dos tipos: los intermediarios comerciales y los intermediarios agentes.

La diferencia fundamental entre ambos tipos de intermediario radica en el hecho que mientras los primeros llegan a poseer productos en propiedad durante el proceso de distribución, los segundos, nunca llegan a tener la propiedad. Tener o no la propiedad de un producto durante el proceso de distribución tiene importantes implicaciones de índole legal, pues en los códigos de comercio de los diferentes países se encuentran contempladas dichas situaciones y, por tanto, los intermediarios están sujetos a normas y procedimientos de carácter administrativo y fiscal totalmente distintos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Czinkota, Michael y Ilkka Ronkainen. Marketing Internacional. Ed. McGraw Hill. México, 1996. p.353

Lo importante es que al efectuar los análisis de selección del sistema más apropiado para el producto, en función de las propias posibilidades, la empresa podrá optar entre estos dos tipos de intermediarios de acuerdo con las diferentes alternativas de distribución que se puedan presentar en un determinado mercado.

La variedad de los canales abarca desde tipos directos (productor-consumidor) hasta canales multiniveles que emplean una diversidad de intermediarios, cada uno con un propósito particular. Por ejemplo, Amstrand, fabricante británico de computadoras vende sus productos a España en más de 4200 tiendas detallistas. Para tener este tipo de alcance distribuye por cuatro tipos de canales:

- Cuentas grandes, como las tiendas departamentales.
- Grupos de compradores, formados por asociaciones nacionales y regionales de detallistas en electrónica.
- Detallistas de electrodomésticos independientes y tiendas de informática.
- Mayoristas, quienes llegan a cuentas que los otros tipos de canales no pueden alcanzar.<sup>17</sup>

Las conexiones hechas entre productor e intermediarios sirven también como flujos de información, ya que los datos que proporcione el detallista, le sirven al empresario para identificar los cambios que podría tener el mercado, además de que de esta manera se pueden coordinar actividades promocionales que tengan un impacto real sobre el consumidor.

Debido a que es muy difícil vender directamente a los consumidores finales, los ejecutivos tienen que decidir sobre las maneras alternativas de mover los productos hacia los mercados escogidos por medio de los intermediarios, por ser útiles para conseguir la entrada rápida, fácil y con un bajo costo a un mercado proyectado.

Al diseñar el canal de distribución, se debe determinar la longitud y amplitud del canal utilizado. La longitud se determina por el número de niveles o tipos diferentes de intermediarios. La más tradicional es la configuración productor-mayorista-detallista-cliente. La amplitud del canal se delimita por el número de instituciones de cada tipo en el canal, por ejemplo, una empresa de bienes industriales puede conceder derechos de distribución exclusivos a una entidad extranjera, mientras que una empresa

---

<sup>17</sup> Czinkola, Michael y Ilkka Ronkainen. op.cit., p.353



dedicada a bienes de consumo puede utilizar tantos intermediarios como sea posible.

El diseño del canal lo determinan ocho factores integrales para el desarrollo, modificación y administración de los canales. Sus influencias individuales varían de un mercado a otro y rara vez un factor puede ser considerado sin los efectos interactivos de los demás, se describen a continuación:

1. Características del cliente. Las características demográficas y psicográficas de los clientes meta tendrán un peso importante al decidir el diseño del canal. Las respuestas a las preguntas como qué necesitan los clientes, así como, por qué, cuándo y cómo compran, son útiles para determinar las formas en la que los productos deben hacerse disponibles para generar una ventaja competitiva.
2. Cultura. Al planear el sistema de distribución, el ejecutivo debe las estructuras de los canales existentes a lo que podría llamarse cultura de la distribución, por ejemplo, la estructuración y manejo de canales de distribuciones japoneses son de las razones principales que explican el evidente fracaso de las compañías extranjeras para establecer una importante penetración de mercado en Japón, por lo tanto, la compañía que desee ingresar a ese mercado debe de estar preparada para dedicar más tiempo a obtener un conocimiento funcional del mercado para sus productos.
3. Competencia. Es posible que los canales utilizados por los competidores, sean el único sistema de distribución del producto que es aceptado, tanto por el comercio como de los consumidores locales. En este caso, la tarea de los ejecutivos es utilizar la estructura de un modo efectivo y eficiente. La alternativa es utilizar un enfoque de distribución totalmente diferente al de la competencia y esperar desarrollar una ventaja competitiva. Un nuevo enfoque debe ser utilizado con mucho cuidado y ser probados en los ambientes culturales, políticos y legales en los cuales será introducido. En otros casos, todos los canales factibles son bloqueados por los competidores, ya sea por medios contractuales o por otros medios.
4. Objetivos de la compañía. Las consideraciones de tipo administrativo influyen en el diseño del canal, por lo que una selección apropiada del canal de distribución solo es posible si cumple con los requerimientos establecidos por los objetivos generales de la compañía, en cuanto a la participación de mercado y rentabilidad.

5. **Carácter.** La naturaleza del producto, su carácter, influye en el diseño del canal. Entre más especializado, caro, voluminoso o perecedero sea el producto es más probable que el canal sea corto. El tipo de canal escogido debe corresponder al posicionamiento total del producto en el mercado. Los cambios en las condiciones totales del mercado como las fluctuaciones de la moneda también exigen cambios en la distribución.
6. **Capital.** El término capital describe los requerimientos financieros para el establecimiento de un sistema de canal. La fuerza financiera de la empresa determinará el tipo de canal y la base sobre la cual serán construidas las relaciones del canal. Entre más fuertes sean las finanzas de la empresa, mayor capacidad tendrá ésta para establecer los canales de distribución.
7. **Costo.** En estrecha relación con la dimensión de capital está el costo-gasto incurrido en mantener un canal una vez establecido. Los costos varían conforme se desarrolle la relación con un miembro particular del canal, así como durante el ciclo de vida de los productos comercializados.
8. **Cobertura.** Este término describe el número de áreas donde los productos de la empresa están representados y la calidad de esta representación. El número de áreas a cubrir depende de la dispersión y del tiempo transcurrido desde la introducción del producto al mercado. Hay tres enfoques disponibles: 1) Cobertura Intensiva, es necesaria para distribuir el producto mediante la mayor diversidad de intermediarios y el número más grande de intermediarios individuales de cada tipo, 2) Cobertura selectiva que involucra la selección de una serie de intermediarios para cada área a la que se penetra y 3) Cobertura exclusiva, solo involucra una entidad de un mercado.
9. **Control.** El uso de intermediarios implica de forma automática la pérdida de cierto control durante la comercialización de los productos de la compañía. Si la relación entre la empresa y los intermediarios no es firme, el control que la empresa pueda ejercer será menor y entre más grande sea el canal, mayor dificultad tendrá para dar la última palabra en la fijación del precio, promoción y en los tipos de tienda en los cuales el producto estará disponible.

10. Continuidad. Las decisiones en cuanto al diseño del canal son las decisiones a más largo plazo, por lo que tiene que tenerse mucho cuidado al escoger el tipo de canal considerando los tipos disponibles de intermediarios y cualquier amenaza que pueda afectar al canal.

11. Comunicación. El intercambio de información es básico para el funcionamiento del canal. La comunicación es una consideración importante en el diseño del mismo y adquiere mayor relevancia en la distribución internacional debido a los diferentes tipos de distancia que pueden causar problemas:

- Distancia social. El grado en el cual cada una de las dos entidades está familiarizada con la manera de operar de la otra.
- Distancia cultural. El grado en el cual las normas, valores o métodos de trabajo entre las dos entidades difiere debido a sus características nacionales.
- Distancia tecnológica. Las diferencias entre las tecnologías del producto o del proceso entre las dos entidades.
- Distancia de tiempo. Duración del lapso que debe transcurrir entre el establecimiento del contacto o colocación de un pedido y la transferencia real del producto involucrado.
- Distancia geográfica. La distancia física entre las dos entidades.

La comunicación si es utilizada con propiedad, permitirá a la empresa transmitir las metas de esta a los distribuidores, resolver situaciones en conflicto y sobre todo, comercializar el producto.

Finalmente, los canales de distribución lo forman intermediarios de comercialización que facilitan el movimiento de los bienes y servicios. Las decisiones que deben de tomarse para establecer un canal de distribución internacional se enfocan en el diseño del canal y la selección de los intermediarios para las actividades que la empresa no desempeñará. El canal se diseña para cumplir con los requerimientos de la base proyectada de los clientes, cobertura, continuidad a largo plazo del canal una vez que ya está establecido y la calidad de la cobertura que se va a lograr. Una vez determinado el diseño básico del canal, la empresa decidirá sobre la cantidad de intermediarios diferentes que utilizará y cuantos de cada tipo. El proceso es importante porque la mayoría de las ventas internacionales involucra a distribuidores y las decisiones del canal son de las de más largo plazo en todas las decisiones de mercadotecnia.

## 1.7. Estrategias y Programas de Mercadotecnia Internacional.

Los programas de mercadotecnia son decisiones y acciones específicas, que sirven como herramientas para la toma de decisiones necesarios para el desarrollo de productos, fijación de precios, promoción de ventas y distribución. En particular, se tratará de destacar la importancia del desarrollo de los objetivos de programas específicos, este proceso puede simplificar el proceso de selección y diseño de los elementos característicos.

"Los gerentes formulan reglas, principios o formas de pensar y actuar que pueden utilizarse para la consecución de metas de todo tipo, puesto que la administración de mercadotecnia puede verse como una aplicación especial de técnicas administrativas generales, los encargados deben adaptar conceptos de administración general a situaciones y problemas del mercado".<sup>18</sup>

En forma precisa, las estrategias de mercadotecnia internacional son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto en un mercado internacional dado.

Básicamente, una estrategia de mercadotecnia es el puente entre los objetivos de la empresa y análisis de la situación por una parte, y por otra, los programas de mercadotecnia orientados hacia la acción, los programas de mercadotecnia deberán nacer de la estrategia de mercadotecnia. A la vez, la elección de una estrategia de mercadotecnia deberá basarse en los resultados de los pasos previos del proceso de planeación.

La estrategia de sugerida para la incursión de mercados internacionales, es la llamada estrategia de demanda primaria, herramienta diseñada para incrementar el nivel de demanda de un producto por parte de los usuarios o de los usuarios actuales. Las estrategias diseñadas para incrementar el número de usuarios del producto, pueden favorecer tanto a los productos que se encuentran en la etapa introductoria del ciclo de vida, como a los productos que cuentan con grandes participaciones del mercado. De igual forma, la empresa que trata de incrementar las ventas para los compradores del producto, está empleando una estrategia de demanda primaria. Por lo tanto, existen dos métodos fundamentales para estimular la demanda: el incremento de número de usuarios y el incremento de la tasa de compra.

---

<sup>18</sup> Zikmund, William. op.cit. p. 154.

Estrategias para incrementar el número de usuarios: Para este objetivo, la empresa debe incrementar la disposición o la capacidad de compra de los clientes hacia el producto o servicio.

La disposición de compra, puede incrementarse a través de los siguientes enfoques:

- Demostrando los beneficios ofrecidos por el producto.
- Desarrollando nuevos productos con beneficios que serán más atractivos para ciertos segmentos.
- Demostrando o promoviendo nuevos beneficios de productos existentes.

Frecuentemente es necesario un énfasis en demostrar los beneficios básicos del producto cuando se comercializa este por primera vez, por ejemplo, Procter & Gamble tuvo que demostrar la conveniencia y el rendimiento de los pañales desechables Pampers en un mercado en el que los pañales de tela fáciles de lavar, tenían un comportamiento consolidado durante mucho tiempo. De igual manera, los anuncios de la popular cerveza Millet Lite lograron establecer con éxito la disposición de los bebedores de cerveza para ensayar una nueva forma de producto haciendo énfasis en los atributos de sabor. Cuando nuevos productos ofrecen adiciones significativas a los beneficios ofrecidos por productos existentes, hay mayor probabilidad de satisfacer las necesidades de algunos clientes potenciales.

La importancia de este tipo de estrategia es mayor cuando se introduce una nueva forma o clase de producto, porque los nuevos productos rara vez se venden por sí mismos, además de que son fundamentales para la incursión de un producto en un mercado con cultura diferente.

La capacidad de compra puede mejorarse ofreciendo precios o créditos más bajos, o suministrando una mayor disponibilidad (a través de una mayor cantidad de distribuidores, despachos más frecuentes o menos existencias en inventario. Por ejemplo, la reducción de precios generó rápidos incrementos de las ventas en el mercado de teléfonos celulares a finales de los años noventas

Estrategias para incrementar las tasas de compra: Cuando la empresa se preocupa por alcanzar un crecimiento más rápido en un mercado lento pero maduro, la estrategia de mercadotecnia puede orientarse

hacia el incremento de la disposición de compra con mayor frecuencia o en mayor volumen, utilizando los siguientes enfoques:

En el caso de la ampliación del uso, los compradores pueden ampliar el uso si puede incrementarse la variedad de usos o las ocasiones de uso. En los últimos años se han realizado un gran número de campañas publicitarias para sugerir la ampliación de los usos de productos y servicios. Los ejemplos de intentos para ampliar las ocasiones de uso incluye la campaña publicitaria de Coca Cola que sugiere "siempre Coca-Cola".<sup>19</sup>

Los precios más bajos o el empaque especial por volumen, pueden llevar a volúmenes promedio más altos y posiblemente a un consumo más rápido de productos como bebidas gaseosas o alimentos ligeros, o los niveles de consumo pueden estimularse si cambian las percepciones que tienen los compradores sobre los beneficios de un producto o servicio.

El rediseño de productos responde a la conveniencia al reemplazo de un producto en beneficio a la utilización del espacio y los costos operacionales.

Finalmente, una estrategia sirve como eslabón principal entre la planeación y el análisis de la situación, por una parte, y el desarrollo de programas por otra. El aspecto importante es el hecho de que la estrategia debe considerarse desde una perspectiva dinámica a medida que la estrategia corporativa y el análisis de la situación cambian con el transcurso del tiempo.

---

<sup>19</sup> [www.cocacola.com/inicio](http://www.cocacola.com/inicio)

### 1.7.1. Desarrollo de Productos de Exportación.

En la mayor parte de las industrias, las empresas no pueden sobrevivir sin un flujo continuo de nuevos productos, ya que se necesita de estos para servir como fuente de crecimiento, además, es un elemento fundamental en la implementación de una estrategia de mercadotecnia para un producto.

"Debido a la importancia de los esfuerzos de desarrollo de productos, muchas empresas han establecido objetivos de ventas explícitos para nuevos productos. En Rubbermaid, por ejemplo, la meta de la empresa es general el 30% de ventas totales a partir de productos introductorias en los últimos cinco años. Sin embargo, los costos de diseño, producción y marketing de nuevos productos aumentan".<sup>20</sup>

Es por lo anterior, que se clasificará los diferentes tipos de nuevo producto, para que estos sean considerados en la estrategia de mercadotecnia.

En algunas industrias, los ciclos de vida de los productos pueden ser tan cortos como un año, en consecuencia, la innovación del año pasado, ya no es novedosa. En otras industrias, por el contrario, el ritmo de innovación es más lento, además, la definición de novedad depende de quien está haciendo la evaluación: el comprador o el vendedor. Es por lo anterior que se definirá el grado hasta donde un nuevo producto es nuevo para un comprador, o para la empresa que lo vende.

El grado hasta el cual un producto es nuevo para la empresa depende de su rol en la estrategia de mercadotecnia, es decir, los tipos de nuevos productos, dependerán de las acciones que se desean o esperan en cuanto a la comercialización de este. A continuación, se especifican los tipos de estrategia:

- **Diversificación.** La diversificación es una estrategia donde la empresa ingresa en nuevos mercados con productos funcionalmente diferentes a los existentes. Debido a que la diversificación implica nuevos productos y nuevos mercados, el desarrollo del producto es de lo más nuevo para la empresa, de esta manera, la empresa generalmente conoce menos de los aspectos relacionados con compradores, distribuidores, costos de producción y procesos, esta brecha de conocimiento es menos problemática si la diversificación se orienta a productos complementarios de los productos ya existentes.

---

<sup>20</sup> Guillinan, Joseph P. op.cit., p. 239.

- **Desarrollo del mercado.** Consiste en utilizar una extensión tecnológica de un producto existente para atender una nueva categoría de uso y de esta manera, estimular la demanda. Aunque la tecnología básica para estos nuevos productos generalmente se comprende bien, la empresa debe tratar nuevos usuarios y canales de distribución, lo cual genera incertidumbre con respecto a la aceptación del mercado.
- **Desarrollo de producto.** Esta se inicia mediante una estrategia de mercadotecnia para la línea de productos, y su objetivo es llegar a nuevos segmentos de mercado que ya están siendo atendidos, la empresa debe tener una buena comprensión del comprador, canales de distribución y se basará en tecnología y los procesos de producción conocidos, la incertidumbre básica gira en que tan bien será aceptado el nuevo producto en comparación con los productos de la competencia y hasta que punto afectará las ventas de nuestras posibles líneas de productos.
- **Penetración del mercado.** Las modificaciones menores del producto se utilizan frecuentemente como parte de una estrategia de penetración del mercado. Específicamente podría desarrollarse una versión nueva o separada para retener a los clientes de los que se está apoderando la competencia o para incrementar la participación de mercado mediante el mejoramiento de los servicios ofrecidos.

El evaluar la idea de un nuevo producto, la empresa debe tener una idea de cómo el mercado responderá a ésta. Específicamente se deberán determinar las necesidades y preferencias de compra, el tamaño y las posibilidades de crecimiento y la percepción del producto en relación con sus competidores. En general, el grado de incertidumbre dependerá del grado de novedad del producto desde el punto de vista del comprador, existen varios niveles de novedad que reflejan el grado de innovación de la idea del producto.

- **Innovaciones discontinuas.** Estas son relativamente poco frecuentes. Representan productos que crean clases completas de productos, generalmente como resultado de un avance tecnológico. Por cuanto estos productos generalmente categorías de demanda nuevas, su tamaño final es muy difícil de predecir y generalmente el tiempo y el costo relacionados con la construcción de la demanda son significativos.



- Innovaciones dinámicamente continuas. Estas son nuevos productos que ofrecen mejoramientos importantes pero evolutivos en los beneficios disponibles dentro de una clase de producto. Estas son formas de nuevo producto que ofrecen beneficios incrementados o diferentes de los existentes.
- Innovaciones continuas. Son incrementos modestos en el desempeño dentro de un producto, este tipo de acción está orientada hacia la disminución del nivel de canibalización en el caso de la existencia de una línea de productos.
- Imitaciones. Estas no son innovaciones, sino intentos de aprovechar el éxito de una marca competidora ofreciendo una versión simple, degradada y a un menor precio.

El grado de novedad para el comprador tiene implicaciones importantes para los pasos que la empresa emprenderá en el proceso de desarrollo de un nuevo producto. Evidentemente, es necesaria mayor cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos para desarrollar una comprensión del mercado hacia productos con más alto grado de novedad.

Con los rápidos cambios que se presentan en la tecnología y en los mercados, la mezcla de productos en una empresa debe ser dinámica. Los nuevos productos desempeñan un rol importante en la estrategia corporativa, y el desarrollo de estos productos deberá comprometer a todos los elementos de la empresa.

### 1.7.2. Programas de Fijación de Precios.

El objetivo de cualquier programa de fijación de precios es respaldar la estrategia de mercadotecnia que se ha elaborado para el producto, los objetivos de la fijación del precio especifican como se espera que los precios contribuyan a implementar la estrategia. Especialmente en las etapas introductorias o de crecimiento del ciclo de vida del producto, los precios más bajos pueden reducir el riesgo de ensayo percibido por el comprador, o la reducción de un precio puede aumentar el valor relativo de una forma de producto contra otro.

Alternativamente, los precios más bajos pueden orientarse a incrementar la tasa de compra, ya sea aumentan de la frecuencia, de consumo o ampliando el número de situaciones de uso, para incluir usos de menor prioridad.

Por cuanto la efectividad de cualquier programa de fijación de precios depende del impacto de una variación del precio sobre la demanda, es necesario comprender hasta que punto las ventas en unidades cambian a una variación de precio. A diferencia de otras relaciones de productividad, un cambio en el precio tiene un doble efecto sobre los ingresos de una empresa con concepto de ventas: un cambio de unidades vendidas y un cambio en el ingreso por unidad.

La elasticidad-precio de la demanda toma lo siguiente en cuenta, no es simplemente otra manera de expresar la sensibilidad del precio. Si una variación en el precio genera un cambio en las unidades vendidas, podemos decir que la demanda en cierta forma es sensible al precio. Pero cuando utilizamos el término elasticidad-precio estamos analizando un impacto que tiene en los precios sobre el ingreso total.

"Fundamentalmente, los gerentes no pueden ofrecer objetivos significativos de fijación de precios a menos que crean que la demanda será sensible a los precios. Es decir, los gerentes no pueden determinar cómo el precio puede contribuir a una estrategia de marketing a menos que hayan analizado la elasticidad-precio de la demanda".<sup>21</sup>

Específicamente, la elasticidad-precio de la demanda se mide por el cambio porcentual en la cantidad, dividido por el cambio porcentual en el precio. Dado un precio inicial,  $P$ , y una cantidad inicial,  $Q$ , la elasticidad de una variación en el precio a partir de  $P_1$ , en relación a  $P_2$  se calcula de la siguiente manera:

---

<sup>21</sup> Ibidem, p 279.

$$e = \frac{Q_2 - Q_1 / \frac{1}{2} (Q_2 + Q_1)}{P_2 - P_1 / \frac{1}{2} (P_2 + P_1)}$$

Se debe notar que el número importante que debemos tomar en cuenta es  $-1$  o menos, entonces la demanda es muy sensible al precio y el cambio en el ingreso será en dirección opuesta a la dirección del cambio del precio. De igual manera, si la elasticidad es mayor que  $-1$ , entonces la demanda no es muy sensible al precio y un incremento en el precio dará como resultado un incremento en el ingreso.

La empresa puede seleccionar un programa de fijación de precios una vez que ya hayan establecido el objetivo y la elasticidad de la demanda, y una vez evaluando su situación competitiva y de costos. Existen tres tipos básicos de programas para la fijación de precios de productos individuales:

- Precios de penetración: Este se orienta a utilizar un bajo precio como principal base para estimular la demanda. Al utilizar estos programas, las empresas tratan de incrementar el grado de penetración de sus productos en el mercado, ya sea estimulando la demanda o incrementando la participación de mercado. El éxito de este tipo de programas depende de una demanda elástica, ya que la demanda del mercado y el ingreso total de la industria aumentarán con una reducción de precios de la industria.
- Precios de paridad: Estos implican establecer un precio a niveles competitivos o aproximado, estos programas tratan de restar importancia al rol del precio de manera que otros programas de mercadotecnia sean los principales responsables de implementar la estrategia de mercadotecnia. Se utilizará este enfoque, cuando la demanda de la industria es elástica y la mayor parte de los competidores estén dispuestos y pueda ajustarse a cualquier reducción de precios.
- Precios premium: Estos son la asignación de un precio por encima de los niveles de competencia. Este enfoque tendrá éxito si una empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores, o servicios especiales, estableciéndose una curva inelástica de la demanda de la empresa al menos dentro de un segmento objetivo.

La situación competitiva de la empresa y la estructura de costos debe evaluarse en el marco de varias consideraciones especiales de carácter internacional. De hecho, los precios están influenciados por el costo de realizar negocios en diversas naciones. Las empresas que pueden captar capital, mano de obra, materia prima a costos más bajos, tendrán una ventaja en la fijación de precios.

Cuando se exportan productos a otras naciones, deben considerarse los aranceles o los derechos de importación. Es usual encontrar aranceles del 20% aplicados a artículos importados especiales cuando un país trata de proteger una industria doméstica de la competencia de precios, o bien, el entorno político o legal puede imponer restricciones significativas sobre las decisiones de fijación de precios. Muchas de estas restricciones se relacionan con la regulación directa de precios: empresas de servicios públicos, aerolíneas, transporte por carretera, son ejemplos de industrias que han estado directamente reguladas con respecto a precios.

El aspecto más problemático para los negocios internacionales, es la tasa de cambio de la moneda. Las tasas a las cuales se cambian monedas de diferentes países están sujetas a fluctuaciones en el tiempo y un cambio agudo inesperado puede generar problemas para una empresa. Por lo anterior, se deben considerar todos los aspectos implícitos a favor de reducir riesgos innecesarios que puedan significar obstáculos en la actividad exportadora.

El reconocimiento de la importancia de las decisiones de precios se ha incrementado ya que la desregulación, la mayor competencia internacional, los cambios en la tecnología y la inflación han ocasionado cambios en los patrones de competencia de precios en las industrias, por tal motivo, el rol fundamental que debe desempeñar la asignación de precios en la implementación de una estrategia podrá determinarse por: el establecimiento de objetivos claros de fijación de precios, el análisis de la elasticidad-precio, la competencia, los costos y la consideración de las restricciones político-legales.

### 1.7.3. Promoción Internacional.

Como se han dado las cosas en el mundo empresarial, ya no es suficiente tener un buen producto, una buena distribución o un precio competitivo. Es necesario informar al público acerca de la existencia de ese producto o servicio, así como también de todos aquellos elementos que van a ser posible que el mismo tenga unos niveles de venta que le permitan a la empresa la subsistencia en épocas malas.

Es por ello que dentro del plan de mercadotecnia de toda empresa debe contemplarse el establecimiento de acciones de comunicaciones de mercadotecnia para la obtención de los objetivos que se persiguen.

La promoción es un elemento fundamental en el plan de mercadotecnia pues se ocupa de todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y sus compradores, sean estos intermediarios, consumidores o usuarios finales.

"Promoción es un término genérico que comprende todas las actividades cuyos objetivos específicos son la información, la persuasión y la influencia".<sup>22</sup>

"The primary purpose of marketing communications is to tell the customers about the benefits and values that the product or service offers".<sup>23</sup>

Para la realización de una promoción adecuada, es necesario implementar un programa, el cual puede tener diferentes características dependiendo de los mercados a los que esté orientado.

Este programa tiene que seguir una secuencia lógica, la que se inicia a partir de las informaciones básicas referentes al producto, los mercados en donde será comercializado, y la situación particular bajo las cuales se desarrollarán las acciones.

Definición de los objetivos promocionales: Estos objetivos tienen que responder a los objetivos generales del plan de mercadotecnia, pero tienen que indicar muy claro lo que se desea obtener, mediante la promoción a realizar. Cada situación de mercado puede requerir diferentes objetivos, por lo que estos pueden estar dirigidos a informar, persuadir, estimular o a efectuar un efecto recordatorio del producto.

---

<sup>22</sup> Acerenza, Miguel Angel. op.cit. p.170.

<sup>23</sup> Keegan, Warren J. Global Marketing Management, Ed. Prentice Hall, Nueva York, Estados Unidos de América, p. 458.

Según la situación imperante, la estrategia promocional debe de ser la que mejor se adapte de acuerdo con los objetivos. se podrá optar por atracción, de empuje, de penetración o mantenimiento.

- Atracción: Generalmente esta estrategia se emplea cuando las acciones van dirigidas al mercado consumidor y se desea captar directamente al consumidor final.
- Empuje: Las acciones se orientan a los mercados intermediarios, y lo que se pretende es estimular fuertemente la compra del producto.
- Penetración: Se implementa en caso de plantear la introducción del producto en un nuevo mercado, o cuando se desea aprovechar un tipo de segmento que no ha sido explotado antes.
- Mantenimiento: Se emplea si el producto tiene una buena posición en el mercado y cuenta con una buena imagen y su venta es considerada como satisfactoria.

Determinación de las acciones promocionales y preparación de los programas individuales. Esto corresponde a las actividades de desarrollo en las acciones previstas, comprenden:

- Preparación del material de apoyo. Preparación de los catálogos y folletos que servirán de apoyo en las actividades de venta.
- Preparación de la campaña de promoción de ventas. Entre las distintas técnicas que se pueden recurrir, se encuentra el correo directo que consiste en el envío de información y muestras por medio de servicios de mensajería que cuentan con base de datos, viajes de negocios, en donde se llevan a cabo entrevistas entre vendedor-comprador y la participación en ferias y exposiciones regionales e internacionales donde el comprador potencial tiene la oportunidad de conocer directamente los productos que ofrece la empresa de tal manera que se genere un foro de negociaciones.
- Preparación de las acciones de relaciones públicas. Acciones dirigidas a la prensa, con el fin de dar énfasis a algún acontecimiento que pueda contribuir a informar al público acerca de la empresa o sus productos.

Programación y presupuestación de las acciones. Establecer fechas de cada una de las actividades previstas en el programa y proceder a la estimación de sus costos y de la forma que serán asignados esos recursos necesarios para su realización

Ejecución de acciones. Es donde el desarrollo de las acciones debe ser observado y evaluado por medio de un programa de gestión que permita conocer que resultados se van obteniendo en relación con lo que se pretende alcanzar.

En general, los mercados para los productos mexicanos están ahí para alcanzarlos, sin embargo, en la actualidad la exportación ha dejado de ser tarea fácil para el empresario, que además de tener que desenvolverse en una época de rápidos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, debe enfrentarse a una fuerte competencia que exige cada día más anticiparse a las variaciones del entorno donde tienen lugar las operaciones.

En tales circunstancias, es evidente que la mercadotecnia internacional se ha convertido en uno de los principales instrumentos de los que disponen las empresas para participar con éxito en el comercio internacional, por lo anterior, es prioritario el dominio de este conocimiento por parte de los ejecutivos con el fin de asegurar la comercialización exitosa de un producto.

Por lo anterior, en la necesidad de disminuir la incertidumbre en la actividad exportadora, es indispensable el diseño de un proyecto de exportación incluyendo los postulados de nuestra materia, proporcionando así, los instrumentos para la reducción del margen de error. En cuanto a la promoción, es una herramienta indispensable para dar a conocer nuestro producto a compradores potenciales que puedan cubrir las necesidades de nuestro canal de distribución acorde con los objetivos deseados. Al mismo tiempo las ferias comerciales internacionales, los viajes de negocios y encuentros empresariales sirven como un foro de intercambio de ideas y negociación, factores determinante en nuestra estrategia de mercadotecnia.

## CAPÍTULO 2



## **2. La Aplicación de la Mercadotecnia Internacional a la Formulación de Proyectos de Exportación.**

La toma de decisiones partiendo de criterios racionales y menores condiciones de incertidumbre, ha traído indiscutiblemente una necesidad de proyectos que contengan antecedentes suficientes para instrumentar los mecanismos más apropiados y dotar de mayores seguridades de éxito a los emprendimientos.

El proyecto, como se mencionó anteriormente, es una compilación de elementos, a través de los cuales se pueden apreciar los beneficios y perjuicios que traería consigo la asignación de medios específicos para lograr determinados fines, en tiempos previstos.

"Con la ayuda de la mercadotecnia internacional que se pueden cuantificar los resultados y dimensionar los riesgos como premisas fundamentales de una propuesta de inversión y dotación de recursos".<sup>24</sup>

La mercadotecnia internacional se destaca como un elemento fundamental en la formulación de proyectos de exportación, ya que a través de sus tres etapas, la planificación, organización e investigación nos proporcionan los elementos necesarios para poder reaccionar a un mercado internacional, el cual, requiere de indudablemente de un conocimiento detallado de cada una de las etapas teóricas y prácticas. En los siguientes apartados se expresan los principales beneficios que se deslindan de la aplicación de la Mercadotecnia Internacional a los proyectos de exportación:

- Aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles por medio de la organización empresarial, ya que la reestructuración organizacional se puede optimizar el funcionamiento del aparato productivo permitiendo la coordinación de las gerencias encaminadas hacia un bien común.
- Minimización de costos y riesgos de operación a través de la planeación internacional por considerar que se pueden prever las dificultades inmersas en todo el proceso de exportación, midiendo cada detalle o posibilidad que pueda ayudar o perjudicar en todo el proceso desde la producción del producto, hasta la entrega al consumidor final.

---

<sup>24</sup> Colaiácovo, Juan, Antonio Asseff y Guillermo Guadagma. Proyectos de Exportación y Estrategias de Marketing Internacional, Ed. Macchi, Buenos Aires, p. 171.

- Planeación estratégica y desarrollo de ventajas competitivas por medio de una planeación bien implementada orientada a futuro con la creación de escenarios y con ello el desarrollo de productos innovadores por medio de la tecnología, lo que proporciona ventaja competitiva.
- Beneficios para el acceso de recursos vía la utilización de los mejores procedimientos e incentivos para llevar a cabo nuestra exportación.

La aplicación de los elementos anteriores, son sin duda un factor indispensable para la incursión de una empresa a los mercados internacionales, ayudando a incrementar la participación de las empresas en este sector que resulta demandante conforme a la globalización que se vive hoy en día.

## 2.1. Formulación y Análisis de Proyectos de Exportación.

Un proyecto de exportación es la justificación técnico-económica de que una actividad de exportación, que se pretende encarar, satisface los objetivos trazados por una institución, los cuales pueden referirse a rentabilidad, crecimiento o diversificación.

La formulación y evaluación de proyectos de exportación tiene como objetivo el brindar todos los elementos de juicio que permiten resolver si una iniciativa es técnica, económica y financieramente factible. Este conjunto de tareas es un proceso continuo en el cual se buscan, analizan y compatibilizan antecedentes técnicos, económicos, administrativos, financieros e institucionales válidos para determinar la conveniencia de realizar o no una determinada inversión, es decir, hacer evidente o demostrar que la iniciativa propuesta es o no factible, así como, determinar el camino y los medios óptimos por medio del estudio y análisis del proyecto.

En primer término, existen cinco situaciones que justifican la preparación de un proyecto de exportación, las cuales son:

- Cuando la empresa productora en marcha que desea aumentar las ventas de los productos que actualmente produce y de la misma forma, posee capacidad ociosa o en caso contrario necesita un aumento en su capacidad instalada de producción.
- Cuando una empresa productora en marcha desea incrementar sus ventas introduciendo nuevas líneas de productos aprovechando un factor tecnológico.
- En caso de que una empresa productora nueva oriente la totalidad de sus ventas a mercados externos.
- Cuando una productora en marcha desee aplicar una estrategia de diversificación.
- En caso de que una empresa comercial quiera desarrollar un nuevo mercado con productos existentes o introducir un nuevo producto en sus mercados tradicionales o en nuevos mercados.<sup>25</sup>

La elaboración de un proyecto requiere de un proceso de formulación por pasos, es decir por etapas sucesivas dependiendo de la información obtenida y del análisis de la misma, ante un avance en la obtención de información es necesario realizar un nuevo análisis y posiblemente replantear la formulación del proyecto.

<sup>25</sup> Rachman, Mescon, Bouée, Trill. Introducción a los Negocios Internacionales, Enfocado a México, Ed. McGraw Hill, México, 1997, p. 256.

El proceso de formulación de proyectos se distingue cuatro etapas que surgen de cuatro decisiones, las cuales son:

- La identificación de la idea: el proceso de identificación consiste en individualizar dentro de un universo de oportunidades existentes en los mercados externos, aquellas que aparentemente podrían ser aprovechadas por la estructura productiva de la empresa. Este proceso de individualización se basa en un conocimiento previo de la oferta exportable, las restricciones que se presentan y las oportunidades del exterior.

El esquema de identificación de proyectos se basa en dos vertientes que al coordinarse generan una oportunidad promisoría, que dará como resultado la identificación del proyecto. Estas dos oportunidades son: la oportunidad de mercado, que se sustenta en una buena fuente de información del exterior que debe de ser clasificada y analizada para ir obteniendo perfiles de mercado y productos que se demandan en el exterior, donde se debe de inferir claramente las oportunidades y restricciones existentes en los mismos. La segunda oportunidad es la de oferta, que surge a partir del análisis de la estructura productiva de la empresa, permitiendo identificar el potencial exportador, así como, los problemas que deberán resolverse para hacer efectivo ese potencial.

- Anteproyecto preliminar: Es la realización del análisis en base a las primeras informaciones ciertas disponibles sobre el tema bajo estudio a fin de evaluar una prefactibilidad del mismo con objeto de definir la búsqueda o elaboración de información más precisa que permita ajustar más los datos y variables para evaluar el proyecto. La información obtenida en las dos primeras etapas se caracteriza por ser de carácter informal, por lo que no se requieren grandes gastos de investigación.
- Anteproyecto definitivo: En esta etapa se debe decidir sobre la posibilidad de mayores gastos de obtención, análisis, procesamiento, etc., de la información que permita tomar decisiones minimizando el margen de error. En el caso que se decida obtener más información, se deberá recurrir a fuentes de investigación formal.
- Proyecto definitivo: es tomar la decisión sobre la factibilidad de la realización del proyecto de inversión bajo estudio y brindar todos los elementos que en caso de ser aceptado permite llevar a cabo su ejecución.

La formulación y análisis de proyectos consiste en la preparación de un proyecto dentro de un marco formal analítico que normalmente responde a elementos de calidad o estándares diversos, dependiendo de factores tales como la magnitud del proyecto, destino para análisis y requisitos de financiadores.

La formulación de un proyecto exige colección, clasificación y análisis de información, a través de los enfoques proporcionados por la mercadotecnia internacional, lo cual exige un costo que debe ser proporcional a la magnitud o importancia del proyecto. Así, un proyecto de menor envergadura requiere una formulación más simple donde la cantidad y calidad de información es limitada y las técnicas de análisis menos sofisticadas, pues de otra manera el costo de formulación del proyecto sería muy elevado.

Al analizar las actividades propias del proceso de formulación de proyectos, vemos que el proyecto se divide en partes temáticas siendo principalmente las siguientes:

1. Estimación de la demanda: todo proyecto de exportación implica el desarrollo de un mercado o mercados externos. Un conocimiento otorgado por los estudios de mercado, comercialización, de aspectos operativos y selección de mercado apropiado, obtenidos mediante mecanismos de mercadotecnia internacional. Posiblemente ésta etapa sea la más crucial del proyecto, y generalmente la más difícil de estimar con precisión. Ahora bien, dentro de un criterio de valor y costo de la información, debe evitarse en incurrir en gastos exagerados.
2. Estimación en los costos e inversión del proyecto: en este apartado se consideran generalmente el valor de los ingresos por venta y costos operacionales, inversión del proyecto en activo circulante y activo fijo y las fuentes de financiamiento del proyecto. Implícitas en las estimaciones existen medidas de política empresarial, como políticas de precios y descuentos, crédito a proveedores y estrategias de desarrollo de mercados.
3. Ingeniería del proyecto: cuando en el proyecto se debe incluir la construcción de una nueva planta, la adquisición de maquinaria y equipo, es necesario darle un tratamiento diferenciado al tema y especificado por personal del ramo.

4. Rentabilidad y evaluación: en base a las estimaciones operacionales, se pueden estimar los resultados del proyecto, generalmente estos son proyectados durante varios años, en base a esas proyecciones es posible y con la ayuda del análisis, demostrar la rentabilidad.
5. Implementación del proyecto: Una vez que el proyecto ha sido aprobado comienza la fase de implementación del mismo consistente en la construcción de la planta, adquisición de equipos, contratación de personal, organización funcional y comienzo de la fase productiva y comercial. Este es el momento crucial para verificar si los cálculos realizados en el proyecto son correctos, además, es la fase en la que es necesario perfeccionar o implementar los principios de política diseñados con la implementación de la planificación de mercadotecnia.

Es importante que se conciba el desarrollo de un mercado como un proceso a largo plazo, donde la fase inicial será de inversiones y escasa rentabilidad. Por lo anterior, la empresa debe prever los recursos necesarios para esa fase de inversión inicial, así, entre el inicio del proyecto y el inicio de las ventas habrá un cierto volumen de pérdidas y aún después de iniciadas las ventas, transcurrirá un tiempo de pérdidas hasta alcanzar un punto de equilibrio, pues la empresa deberá hacer un esfuerzo adicional en promoción, desarrollo de canales, adecuación del producto, control de calidad, etc. En la etapa de implementación, la empresa debe poseer objetivos de mercadotecnia bastante claros y un programa de mercadotecnia acorde con esos objetivos.

## **2.2. Contenido del Proyecto de Exportación.**

La realización de proyectos de exportación comprende desde el nacimiento de la iniciativa hasta la realización de la acción con la que se logrará el objetivo deseado.

La elaboración de un proyecto consiste en un proceso continuo en el que se buscan y analizan antecedentes técnicos, económicos, administrativos, financieros, institucionales válidos para demostrar la conveniencia de realizar o no una determinada inversión, es decir, hacer evidente o demostrar que la iniciativa propuesta es o no factible, así como determinar el camino y los medios óptimos, a través del estudio y análisis del proyecto.

Por lo anterior existen criterios de factibilidad derivados de la investigación, planeación y organización de mercadotecnia internacional, los cuales son los siguientes:

**Factibilidad comercial:** Para evaluar este apartado se debe tener en cuenta la determinación y dimensión del mercado del producto, pues esto a su vez define los ingresos por venta y las cantidades de bienes o servicios por producir, lo que por su parte determina el monto de las inversiones necesarias.

Es también importante analizar la oferta de la competencia por medio de un estudio dictado por la mercadotecnia, para poder inferir las posibles reacciones.

En los proyectos es muy importante analizar la estrategia de mezcla de productos con el fin de aprovechar las ventajas que cada producto ofrece a fin de potencializar el desempeño del mismo optimizando el uso de los recursos disponibles.

El estudio de mercado en negocios de exportación implica estudiar al consumidor del otro país en todos sus aspectos. Se debe estudiar también que proporción de la demanda total del producto en el otro país sería capaz de capturar, es decir, la diversificación de mercados.

Es necesario diseñar también una estrategia de comercialización acorde con las características del mercado de destino evaluando la posible competencia, preferencias, hábitos, estructuras de mercado, consumo, etc. Se debe definir la estrategia de penetración, los objetivos y diseñar la estrategia de mezcla de productos.

**Factibilidad técnica:** En esta etapa se estudian las posibilidades reales de ejecución del proyecto, se diseñan y evalúan las distintas alternativas tecnológicas, se determinan los recursos necesarios, se deben de detallar los requerimientos del personal y su nivel de capacitación.

El estudio técnico requiere un estudio suficiente como para aceptar tecnologías no óptimas ni de última generación, pero que brindan mejor relación beneficio-costos. En esta etapa normalmente se dejan planteadas varias alternativas con el fin de evaluarlas económicamente ya que muchas veces el óptimo técnico, no es el óptimo económico.

**Factibilidad legal:** Es en esta etapa donde se estudian todos los aspectos legales del proyecto. Se analizan las normas tributarias, las regulaciones al comercio exterior, los beneficios o gravámenes a las exportaciones o a las importaciones, las legislaciones existentes en el país destino como las normas fitosanitarias, legales, técnicas, etc.

Se debe también en esta etapa definir la mejor forma de organizar el negocio, es así que puede formarse una sociedad anónima, una sociedad de responsabilidad limitada, un joint venture, una alianza estratégica, siendo muy importante desde el punto de vista de responsabilidad legal y tratamiento tributario.

**Factibilidad administrativa:** Es importante analizar los distintos aspectos que redundan en una eficiente gestión administrativa, ya que se debe considerar la implementación de una estructura organizacional de mercadotecnia coherente los requerimientos de la empresa en cuanto a la capacidad de los ejecutivos para manejar el crecimiento del proyecto, estructuración de las responsabilidades y organigrama. El encontrar la mejor organización evitará inconvenientes en la aplicación del proyecto, optimizando gastos.

**Factibilidad económica:** Esta es la última etapa de análisis, ya que requiere de la acumulación de información necesaria para poder evaluar la relación beneficio-costos de cada área y del proyecto en su conjunto de tal forma que se pueda distinguir y evaluar la optimización económica del uso de recursos, ya sea humanos, financieros o técnicos.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Rachman, Mescon, Bouée, Trill. op.cil., p. 269



### **2.3. Aspectos Operativos para la Incursión en el Comercio Internacional.**

Para incursionar en las actividades de exportación la empresa requiere asumir compromisos serios a fin de lograr tal meta, por medio de las bases de la mercadotecnia internacional detallados en las etapas de organización, planeación e investigación. La exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial, la diferencia es que crece el mercado potencial, pero al mismo tiempo aumentan los competidores y las expectativas de calidad y precio del producto.

Por lo anterior, es indispensable contar con los siguientes aspectos los cuales por lo regular son requerimientos de los clientes extranjeros:

- La calidad del producto requerida en el mercado destino
- El precio adecuado para ser competitivo en ese mercado
- El volumen solicitado por el importador
- El servicio postventa necesario

Al tomar la decisión de incursionar en la actividad del comercio internacional, respaldada por la correcta formulación del proyecto es necesario también comenzar la identificación de las actividades operativas necesarias para lograr nuestros objetivos con el fin de reducir costos y riesgos innecesarios, descritas a continuación:

1. El producto de exportación
2. Regulaciones arancelarias y no arancelarias
3. Acuerdos comerciales internacionales
4. El transporte en el comercio internacional
5. Documentos y trámites de exportación
6. El precio de exportación

Con los elementos descritos anteriormente, es posible prever en su mayoría problemas o situaciones que puedan afectar en nuestro negocio, por tal motivo se describirán en los siguientes índices.

### 2.3.1. El producto de Exportación.

La competencia internacional llegó como consecuencia de la apertura de mercancías del exterior. Esto trae repercusiones en la participación de los productos mexicanos en los mercados nacionales e internacionales. Por lo anterior, la batalla se ha vuelto más dura, requiriendo el uso de herramientas disponibles, fundamentalmente la creatividad y la eficiencia con un enfoque de innovación.

En el mercado internacional, además de competir por calidad y precio, es de vital importancia lograr una diferenciación de productos, ya que estos propician un valor agregado, diferenciación y productividad. Existen tres aspectos básicos en lo que se refiere a este punto:

- Diseño de productos
- Imagen del producto
- Envase y embalaje

"Un factor de suma importancia antes de iniciar el desarrollo de un nuevo producto o mejora de uno, es investigar las preferencias, hábitos, necesidades, etc., del futuro usuario o consumidor. Llevar a cabo un análisis de mercado, y así obtener la mayor cantidad de información referente a los clientes potenciales, es una etapa previa, indispensable y muy valiosa para estar en condiciones de proyecto de diseño".<sup>27</sup>

Para lograr una buena aceptación de un producto por parte de los consumidores a través de su diseño, es importante considerar que el producto debe satisfacer una cierta necesidad del consumidor, este aspecto se refiere al objetivo esencial para el que fué creado:

- El producto deberá ser durable y tener un correcto funcionamiento.
- La apariencia del producto deberá ser atractiva.
- Se debe ofrecer el mejor producto de calidad, en relación con los productos similares.
- El precio del producto deberá de ser adaptado de acuerdo a las expectativas del cliente potencial y al desempeño del mismo producto.
- Es necesario considerar el diseño como un valor agregado.
- Aumentar la calidad de los atributos.
- Optimizar las funciones, mejorar el desempeño, adecuar la apariencia del producto a las preferencias y en su caso, aumentar la seguridad de uso en los productos.

---

<sup>27</sup> Bancomext. Guía Básica del Explotador. México. 1998, pp 45-51.

La imagen del producto en cambio consiste básicamente en proveer de elementos a un producto que lo identifiquen, contenga, protejan e informen de sus características y ventajas:

- **Marca comercial:** es la identidad comercial respaldada por una empresa, la cual se irá fortaleciendo en el mercado con el tiempo, y ésta podrá ser sinónimo de calidad, confianza, seguridad, etc.
- **Etiqueta y envases:** Los productos pueden identificarse por aspectos como el color, la forma del envase, la etiqueta, y según lo anterior, se necesitará una etiqueta que pueda incluir los elementos como la marca, nombre del producto, frases que resalten las cualidades, ventajas, leyendas y textos legales.
- **Manuales e instructivos:** Una gran cantidad de productos deberá complementarse con instructivos, los cuales deberán ser muy claros y en algunas ocasiones deberán ser apoyados por fotografías.
- **Catálogo de productos:** Este elemento proyecta la imagen de la empresa, como la de sus productos, funcionando como un representante de la empresa.

La aplicación de la metodología en el diseño del empaque y embalaje apropiados para un producto de exportación es necesaria para lograr los objetivos de globalización de aquellas empresas que tienen proyectado orientar sus ventas a mercados externos.

"La aplicación de una metodología de envase y embalaje apropiados para el producto de exportación es necesaria para lograr los objetivos de globalización".<sup>28</sup>

Se deben adoptar sistemas de envase y embalaje pretendiendo en todo momento, proporcionar la máxima protección física del producto, además de aprovechar esto como instrumento promocional facilitando la comercialización del producto, en sí, sus funciones son:

- Exhibir el producto
- Permitir la conservación del producto que contienen
- Proteger y permitir la manipulación, transporte y comercialización del producto
- Reducir las mermas y el desperdicio
- Permitir la separación, clasificación y selección de los productos

---

<sup>28</sup> Sahagón, Hervert Homero. Manual Práctico de Comercio Exterior. Dofiscal Editores. México 1997, p 81.

En lo que se refiere al diseño estructural de la forma y los materiales del envase o embalaje, es necesario considerar:

- Las ventajas, desventajas, aspectos ecológicos y limitaciones de los materiales utilizados.
- Los aspectos mercadológicos, la resistencia y el aprovechamiento de los espacios, de acuerdo con la forma diseñada.
- La estandarización de las dimensiones según las diferentes presentaciones del producto.
- Comunicar de manera adecuada el mensaje mercadológico.
- Captar la atención del consumidor en el punto de venta sobresaliendo entre sus competidores.
- Hablar del producto contenido, de tal manera que el consumidor desee poseerlo.

Otros aspectos que se deben de tomar en cuenta son, el seguimiento del producto embalado en cada uno de sus pasos tales como la estiba, acarreo, carga, manejo, transportación, descarga y nuevo almacenamiento, ya que dependiendo de estas condiciones, el diseño del embalaje puede modificarse, así como, la temperatura, la humedad presión atmosférica, los riesgos de caída, estiva, impactos, vibraciones, insectos, roedores y ladrones.

"La protección que da el embalaje a la mercancía es de vital importancia para llevar a efecto su distribución masiva".<sup>29</sup>

También se debe investigar el grado de rechazo o aceptación del país receptor en relación con los materiales de envase y embalaje expresados en normas o reglamentos y condiciones específicas que rigen las importaciones de productos envasados, así como, se debe determinar las especificaciones de su material y su calibre, el sistema y el material de protección, la capacidad, las dimensiones y el aprovechamiento de espacio tomando en cuenta los pallets o los contenedores.

---

<sup>29</sup> Maubert, Viveros Claudio. Comercio Internacional. Ed. Trillas, México, 1998, p. 105.

En caso de exportaciones mexicanas, el producto esta obligado por ley a la norma Nom-z-9-1978 en donde se establece y describe el emblema denominado "Hecho en México"; dicho emblema consta de una leyenda y la figura gráfica que identifica a los productos mexicanos en el extranjero. La norma establece las dimensiones, forma y proporciones del emblema.

Figura 5



Por otro lado, el código de barras UPC (universal Proct Code), es indispensable para aquellos productos que se comercializan en almacenes o tiendas de autoservicio, a fin de que las computadoras de una bodega o comercio identifiquen plenamente cierto producto, mediante la lectura de rayo láser y se activen los programas de precios, de facturación, y de entradas y salidas del inventario, por lo que es de gran importancia considerarlo dentro del diseño del producto.

Figura 6



Existen varios tipos de requerimientos como los mencionados anteriormente, ya que dependen en gran medida del tipo y el tratamiento de mercancía a exportar, por tal motivo es indispensable investigarlos y aplicarlos al diseño del empaque, envase o embalaje en razón de reducir factores que puedan significar algún problema el proceso de transportación o comercialización del mismo.

### 2.3.2. Regulaciones Arancelarias y No Arancelarias.

El arancel es un impuesto que se aplica al comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino. Se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabrican en el país. Los aranceles a la exportación, aunque se establecen en casos excepcionales, tienen una finalidad protectora, con la que la contribución disminuye el ingreso real del comerciante o con el objeto de asegurar el abastecimiento del mercado nacional.

El arancel, puede asumir múltiples formas, de las cuales las más importantes son:

- **Ad Valorem:** Se emplea en la mayoría de las tarifas de importación y se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este impuesto de importación se calcula en base en el valor de la factura, el cual debe determinarse conforme a las normas internacionales previstas en acuerdos con la Organización Mundial de Comercio. En algunos países al valor de la transacción se le suman los gastos del flete hasta el punto de la exportación, así como a los correspondientes a la manipulación de la mercancía, es decir, utilizan el valor FOB. En otras naciones al valor FOB se le agrega el costo del flete internacional y del seguro, siendo una base CIF, para aplicarle a la suma de lo anterior la tasa del impuesto de importación.
- **Arancel específico:** Este se expresa en términos monetarios por unidad o medida. Este tipo de gravamen fue usado de manera generalizada, antes de entrar a la nueva era del comercio internacional aunque se siga usando de manera excepcional.
- **Arancel mixto:** Este es una combinación de los dos anteriores, es decir, se cobra el impuesto sobre un porcentaje del valor de la mercancía sumándole un valor monetario por unidad o medida.

Los países pueden otorgar diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas, por ello, sus tarifas arancelarias pueden constar hasta de tres columnas:

- La primera identifica el arancel general que aplica a todos los países miembros de la OMC y que generalmente es tratamiento de nación más favorecida.

- La segunda corresponde al arancel aplicable a mercancías originarias de países a los que se concede trato preferencial como resultado de un convenio comercial.
- Puede haber una columna donde se encuentran los aranceles a las mercancías de países a los que se ha impuesto una sanción o castigo económico, por lo que el arancel es superior a lo general.

"A fin de protegerse de prácticas que incurran en el dumping, los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias o antidumping, que consiste en un arancel que impone un país a las importaciones provenientes de otro, porque se considera que están vendiéndose en condiciones desleales y por tanto, está causando daño a la industria local".<sup>30</sup>

Es importante mencionar que las mercancías deben identificarse al pasar por las aduanas a fin de decidir su situación arancelaria, es por lo anterior, que las mercancías que se integran al flujo del comercio se clasifican con base en el sistema armonizado de designación y codificación de mercancías la cual ha adoptado la mayoría de los países.

"La clasificación arancelaria de mercancías es un tema central y muy importante dentro de los sistemas de control de comercio exterior, dado que:

- Permite efectuar estadísticas y controles homólogos para la mayoría de países en el mundo.
- Permite tener el mismo identificador común en el mundo, es decir, en todas partes sin importar el idioma.
- Facilita el estudio del comercio exterior, ya que se pueden sacar cifras específicas de los negocios realizados."<sup>31</sup>

Por otro lado, las barreras no arancelarias son obstáculos impuestos por el gobierno receptor, los cuales son más difíciles de conocer, interpretar y cumplir.

El arancel es un instrumento que proporciona transparencia y certidumbre al exportador e importador y al importador. En cambio, las barreras no arancelarias no son tan transparentes, ofrecen poca certidumbre y muchas veces resultan difíciles de interpretar adecuadamente, lo que dificulta su cumplimiento.

<sup>30</sup> Bancomext. op.cit., p. 58.

<sup>31</sup> Maubert, Viveros Claudio. op.cit., p.117.

El número de barreras no arancelarias existentes es muy amplio, no obstante, se describirán las más comunes en la práctica del comercio internacional:

"En muchos casos un exportador puede tener una preferencia arancelaria total, pero su producto puede ser detenido en la aduana del país importador por no cumplir con alguna regulación no arancelaria".<sup>32</sup>

Las normas de etiqueta, constituyen una de las principales regulaciones de los mercados importadores más importantes, estas regulaciones son los requerimientos que deben de cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es un consumidor final.

La etiqueta sirve para que el consumidor conozca no solo la marca del producto, sino también aspectos como el contenido y los ingredientes con los que se ha elaborado. Por lo anterior, antes de realizar algún gasto al respecto, el exportador debe conocer las regulaciones específicas de etiquetado que el mercado de destino establece al producto que se va a comercializar. Para ello, se puede consultar al cliente en el extranjero, quien tal vez conozca las regulaciones, también se puede recurrir a un consultor especializado en estas regulaciones, o bien, solicitar la opinión y aprobación de la etiqueta directamente en las entidades normativas que establecen estas regulaciones en el país importador. En cada país existe una autoridad la cual está encargada de regular el etiquetado, por ejemplo, en la rama de productos perecederos, en Estados Unidos la autoridad correspondiente es la FDA (Food and Drug Administration), en Canadá la responsabilidad recae en Agriculture Canada: Label section/food production and inspection brand.

Las regulaciones de etiquetado varían según el tipo de producto, por ejemplo, Los requerimientos para un alimento procesado y envasado son distintos a la de los textiles y prendas de vestir. Los principales mercados de importación de alimentos procesados y envasados han establecido las etiquetas nutricionales, es decir, que estas incluyan información de los elementos nutricionales de los alimentos, mientras que las etiquetas de los productos textiles y prendas de vestir deben proporcionar los nombres de los componentes o fibras con sus respectivos porcentajes, el cuidado que la prenda requiera y las tallas de las prendas en números y en letras. Otro tipo de información que debe de tener el etiquetado independientemente del producto es el nombre comercial del producto, nombre y dirección del productor, país de origen, medidas y sobre todo, los datos deben de estar

---

<sup>32</sup> Bancomext. op.cit., p. 65



como mínimo en el idioma del país importador, ya que actualmente la norma indica que la información se proporcione en dos o más idiomas.

Otro tipo de barrera no arancelaria que ha tomado gran importancia principalmente en el comercio exterior es el de productos agropecuarios, ya sean frescos o procesados ya que forman parte de las medidas que la mayoría de los países han establecido a fin de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal, frente a ciertos riesgos que no existen en su territorio. Cabe mencionar que en los países desarrollados esta restricción es más exigente.

Básicamente los riesgos de los que se pretende proteger son la introducción y la propagación de plagas y enfermedades llevadas por animal, la presencia en alimentos y forrajes con productos contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades.

Los encargados por ejemplo de esta regulación en Estados Unidos es la Animal and Plant Health Inspection (aphis) y en Canadá la Agriculture and Food Safety and Strategies Division. En general, los aspectos básicos que cubren las regulaciones sanitarias y fitosanitarias son:

- Procesos de producción. La entidad regulatoria puede establecer normas sanitarias a los métodos o procesos de producción de un producto.
- Usos de pesticidas y fertilizantes. Se regula el uso de estos productos en elementos agrícolas. Cabe mencionar que cada entidad fija un nivel máximo permitido de estas sustancias en los productos.
- Pruebas de laboratorio. Análisis que se realizan para determinar el contenido de sustancias tóxicas y residuos presentes en los alimentos.
- Inspecciones. Los inspectores de las entidades regulatorias revisan las mercancías para verificar que el producto cumple con las regulaciones establecidas.
- Certificaciones sanitarias. Las autoridades sanitarias entregan a los productores un certificado que demuestra que han cumplido con las regulaciones.
- Regímenes de cuarentena. Tratamiento para eliminar las plagas, consisten en ubicar al producto de importación en una zona denominada área cuarentenada hasta que esté libre de plaga.

- Determinación de zonas libres de plagas y enfermedades. La calificación que otorga la autoridad sanitaria del país importador a las zonas productoras de un país importador a las zonas productoras de un país exportador cuando se considera que están libres de plagas y enfermedades, por lo que solo permite la importación de productos de áreas certificadas.

Por otro lado, las normas técnicas establecidas en cada país se refieren a las características y propiedades técnicas que debe tener una mercancía en un mercado específico. El cumplimiento de estas normas permite garantizar a los consumidores que los productos que adquieren cuentan con la calidad, la seguridad y las especificaciones de fabricación adecuadas para proporcionarles la utilidad buscada.

Dichas normas se señalan en documentos aprobados por una institución reconocida que establece, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para bienes o procesos, cuya observancia no sea obligada. También expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, comprensión, inflamabilidad entre otras aplicables a productos específicos.

Las normas suelen establecerlas organismos privados y no necesariamente están encaminados a regular métodos de manufactura de un producto. En Estados Unidos las normas técnicas de calidad y de inflamabilidad que deben cumplir los colchones y materiales relacionados con su fabricación las establece la Consumer Product Safety Commission (cpsc).

"Para cada mercancía o grupo de productos puede haber varias normas. Por ejemplo, las normas establecidas para los materiales de construcción regulan entre otros factores la durabilidad y la resistencia a la humedad, el calor, el fuego y la compresión".<sup>33</sup>

Además de las barreras no arancelarias relativas a etiquetado, sanitarias, zoonosanitarias, fitosanitarias y técnicas, el exportador puede verse obligado a cumplir otras regulaciones dependiendo del producto que vaya a exportar, las cuales pueden ser:

- Regulaciones ecológicas. Comprende regulaciones sobre protección al ambiente.
- Normas de calidad. Las normas de calidad se establecen a los frutos y vegetales frescos y procesados que tienen que cumplir alguna

---

<sup>33</sup> Sahagón, Herverf Homero. op.cit., p. 64.

regulación de grado, tamaño, y que requieren ser inspeccionados o certificados antes de embarcarse.

- Regulaciones de toxicidad. Estas se aplican a los productos en cuya elaboración se incorporen insumos peligrosos o dañinos a la salud humana, en donde cada país elabora las listas de los insumos que se consideran tóxicos.
- Normas de calidad. Es importante señalar que existen normas internacionales de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países. Destacan entre estas normas las de calidad conocidas como ISO 9000:2000, la cual tiene un enfoque orientado a determinar las necesidades y expectativas de los clientes, establecer políticas de calidad en la organización, determinar las responsabilidades, procesos, así como recursos para el logro de objetivos y aplicar procesos de mejora continua, los cuales están acordes con conceptos básicos de mercadotecnia internacional.

"Cabe señalar que las diversas normas para la certificación de calidad incluidas en la ISO9000 difieren según el proceso de producción particular de que se trate. Se incluyen también aspectos contractuales entre comprador y vendedor, incluyendo a los proveedores de los insumos".<sup>34</sup>

En conclusión, para evitar problemas en el cumplimiento de regulaciones no arancelarias es conveniente que antes de realizar su operación comercial y hacer el embarque, el exportador se asesore y se informe para comprobar que, en la medida de lo posible, su producto cumpla con las disposiciones no arancelarias del mercado destino, por medio de la obtención de información a través de una estrecha relación con su cliente, o bien, consultando a un agente aduanal o a las autoridades comerciales del país importador.

---

<sup>34</sup> Palacio, Enrique A. op.cit., 1995. p.128.

### 2.3.3. Acuerdos Comerciales Internacionales.

A fin de incorporarse al dinamismo que se ha observado en la economía internacional, México inició un proceso de transformación, especialmente en el ámbito comercial, basado en una mayor apertura al exterior para lograr ampliar los espacios comerciales del país y elaborar su competitividad en escala internacional.

El tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) se ha convertido en la clave de este esfuerzo de apertura comercial del gobierno mexicano, pues entre otras cosas ofrece al país un arancel preferencial para los productos que ingresan al mercado de Canadá y Estados Unidos de América. México también ha firmado tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica, Colombia, Venezuela y la Unión Europea, tomando como base el TLCAN.

"Hoy se vive la más grande regionalización mundial de los últimos 700 años, el agrupamiento de las naciones ha hecho que potencias de las cuales, comercialmente no deberían de preocuparnos, son ahora amenazantes competidores internacionales, y que mercados que no tenían mercado para productos mexicanos, se han convertido en mercados de alto consumo. Para lo mismo ante esta situación estar bien preparado se hace imprescindible".<sup>35</sup>

El objetivo principal de un tratado de libre comercio es liberalizar de forma gradual y coordinada el comercio de bienes y servicios, así como los movimientos de capital para formar un área de libre comercio con los siguientes objetivos:

- Eliminar las barreras de comercio;
- Promover las condiciones para una competencia justa;
- Incrementar las oportunidades de inversión;
- Proteger adecuadamente los derechos de propiedad intelectual;
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del tratado y solucionar controversias, y
- Fomentar la cooperación regional y multilateral.

Con la firma de los tratados se aseguró contractualmente para los exportadores mexicanos un trato arancelario preferencial prácticamente inmediato para la mayoría de los productos que se envían a los países integrantes.

---

<sup>35</sup> Reyes, Díaz-Leal Eduardo. La Mentalidad Exportadora, Ed. Del Verbo Aprender-Bancomext, México 1993, p 151.

"A partir del primero de enero de 1994 quedaron libres de aranceles el 79.9% de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos. En 1999 se eliminaron un 12.5% adicional y 6.3% más a partir del año 2004. De esta manera a partir del 2008 la totalidad de las exportaciones de México a ese mercado estarán libres de arancel".<sup>36</sup>

En lo que se refiere a los beneficios que se pueden obtener para la formulación de proyectos de exportación radican en el hecho de que la cuota preferencial derivada de un acuerdo comercial se traduce en una reducción de costos de operación, lo que permite tener un precio más competitivo en los mercados que se encuentran bajo el tratado.

---

<sup>36</sup> Wilker, Jorge y Gerardo Jaramillo. Comercio Exterior de México. Marco Jurídico y Operativo. Ed. Mc Graw Hill, México 1998. p. 165.

### 2.3.4. El Transporte en el Comercio Internacional.

El transporte juega un papel muy importante en el comercio internacional de cualquier país, pues es la parte medular de la logística de la movilización física de mercancías utilizando el medio de transporte más adecuado de acuerdo a las características de los productos, de la ubicación geográfica del país importador, de los medios de comunicación existentes, de la urgencia con la que se tenga que entregar los bienes, del tipo de embalaje, del costo de las maniobras, de la infraestructura del transporte, de la infraestructura portuaria entre otros.

Actualmente existen cuatro tipos de transporte, ellos son: aéreo, marítimo, autotransporte y ferrocarril, sumándose a estos transportes el multimodal que consiste en la utilización de dos a más medios de transporte.

El transporte aéreo es recomendable para la utilización de bienes perecederos, valores, productos delicados, aquellos que tengan poco volumen y peso, y que, además requieran de cierta urgencia de su traslado. Asimismo, este medio de transporte ofrece la mayor seguridad y manejo de los productos en el traslado y en las terminales aéreas.

"Vinculados a este medio, existen los consolidadores de carga, quienes han negociado atractivas tarifas con las líneas aéreas. Consolidar carga significa agrupar mercancía de varias empresas hasta lograr un peso considerable que les permita operar con tarifas más económicas que las normales, lo que hace que se abaraten los costos del cliente. Las tarifas de las líneas aéreas son acordadas y estandarizadas por la Air Transport Association (IATA) y desde luego, estas son sometidas a consideraciones de los gobiernos a través de las autoridades competentes que en nuestro caso sería la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.)."<sup>37</sup>

Las tarifas que normalmente se manejan por transporte aéreo son las conocidas como:

- Mínimas. Esta tarifa es la más cara debido a que las líneas aéreas tienen que incurrir en gastos mínimos en el manejo de las mercancías y si está tiene muy poco peso y volumen es seguramente candidato a incurrir en un enorme gasto.; es muy común que esto ocurra en el envío de muestrarios.
- De carga general. Es aplicable a mercancías diversas con peso superior a 45 kgs., esta tarifa va disminuyendo conforme aumenta el peso de los bienes, pues a mayor peso y volumen, menor será el costo del flete al prorratearse por el número de piezas.

<sup>37</sup> Sahagón, Hervert Homero. op.cit., p 67.

- De comodidad o preferente. Esta tarifa es más económica que la anterior, por lo general se aplica a cierto tipo de carga como por ejemplo, frutas, comestibles, flores, artesanías, etc.
- Promocionales. El propósito de esta tarifa es el de promover el manejo de un producto de interés de un punto a otro ofreciendo una tarifa más reducida que las anteriores. Además, son autorizadas por los gobiernos de conformidad con los convenios binacionales, en el caso de México, el interesado deberá solicitarla ante la S.C.T.
- Contenedores. Con el propósito de utilizar mejor los espacios del compartimiento de carga de los aviones, se diseñaron los contenedores, estos, además facilitan el manejo de la carga y le dan una mayor protección. Las tarifas suelen ser inferiores a las de carga general.
- Mercancía clasificada. Los principales productos que se manejan en este renglón son, animales vivos, material impreso, valores y restos humanos, ésta se aplicará en aquellos casos que no exista una tarifa específica de comodidad.

Para este medio de transporte existen dos sistemas para determinar el peso sobre el cual se aplica la tarifa:

- Peso. Aplica a productos que tienen mucho peso y poco volumen como maquinaria, refacciones, metales.
- Volumen. Se aplica cuando se trata de productos de mucho volumen y poco peso. Para este caso, el peso se determina multiplicando las medidas del largo, ancho y alto del empaque, el resultado se divide entre el factor de 6000 m<sup>3</sup>, obteniendo un equivalente en kilos. Es importante mencionar que siempre se cobrará la cantidad que resulte mayor.

En otro tipo de transporte, el marítimo está diseñado para trasladar grandes volúmenes de carga por su enorme capacidad, sobre todo aquellas que representan mucho volumen y peso, además, es muy común que se recurra a este tipo de transporte cuando la distancia entre el país importador sea muy larga, existen varios tipos de buque entre los que destacan:

- Graneleros
- Tanque

- Cementeros
- Portacontenedores
- Para minerales
- Petroleros, etc.

"La característica de este medio de transporte son su gran capacidad de carga y su adaptabilidad para transportar toda clase de mercancías, tanto en volumen como en valor, podemos encontrar diversos tipos de buques que se ajustan a las necesidades de carga, como los que cuentan con bodega de ventilación o refrigeración, para carga perecedera, graneleros, buques tanque, cementeros, portacontenedores, o los que puedan cargar minerales, petróleo, etc."<sup>38</sup>

En este tipo de transporte existen variedades de tráfico, es decir, con rutas clasificadas, las cuales son:

a) De cabotaje. Son aquellos buques que están enrutados a lo largo de un litoral, costearo puertos nacionales aun cuando pasan de un litoral a otro a través del canal de Panamá.

b) De altura. Se trata de buques que prestan servicio interoceánico, dicho servicio puede ser;

- Irregulares. Son conocidos como buques *tramp* cuya característica es la de tomar cualquier ruta que convenga a sus intereses, no cuenta con un itinerario fijo y además, pretenden transportar por lo general carga a granel.
- Regulares. Estos se contratan para transportar mercancías en uno o varios viajes entre determinados puertos, en este caso, quien contrata el transporte asume la responsabilidad por las demoras de carga y descarga a que hubiera lugar. Los servicios regulares destacan por contar con rutas fijas y con itinerarios establecidos de llegada y salida de los puertos que estos toquen, también disponen de espacio para embarques pequeños y para cualquier tipo de carga.

Además, en este medio de transporte existen cuatro tipos de fletes:

- Fletes específicos. Se otorga conforme a una clasificación determinada por las navieras, esta puede ser por clase de producto o por fracción arancelaria.

---

<sup>38</sup> Maubert, Viveros Claudio. op.cit., p. 71.



- Flete promocional. Es más bajo que el flete específico, por lo general, únicamente se otorga cuando el usuario lo solicita por tratarse de promover un producto en determinado mercado.
- Flete para productos no especificados. Se aplican para aquellos productos que no se encuentran relacionados en el listado de flete promocional.
- Cuotas abiertas. Son aquellas que están sujetas a una negociación por las características del producto, como pudieran ser granos, considerando que estos por lo general se cotizan en bolsas, por lo que se tiene que negociar un precio que no castigue tanto las utilidades del usuario.

Por otro lado, son varios los motivos que puedan generar una alza en los precios de un servicio naviero vía recargos por lo que hay que considerarlos ampliamente, estos son:

- Ajuste cambiario
- Congestionamiento portuario
- Inseguridad en los puertos
- Peso y largo excesivos
- Precio del combustible
- Recargos gubernamentales
- Riesgo de guerra

Otro medio de transporte es el denominado autotransporte, el cual se recomienda cuando se tenga que trasladar mercancía en tramos inferiores a 500 kms. Para obtener la autorización como concesionario o permisionario, es necesario ser mexicano por nacimiento, comprobar que los vehículos se encuentran legalmente en el país, contar con su RFC, depositar una fianza y celebrar un contrato de servicio aprobado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a través del cual le permitan el manejo de carga a terceras personas.

"El autotransporte es un factor estratégico para el desarrollo económico de cualquier nación, y en especial de México, ya que por la facilidad de acceso a los diferentes rincones de nuestro territorio, resulta fundamental para llevar a cabo los procesos de producción, distribución y consumo".<sup>39</sup>

El autotransporte normalmente puede contratarse por servicio consolidado o por caja completa, de optar por esta última, el tamaño de caja más recomendable es la de 48' pues es la más utilizada tanto en Estados Unidos

<sup>39</sup> Sahagón, Hervert Homero. op.cit., p.75.

como en México, sobre todo si se contrata el servicio de puerta a puerta ya que lo único que habría que cambiar, sería el tractor, evitando así, cualquier tipo de maniobras con la mercancía.

Una de las ventajas que actualmente tienen los usuarios de esta forma de transporte es que las tarifas se han flexibilizado, esto permite a los exportadores ser más competitivos principalmente en el mercado del norte, una buena negociación de la tarifa radicaría fundamentalmente en el volumen y en la regularidad o frecuencia de los embarques.

El ferrocarril por su parte, es un medio que ha trascendido hasta nuestros días, ya que es una de los medios más importante en el transporte de mercancías. Es aconsejable utilizar el ferrocarril cuando se vayan a manejar grandes volúmenes y peso a distancias superiores a los 500 kms. La red ferroviaria está enlazada con los principales puertos marítimos del país; respecto a la frontera norte, existen convenios de colaboración junto con las diversas empresas de este género.

"Dentro del proceso de modernización y adecuación a las condiciones actuales, Ferrocarriles Nacionales de México, ha establecido convenios de colaboración con ferrocarriles estadounidenses para facilitar la importación y exportación de mercancías".<sup>40</sup>

Ferrocarriles nacionales de México, actualmente cuenta con el siguiente equipo de trenes:

- Trenes unitarios. Manejan un solo producto de un mismo origen y hacia un mismo destino.
- Trenes locales. Prestan servicio ordinario de carga entre las principales terminales ferroviarias y sus intermedias.
- Trenes especiales. Su recorrido es eventual, se distinguen por transportar productos de difícil manejo o peligroso, maquinaria voluminosa, o requieran de una atención especial en su manejo.
- Trenes mixtos. Transportan tanto pasajeros como carga, principalmente perecederos.
- Servicio express. Transportan paquetería y volúmenes inferiores a un carro entero, está integrado a trenes de pasajeros.

---

<sup>40</sup> Maubert, Viveros Claudio. op.cit., p. 88.

- Doble esliba de contenedores. Consiste en trenes con plataformas articuladas de piso deprimido, bajo peso y altura, cada una de ellos permite transportar hasta tres contenedores, dos de 20' y uno de 40', incrementando la capacidad de carga.
- Piggy back o remolques sobre plataforma. Consiste en transportar los remolques de trailer sobre plataformas de ferrocarril, permitiendo un ahorro considerable en costos y depreciación de las unidades.

El transporte multimodal internacional es el porte de mercancías por dos a más medios diferentes de transporte, con base a un contrato, comprometiéndose al operador mediante el pago del flete, a la ejecución del transporte multimodal internacional de mercancías extendiendo por parte del expedidor el documento multimodal correspondiente. Los datos que se deberán de contener en el documento de transporte multimodal son:

- Naturaleza, marcas, carácter peligroso, número de bultos o piezas, estado y peso de la mercancía.
- Nombre y dirección del operador, del expedidor y el consignatario.
- Lugar y fecha en que las mercancías son tomadas por el operador, el lugar y el plazo de entrega de las mercancías al consignatario.
- Indicación si el documento es o negociable, su fecha de emisión y la firma del operador del transporte.
- El flete.
- El itinerario, modos de transporte y puntos de trasbordo.
- Declaración de que el transporte multimodal se registró por este convenio.

"La responsabilidad del operador empieza desde que este toma la mercancía bajo su custodia y termina cuando la entrega al consignatario o persona autorizada por el mismo. El operador también es responsable por pérdidas que sufra la mercancía cuando este bajo su custodia. Se especifica que si la mercancía no ha sido entregada pasados 90 días después de la fecha de entrega acordada se considerará perdida definitivamente".<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Sahagón, Herverl Homero. op.cit., p. 93.

Finalmente, es importante considerar cada detalle de la logística que se pretende diseñar para nuestro proyecto de exportación, ya que de ello depende en mayor grado el éxito del negocio por tratarse de gastos significativos y por otro lado la satisfacción al cliente, la cual cuenta demasiado si se pretende dar continuidad con la relación proveedor-cliente.

### 2.3.5. Documentos y Trámites de Exportación.

Para realizar operaciones y transacciones comerciales de índole internacional se requiere del conocimiento a detalle de los siguientes elementos herramientas clave en el control y asignación de responsabilidades:

Factura comercial (commercial invoice). Es el documento de contabilidad mediante el cual, el vendedor transfiere la propiedad de la mercancía al comprador. La factura comercial debe contener la siguiente información:

- Fecha de emisión
- Nombre y dirección del vendedor y comprador
- Número de contrato o pedido
- Descripción de mercancía
- Precio unitario expresado en la moneda extranjera pactada
- Número de unidades vendidas
- Detalle de gastos o costos diferentes del precio unitario
- Peso y marcas de la mercancía
- Especificaciones de pago y entrega
- Precio de venta o incoterm pactado
- Si se facturan gastos como flete y seguro, estos deberán coincidir con los importes que se muestren en el conocimiento de embarque y la póliza de seguro.
- Aduana de salida y de entrada.

"Para fines aduaneros, en México es posible exportar sin factura, pero en el país de destino, es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial, esta se debe presentar en original y seis copias".<sup>42</sup>

Lista de empaque (packing list). La lista de empaque es el documento que sirve para identificar las mercancías y saber que contiene cada caja o bulto. Esta información es muy valiosa para el transportista, para la compañía de seguros, para las aduanas y por su puesto, para el comprador. Por lo general, la emite el exportador y debe contener la siguiente información:

- Número de bultos, cajas, etc.
- Peso y medidas por bulto o caja
- Marcas y números asignados a cada caja o bulto
- Número del pedido o contrato
- Descripción de la mercancía contenida en cada caja o bulto

---

<sup>42</sup> Bancomext. op.cit., p 67.

- Fecha de emisión
- Nombre del comprador

"En la lista se indicará la cantidad exacta de los artículos que contiene cada caja, bulto, envase u otro tipo de embalaje. En cada bulto o en cada caja se debe de anotar en forma clara y legible los números y las marcas que lo identifiquen, mismos que deben de relacionar en la factura, escribiendo al lado la descripción de cada una de las mercancías que contiene".<sup>43</sup>

Certificado de origen (origin certificate). Es un documento que certifica el origen o procedencia de la mercancía, y por lo general lo emite una dependencia gubernamental. Este documento debe contener la siguiente información:

- Fecha de emisión
- Nombre y dirección del vendedor
- Descripción de la mercancía
- Marcas y números de la mercancía
- Sello de la dependencia oficial y firma del funcionario responsable

Hay otros tipos de certificados que se pueden solicitar y que sirven para realizar operaciones de comercio exterior:

- De calidad. Se emite para certificar la calidad de la mercancía.
- De sanidad animal o vegetal. Se emite para certificar que la mercancía se exporta o importa, está libre de cualquier enfermedad, bacteria, etc.
- De análisis. Se emiten para certificar el contenido químico de la mercancía.
- De inspección. Se emite para verificar que la mercancía se encuentra en buen estado y dentro los lineamientos establecidos en el contrato firmado entre el comprador y el vendedor.
- De peso. Se emite para verificar el peso de la mercancía, ya sea en forma general o a granel, o por bulto o caja.

Todos estos certificados se tramitan por lo general, ante compañías particulares o gubernamentales dedicadas exclusivamente a emitir o certificar, dependiendo del certificado solicitado cada país tiene su regulación en este aspecto, por lo que puede variar de un país a otro.

<sup>43</sup> Sahagón. Hervert Homero. op.cit., p. 68.

**Póliza de seguro (insurance policy):** Las mercancías, pueden asegurarse de tal manera que se pueda proteger su traslado contra riesgos que están implícitos en el transporte de las mercancías.

Los elementos que constituyen el seguro:

- **Póliza.** Es un contrato por medio del cual se legaliza el traspaso de los riesgos, quedando formalizado cuando se han cubierto todos los trámites entre el asegurado y la compañía aseguradora, existen dos tipos de póliza; específica, la cual es individual, para un solo cargamento en un solo viaje, liquidándose al recibir la póliza de seguro y el otro tipo es abierta, la cual no marca límites de embarques y productos por transportar, estando vigente a cada momento, de acuerdo con el periodo convenido entre el asegurado y la aseguradora.
- **Prima.** Es el pago por parte del asegurado para proteger su interés asegurable. Esta es la obligación más importante del asegurado, dado que es el costo en dinero que tiene que dar para proteger la mercancía. El monto de la prima, lo determina la compañía aseguradora conforme a los riesgos que han de cubrirse, tipos de transporte, el lugar de destino, tipo de cobertura y la naturaleza del producto.
- **Riesgo.** Es la eventualidad, que de ocurrir, traerá como consecuencia una pérdida económica. Los riesgos se clasifican en dos tipos, ordinarios de tránsito, los cuales resultan al producirse un accidente en los medios de conducción y de avería particular, los cuales se originan por defectos de manejo o estiba, o por daño causado por factores externos a la propia mercancía.

En cuanto a los tipos de cobertura del seguro, se entiende lo siguiente:

1. **Cobertura.** Es la protección de la mercancía contra los riesgos en que está expuesta, se clasifican en: cobertura de riesgos básicos y ordinarios de tránsito en el transporte marítimo, terrestre y aéreo;
2. **Cobertura por avería particular,** que incluye robo total o parcial, mojadura u oxidación, rotura, derrame, contacto con otras cargas o mermas;
3. **Cobertura de paquete o todo riesgo,** que solo cubre los daños de avería particular en paquete completo y,

4. Cobertura por convenio expreso, que cubre huelga, alborotos populares o guerra.

- Suma asegurada. Es la cantidad fijada por el asegurado en cada uno de los incisos de la póliza y es propiamente el valor de la mercancía. En caso de usar carta de crédito con término de venta CIF, la suma asegurada, debe de cubrir el importe de la mercancía más 10% adicional, que suele ser el importe del flete.
- Costo. El costo de una póliza de transporte lo determina la compañía aseguradora, apoyándose en los datos proporcionados en la solicitud y su experiencia en el ramo. La gama de factores que intervienen para cotizar el servicio hace difícil que un particular pueda calcular el costo, pero se puede tomar como referencia, que el costo del seguro nunca será mayor al 75% del valor de las mercancías. El costo del seguro lo determina el riesgo del medio de transporte, el cual es mayor en el barco, después en el camión, luego en el avión y el menor riesgo lo representa el ferrocarril. Para el transporte multimodal se cotiza como si todo el flete fuera en el medio de transporte de mayor riesgo, o sea, el barco.

"En caso de ocurrir algún siniestro, el asegurado deberá reclamar al transportista por escrito, dando aviso del siniestro, dentro de los plazos señalados en el documento de transporte, obtener un certificado de daños, recurriendo al ajustador, y presentar su reclamación escrita a la compañía de seguros, acompañada de una copia de todos los documentos de embarque".<sup>44</sup>

Lo detallado anteriormente se considera un punto relevante, ya que sin la contratación de este servicio, el riesgo para la rentabilidad de la exportación es elevado por considerar que es frecuente algún tipo de siniestro en el traslado de mercancías de exportación, por lo que es indispensable obtener una buena cobertura de acuerdo a las necesidades.

---

<sup>44</sup> Maubert, Viveros Claudio. op.cit., p. 101.



### 2.3.6. El Precio de Exportación.

La venta de un producto implica la consideración de dos aspectos distintos, pero íntimamente relacionados entre sí. Por un lado, el producto tiene que adaptarse a las necesidades del consumidor, y por otro, debe ser accesible para él, es decir, el precio de venta del producto debe estar acorde con el poder adquisitivo del consumidor como originalmente debe de estar establecido el programa de fijación de precios de la empresa.

"El precio es uno de los factores básicos de la demanda que un producto debe tener en el mercado y por tanto, para el éxito o fracaso de las actividades comerciales de la empresa productora".<sup>45</sup>

La adopción de una política de precios que se encuentre sustentada en una base técnica y bien aplicada de la mercadotecnia internacional, puede hacer que la empresa obtenga beneficios, a pesar de la situación económica prevaleciente en los mercados. Una adecuada toma de decisiones en cuanto al precio permitirá alcanzar la rentabilidad que toda empresa desea de su capital invertido.

Por lo anterior, el proyecto debe tener un conocimiento del costo preciso en el que incurrirá para fabricar o comercializar un producto destinado a la exportación. Esta es el punto de partida para determinar el precio más conveniente. En condiciones normales de libre mercado, el costo es el límite inferior del cual no puede bajar el costo de venta; el superior lo determina la elasticidad de mercado. Por lo tanto, la fijación de precio oscila entre el límite inferior fijo (costo) y uno superior negociado o establecido por el mercado y el producto principalmente.

El cálculo del costo de un producto de exportación debe considerar elementos diferentes de los que se toman en cuenta para el mercado nacional, por ejemplo, se incluyen gastos de promoción, los cuales no deben repercutir necesariamente en el costo del producto de exportación. Lo mismo sucede con los impuestos de importación que se tuvieron que pagar por ciertos insumos utilizados en el proceso de producción, y que posteriormente se devuelven, sea mediante el *Draw Back* o *Pitex*. El cálculo del costo es como elaborar un traje a la medida, en donde se exige una serie de precisiones acerca del proceso de fabricación y de comercialización.

El empresario debe hacer inicialmente un análisis contable en el que se definan sus estrategias de mercadotecnia y cuide no descapitalizarse,

---

<sup>45</sup> *ibidem*, p. 127.

programando una rotación de su flujo financiero que le permita contar con un precio competitivo de exportación. El método más usado en estos casos es el denominado "costo variable unitario total", el cual debe ser analizado por el empresario en cada caso en particular. Una manera de integrar y distribuir los costos que se integran al producto es considerar los siguientes tipos:

#### Costos variables de fabricación.

- Materia prima. Costo por concepto de los insumos o bienes a transformar que se procesan y que dependen de la calidad de compra o producción.
- Mano de obra. Costo del trabajo humano, el cual varía según el grado de especialización y si es por contrato o destajo.
- Otros gastos variables. Costos en los que se incurren con motivo de la fabricación y que son distintos de los anteriores, por ejemplo, la depreciación del equipo cuando esta se realiza en función a las unidades fabricadas.

#### Costo de comercialización.

- El costo de fabricación incluye todos los conceptos relativos a la elaboración de un producto hasta que este se encuentra en bodega. Todo el esfuerzo anterior para lograr que el consumidor lo adquiera, constituye el costo de comercialización, entendido este como los gastos en los que se incurra por investigaciones y estudios de mercado, promoción, ventas, publicidad y los costos administrativos. Entre estas actividades hay algunas que generan gastos de forma independiente de si se vende o no; éstos se denominan gastos constantes de comercialización.

#### Costo de exportación.

- Es la suma de los gastos que originan los diferentes actos encaminados a la exportación. Estos actos varían dependiendo de la negociación o cotización que se realice, los cuales se establecen mediante el término de negociación internacional utilizado. Ya que cada exportación es única, no origina el mismo tipo de actos y por tanto, los gastos de exportación no son los mismos.

Los principales costos de exportación se clasifican en:

1. Costos constantes que se originan por mantener una unidad o gerencia de exportación, sueldos y rentas.
2. Costos variables ocasionados por la realización concreta de la exportación.

Los costos constantes se originan aunque no se efectúe exportación alguna y son necesarios para mantenerse en el negocio. Así, el costo variable unitario total de un producto por exportarse, se compone del costo variable de fabricación adicionado del costo variable de exportación; los costos variables de comercialización se pueden no incluir, ya que solo tienen como propósito principal la comercialización en un mercado interno.

"En el medio de comercialización internacional, el cliente no está dispuesto a pagar por la ineficiencia y fallas de programación de una empresa exportadora, ya que puede seleccionar otro proveedor. En esta situación, la determinación contable, el cálculo y la aplicación del costo variable unitario total, adquieren toda importancia en virtud de la precisión y la práctica que se requiere".<sup>46</sup>

Como se señaló, la empresa que desee exportar, deberá efectuar un análisis contable muy detallado para determinar si realmente encuentra un precio competitivo en la escala mundial, de acuerdo con el costo del producto.

Para formular el precio de exportación, se dispone de dos procedimientos, una parte del precio de planta al que se le adicionan los demás conceptos para obtener el precio de exportación. El otro parte del precio del mercado y sustrae los conceptos agregados que se calculan aparte.

- Cotización con base en el precio de mercado, pricing (base sustractiva): En este método se establece un precio óptimo final, diferente para cada mercado y calculado en base en las condiciones de la oferta y la demanda de productos similares y competitivos en el área de análisis. La ganancia neta, variará de un lugar a otro, de acuerdo con las ventajas e inconvenientes del producto, en relación con otros similares y de acuerdo con la estabilidad de los mercados. Para quien se inicia en la exportación, este método no es el más adecuado, ya que a partir del precio base, habrá variables que se desconocen, incluso algunas de ellas estarán fuera del control del exportador.

---

<sup>46</sup> Bancomext. op.cit., p. 87.

- Precio basándose en costos, costing (base aditiva): A partir del costo de producción, se adiciona un margen de utilidad, además de fijar la estrategia de venta que complete las variables, volúmenes, precios, tiempos y financiamientos; conocer la ganancia neta y adicionar sistemáticamente los gastos en los que se incurre, posteriormente al precio Ex – works.
- Gastos en que se incurre para exportar. Es importante mencionar, que en los elementos descritos a continuación, pueden incurrir otros gastos en todo tipo de cotizaciones.
  1. Envase y embalaje de exportación
  2. Marcas, etiquetas, leyendas o impresos especiales para exportación.
  3. Inspección, certificación y verificación de exportación en la planta o almacén de la empresa.
  4. Almacenaje local previo.
  5. Tramitación de documentos.
  6. Recolección o transporte nacional, incluyendo maniobras o renta de equipo especial.
  7. Impuesto de exportación y derecho de trámite aduanero.
  8. Despacho aduanal.
  9. Seguro de la mercancía hasta su entrega al medio de transporte internacional.

Es importante mencionar que las cotizaciones pueden estar conforme a los términos señalados por los INCOTERMS o por otros términos como el Raftd, lo anterior dependerá del uso y costumbre del cliente, que comúnmente son los clientes de Estados Unidos de América los que prefieren este último. Para fines prácticos, a continuación se describen los INCOTERMS, ya que son los términos utilizados mundialmente y cuya práctica se ha generalizado en la mayoría de los mercados, además de que su última revisión se realizó en el año 2000, mientras que los términos Raftd tuvieron su última revisión en 1941.

International Commerce Terms (INCOTERMS) son un conjunto de reglas internacionales aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional de París, que permiten una fácil interpretación de los principales términos empleados en los contratos de compra-venta internacional, ya que cada uno de ellos establece con claridad las obligaciones de las partes en la práctica normal del comercio internacional, es decir, deslindan con precisión las responsabilidades entre los exportadores e importadores, teniendo su última revisión en el año 2000.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> [www.iccwbo.org/index\\_incoterm.asp](http://www.iccwbo.org/index_incoterm.asp)

Los INCOTERMS se clasifican en dos formas:

- por grupos, y
- por tipo de transporte a utilizar.

Por Grupos: esta clasificación se conoce por la primera letra de las siglas del INCOTERM, que pueden ser:

E = Exit (en punto de salida u origen)

F = Free (libre de flete principal)

C = Cost (costo de flete principal incluido)

D = Delivered (entregado en destino)

Los términos que inician con las letras E y F son entregados en el país de origen y los que inician con C y D son entregados en el país de destino.

Categoría E: EXW	Único término en el que la mercancía se pone a la disposición del comprador en el domicilio del vendedor.
Categoría F: FCA, FAS y FOB	Términos en los que se le pide al vendedor que se entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador.
Categoría C: CFR, CIF, CPT y CIP.	El vendedor contrata el transporte a sus expensas, sin asumir ningún riesgo ni responsabilidad sobre la mercancía una vez que esta ha sido embarcada. Bajo estos términos el vendedor asume todas las responsabilidades de embarque.
Categoría D: DAF, DES, DEQ, DDU y DDP.	El vendedor asume todos los costos y riesgos hasta entregar la mercancía en el lugar de destino acordado. Bajo estos términos, el vendedor asume obligaciones de entrega en destino.

Por Tipo de Transporte: Los modos de transporte apropiados para el uso de los INCOTERMS 2000 se clasifican de la siguiente manera:

A= Aéreo

M= Marítimo o fluvial

O= Cualquier tipo de transporte, (incluyendo aéreo y terrestre)

T= Transporte terrestre

Estos nuevos términos se agrupan dentro de las cuatro categorías:

GRUPO	SIGLA	EN INGLÉS	EN ESPAÑOL
E	EXW	Ex Works	En Punto de Origen
F	FCA	Free Carrier	Transporte Libre de Porte
	FAS	Free Along Side Ship	Libre a un Costado del Barco
	FOB	Free on Bord	Libre a Bordo
C	CFR	Cost and Freight	Costo y Flete
	CIF	Cost, Insurance and Freight	Costo, Seguro y Flete
	CPT	Carriage Paid To	Flete Pagado Hasta
	CIP	Carriage and Insurance Paid To	Flete y Seguro Pagado Hasta
D	DAF	Delivered at Frontier	Entregado en Frontera
	DES	Delivered Ex Ship	Entregado sobre el Buque
	DEQ	Delivered Ex Quay	Entrega en el Muelle
	DDU	Delivered Duty Unpaid	Entregado, Impuestos sin Pagar
	DDP	Delivered Duty Paid	Entregado con Impuestos Pagados

Fuente: [www.incoterms.gob](http://www.incoterms.gob)

**EXW:** Ex works (en punto de origen) (...lugar acordado)

Significa que el vendedor completa su obligación de entrega cuando ha puesto la mercancía dentro de su establecimiento ya sea en su almacén, fábrica u oficina a disposición del comprador. Este acepta todos los riesgos y costos, incluyendo la contratación previa del medio de transporte requerido. En este término, si las partes lo acuerdan y se plasma en el contrato, el vendedor será responsable de los costos y riesgos que conlleve el cargar los bienes en el transporte que le haya indicado el comprador. No deberá usarse este término cuando el comprador no pueda efectuar directa o indirectamente los trámites de exportación.

El término EXW se aplica a cualquier medio de transporte; para su uso se recomienda que en el contrato o cotización se especifique el lugar acordado en donde se entrega la mercancía, por ejemplo:

10,000 USD. EXW (Puerta 5 de la Planta "X" Puebla, Mex.

El vendedor entrega la mercancía en planta, ya etiquetada y embalada, lista para que el comprador la recoja y la suba a su transporte. El despacho aduanero de la exportación lo realiza el comprador.

**FCA:** Free Carrier (transporte libre de porte) (...lugar acordado)

Este término indica que la obligación del vendedor termina cuando entrega la mercancía tramitada para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido. Debe notarse que al elegir un lugar de entrega tiene un impacto en las obligaciones de carga y descarga de las mercancías, ya que si la entrega ocurre en las instalaciones o locales del vendedor, éste es responsable de la descarga. Este término puede ser usado en cualquier modo de transporte, incluyendo el multimodal.

Para su uso se recomienda que se especifique el lugar acordado en donde se entrega la mercancía por ejemplo:

10,000 USD FCA (Estación ferrocarril Pantaco, Cd. de México)

El vendedor entrega la mercancía en la terminal de carga del transportista que el comprador designa. El vendedor es quien se encarga del despacho aduanal de exportación.

**FAS:** Free Alongside Ship (libre a un costado del buque) (...puerto de embarque acordado)

Se considera que la responsabilidad del vendedor concluye cuando se ha colocado la mercancía a un costado del buque, (puede ser sobre el muelle o en barcasas conforme se acuerde) en el puerto de embarque convenido. Por tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento. El término FAS requiere que el vendedor (exportador) se encargue del trámite y despacho aduanal de las mercancías para su exportación y sólo puede usarse para el transporte marítimo o por vía fluvial.

Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de embarque acordado en donde se entrega la mercancía, por ejemplo:

10,000 USD FAS (Muelle 5 Veracruz, Mex)

El vendedor entrega la mercancía en el muelle, para que el comprador se encargue de subirla al buque; el despacho aduanal de exportación lo realiza el vendedor.

**FOB:** Free on Board (libre a bordo) (...puerto de embarque acordado)

Una vez que la mercancía ha sido colocada dentro del barco en el puerto de embarque asignado, termina la obligación de entrega por parte del vendedor (exportador). El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese punto. Lo anterior implica que éste asuma el riesgo y costo de las maniobras de estiba o de acomodo de las mercancías en el barco. Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y se usa únicamente para el transporte marítimo o fluvial.

Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de embarque indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:

10,000 USD FOB (Veracruz, Mex, Havana Ship)

El vendedor (exportador) entrega la mercancía a bordo del buque y realiza el despacho aduanal de exportación. El riesgo se traslada al comprador desde ese momento.

**CFR:** Cost and Freight (costo y flete) (...puerto de destino acordado)

Implica que el vendedor (exportador) debe pagar los costos y el flete necesario para entregar la mercancía al puerto de destino convenido. No obstante, los riesgos de pérdida y daño de la misma, así como cualquier costo adicional que se genere después del momento en que la mercancía sea entregada a bordo del barco, se transfieren del vendedor al comprador cuando ésta ha pasado la barandilla del barco en el puerto de embarque. Este término requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación y se usa sólo para el transporte marítimo o fluvial.

Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía. Un ejemplo de uso de CFR es:



10,000 USD CFR (Houston, Tx., EUA, "Havana Ship")

Se envía la mercancía hasta el puerto de destino y el vendedor paga el flete. El riesgo se queda en el puerto del país de origen, aunque el vendedor sea quien pague el transporte principal.

**CIF:** Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete) (...puerto de destino acordado)

En este término, el vendedor (exportador) tiene las mismas obligaciones que CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro. El vendedor paga el flete y el seguro que está a nombre del comprador, aún así el riesgo se queda en el puerto de origen porque el vendedor no se hace responsable de las mercancías una vez embarcadas.

Asimismo requiere que el vendedor realice el despacho aduanal de exportación. Este término se usa para transporte marítimo o fluvial; para otro tipo de transporte debe usarse el término CIP.

Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía. Un ejemplo de uso de CIF es:

10,500 USD CIF (Barcelona, España)

Se envía la mercancía hasta el puerto de destino, el vendedor (exportador) paga el flete y el seguro que está a nombre del comprador, por lo que el riesgo se queda en el puerto de origen.

**CPT:** Carriage Paid to (flete pagado hasta...) (...lugar de destino acordado)

Con este término, el pago del flete de transporte de la mercancía hasta el lugar convenido corre a cargo del vendedor (exportador). El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por contingencias posteriores a la entrega al transportista, se transfieren del vendedor al comprador una vez entregada la mercancía. Si se utilizan los servicios de sucesivos transportistas hasta el lugar convenido, los riesgos se transfieren cuando la mercancía se ha entregado al primer transportista.

Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y puede emplearse en cualquier medio de transporte, incluyendo el multimodal. Para su uso se recomienda que se especifique el lugar de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:

35,000 USD CPT (Aeropuerto Barajas, Madrid, España)

El vendedor (exportador) entrega la mercancía en el lugar convenido, hace el despacho aduanal de exportación, pero no el de importación. La responsabilidad del vendedor termina en cuanto el bien se entrega al primer transportista.

**CIP:** Carriage and Insurance Paid to (flete y seguro pagado hasta...) (...lugar de destino acordado)

El vendedor (exportador) tiene las mismas obligaciones que el término CPT, pero además debe proporcionar el seguro de transporte que ampare el riesgo del comprador de perder la mercancía o de que ésta sufra daño durante su transportación. El vendedor contrata el seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este término puede aplicarse para cualquier forma de transporte incluyendo el multimodal. Para su uso se recomienda que se especifique el lugar de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:

35,000 USD CIP (Aeropuerto Barajas, Madrid, España)

El vendedor (exportador) contrata y paga el transporte principal y además el seguro, al igual que en el término CPT. La responsabilidad del vendedor termina cuando los bienes han sido entregados al primer transportista.

**DAF:** Delivered at Frontier (entregado en frontera) (...lugar acordado)

Significa que el vendedor (exportador) cumple sus obligaciones cuando la mercancía está disponible y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera. El término frontera puede ser usado tanto para la frontera del país importador o incluso la del exportador. La mercancía debe entregarse no descargada antes del despacho de importación pero si las partes lo desean, el vendedor puede ser responsable de los riesgos y costos de la descarga / desestiba de las mercancías del transporte, siempre y cuando se indique claramente en el contrato de compra-venta. El término se aplica únicamente cuando la mercancía se transporta por

ferrocarril o carretera. Si los bienes son transportados a bordo de un barco se deberán usar los términos DES o DEQ, según sea el caso.

Para su uso se recomienda que se especifique el lugar indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:

35.000 USD DAF (Nvo. Laredo, Tamps. Mex. Estación de Camiones "Tucson Travel")

El vendedor (exportador) entrega la mercancía en la frontera y hace el despacho aduanal de exportación pero no el de importación.

**DES:** Delivered Ex-ship (entregado sobre el buque) (...puerto de destino acordado)

El vendedor (exportador) cumple su compromiso cuando la mercancía está a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto de destino asignado. El vendedor asume los costos y riesgos por llevar los productos al puerto de destino. Este término se usa únicamente para transporte marítimo o fluvial. Si las partes lo deciden, el vendedor puede asumir los costos y riesgos de descarga de las mercancías del buque, en ese supuesto el término DEQ sería el más adecuado. Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:

11,500 USD DES (Galveston, Texas, EUA)

La mercancía se envía hasta el puerto de destino, el vendedor paga el flete y el seguro que está a su nombre, por lo que él asume el riesgo hasta el puerto de destino.

**DEQ:** Delivered Ex Quay (entregado en el muelle) (...puerto de destino acordado)

Significa que el vendedor (exportador) cumple su parte cuando los bienes son puestos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino pero sin ser despachados en la aduana de importación. El vendedor asume los costos y riesgos relativos a llevar los bienes al puerto de destino y descargarlos en el muelle. El término DEQ requiere que el comprador tramite la importación pagando aranceles y formalidades del despacho. Si las partes desearan que el vendedor se encargue de los trámites y gastos de la importación deberá expresarse claramente en el contrato de venta; lo mismo sucede si se quiere que el vendedor asuma los costos y riesgos de realizar maniobras tendientes a mover las mercancías del muelle a otro

lugar (almacén, terminal, estación de transporte, etc.), hacia afuera del puerto lo que implicaría utilizar los términos DDU o DDP. El término DEQ puede ser usado únicamente en transporte marítimo o fluvial.

Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:

14,000 USD. DEQ. (Ámsterdam, Holanda)

El vendedor (exportador) entrega la mercancía en el muelle del país de destino asumiendo todos los gastos y responsabilidades hasta ese lugar, sin realizar el trámite y pago de gastos de importación.

**DDU:** Delivered Duty Unpaid (entregado impuestos sin pagar) (...lugar de destino acordado)

El vendedor (exportador) entrega los bienes al comprador sin despachar la importación en el país de destino ni realizar descarga alguna del medio de transporte donde viajan hasta el lugar de destino final acordado. El vendedor acepta el costo y riesgo implícitos por llevar los bienes hasta ese punto, (que puede ser en la misma aduana de importación o hasta la fábrica o almacén del comprador). El comprador debe asumir los costos de aranceles, derechos o cualquier otro impuesto, así como el trámite relacionado con la importación en la aduana del país de destino; cualquier riesgo y costo causado por su falla al no despachar las mercancías de la aduana oportunamente es asumido por el comprador.

Este término se emplea independientemente del modo de transporte pero si la entrega de los bienes tiene lugar en el puerto de destino o a bordo de un barco o en el muelle debe emplearse los términos DES o DEQ. Al usar este INCOTERM se recomienda declarar el lugar de destino indicado o convenido.

15,000 USD DDU, (Aceros de Nuevo León, Monterrey, México)

El vendedor asume el riesgo hasta el punto de destino, y el comprador asume los costos de impuestos y trámites aduanales de importación.

**DDP:** Delivered Duty Paid (entregado con impuesto pagado) (...lugar de destino acordado)

Con este término el vendedor finaliza su responsabilidad cuando la mercancía está a disposición en el lugar asignado del país de importación. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos incluyendo aranceles.

impuestos y otros gastos para la entrega de la mercancía, con los trámites aduaneros efectuados para su importación. Este término no debe usarse cuando el vendedor no pueda obtener el permiso de importación. Si las partes acuerdan que el comprador acepte todos los riesgos y costos del trámite de importación de la mercancía y del pago del arancel, debe usarse el término DDU. Si las partes desean eximir al vendedor de hacer algunos gastos inherentes a la importación de los artículos tales como: el IVA, deberá aclararse en el contrato de compra-venta. Este término se usará en cualquier medio de transporte, aunque si la entrega de las mercancías tiene lugar en un puerto, muelle o a bordo de un barco entonces se deberán usar los términos DES o DEQ.

Al usar este INCOTERM se recomienda declarar el lugar de destino indicado o convenido así:

20,000 USD DDP, ("Aceros Colombianos", Bogotá, Colombia)

Mientras que el término EXW encierra el mínimo de obligaciones para el vendedor, el término DDP significa el máximo de obligaciones.

Es importante que al determinar los distintos precios acorde con las responsabilidades se consideren los siguientes aspectos:

- Una de las principales bases para una cotización internacional reside en la determinación del precio de venta de exportación por lo que su formación es muy importante.
- Se debe tener presente que cada mercado es diferente, por lo mismo será distinto precio en un país que otro, por lo que se debe calcular un precio de exportación por cada mercado.
- Es necesario realizar un análisis de costos, es decir, identificar los costos de mano de obra, material, gastos directos y gastos indirectos, gastos generales y administrativos, costos de distribución, promoción y comercialización en general considerados por la mercadotecnia internacional.
- Es importante analizar los precios de la competencia en el mercado de destino. Este servirá de referencia para comparar los precios.
- Se deben determinar los límites en los cuales ya no puede disminuir su precio.

- Es importante considerar los costos de trámites y cumplimiento de regulaciones no arancelarias que incluyen: pruebas de laboratorio, participación en licitación pública, requisitos de etiquetado.
- Se deben elaborar cotizaciones claras y completas que incluya condiciones comerciales (INCOTERMS, cláusulas de pago, tiempos de entrega, plazos de créditos, cuenta bancaria a abonar, moneda a utilizar).
- Es necesario manejar alternativas de precios: EXW, FOB, CIF, DAF.
- Al utilizar los INCOTERMS se debe ser claro al especificar la versión utilizada, estampando una leyenda elaborada "precios basados en INCOTERMS 2000".
- Es importante declarar el INCOTERM usado seguido de un puerto, lugar de destino o entrega. Por ejemplo, el término DDP (Entregado con derechos pagados), siempre debe estar acompañado por la referencia de un lugar exacto donde se entrega la mercancía «DDU (Frankfurt Schmidt GmbH Warehouse 4) INCOTERMS 2000".
- Se debe tener presente las diferencias entre RAFTD e INCOTERMS, muchas compañías cotizan FOB o CIF, sin embargo las obligaciones y responsabilidades son diferentes en un sistema como en otro.
- Es necesario determinar hasta qué punto desea delimitar su responsabilidad de la mercancía. En los términos EXW, FAS, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT y CIP la responsabilidad de entrega para el vendedor termina en su país, mientras que en los términos DAF, DES, DEQ, DDU y DDP la responsabilidad de entrega termina en el país del comprador.
- Es importante verificar el costo del transporte internacional, en dónde es más barato y conveniente contratar el transporte en México o en el país de destino.

Las consideraciones anteriores nos ponen al tanto de la gran importancia que tienen los INCOTERMS como el mecanismo que compromete a las partes que intervienen en el proceso de exportación, ya que, si existiera un mal manejo o error en la redacción de estos implicaría el posible fracaso de nuestro proyecto.

## CAPÍTULO 3

### **3. Ventajas de la Aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la Formulación de Proyectos de Exportación, La Experiencia del Sector Empresarial Mexicano.**

Una de las principales paradojas que ha experimentado la economía mexicana en la última década del siglo XX es el resultado del incremento en el comercio internacional al que ha llevado a la política de apertura y la reducción de los niveles de producción, que no ha logrado traducirse en un mayor y sostenido crecimiento en la actividad, ni el mejor y más equitativo desarrollo socioeconómico. Por el contrario, en la última década se han profundizado los desequilibrios en la capacidad de crear empleos y se ha ahondado la desigualdad social. A partir de la orientación exportadora y de pactos económicos, el deterioro del poder adquisitivo del salario mínimo a mediados de 1997 fue el más pronunciado desde que éste fuera reglamentado en 1935 si se considera que el mínimo salario solo logra adquirir seis de los 35 productos de la canasta básica indispensables.<sup>48</sup> Es así como la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL) confirma las condiciones de deterioro que profundizan la pobreza padecida por la mayor parte de la población mexicana.

Estos son los hechos nada contradictorios con las prioridades que ha orientado el gasto público, especialmente desde la crisis que hundió al país con la decisión devaluatoria de diciembre de 1994, mientras el gasto en superación a la pobreza se dedicó el 0.4% del PIB de 1996, el rescate al sistema financiero mexicano se apoyó con 380 mmp, equivalente al 11.9% del PIB de 1997.<sup>49</sup> No hay duda de que un sistema financiero y eficiente es un requisito básico para el buen funcionamiento de la economía de mercado, y que por tanto, se requiere atender a dicho sector para inyectarle la vitalidad que debe tener. Pero en la economía de mercado no puede ser menos importante la capacidad adquisitiva de la población, sin ella no hay demanda, ni tampoco ahorro, y sin estos dos factores la inversión se hace redundante a menos que ésta sea orientada para satisfacer las necesidades de consumidores extranjeros. Esta opción, desafortunadamente no ha resultado ser un factor suficiente para forzar el país por una vía de desarrollo incluyente de todos los mexicanos.

A lo que se apunta con estas observaciones es al problema fundamental en el que ha caído el sistema económico mexicano en donde:

"La nueva trayectoria económica centrada en la apertura comercial no muestra el vigor, ni la estabilidad que caracterizó el desarrollo de la

<sup>48</sup> Centro de Análisis Multidisciplinario de la FE.UNAM. Informe Anual, México, Septiembre 1998

<sup>49</sup> Villareal, Diana. La Crisis Neoliberal Mexicana, Ed. Trillas, México, 1995, p.56.



posguerra. Sin duda, esto expresa la fragilidad del nuevo régimen de acumulación, particularmente a lo que se refiere a la reducción de la dinámica y a la pérdida de capacidad de la política económica estatal para orientar y controlar la actividad económica del país".<sup>50</sup>

Es decir, la prioridad absoluta se ha concedido al recate financiero de los bancos, mientras se ha descuidado el sector productivo. Curiosamente, las políticas adoptadas se han vuelto contra el sector financiero, en la medida en que sin ninguna reacción efectiva del sector productivo, difícilmente se podrán eliminar los problemas de carteras vencidas.

Las transformaciones ocurridas en el sector financiero, se manifiestan por un comportamiento financiero que hasta hace poco no ayudaba a impulsar la inversión en el sector real y productivo, lo cual afectaba la capacidad de ahorro de la economía.

Está claro que la política económica ha tenido obstáculos notables para alentar el desarrollo empresarial, pero independientemente de los factores que afectan a las empresas, el estado proporciona elementos que pueden ayudar al desempeño de las empresas, de los cuales, se debe de tomar el mejor aprovechamiento posible considerando que muchas de causa de quiebra de una empresa se deben a deficiencias en el conocimiento y uso del sistema, los cuales en un momento dado determinan el crecimiento a largo plazo.

En el presente capítulo, se analizará la experiencia del sector exportador como punto de partida para comprender la utilidad de la mercadotecnia internacional como herramienta básica de la que pueden hacer uso las empresas mexicanas que decidan incursionar en mercados internacionales, y así, saber de que manera se puede reaccionar utilizando las fuentes existentes de financiamiento y promoción, así como incentivos a la exportación. De igual manera se determinarán los beneficios inherentes de la formulación de los proyectos de exportación en cuanto a la optimización del proceso productivo, planteamiento de estrategias y manejo e interpretación de la información.

---

<sup>50</sup> Villareal, Diana. *op.cit.*, p.60.

### 3.1. Antecedentes.

La capacidad exportadora de la economía mexicana se manifiesta en las tasas anuales promedio de 26.9 y 13.2% en que crecieron las exportaciones en los dos sexenios de Miguel de Madrid y Carlos Salinas, desde 1983 a 1994. En el sexenio de Ernesto Zedillo esta tasa fue mayor al redundar el 37% en los dos primeros años.<sup>51</sup> No hay duda de que el crecimiento de las exportaciones manufactureras ha sido uno de los grandes logros del modelo aperturista y globalizador. México ha logrado colocarse como decimotercero país exportador del mundo, aún por arriba de Brasil, la mayor economía de América Latina, al alcanzar su comercio los 220 mmd<sup>52</sup>, que representa una proporción cercana al 50% del PIB, luego de alcanzar el 25% hace solo 10 años. Este es un hecho que en palabras del expresidente Zedillo regocija a la actual administración.

Lo que no es tan claro, es que este empuje exportador lo haya sido también para impulsar el desarrollo y crecimiento del mercado interno. En 1996, año de fuerte crecimiento del PIB, las ventas internas crecieron al 9.2% un nivel muy por debajo de lo que muestra el crecimiento de las exportaciones. Adicionalmente, el consumo privado en 1996 aumenta 2.3% mientras que el consumo del gobierno lo hizo 3.7% por un mayor gasto público en bienes y servicios. A pesar de que en el primer semestre de 1997 la tendencia continuó, para finales del mismo año, el consumo todavía se encontraba en 3.9% por debajo de 1994. La causa de este desequilibrio hay que ubicarla en el desplome que tuvo la demanda interna como culminación a un gran rezago en la actualización del poder adquisitivo de los salarios y en el mantenimiento de una política de ingresos que favorece la concentración.

La otra cara del modelo exportador es la paulatina profundización de dependencia de las importaciones sin logran siquiera una mínima sustitución de éstas. El coeficiente de importaciones ha aumentado hasta un 25% en algunas ramas, como la de alimentos, papel, textiles y artículos de plástico. Si bien, la inversión en la última década ha repuntado nuevamente, hay que aceptar también, que este crecimiento de la planta física productiva recibe su mayor impulso de los bienes de origen importado; en el sector industrial, la participación de maquinaria y de equipo extranjero en 1996 se elevó en un 28%.<sup>53</sup> Como contrapartida, el crecimiento de los bienes de origen nacional solo alcanzó un crecimiento

<sup>51</sup> Rozo, Carlos. *La Política Macroeconómica en México*, Ed. Siglo XXI, México.p.11.

<sup>52</sup> Banco de México. *Reporte anual 2001*.

[www.banxico.gob.mx/gPublicaciones/informeannual/informes/ANUAL01](http://www.banxico.gob.mx/gPublicaciones/informeannual/informes/ANUAL01)

<sup>53</sup> Rozo, Carlos. *op.cit.*, p.15.

de 14.4%. Lo más contradictorio, es que las importaciones han crecido a pesar de que el país ha estado estancado, ello es el resultado de la desmedida importación de bienes innecesarios a que ha dado lugar la apertura indiscriminada.

El éxito pregonado que hace de la capacidad exportadora es inconsistente ya que la balanza comercial sufre frecuentemente una merma en lugar de crecer. El mayor crecimiento que se tiene de las importaciones sobre las exportaciones es la causa central del ensanchamiento del déficit en los noventa. Dos fracasos preocupan en este aspecto. Uno está en la incapacidad para diversificar el comercio externo, si se considera que una sola rama, la de maquinaria y equipo, concentra cerca del 60% de las exportaciones y del 55% de las importaciones.<sup>54</sup> Estos porcentajes muy altos acusan un bajo nivel de diversificación de la producción nacional después de años de orientar la producción hacia la exportación. El otro está en la creciente dependencia de insumos importados que tiene la producción destinada a la exportación. Todo parece indicar que lenta pero sistemáticamente se requiere de un mayor volumen de importación para mantener el ritmo exportador, lo cual, naturalmente, no beneficia a los productores nacionales ni al mercado interno.

"En realidad, el abultado auge exportador de los últimos años se finca en el desempeño relativamente exitoso que ha tenido el sector de maquila de exportación. En 1989 ésta constituía el 35% de la exportación manufacturera que en 1994 llegó a 42%. Además, con 2 500 establecimientos, este sector ha logrado alivianar la pesada carga del desempleo al obtener un crecimiento del 22% en su nivel de empleo desde finales de 1994 para llegar a absorber 810 mil trabajadores. Si bien este es un logro que cuenta, se deben aplicar otras medidas en un futuro para tratar de compensar los desequilibrios mencionados ya que para insertarse en la vía adecuada en la economía mundial hay que resolver problemas de falta de integración del sector industrial el cual puede aportar un incremento considerable en el ramo de las exportaciones".<sup>55</sup>

Entre 1988 y 1994, el objetivo prioritario de la transformación económica fue el cambio estructural y el crecimiento. Esto fue consistente con los cambios emprendidos en 1983. Con todo y a pesar de los éxitos evidentes, la ruta emprendida de claras contradicciones y agotamiento: el crecimiento de la productividad y del producto se reduce a unas cuantas ramas de la economía, las que son principalmente responsables del déficit de la balanza comercial. Los escasos polos de crecimiento de

<sup>54</sup> Bancomext, Informe anual 2000,  
[www.bancomext.gob.mx/documentos/reporteannual2001](http://www.bancomext.gob.mx/documentos/reporteannual2001)

<sup>55</sup> Rozo, Carlos. op.cit., p. 14.

productividad, sin embargo, se caracterizan por lograrlo en base a reducciones en el nivel de desempleo.

La estructura de exportaciones e importaciones ha cambiado notablemente desde la firma de tratados comerciales internacionales. El crecimiento de las exportaciones manufactureras ha sido significativo. No obstante, también destaca el hecho de que los sectores que han generado el flujo más dinámico de exportaciones han sido en parte responsables de un aumento mucho mayor de las importaciones. Así, el saldo neto sectorial de exportaciones e importaciones refleja que los sectores que dejan un saldo positivo se asocia con los sectores cuya ventaja competitiva tiene que ver con la disponibilidad de recursos naturales. El crecimiento de las exportaciones, por el contexto de sobrevaluación del peso se ha dado en aceptar un castigo significativo en contra de los precios de las exportaciones, evidente en la enorme caída en los términos de intercambio. Por el contrario, los sectores ampliamente deficitarios en su saldo neto, como por ejemplo la automotriz, maquinaria y equipo eléctrico y no eléctrico, etc., muestran un crecimiento en el índice de las importaciones que rebasa en mucho el crecimiento de los precios de nuestros principales socios comerciales. Se sabe que una parte importante de ese flujo, es comercio intrafirma, ello implica que el argumento de los términos de intercambio es insuficiente para explicar el aumento de las importaciones. Por eso no es difícil que además nos encontremos con problemas de sobrefacturación por parte de los importadores como una forma de evasión de impuestos y fuga de capitales.

"Cabe señalar que el comportamiento de las importaciones de bienes intermedios, responde a la mayor expansión de las exportaciones, muchas de las cuales incorporan insumos importados".<sup>56</sup>

Por otro lado, se dice que somos la décima tercera economía más grande del mundo (tomando la Unión Europea como una unidad), que nuestro PIB sobrepasa el de Brasil y nuestras exportaciones crecieron a 220 mil millones de dólares, pero de alguna forma son cifras interpretadas ya que realmente gran parte de nuestro PIB no permanece en el país.

La idea es que la mayor parte de la industria manufacturera es de ensamble o maquila y según datos revelados por la Secretaría de Economía, el valor retenido en México es inferior al 20% del valor de exportación. El resultado es que al crecer la economía con un PIB artificialmente inflado, en realidad el ingreso per cápita decreció la última

---

<sup>56</sup> Bancomext. Informe anual, op.cit., p. 56.

década, esto explica el crecimiento de la pobreza a pesar de haber aumentado el volumen de comercio exterior. Este concepto, realmente es preocupante por considerar que gran porcentaje de los ingresos generados por la industria manufacturera salen del país por ser empresas transnacionales las propietarias.

Lo anterior nos indica que el sector empresarial mexicano no ha trascendido en su gran mayoría en la actividad exportadora ya que los que realmente han aprovechado la coyuntura son las empresas transnacionales, las cuales representan la mayoría del porcentaje de exportaciones que manejan las cifras oficiales, por tal motivo, es necesario implementar medidas prácticas que puedan auxiliar al sector exportador mexicano a la incursión en los mercados internacionales, de tal manera que puedan generar en un futuro el incremento del sector exportador real de nuestro país y más a futuro, una cultura exportadora.

Como elemento inicial para tratar de emprender las actividades de exportación, las empresas mexicanas cuentan con la formulación de proyectos de exportación como soporte para la obtención de mecanismos y recursos de los cuales pueden valerse para prever la mayoría de los factores que pueden afectar en el proceso, de tal manera que es una herramienta fundamental de la cual hablaremos de sus ventajas más adelante.

### **3.2. Retos y Oportunidades para el Sector Exportador Mexicano: Importancia del Desarrollo de Ventajas Competitivas.**

Diversos aspectos de la economía de una nación tienen relación con la economía de sus socios comerciales. Dicha relación se manifiesta en forma de movimientos internacionales de bienes y servicios, fuerza de trabajo, empresas, fondos de inversiones, tecnología, etc.

"Todos los países están obligados a relacionarse con otros, son interdependientes en una economía global donde ninguna nación puede proclamarse como la dominante absoluta, pues no existen economías autosuficientes. En la actualidad, lo que pasa en cualquier parte del mundo afecta al resto de las economías del planeta".<sup>57</sup>

Las características actuales de los mercados ponen en evidencia la importancia de la competitividad internacional con un alto grado de interdependencia en los siguientes ramos:

- Cooperación internacional
- Globalización
- Apertura
- Competitividad
- Movimientos de capital

En las últimas dos décadas se han enfatizado los retos que deben afrontar las empresas exportadoras mexicanas en el mercado internacional; no obstante, también se presentan nuevas oportunidades para comercializar bienes y servicios e incrementar la competitividad empresarial, de esta manera, a continuación se comentan las más importantes.

#### **Retos**

- Cambios en estructuras competitivas. La redefinición de las organizaciones es fundamental para el funcionamiento óptimo del sistema, mediante el cual se obtiene el control sobre los procesos que influyen en la eficiencia en la elaboración de productos.
- Globalización y cambio tecnológico. Evidentemente la aplicación de la tecnología es indispensable en la elaboración y diseño de los productos, siendo un factor constante en la estrategia empresarial como un elemento competitivo.

---

<sup>57</sup> Bancomext. Guía Básica del Exportador, op.cit., p. 4.

- Mayor competencia. Con la apertura comercial, los mercados se han visto inundados por nuevas mercancías, las que llevan implícitas una ventaja competitiva, por considerar que las empresas que la desarrollan cuentan con un grado cada vez mayor de especialización, lo que complica a las empresas nacionales la rentabilidad del negocio.
- Rápidos cambios de mercado. Con la aplicación de elementos como la tecnología, frecuentemente salen al mercado nuevos productos sustitutos, originando la reestructuración del mercado y con ello, la dificultad de competir en mercados internacionales.
- Diferencias culturales. La barrera cultural, muchas veces representa un obstáculo significativo, ya que intervienen factores que afectan una posible negociación, además de ser un factor que implica diseño del producto y del servicio postventa.
- Mayor conciencia de protección ambiental. Como consecuencia del deterioro ambiental mundial gran parte de las naciones han adoptado normas ecológicas aplicables a productos de exportación, requiriendo de los mismos, certificados de protección al medio ambiente, afectando desde el diseño del empaque hasta el contenido o componentes del producto.
- Problemas políticos, económicos, monetarios y sociales. Estos elementos representan un riesgo para la realización de la exportación por ser factores fuera de nuestro control y que pueden afectar la rentabilidad de la actividad.
- Escasa diversificación de mercados. Como resultado de las ventajas comparativas desprendidas de la ubicación geográfica de México y por la firma del TLCAN, las exportaciones mexicanas se han concentrado en el mercado estadounidense, lo que crea una fuerte dependencia hacia la economía de Estados Unidos.
- Elevada participación de maquiladoras. Este fenómeno interviene ampliamente en la economía nacional por el nivel de participación que tiene frente a las importaciones de la nación.
- Reducido grado de integración nacional. La integración de cadenas productivas ha sido mínima como resultado del escaso apoyo proporcionado a los proveedores nacionales.

## Oportunidades

- Desarrollo en telecomunicaciones. Este elemento es importante ya que con el se puede controlar en mayor grado el proceso de comercialización, así como, reduce tiempos por concepto de coordinación intrafirma, o bien, con el operador y consignatario.
- Nuevos mercados y proveedores. Con la apertura comercial, estos nuevos mercados proporcionan una amplia variedad de mercados donde pueden insertarse los productos nacionales de exportación, previo el estudio del mercado que ofrezca la mejor posibilidad.
- Mejoras productivas para afrontar la competencia. El acceso de recursos financieros por parte de algunos programas gubernamentales, ayuda a implementar recursos al proceso productivo y de comercialización de las empresas mexicanas con productos encaminados a mercados internacionales, lo cual, ofrece una gama de posibilidades en cuanto reestructuración de la organización empresarial, promoción, convenios con proveedores y convenios empresariales.
- Desarrollo tecnológico. Con el acceso de recursos financieros, se puede obtener tecnología para la mejora constante del proceso productivo, lo que implica la incorporación de ventaja competitiva.
- Alianzas estratégicas entre compañías de diferentes países. Esta opción nos proporciona la posibilidad de reducir gastos de operación en el país en el que se pretende llevar a cabo la exportación, ya que en ocasiones, estas compañías cuentan un mejor conocimiento y dominio del mercado.
- Tratados comerciales entre diferentes regiones geográficas. Los tratados comerciales nos dan la posibilidad de incorporarnos a un mercado internacional de una manera más accesible y rentable, además de proporcionar mediante instituciones tanto nacionales como internacionales la información necesaria para poder llevar a cabo la exportación.

En efecto, con la política de apertura mexicana al mercado internacional, las empresas mexicanas se han visto en dificultades para afrontar el cambio en virtud de las exigencias del mercado, a tal grado que muchas empresas se han visto forzadas a cerrar operaciones en el mercado nacional y que muchas otras laboren al margen del mercado nacional afrontando una competencia internacional cada día más fuerte, pero



también viene siendo una realidad que con la apertura comercial se han incorporado oportunidades al ambiente empresarial que aunque exige un amplio conocimiento de la actividad exportadora, representa una amplia gama de posibilidades de consolidación de una empresa.

Es importante destacar que con la posición que detenta México explicada anteriormente, las empresas mexicanas, en especial las pequeñas y medianas empresas, no han podido remontar como se esperaba desde la apertura comercial, una de las causas es el desconocimiento y falta mentalidad exportadora en nuestra cultura empresarial, la cual debe cambiar significativamente hacia una actitud emprendedora e innovadora.

Otro de los grandes retos de la actividad exportadora en nuestro país es la dependencia como socio comercial de Estados Unidos de América, ya que como lo indica el siguiente cuadro, aproximadamente el 90.6% de las exportaciones que se realizan en México, están encaminadas a la nación del norte mientras los mercados de la Unión Europea, América Latina y Asia se encuentran totalmente olvidados siendo que estos mercados aunque más exigentes, representan una excelente oportunidad para incorporar los productos mexicanos. Esta realidad nos hace reflexionar acerca del potencial que puede desarrollar el sector exportador a través de la diversificación de mercados, teniendo como un gran recurso a los tratados comerciales y el acceso de información.

Retos para el sector exportador, diversificar mercados.<sup>58</sup>

Norteamérica	90.6%
U.E.	3.4%
Asia Pacífico	1.3%
A. Latina y Caribe	3.0%
Medio oriente	0.1%
Oceania	0.1%
África	0.1%

Una solución a la problemática planteada anteriormente es la de incorporar más empresas a la exportación, en la actualidad el número de empresas exportadoras que representan el 76% de las exportaciones mexicanas es de 334, mientras que 21839 empresas solo representan el 24%, esto habla de la gran capacidad que existe en la nación para aprovechar esta oportunidad, aparte de ser una vía favorable a la balanza comercial del país, como se indica a continuación las empresas

---

<sup>58</sup> Rozo, Carlos. op.cit., p.129.

manufactureras no han creado cadenas productivas en el país para eliminar el alto índice de importaciones que realizan.

En el siguiente cuadro se muestran los porcentajes en cuanto a la concentración de las importaciones mexicanas.

Importaciones en mmd por sector.	
Maquiladoras	61.7 mmd
PIEX	21.3 mmd
Automotriz	13.0 mmd

Fuente: Banco de México.

[www.banxico.gob.mx/gPublicaciones/informeanual/informes/ANUAL01](http://www.banxico.gob.mx/gPublicaciones/informeanual/informes/ANUAL01)

Por lo anterior, es elemental corregir las deficiencias que existen en este rubro en donde la globalización implica un grado mayor de competencia, donde un posible ingreso de China en la OMC podría saturar mercados y en donde es indiscutible que no se puede competir con mano de obra barata.

Tres importantes barreras limitan el potencial exportador de las pequeñas y medianas empresas (pymes) detalladas a continuación:

1. Acceso limitado al mercado

- Conocimiento limitado de los mecanismos y procesos necesarios para la comercialización exitosa de un producto en mercados internacionales.
- Conocimiento limitado de acceso a mercados internacionales.
- Falta de catálogos de productos completos y competitivos (descripción, características, precios, presentación, términos, etc.).
- Conocimiento limitado de programas gubernamentales de apoyo a la exportación.

2. Proceso de exportación complejo y costoso

- Conocimiento limitado de documentación y procesos regulatorios.
- Bajo poder de negociación con transportistas y proveedores logísticos.
- Falta de personal calificado para dirigir efectivamente el proceso de exportación.

- Elevado costo al depender de un agente aduanal para integrar el proceso.
- El costo promedio del proceso de exportación representa del 15 al 38% del valor fob.

### 3. Desconocimiento para el acceso de recursos.

- Desconocimiento de las posibles instituciones de apoyo financiero.
- Los bancos comerciales juegan un papel limitado en este proceso.
- Conocimiento limitado de productos financieros específicos.
- El desarrollo del comercio internacional no es una prioridad para los bancos hoy en día.
- Seguros de crédito complejos, costosos y limitados.

Los factores anteriores son la justificación para la aplicación de la mercadotecnia internacional a la formulación de proyectos de exportación, ya que en gran medida, esta herramienta proporciona el procedimiento indicado para la realización de la exportación en sus etapas de organización, investigación y planeación de operaciones.

Como se mencionó anteriormente, el 90.6% del comercio exterior de México se realiza con los Estados Unidos, economía que registró un menor crecimiento en el 2001, con un crecimiento de 2%, inferior a la tasa de 4.4% correspondiente al periodo 1996-2000, por lo que es indispensable la diversificación ante la eminente baja en la demanda de productos mexicanos que se dará en los próximos años en la nación del norte.

Por lo anterior es importante mencionar los puntos elementales en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades implícitas en la política económica mexicana, las cuales son:

- Las tendencias de la economía internacional ofrecen oportunidades a países y empresas para ser más competitivos y para que los intercambios comerciales redunden en beneficio para la población.
- Las empresas internacionalmente competitivas desarrollan sólidamente su mercadotecnia internacional con información e investigación del entorno (oportunidades/amenazas) y el pleno conocimiento de sus fortalezas y debilidades

La posición de México en el comercio internacional dificulta la internacionalización de empresas mexicanas competitivas pero es fundamental diversificar mercados, incorporar más empresas a la exportación y desarrollar proveedores, así como, se requiere de una

cultura exportadora, es decir un cambio de actitudes en cuanto a esta actividad, las cuales se reducen en lo siguiente:

- Un exportador es un "embajador" de su propio país
- Información es la base de un proyecto de internacionalización, en donde es indispensable menos pasividad y más agresividad en el mercado
- Competitividad es también un cambio de actitud además de inversión en recursos
- Asociarse puede ser una buena posibilidad para concretar un proyecto de exportación
- Para permanecer en el mercado internacional es fundamental ser competitivo<sup>59</sup>

Ante las tendencias del mercado las empresas deben contar con una estrategia adecuada de mercadotecnia para ser internacionalmente competitivas.

"Las empresas han respondido con reducción de precios, reingeniería de procesos, disminución de costos, etc. Sin embargo, es indispensable una visión y un conocimiento adecuado en mercadotecnia internacional:

- Responsabilidad social
- Lealtad a la marca
- Globalización y cambio
- Protección al ambiente
- Énfasis en la calidad, valor, satisfacción y servicio al cliente
- Mayor número de marcas
- Mayor sensibilidad al valor agregado del producto
- Nuevas formas de ventas al menudeo".<sup>60</sup>

La visión de la mercadotecnia internacional ofrece a las empresas un enfoque de desarrollo sistemático donde se consideren las tendencias actuales para la satisfacción de los clientes como medio para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, razón por la cual se deben cubrir los objetivos de competitividad en cuanto al precio, calidad y servicio.

La competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la capacidad sustentable de incrementar o mantener la participación en el mercado, es por la anterior que es importante resaltar en que consiste este concepto con el objeto de saber de que manera se pueden adquirir ventajas competitivas a nivel internacional.

La política de cambio estructural (apertura al exterior, liberalización de mercados internos y privatización de la economía) y la estabilización

---

<sup>59</sup> Reyes, Díaz-Leal Eduardo. op.cit., p 115.

<sup>60</sup> Ibidem. p.120.

macroeconómica se consideran desde los noventa como la estrategia de transición adecuada para promover un crecimiento eficiente y competitivo de las empresas y la economía, tanto en México como en América Latina.

La lógica del modelo es muy simple: la apertura al exterior permitirá que la competencia internacional obligue a las empresas a ser competitivas y el mecanismo de precios de mercado favorecerá una asignación más eficiente de recursos y un patrón de especialización en el comercio internacional basado en las ventajas comparativas (mano de obra) que genere un modelo industrial exportador como motor del crecimiento económico sostenido en un marco macroeconómico de baja inflación (estabilidad de precios).

En efecto, con la estrategia de apertura, México realizó acuerdos de libre comercio, pero la eficiencia y la competitividad no se han alcanzado debido a la falta de un enfoque de competitividad sistémica integral en toda la economía.

"El modelo industrial exportador es dinámico, aunque con bajo poder de arrastre porque está desarticulado y concentrado en un solo mercado, hay pocas empresas y es de baja tributación. La razón fundamental es que se ha basado en una ventaja competitiva de mano de obra barata, importaciones también baratas (por apreciación cambiaria) y aranceles bajos por el TLCAN, lo cual da competitividad temporal, pero presenta límites en el futuro".<sup>60</sup>

En la actualidad México se enfrenta a la paradoja de la competitividad: es uno de los países más abiertos y de los menos competitivos; mantiene acuerdos de libre comercio con países de tres continentes y su índice de apertura al exterior es de 70% (importaciones más exportaciones respecto al PIB). Sin embargo, de acuerdo con el último Informe mundial de competitividad 2000 del Foro Económico Mundial, la baja competitividad de México lo ubica en el lugar 43 entre 59 países, incluso varios peldaños por debajo de su clasificación en 1999, cuando ocupaba el lugar 31; ello implica un significativo rezago de competitividad relativa respecto a otros países como Grecia (34) y Egipto (42).

Los acuerdos de libre comercio de México facilitan las exportaciones; esto implica una ventaja competitiva que se incorpora en el índice de apertura al exterior. Sin embargo, en escala macroeconómica el país presenta desventajas de competitividad cambiaria. Un indicador cuantitativo de la

---

<sup>60</sup> Villareal, René. La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad: Hacia un Modelo de Competitividad Sistemática, Ed. McGraw Hill, México, 2001, p. 36.

sobrevaluación es la reciente y considerable apreciación del peso en el mercado cambiario (28% para 1999), que no se respalda ni en una mayor productividad laboral ni en algún tipo de impacto positivo, como sería un alza de los precios internacionales de exportación (durante 1995-1999). Si se compara el tipo de cambio real de 1999 con el de 1995, las monedas de México, Venezuela y Ucrania experimentaron las apreciaciones más fuertes en relación con el dólar estadounidense, mientras que la mayoría del resto del mundo sufrió una depreciación. Esto puede indicar que en México hay algunos problemas aplazados que se harían evidentes sobre todo si los precios mundiales del petróleo se derrumbaran de nuevo.

La apreciación o sobrevaluación del TCR (tipo de cambio real) genera un crecimiento del déficit comercial del país, pues significa un impuesto implícito al exportador y un subsidio implícito al importador. El subsidio al precio del dólar no sólo frena la exportación y estimula la importación, sino que también frena a la planta productiva nacional que compite con importaciones (subsidiadas por un dólar barato), originando la desarticulación de las cadenas productivas.

Por otra parte, Michael Porter encuentra que la ventaja competitiva de las empresas depende más de la innovación de productos y procesos (78%) que de la abundancia de mano de obra barata y recursos naturales, lo que muestra el tránsito hacia la nueva era del conocimiento en que el capital intelectual, apoyado en trabajadores del conocimiento, es el factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable, a diferencia del viejo modelo de apertura y estabilización basado en la ventaja comparativa, según la cual un país como México, con abundante mano de obra, exportará productos intensivos en ese factor; esto es, la ventaja comparativa basada en la mano de obra barata.

"Este modelo es obsoleto en la actualidad porque el cambio de la era industrial a la del conocimiento y de la economía semicerrada a la abierta y globalizada implica que el supuesto fundamental del modelo de inmovilidad de factores ya no está presente. La globalización de los mercados permite no sólo la movilidad del capital financiero sino también la del capital tecnológico y del conocimiento. Las propias empresas, mediante el fenómeno de la fábrica mundial, se movilizan e integran los llamados conglomerados productivos o clusters".<sup>61</sup>

Por ejemplo, el cluster electrónico de Jalisco, en donde conviven IBM, Kodak y Hewlett Packard, genera economías de aglomeración en que todas las empresas ofrecen partes componentes y servicios, articulan

---

<sup>61</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ed. Vergara, México, 1991. p.211.

procesos productivos interdependientes y fomentan el aprendizaje y la innovación para la propia red del cluster.

La apreciación cambiaría implica un impuesto cambiario no sólo a la competitividad y no sólo a las empresas exportadoras, sino también al que produce y compite con importaciones, a los trabajadores mexicanos que envían sus recursos de Estados Unidos y a las empresas que realizan transacciones fronterizas. Por ello se requiere un nuevo enfoque en escalas tanto micro como macro; se requiere un cambio estratégico para enfrentar el desafío de la hipercompetencia global y generar un modelo de desarrollo con crecimiento competitivo sustentable y empleo productivo con equidad.

"La visión del Banco de México de medir la evolución del TCR con base en los costos unitarios de la mano de obra es seguir evaluando la competitividad de México con la perspectiva de la vieja economía de la era industrial en que la ventaja comparativa está en la "posición" o dotación de factores que posee un país. En la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados la ventaja competitiva ya no radica en la mano de obra barata y los recursos naturales, sino en la capacidad de aprender e innovar, esto es, en el capital intelectual y la competitividad sistémica o integral: empresa-industria-gobierno-país".<sup>62</sup>

En este marco, el propio concepto de ventaja competitiva ha evolucionado de la ventaja competitiva básica, basada en costo-precio y calidad, que son los requisitos mínimos para entrar al juego de la hipercompetencia, al nuevo concepto de ventaja competitiva sustentable, basado en la capacidad y la velocidad de la empresa para aprender e innovar productos y procesos con mayor rapidez que la competencia internacional.

El enfoque para mejorar la competitividad consiste en:

1) La competitividad microeconómica o en escala empresarial es el punto de partida de la competitividad sistémica. Son las empresas que inicial y finalmente se tienen que enfrentar a la hipercompetencia global en los mercados internos. Esto requiere un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos indispensables para encarar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI: la era del conocimiento, el cambio continuo y la globalización de los mercados. En este marco, se requieren empresas

---

<sup>62</sup> Villareal, René. op.cit., p. 97.

flexibles con capacidad y velocidad de respuesta al cambio apoyadas en trabajadores del conocimiento o multihabilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. La competitividad microeconómica requiere así la formación de capitales: empresarial y laboral.

2) La competitividad o en escala sectorial requiere un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales:

- El capital organizacional, que permite generar las economías de la aglomeración (a diferencia de las economías de escala en la era de la producción masiva) basadas en la articulación productiva entre empresas por medio de cadenas empresariales, entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clusters, y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.
- El capital logístico, que hace posible el desarrollo de la competitividad mediante la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía.
- El capital intelectual, que es el nuevo factor de competitividad en la era del conocimiento y que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocarse en la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en diversos campos por medio de un Sistema Nacional de Innovación apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que privilegien el "aprender a aprender", el "aprender a emprender" y el "aprender haciendo" en los propios procesos del trabajo productivo.

3) La competitividad macroeconómica va más allá de la estabilización de precios y se manifiesta en dos vertientes fundamentales: la dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo, y la eficiencia macroeconómica, caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios de las empresas.

- La dinámica macroeconómica o del crecimiento pleno y sostenido se puede representar en lo que se denomina diamante de las palancas del crecimiento: los índices de acumulación de capital (inversión/PIB) y de ahorro interno (que determinan la brecha ahorro-inversión y la necesidad de ahorro externo) y por otra parte el índice de innovación que determina el crecimiento de la productividad y el coeficiente o índice tributario, que



es la capacidad de inversión pública (no inflacionaria) del gobierno para el desarrollo de los capitales logístico, organizacional e intelectual.

- La eficiencia macroeconómica es clave para la competitividad de las empresas (nivel microeconómico) y consta de cuatro variables fundamentales. El tipo de cambio real competitivo es sin duda alguna la variable individual más determinante de la competitividad macroeconómica y afecta a la economía en los precios relativos de los bienes comerciables y no comerciables; un tipo de cambio real apreciado o sobrevaluado y muy inestable es el obstáculo mayor para el desarrollo de la competitividad de cualquier modelo económico e industrial. Una economía innovadora que genera productividad creciente se puede enfrentar a la cancelación de su competitividad por la apreciación cambiaria y frenar el propio proceso de crecimiento.

De aquí la necesidad de un tipo de cambio real competitivo, permanente, para poder planear la asignación de recursos en la economía y el desarrollo de un modelo industrial competitivo; esto implica en el nuevo marco de la globalización un régimen de tipo de cambio flexible pero administrado que garantice la competitividad del tipo de cambio real.

4) La competitividad internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial. Esto es, México tiene acuerdos de libre comercio con 31 países en tres continentes, pero concentra casi 90% de su comercio internacional en Estados Unidos, por lo que el potencial comercial generado por la política de acuerdo está "subutilizada" y requiere una estrategia de inserción y promoción más activas de las empresas mexicanas en estos países.

5) El capital institucional y gubernamental se refiere al modelo de gestión gubernamental y el estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas. Un gobierno con calidad inteligente que provee los servicios públicos y el fomento económico y social mediante políticas públicas eficaces y eficientes en un modelo desburocratizado, transparente y que opera con simplificación administrativa. Esto es lo que forma el capital gubernamental de una sociedad moderna.

### 3.3. Programas Gubernamentales para la Estrategia Empresarial Exportadora.

Para incrementar las oportunidades de éxito en el comercio exterior a través de la competitividad, el gobierno mexicano ha desarrollado un esquema de apoyo del sector exportador a través de sus tres principales instituciones dedicados al impulso financiero, promocional, informativo y logístico, el cual proporciona un marco sólido y seguro para la consolidación de la actividad exportadora de las medianas y pequeñas empresas.

El Banco Nacional de Comercio Exterior cuenta con diversos servicios, los cuales van desde servicios financieros y promocionales, hasta servicios informativos, todos encaminados a atender las necesidades de las empresas exportadoras mexicanas, principalmente pequeñas y medianas empresas a fin de contar con mayor certidumbre en sus negocios.

Los servicios financieros que ofrece esta institución se resumen básicamente en la inversión de capital de riesgo para otorgarle una alternativa financiera a aquellas empresas que por generación de flujos, apalancamiento o exposición de riesgo no tienen acceso a crédito, también se ofrecen líneas de crédito a los importadores latinoamericanos como un incentivo hacia los productos mexicanos. Otro servicio de este rubro es el de la expedición de cartas de crédito con las que se mejora notablemente la eficiencia de las operaciones, reduciendo tiempos, los cuales a veces implican costos.

"Los servicios financieros, buscan impulsar el crecimiento de las exportaciones mexicanas, contribuir a elevar la integración de las cadenas productivas de bienes y servicios de exportación e incrementar la participación de las pequeñas y medianas empresas en esta actividad, ya sea como exportadores directos o bien, como proveedores de exportadores".<sup>63</sup>

Por parte de los servicios promocionales, estos están diseñados para atender las necesidades de las empresas en el ramo de la comercialización, en él existen programas como de promoción externa, el cual orienta y financia eventos internacionales como lo pueden ser, ferias comerciales, encuentros empresariales y viajes de negocios.

Se apoya a la pequeña y mediana empresa a identificar oportunidades de mercado en el extranjero, a concertar reuniones con clientes potenciales o bien, a participar en foros y eventos de reconocido prestigio internacional para promover sus productos, así como a capacitar a ejecutivos en

<sup>63</sup> Bancomext. Guía Básica del Exportador, op.cit., p. 15.

comercio exterior, asesorarlos y brindar asistencia técnica para mejorar u obtener la certificación de sus procesos productivos, entre otras acciones".<sup>64</sup>

Los servicios informativos que proporciona Bancomext son de gran utilidad ya que se puede obtener una gran variedad de estudios de mercado, estadísticas, tendencias, guías de exportación, documentos técnicos y oportunidades de negocios, todos los documentos anteriores desarrollados por personal especializado de las consejerías comerciales distribuidas por todo el mundo.

"Bancomext cuenta actualmente con una red de 34 oficinas localizadas estratégicamente en la República y 41 oficinas en el extranjero, ubicadas en aquellos países con los que México mantiene un intercambio comercial significativo o que existe un importante potencial comercial."<sup>65</sup>

Por último, se cuenta con el programa "México Exporta" el cual tiene como finalidad incorporar a las pequeñas y medianas empresas a las cadenas productivas mediante el desarrollo de proveedores.

En cuanto a la Secretaría de Economía, los objetivos prioritarios de la política de comercio exterior de esta secretaría son fomentar la exportación de productos no petroleros, a través del programa nacional de modernización industrial y del comercio exterior. Para elevar la competitividad internacional de la industria, se requiere incrementar la productividad y la calidad de los procesos productivos de las ramas industriales del país.

"Los diversos programas son un mecanismo para apoyar a las empresas que realizan operaciones de exportación, contribuyendo además a manejar los niveles de eficiencia industrial en beneficio del consumidor nacional".<sup>66</sup>

Los programas más relevantes, los cuales son importantes de mencionar en nuestro análisis son:

El registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) el cual, es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras pueden acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo obteniendo ventajas como:

---

<sup>64</sup> Bancomext. Informe anual. op.cit., p 35.

<sup>65</sup> [www.bancomext.gob.mx/servicios/consejerias](http://www.bancomext.gob.mx/servicios/consejerias)

<sup>66</sup> [www.se.gob.mx/exportadores/programas](http://www.se.gob.mx/exportadores/programas)

1. La posibilidad de adquirir mercancías a proveedores nacionales, mediante el Tratamiento de Exportación Definitiva a tasa 0% de I.V.A.
2. Autorización del Programa de Importación Temporal (PITEX).
3. Descuento del 50% en los apoyos no financieros que proporciona Bancomext.
4. Asistencia y apoyo financiero por parte de Nacional Financiera para la consecución de sus proyectos, así como servicios especializados de capacitación y asistencia técnica.

Para el programa de fomento a las exportaciones de maquila, el objetivo central es promover la creación de empresas comercializadoras de insumos para la industria maquiladora de exportación, cuyo propósito sea realizar operaciones de abastecimiento de materias primas, partes y componentes de origen nacional o extranjero que se integren a los productos de exportación del sector maquilador y empresas Pitex, facilitando con ello las operaciones que realizan bajo sus respectivos programas para la exportación.

"El registro de Empresa Comercializadora de Insumos brinda a sus titulares la posibilidad de realizar importaciones temporales de materias primas, partes y componentes que se incorporen a artículos de exportación de las empresas maquiladoras o a través de Pitex, libre de impuestos a la importación y del IVA".<sup>67</sup>

Otro programa es el Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), el cual es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos destinados a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales.

Los beneficiarios del programa ALTEX son los siguientes:

- Devolución de saldos a favor del IVA, en un término de cinco días hábiles.
- Acceso gratuito al Sistema de información Comercial administrado por la SECOFI.
- Exención del requisito de segunda revisión de las mercancías de exportación en la aduana de salida cuando estas hayan sido previamente despachadas en una aduana interior, y

---

<sup>67</sup> Secretaría de Economía, Fomento a la Industria Maquiladora, México, 1999, p. 21.

- Facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.<sup>68</sup>

En cuanto al programa de Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX) es un instrumento de promoción destinado a fomentar la realización de ferias en el país que promuevan la exportación de mercancías mexicanas a los mercados internacionales.

La Secretaría de Economía en coordinación con Bancomext puede otorgar apoyos financieros tanto a los organizadores de los eventos que cuenten con certificado Femex como a los expositores.

Otra institución es Nacional Financiera, la cual, básicamente ofrece una variedad de financiamientos mediante diversos programas diseñados según las necesidades empresariales, tales servicios pueden ser líneas de crédito, financiamiento para insumos, refacciones, maquinaria y equipo o bien, créditos específicos adaptados a cada proyecto. Las líneas de crédito traen implícitas la asesoría financiera para operaciones de comercio exterior, todo lo anterior tiene beneficios a razón de las condiciones preferenciales con respecto a tasas de interés y plazos, con la ventaja de que esta institución en ocasiones funge como aval en operaciones de pago a proveedores o a bancos de primer piso. Lo anterior proporciona una mayor capacidad de negociación del empresario ante los proveedores y clientes.

---

<sup>68</sup> Secofi. Informe de Avances del Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior, México, 1993, p. 82.

#### **3.4. Beneficios para el Sector Empresarial Mexicano de la Aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la Formulación de Proyectos de Exportación.**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática en México, existen 22839 unidades empresariales participando en la actividad exportadora de las cuales, 334 representan el 76% de las exportaciones realizadas, lo anterior nos da una idea de la necesidad de incorporar más empresas y por otro lado a incrementar los volúmenes de venta.

A pesar de que se ha logrado tener un entorno macroeconómico estable, se requieren esfuerzos adicionales para lograr que las empresas se desarrollen en forma competitiva, dinámica y sostenida en el tiempo, ya que hasta el momento han existido factores que inciden negativamente en la competitividad de México y sus empresas, los cuales son:

- Concentración de las exportaciones en mercados, productos y empresas.
- Debilitamiento y desarticulación de cadenas productivas.
- Escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales.
- Desconocimiento del sistema de información, del mercado y problemas de comercialización.
- Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.
- Desconocimiento de los esquemas de acceso a financiamiento oportuno, adecuado y en condiciones competitivas.

Por los motivos expuestos, la aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la formulación de proyectos de exportación surge como una alternativa con posibilidades para tratar de modificar los factores negativos mediante el desarrollo de enfoques diseñados para responder a los retos identificados.

Al iniciar la formulación de los proyectos de exportación, las empresas pueden contar con los elementos necesarios que permitan resolver la factibilidad de una iniciativa en los términos técnicos, económicos y financieros y de esta manera marcar el camino y los medios óptimos por medio del estudio y análisis fundamentado en la metodología de la mercadotecnia internacional.

Por lo anterior, para detallar los principales beneficios obtenidos de la aplicación de los objetos de investigación se analizarán a continuación:

- La organización.
- La planeación
- La investigación
- Estrategias y programas
- Acceso de recursos.

### 3.4.1. Beneficios Derivados de la Organización Formulada en Proyectos de Exportación.

Al pensar en una estructura organizacional detallada en un proyecto, esta cumple básicamente dos funciones:

1. Define la asignación formal de los cargos para identificar los miembros de la organización que ejecutarán cada actividad.
2. Establece las líneas de autoridad para integrar y coordinar las actividades.

"Durante las últimas dos décadas, una gran cantidad de cambios importantes ha tenido un impacto significativo sobre el papel del marketing en el sector exportador. Se han desarrollado nuevas formas de organizaciones comerciales en respuesta a las condiciones competitivas y del mercado. Esto ha llevado a una transformación de la función del marketing y su papel funcional tradicional dentro de la organización. Por consiguiente, la estructura organizacional que una empresa utiliza para lograr la coordinación y efectividad de las relaciones interpersonales entre los gerentes de las diversas áreas funcionales tendrá gran influencia sobre el éxito de las estrategias de la empresa".<sup>49</sup>

Lo anterior nos define a grandes rasgos la función de la organización en la formulación de proyectos de exportación, lo que nos proporciona una idea general de los beneficios que se pueden obtener en específico para el sector empresarial mexicano los cuales son:

1. La organización tiene como primera intervención en la formulación de proyectos de exportación en el esquema de identificación de la idea, al detectar la oportunidad de oferta que surge a partir del análisis de la estructura productiva de la empresa, permitiendo identificar el potencial exportador, así como los problemas que se deben resolver para hacer efectivo ese potencial.

Es así como se logran desprender una serie de beneficios, anticipándonos a cualquier eventualidad que se presente ya que la organización puede adoptar una variedad de formas para responder a los cambios en tecnología, competencia y demandas de los consumidores. En caso de que no se detecte una oportunidad de oferta, se pueden aplicar esquemas que permitan aplicar la posibilidad de mejorar la posición de la empresa en este rubro, de tal manera que de acuerdo con el progreso de la formulación del proyecto se pueda desarrollar la solución adecuada.

---

<sup>49</sup> Czinkota, Michael y Ilkka Roinainen. *op.cit.*, p. 644.



El tipo de adecuaciones que se pueden desarrollar desde la identificación de la idea hasta la elaboración del proyecto definitivo pueden ser:

- Organización para la ejecución de actividades. La estructura organizacional de una firma proporciona a la gerencia la forma más efectiva de satisfacer rápidamente las necesidades del cliente, es decir, en la medida que las necesidades difieran entre productos y clientes, la estructura organizacional debe permitir a la empresa elaborar y ejecutar estrategias de mercadotecnia que satisfagan las necesidades de los clientes objetivos. Además cuanto más dinámicos sean los mercados de una empresa, más importante será que esta pueda responder a las necesidades del cliente. Aquí también se determinan las orientaciones de la empresa en cuanto a la competencia y al mercado, así como la definición de los objetivos empresariales y en dado caso el planteamiento de una reingeniería de procesos.
- Alianzas estratégicas. Esta ocurre en el contexto de un plan estratégico a largo plazo de una compañía y busca mejorar o cambiar en forma significativa la posición competitiva de una empresa. Los joint venture son un tipo peculiar de alianza estratégica, por cuanto crean una nueva firma con su propia estructura de capital y la participación de otros recursos. Las redes resultan de alianzas estratégicas múltiples y por lo general se combinan con otras formas de organización, ya sea dentro o fuera de la compañía existente. Aunque no existe una manera mejor o única para organizarse, la presencia o la ausencia de ciertas condiciones pueden influir sobre la efectividad de una determinada estructura organizacional.
- Desarrollo de productos. Como una herramienta de venta la innovación se ha desarrollado como una ventaja indiscutible para las empresas donde la organización juega un papel importante ya que, en la mayor parte de los programas de desarrollo de productos deben trabajar muy de cerca el departamento de mercadotecnia y el de investigación y desarrollo. Esto implica que el gerente de mercadotecnia debe de conocer los problemas y los procesos técnicos incluidos en las diferentes etapas de desarrollo de productos. Además, los gerentes deben de estar concientes de las inevitables frustraciones y de la exigente naturaleza de la actividad de investigación y desarrollo, y deben compartir totalmente su

conocimiento de las necesidades del mercado, para suministrar vías útiles de investigación y desarrollo.

- **Sistemas de Distribución.** En el caso de un sistema de distribución efectivo y bien integrado puede dar a la empresa una significativa ventaja competitiva de mercadotecnia. Debido a que los costos de distribución física constituyen una parte sustancial del precio final de un producto, cualquier reducción en el precio, como resultado de una coordinación más efectiva, generará precios más competitivos o márgenes más altos. Además, las compañías consideran que la velocidad con la cual responden ante los cambios en el mercado es el elemento más importante para ser competitivo. Los atractivos logísticos son cada vez más deseables para los clientes, pero el costo de suministrarlos también está aumentando. Casi toda empresa está buscando maneras para reducir los costos de distribución. Por consiguiente, la coordinación entre los programas de ventas y la distribución física es fundamental para desarrollar niveles rentables de volúmenes de ventas.
- **Coordinación corporativa.** Aunque una estructura organizacional efectiva puede ayudar a los gerentes en la ejecución de las estrategias corporativas y de mercadotecnia, el desarrollo de la coordinación interorganizacional se lleva a cabo finalmente por las aptitudes y las acciones de los gerentes de la empresa. Básicamente los gerentes de mercadotecnia deben promover las estrategias y programas en las otras áreas funcionales para obtener coordinación. Para ser efectivos en el desempeño de esta tarea, se analizan las necesidades y aspiraciones del personal, así como las acciones que limitan a los gerentes. Si los gerentes de mercadotecnia conocen esos factores, probablemente estarán mejor capacitados para desarrollar programas que reciban el apoyo de los gerentes de otras áreas funcionales.

"Un elemento esencial para el éxito de cualquier negocio, gobierno u otro tipo de organización son los individuos que realizan y ejecutan planes. En consecuencia, si se quiere que el personal sea eficiente, los gerentes deben de diseñar un entorno que facilite y no obstaculice los esfuerzos de los individuos y que mejore la coordinación de los esfuerzos. La estrategia de mercadotecnia y la ejecución de la misma tienen un efecto recíproco, algunas veces las estrategias inadecuadas pueden compensarse por una ejecución excelente. Por otra parte las buenas estrategias frecuentemente fracasan porque se ponen en práctica en forma mediocre. Existen varias características claras que diferencian a las empresas que parecen realizar una buena labor de implementación, de aquellas que no la realizan. Entre

las características más importantes se encuentran: una dirección bien definida, la preocupación por las necesidades del cliente y los gerentes que estimulan las acciones de sus subordinados".<sup>70</sup>

Por otro lado, las actitudes administrativas relacionadas con conceptos como la toma de decisiones en forma participativa, descentralización e innovación, también determinarán la efectividad de un diseño organizacional. La organización de mercadotecnia está estructurada de tal manera que las estrategias corporativas y de mercadotecnia puedan realizarse efectiva y eficientemente para satisfacer las necesidades del cliente redactadas en el proyecto de exportación.

"Sin embargo, ni la estructura de la organización total de la mercadotecnia pueden garantizar la ejecución exitosa de las estrategias y los programas. Son las personas, no los organigramas, quienes coordinan las actividades, y puesto que la mercadotecnia cumple un rol integrador con las demás áreas funcionales, es esencial la capacidad de dirigir las relaciones interorganizacionales, especialmente para gerentes de producto y de mercado".<sup>71</sup>

2. En la ingeniería de proyectos de los análisis temáticos, la organización debe de implementar los mecanismos necesarios para satisfacer la demanda de personal capacitado en dado caso que el proyecto deba incluir la construcción de una nueva planta o la adquisición de maquinaria y equipo.

3. Por último, la organización presenta una importancia elemental en los análisis de factibilidad ya que determinan a finalmente la rentabilidad de la actividad proyectada, su participación recae en tres análisis de factibilidad:

- Factibilidad técnica: Al estudiarse las posibilidades reales de ejecución del proyecto se detallan los requerimientos del personal y su nivel de capacitación, por lo que al estar informada la empresa acerca de los requerimientos indispensables, se pueden iniciar acciones que atiendan las necesidades laborales.
- Factibilidad legal: Al establecer la empresa, ésta debe de estar definida legalmente, lo que en el caso la organización debe de establecer la mejor forma de dirigir el negocio, siendo muy importante desde el punto de vista de la responsabilidad legal y tratamiento tributario.

---

<sup>70</sup> Gullinan, Joseph y Paul Gordon. op. cit., p.494.

<sup>71</sup> Reyes, Díaz-Leal Eduardo. op. cit., p 122.

- **Factibilidad Administrativa:** En esta etapa se evalúan los distintos aspectos que redundan en una eficiente gestión administrativa, ya que ésta estructura organizacional debe ser coherente con los requerimientos de la empresa en cuanto a capacidad de los ejecutivos para manejar el crecimiento del proyecto, estructuras de responsabilidades y organigrama

Los beneficios mencionados muestran una variedad de opciones y recursos de los cuales puede valerse una empresa para visualizar desde la etapa de identificación de la idea, hasta la realización del proyecto definitivo, de manera que se reducen los elementos que puedan ser un factor negativo en la implementación.

### **3.4.2. Beneficios Derivados de la Planeación Orientada a la Comercialización Externa.**

La planeación formulada a proyectos de exportación tiene los siguientes objetivos:

- Los elementos de la planeación sirven como mecanismo de comunicaciones. Estos indican claramente al personal de mercadotecnia los cuales son los objetivos y programas planeados y por tanto, deben proporcionar orientación al personal sobre las actividades que deben seguirse.
- En una organización con múltiples productos, mercados u otras divisiones, los planes sirven como importantes aportes para el proceso de asignación de recursos. Por lo general, la alta gerencia analiza en plan anual dentro de una organización, evalúa los recursos corporativos disponibles y aprueba o modifica los presupuestos con base a la evaluación de las necesidades y contribuciones de cada unidad.
- Finalmente, los planes sirven como un mecanismo de control, es decir, establece los estándares de desempeño con base en los cuales puede evaluarse el progreso de la unidad organizacional.<sup>72</sup>

Lo anterior nos define a grandes rasgos la función de la planeación en la elaboración de proyectos de exportación, lo que nos proporciona una idea general de los beneficios que se pueden obtener en específico para el sector empresarial mexicano:

1. La primera intervención de la planeación internacional en la formulación de proyectos de exportación viene a iniciar en la etapa del anteproyecto y posteriormente se pule en la etapa del elaboración del proyecto definitivo, ya que es aquí donde se deben de evaluar y determinar las estrategias a seguir cuando se llegue a la implementación del proyecto, es decir, se analizan las oportunidades reales y los recursos de la empresa a fin de determinar los objetivos empresariales más simples, los cuales forman la estrategia global, llamada corporativa.

---

<sup>72</sup> Ibidem, p. 509.

No existe un formato o fórmula universalmente aceptada para cada situación de planeación, en la práctica, cada empresa elabora un método o formato que parezca ajustarse mejor a sus propias necesidades. Sin embargo, existen dos tipos básicos de aportes al proceso de planeación que deben formar parte del plan: 1) Análisis exhaustivo de la situación y 2) una declaración de los objetivos generales para la elaboración de una estrategia global.

Como se había comentado, una empresa debe de realizar un análisis de la situación, antes de diseñar su estrategia y sus programas de mercadotecnia. En una estrategia de mercadotecnia debe bastarse de un análisis detallado de mercado, en un análisis de la competencia, en mediciones de mercado y en un análisis de rentabilidad y productividad.

"Para la elaboración de un plan no es necesario repetir cada uno de estos análisis ya que suponiendo que una empresa continúe con su estrategia básica de marketing el énfasis del plan se hará en la selección y en la financiación de los programas individuales de marketing. En consecuencia, el análisis de la situación para el plan se centrará en las actividades de la competencia, en las tendencias de la industria y en la productividad de los planes de marketing más recientes".<sup>73</sup>

Finalmente con base en las estrategias corporativas, pueden utilizarse los objetivos de producto para suministrar orientación a los gerentes que desarrollan las estrategias y los programas de mercadotecnia necesarios para lograr los objetivos del producto.

Puesto que el plan debe elaborarse para cada producto o línea de productos, este debe ser consecuente con el objetivo de producto. Sin embargo, los objetivos de producto normalmente se establecen en términos generales.

Los nuevos productos generalmente deben recibir un amplio respaldo de mercadotecnia para conseguir el volumen de ventas y la participación de mercado. Esto significa que en el corto plazo debe sacrificarse la rentabilidad con el fin de lograr una fuerte posición de mercado y una rentabilidad a largo plazo. Para estos tipos de producto, los objetivos de participación de mercado y volumen de ventas tendrán prioridad sobre los objetivos de rentabilidad.

El marco para analizar la competencia que se ha descrito, puede utilizarse asimismo para prever la eventual rentabilidad de la industria. En la planeación a largo plazo, el objetivo consiste en analizar cada fuerza

---

<sup>73</sup> Czinkota, Michael y Ronkainen Ilkka. *op. cit.*, p. 650.

competitiva, prever la magnitud de cada causa fundamental, y luego construir un panorama compuesto del potencial de utilidad probable de la industria.

2. En el apartado temático del proyecto, la planeación tiene lugar en dos puntos elementales, los cuales son el análisis de rentabilidad y evaluación, así como la implementación del proyecto:

- Rentabilidad y evaluación: En base a las estimaciones operacionales se puede estimar los resultados del proyecto generalmente visualizados durante varios años y que con la ayuda del análisis se puede determinar la rentabilidad.
- Implementación del proyecto: Al ser aprobado el proyecto, comienza la fase de la implementación, es en este momento crucial donde se verifican los cálculos realizados en el proyecto y de esta forma perfeccionar los principios estratégicos diseñados con la planeación de la mercadotecnia.

3. En ese mismo análisis al determinar la factibilidad económica se determina la relación beneficio-costos del proyecto en su conjunto, de tal forma que se distingue y evalúa la optimización económica del uso de recursos ya sean humanos, financieros o técnicos, es cuando se puede pensar en opciones de crecimiento.

La clave para el crecimiento y aun para la sobrevivencia, consiste en discernir una posición que sea menos vulnerable al ataque directo por parte de contrarios, ya sean, establecidos o nuevos, y menos vulnerable a la erosión del rumbo de los compradores, proveedores y bienes sustitutos. El establecimiento de la posición puede adoptar diversas formas, solidificar las relaciones con los clientes favorables, distinguir el producto sustantiva o psicológicamente a través de la mercadotecnia y establecer liderazgo tecnológico.

La planeación internacional proporciona una visión amplia y coherente de los objetivos que se puedan desarrollar y el camino que se tiene que seguir para llegar a la comercialización exitosa de un producto en mercados internacionales, de tal forma que se puede detectar cualquier factor que pueda perjudicar a nuestra actividad y así proporcionar una solución inmediata.

### **3.4.3. Beneficios Derivados de la Investigación Comercial en Mercados Externos.**

La investigación formulada a proyectos de exportación tiene los siguientes objetivos:

- Definir el mercado relevante y así identificar los posibles productos que podría satisfacer las necesidades y deseos básicos.
- Definir los segmentos de mercado para separar a los compradores en segmentos cuyos miembros son similares en su respuesta a los programas de mercadotecnia.
- Identificar potenciales mercados objetivo y sus respectivas oportunidades para crear clientes, de esta manera se podrán considerar como premisas en la estrategia de mercadotecnia.
- Identificar a los competidores y sus fuerzas como medio de prever posibles represalias en contra de la introducción de nuestro producto a los mercados internacionales.
- Evaluar nuestra ventaja competitiva con el objeto de determinar nuestra posición desde la perspectiva del cliente, así como determinar los recursos y capacidades que constituyen la fuente de nuestra ventaja.

Lo anterior nos define a grandes rasgos la función de la investigación internacional en la elaboración de proyectos de exportación, lo que nos proporciona una idea general de los beneficios que se pueden obtener en específico para el sector empresarial mexicano los cuales son:

1. En las etapas de formulación del proyecto de exportación, la investigación internacional juega un papel muy importante al ser el elemento clave para la identificación de la idea, elaboración del anteproyecto preliminar y finalmente del anteproyecto definitivo. Lo anterior está sustentado en los siguientes conceptos:

- En la identificación de la idea la investigación internacional interviene al proporcionar el análisis de la oferta exportable, las restricciones que se presentan y las oportunidades del exterior, con el fin de identificar dentro de un universo de oportunidades existentes los mercados externos que aparentemente podrían ser aprovechados por la estructura productiva de la empresa. Lo anterior, sustentado en una buena fuente informal y analizada para obtener perfiles de mercado y productos que se demandan en el exterior, donde se debe inferir claramente en las oportunidades y restricciones existentes.



- Posteriormente al seguir el desarrollo del anteproyecto preliminar el análisis se realiza en base a las primeras informaciones informales ciertas disponibles sobre el tema bajo estudio con el objetivo de definir la búsqueda o elaboración de información más precisa y así evaluar el proyecto.
- Finalmente al llegar a la etapa del anteproyecto definitivo, la información y el análisis es más específico, por lo que en su caso se deberá acceder a fuentes de información formal detalladas por la mercadotecnia internacional. Lo anterior es con el objeto de minimizar el margen de error.

2. En los estudios temáticos, en el esquema de estimación de la demanda, la investigación internacional otorga los estudios de mercado, comercialización, aspectos operativos y selección de mercado apropiado, con el fin de fundamentar apropiadamente todas las acciones que más adelante se vaciarán en una estrategia.

3. Al analizar las factibilidades, principalmente la comercial, la investigación aporta el estudio del consumidor y su entorno, como medio de obtener los elementos informativos necesarios para responder al mercado mediante medidas de mercadotecnia internacional en lo que refiere a aspectos organizacionales o de planificación.

De los estudios anteriores se desprenden los siguientes beneficios:

- Al utilizar la segmentación de mercados, la adecuación de las acciones a las condiciones particulares de cada uno de los grupos, se puede llegar a una plena satisfacción de sus necesidades y obtener un mayor rendimiento de los recursos empleados por la empresa.
- La investigación internacional permite a la adecuación del producto mediante el conocimiento de los requerimientos y necesidades del consumidor.
- Permite el mejor uso de los recursos de la empresa ya que conduce a una mejor racionalización mediante la concentración de esfuerzos sobre el producto, el segmento al cual se dirigen las acciones y el lugar donde el producto será comercializado.
- Facilita las previsiones de ventas del producto ya que permite un conocimiento de los futuros ingresos y facilita todo lo relativo al cambio de la estrategia de mezcla de productos.
- Determina la factibilidad de los mercados en cuanto a la facilidad de acceso.

- Ofrece los mecanismos de análisis para obtener lo referente a la competencia que enfrentará a nuestro producto.
- Nos proporciona los elementos a investigar en lo que se refiere a los aspectos operativos relacionados con los accesos a los mercados, transportación internacional, costos aduanales, impuestos y situaciones cambiarias.
- Ofrece todas las herramientas necesarias para obtener la selección de mercado conveniente a la situación productiva de la empresa, elevando los niveles de éxito, facilidad de llevar a cabo las operaciones, agilizar los mecanismos para llevar a cabo la exportación, economía en las exportaciones y menores costos financieros.

### **3.4.4. Beneficios Derivados de la Aplicación de Estrategias y Programas Formulados en Proyectos de Exportación.**

Las estrategias y programas formulados a proyectos de exportación tienen el siguiente objetivo:

- Especificar el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto en un mercado objetivo dado, con el fin de lograr las expectativas de la empresa.

Lo anterior nos define la función de las estrategias y programas en la elaboración de proyectos de exportación, lo que nos proporciona una idea general de los beneficios que se pueden obtener en específico para el sector empresarial mexicano los cuales son:

1. En el análisis temático respectivo a la estimación en los costos e inversión del proyecto se consideran a las estrategias y programas de mercadotecnia internacional como un medio de planeación en cuanto a las medidas de la política empresarial como políticas de precios y descuentos, crédito a proveedores y estrategias de desarrollo de mercados.

- Las Estrategias y programas fungen como puente entre los objetivos y el análisis de la situación por una parte y los programas de mercadotecnia proyectados hacia la acción.
- Son un instrumento que funciona para manipular el número de usuarios, así como la tasa de compra de nuestro producto
- La planeación internacional ofrece varios tipos de estrategias y programas para llevar a cabo el desarrollo del mercado más apropiado para nuestro producto.
- Ofrecen las vías para implementar la innovación a los productos como medio de obtención de ventajas competitivas.
- Las estrategias y programas de fijación de precios son una herramienta significativa para la penetración de mercados, dependiendo ésta de la situación competitiva en la que se encuentre nuestro producto.
- Desarrolla los medios para dar a conocer nuestro producto a posibles clientes en el extranjero.

Las estrategias y programas son elementos de la planeación internacional, los cuales son de una importancia significativa para la formulación de proyectos de exportación partiendo desde el proyecto definitivo, hasta la implementación del mismo, definiendo y especificando la posición de la empresa en todas las posibles situaciones que se pudieran presentar con respecto a los rubros mencionados.

### 3.4.5. Beneficios Derivados del Acceso de Recursos.

Los programas de financiamiento tienen como objetivo principal:

- Impulsar el crecimiento de las exportaciones mexicanas, contribuir a elevar la integración de las cadenas productivas de bienes y servicios de exportación e incrementar la participación de las pequeñas y medianas empresas en esta actividad, ya sea como exportadores directos o bien, como proveedores de exportadores finales.
- Ayudar al crecimiento del sector exportador con su proceso de transformación estructural en las áreas estratégica, operativa y financiera, lo que permite consolidarse como modernas instituciones de fomento.
- Intensificar la atención que ha proporcionado a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, apoyando su crecimiento. Al hacerlo, y atendiendo a los principios de complementariedad y subsidiariedad que su misión les ordena, las Instituciones participan en el desarrollo del sistema financiero mexicano.<sup>74</sup>

El acceso de recursos otorgados por instituciones del gobierno es en la actualidad una herramienta indispensable para obtener ventajas y beneficios los cuales pueden ser un factor definitivo en la rentabilidad del proyecto de exportación, por tal motivo, se comentan a continuación.

- Agilidad y flexibilidad para determinar elegibilidad de las empresas: actualmente, con la simplificación administrativa y el impulso que se pretende dar a las empresas exportadoras, los trámites y procedimientos necesarios para la obtención de créditos, certificados y asesorías son más ágiles y flexibles para su aprobación.
- Oportunidad para cubrir necesidades de especialización en la planta laboral: como los recursos humanos son un factor elemental en el desarrollo empresarial, el acceso a la capacitación con fines de especialización es posible con el subsidio de estos.

---

<sup>74</sup> Reyes, Díaz-Leal Eduardo. op. cit. pp. 58, 59.

- Opción financiera para empresarios con potencial de crecimiento y oportunidad para obtener financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo: previo estudio, el acceso a créditos para la satisfacción de necesidades de producción es una herramienta importante para empresas estancadas en el aspecto financiero, estos programas permiten la modernización del aparato productivo, lo cual evita el rezago tecnológico.
- Opción financiera rápida para empresarios con potencial de crecimiento en los mercados internacionales: al ser una empresa potencial, es posible acceder a una serie de servicios financieros que van desde el avalúo de la empresa por parte de la entidad financiera hasta el beneficio por parte de programas fiscales.
- Apoyo para el incremento de capacidad productiva por medio de la organización corporativa de las empresas, buscando su crecimiento y modernización que coadyuve en la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa para el desarrollo de alianzas estratégicas: esto permite el acceso de recursos los que para una sola empresa resultaría prácticamente imposible adquirir.

Por último, con todas estas herramientas, es evidente que las empresas mexicanas que deseen incorporarse a la dinámica exportadora, cuentan con apoyos para poder lograr sus objetivos, aunado a la aplicación de la mercadotecnia internacional, elemento que proporciona las bases necesarias para su aplicación al proyecto de exportación, y así, llevar a cabo una planeación adecuada dirigida a la aplicación de estrategias encaminadas a la reducción de costos y riesgos innecesarios.

### 3.5. Experiencias de Empresas Mexicanas en Mercados Internacionales.

Para ilustrar algunos de los resultados que la mercadotecnia internacional ha logrado de su aplicación a los proyectos de exportación, a continuación se mencionan tres casos de éxito al respecto:

1.- En la estrategia y búsqueda de mejores mercados para sus productos un agrupamiento de pequeños y medianos artesanos y empresarios mexicanos llamados ASOMUEBLES consideró la exportación de muebles y accesorios como una solución viable a sus objetivos. Para dicha tarea se llevó a cabo el desarrollo de un proyecto de exportación que consideró todas las posibilidades para la asociación.

Se implementaron principios básicos de mercadotecnia internacional para la obtención de ventajas competitivas, considerando ampliamente la organización, la investigación y la planeación en todo momento.

El principal propósito del ejercicio de las actividades anteriores era reducir costos de producción, de operación y financieros, de tal manera que se estableció una organización empresarial parecida a un consorcio, reduciendo ampliamente los costos mencionados, obteniendo un organismo especializado y dedicado a los procedimientos de exportación.

Otra ventaja que se obtuvo fue la adecuación de los productos a los estándares internacionales, respondiendo así a los requerimientos de posibles compradores.

Así, al obtener los requerimientos mínimos para responder en un mercado internacional, por medio de la investigación de mercados se procedió a la búsqueda de los clientes potenciales.

Se identificaron las principales tiendas detallistas que vendían ese tipo de artículos en el mercado de Miami, con el fin de desarrollar su crecimiento y consolidación en un centro de distribución para mayoreo y medio-mayoreo que importara directamente y vendiera a las diferentes tiendas detallistas establecidas en la Florida y el Caribe. La búsqueda los llevó al Mexican Gift Show en Miami (feria comercial) contactando a la empresa Mexicraft que cuenta con dos tiendas de venta al público en Coral Gables y The Falls, importantes barrios de Miami.

Lo más importante es que ASOMUEBLES consideró para el logro de sus objetivos las siguientes consideraciones orientadas específicamente al mercado de Estados Unidos:

- Establecer una relación de mutua confianza y respeto profesional, acordando términos de compra-venta justos para ambas partes y asegurando un cumplimiento de 100% con los pedidos.

- Entregar por completo lo que promete y prometer solamente lo que se pueda entregar por completo, manteniendo comunicación en forma transparente: comprendieron que el empresario estadounidense (en general) puede entender que va a haber problemas de vez en cuando, pero no le gustan ni las sorpresas ni los intentos de "tomar atajos" alrededor de las situaciones incómodas.
- Ser competitivo: hay que entender que EE.UU. es un mercado muy exigente. Considerando que en ese mercado entran productos de todas partes del mundo (especialmente, Asia) y cada vez con un costo más bajo y una calidad mejor. Los comerciantes estadounidenses no absorben los factores de inflación y baja productividad implícitos en muchas operaciones mexicanas. Por eso, los fabricantes mexicanos deben que estar conscientes de la necesidad continua de mantener la competitividad en sus precios y mejorar su productividad.

Fuente: Acle Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Ed. Grijalbo. México, 1998.

2.- Con una experiencia de 10 años en el mercado nacional, Agriver es una empresa pequeña cien por ciento mexicana que se dedica a la producción de limón persa sin semilla.

Una vez consolidada su posición en el país, la empresa mexicana decidió ampliar sus operaciones, incursionando en mercado internacionales como resultado de una sobreproducción que rebasaba la demanda en el mercado nacional.

Para llevar a cabo la tarea anterior, fue indispensable la elaboración de un proyecto de exportación el cual proporcionara los elementos necesarios para poder realizar la actividad en condiciones ideales. Al tratarse de una empresa pequeña se consideraron las fuentes informales de información donde a primera instancia en la elaboración del proyecto se detecto una oportunidad en mercados europeos, ya que se les considera como consumidores de productos perecederos exóticos. Fue así como se empezaron las labores concernientes a la organización para la satisfacción de clientes ya que es reconoció que se debería ofrecer a los importadores europeos un producto de primera calidad, responsabilidad en tiempos de entrega, así como un empaque y envase diseñado especialmente para el tipo de producto.

Evidentemente se tuvieron que modificar esquemas organizacionales que pudieran responder a los requerimientos deseados respaldados por una investigación fidedigna que se orientó específicamente al mercado

italiano por considerársele el de mayor rentabilidad a largo plazo por la naturaleza de su cocina.

La oportunidad de mercado que visualizó Agriver se derivó de la eliminación, en 1999, de una prohibición fitosanitaria que impedía la introducción del limón persa mexicano en Italia, país caracterizado por un amplio consumo de cítricos. A ello se sumaba la mejoría en la capacidad competitiva de la empresa mexicana que vislumbraba traería aparejada el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

Con el propósito de empezar a identificar a un importador, con el cual aprovechar la nueva oportunidad de negocio, Agriver participó en el Foro de Negocios México-Unión Europea en marzo del año 2000. En ese evento acordó comenzar una relación comercial con la empresa italiana Amaglio, misma que fructificó al poco tiempo: los primeros contenedores se enviaron en el mes de mayo. Amaglio se localiza en el mercado de abastos de la ciudad de Milán; su actividad consiste en la importación y venta de frutas y verduras. Actualmente, está considerada como una de las empresas más destacadas en la importación de fruta exótica.

En una primera etapa de planeación que duró de mayo a noviembre del 2000, la estrategia de las empresas Agriver y Amaglio consistió en posicionar el producto en el sector de bares y restaurantes y en algunas cadenas de tiendas de autoservicio abiertas a la comercialización de productos novedosos. Existe una demanda interesante para el limón persa en los bares y restaurantes, ya que se utiliza como complemento en la preparación de cocteles. Los resultados de esta fase han sido alentadores ya que se empezaron a regularizar los pedidos cada dos meses.

La aceptación que ha tenido este tipo de cítrico entre los importadores se explica porque tiene una calidad superior a los productos de otros países competidores, como Brasil, Estados Unidos, Ecuador, Venezuela y El Salvador. La calidad se cifra en los atributos de aroma, sabor, color y textura.

Sin embargo, se consideró con justa razón, que el mercado italiano tiene un amplio potencial todavía no aprovechado, que deriva del consumo que se hace de manera cotidiana en los hogares italianos; hacia ese objetivo se están dirigiendo. Se trata de un reto notable, si se toma en cuenta que en la provincia de Sicilia existe una importante producción de limones variedad citrus limón.

Existen ya antecedentes exitosos de otros productos de importación que han perdido el carácter de exóticos y se han incorporado gradualmente al



consumo habitual de las familias italianas. Tales son los casos de la piña y el aguacate, y cada vez más el del mango.

Dentro de esta nueva óptica de planeación redactadas en un proyecto posterior, la primera acción de la empresa mexicana ha consistido en participar en una campaña promocional organizada por su importador en dos cadenas de tiendas de autoservicio durante los meses de noviembre y diciembre.

El objetivo de la campaña promocional ha sido enseñar al consumidor medio las posibilidades que presenta el limón persa para la preparación de platillos que forman parte de su dieta habitual. Entre éstos destacan las ensaladas y pescados. Para dicho propósito y como resultado de una estrategia promocional, el importador y Agriver, elaboraron un folleto atractivo tendente a dar a conocer las características del producto y su valor nutricional, así como presentar una sugerencia de menús.

Los supermercados en cuestión fueron Bennet y los hipermercados GS, que pusieron a disposición de la empresa Amaglio diferentes puntos de venta en la región de Lombardía, área geográfica de Italia de mayor poder adquisitivo y que se caracteriza por una alta presencia de clientes con una buena predisposición a incorporar dentro de su patrón de consumo frutas distintas a las de origen europeo. Las islas de limones de origen mexicano se ubicaron en espacios estratégicos de los supermercados y lograron su función de atraer la atención del consumidor.

Como parte de la campaña se realizaron degustaciones del producto en las que se explicaron sus propiedades y se colocaron en lugares estratégicos los folletos promocionales, cuya entrega en el punto de venta estuvo ligada a la compra de limones. Dado el cuidado que Agriver ha atribuido a la calidad de sus productos, implantó un sistema de inocuidad en sus instalaciones, con el cual continuará garantizando una producción en apego a los estándares internacionales.

La experiencia de Agriver demuestra que las empresas pequeñas mexicanas tienen grandes posibilidades de éxito en mercados internacionales, si implementan un serio estudio metódico que concluya con una adecuación del producto a las necesidades del cliente, una relación precio-calidad y un apoyo sistemático al importador en las etapas de introducción de los productos mediante una estrategia de promoción adecuada.

Fuente:

[www.bancomext.com/bancomext2001/template/nacional/negociosinternacionales.html](http://www.bancomext.com/bancomext2001/template/nacional/negociosinternacionales.html)

3.-Palofierro Ezquerria es una empresa comercializadora que radica en Hermosillo, Sonora, y cuya trayectoria empezó cuando el propietario de la empresa detectó una oportunidad de negocios al percatarse que hacía falta una empresa mexicana que comercializara formalmente las artesanías de palofierro en el mercado norteamericano.

Anteriormente, empresas norteamericanas oportunistas venían a Sonora a comprar esta artesanía y luego la comercializaban en su país. Al notar esto, la empresa productora de artesanías decidió por su propia cuenta tomar las riendas de la actividad exportadora considerando la rentabilidad que representaba.

El primer paso fue la implementación de un proyecto de exportación el cual estuviera acorde con las necesidades indispensables para iniciar el proceso de exportación. Considerando que la oportunidad detectada ya especificaba un determinado mercado, la investigación se orientó hacia el mercado de Estados Unidos.

Los resultados arrojados en primera instancia por el proyecto de exportación describían la necesidad de incrementar los montos de producción y estandarizar los modelos y calidad de estos. Para atender a tal necesidad, se recurrió a la formulación de integrar a los pequeños productores de la zona dedicados a las artesanías de palofierro, resolviendo el problema de los montos de producción, y posteriormente, mediante a una inversión proveniente de fuentes de financiamiento gubernamentales, se implementó un programa de capacitación y apoyo para la adquisición de maquinaria ligera, logrando así, la estandarización del producto.

Posteriormente, con la ayuda de las diferentes estrategias de mercadotecnia internacional en materia de promoción, se logró contactar a diversos importadores de la Unión Americana, en donde el exportador con un objetivo específico logró la venta del producto y con ello el comienzo de las actividades basándose en tres principios básicos:

- 1.-Productos que mantengan sus estándares de calidad
- 2.-Tiempos de entrega
- 3.-Volumen de venta.

Fuente: Revista Negocios Internacionales, Agosto 2001.

## Conclusión

Se ha analizado la situación del sector empresarial mexicano en términos de comercio exterior, iniciando con aspectos de la economía nacional, en donde se llegó a la idea de que se ha logrado tener un entorno macroeconómico estable partiendo de la apertura comercial a la fecha, pero, se requieren esfuerzos adicionales para lograr que las empresas se desarrollen en forma competitiva, dinámica y sostenida en el tiempo, ya que hasta el momento han existido factores que inciden negativamente en la competitividad de México y sus empresas, los cuales son:

- Concentración de las exportaciones en mercados, productos y empresas.
- Debilitamiento y desarticulación de cadenas productivas.
- Escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales.
- Desconocimiento del sistema de información, del mercado y problemas de comercialización.
- Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.
- Desconocimiento de los esquemas de acceso a financiamiento oportuno, adecuado y en condiciones competitivas.

Tomando en cuenta las situaciones mencionadas la presente investigación expone la hipótesis que indica que la adecuada aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la formulación de proyectos de exportación permite a las empresas mexicanas una participación más activa en mercados internacionales en función de la minimización de gastos y riesgos innecesarios y de su aprovechamiento óptimo de sus recursos disponibles dado el proceso de apertura comercial que actualmente atraviesa el país.

Por lo anterior, la aplicación de la Mercadotecnia Internacional en la formulación de proyectos de exportación surge como una alternativa con posibilidades para tratar de modificar los factores negativos mediante el desarrollo de enfoques diseñados para responder a los retos identificados.

Al iniciar la formulación de los proyectos de exportación, las empresas pueden contar con los elementos necesarios que permitan resolver la factibilidad de una iniciativa en los términos técnicos, económicos y

financieros y de esta manera marcar el camino y los medios óptimos por medio del estudio y análisis fundamentado en la metodología de la mercadotecnia internacional.

Ya que se ha analizado que en la actividad exportadora no se pueden tomar las cosas a la ligera, la toma de decisiones partiendo de criterios racionales y menores condiciones de incertidumbre, ha traído la necesidad de proyectos que contengan elementos suficientes para instrumentar los mecanismos más apropiados y dotar de mayores seguridades de éxito a los emprendimientos ya que se pueden apreciar los beneficios y perjuicios que traería consigo la asignación de medios específicos para lograr determinados fines, en tiempos previstos.

La mercadotecnia internacional se destaca como un elemento fundamental en el planteamiento de proyectos de exportación, ya que a través de sus tres etapas fundamentales, la planificación, organización e investigación nos proporcionan los elementos necesarios para poder reaccionar a un mercado internacional, requiriendo así, indudablemente de un conocimiento detallado de cada una de las etapas teóricas y prácticas.

Si se habla del aspecto organizacional, al ser adecuado a las necesidades de la empresa con los retos implícitos que se deben afrontar, garantiza en mayor grado el proyecto de exportación por considerar que de aquí se deslindan ventajas competitivas, por tratarse de la eficiencia de la empresa al producir productos de exportación, que por ser para mercados internacionales deben de ser de cierta calidad, con un precio competitivo y con un grado de innovación.

La estructura organizacional formulada en un proyecto de exportación ayuda en la implementación de las estrategias corporativas. La estructura organizacional de una firma debe proporcionar a la gerencia la forma más efectiva de satisfacer rápidamente las necesidades del cliente estudiadas, es decir, en la medida que las necesidades difieran entre productos y clientes, la estructura organizacional debe permitir a la empresa elaborar y ejecutar estrategias de mercadotecnia que satisfagan las necesidades de los clientes objetivos.

Al diseñar las actividades de organización y de la administración de los recursos humanos en el proyecto, estas representan partes esenciales del proceso de organización. Dependiendo de los tipos de estrategias y programas seleccionados se requieren de diferentes estructuras organizacionales, diferentes enfoques para la coordinación de las

actividades y diferentes herramientas para dirigir el esfuerzo de la fuerza de ventas.

Una estructura organizacional efectiva y los sólidos procedimientos de dirección de los recursos humanos pueden ser de gran valor en la ejecución de una estrategia de mercadotecnia ya que de aquí se desprenden aspectos que de aplicarse bien, la organización puede significar una ventaja competitiva relevante, empezando por el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, una especialización por función de cada elemento, control del proceso productivo y la posibilidad de planificar el tiempo de los inmuebles de la empresa.

Al formular la organización a los proyectos de exportación, se obtienen los siguientes beneficios:

- Detecta la oportunidad de oferta que surge a partir del análisis de la estructura productiva de la empresa, permitiendo identificar el potencial exportador, así como los problemas que se deben resolver para hacer efectivo ese potencial.
- En caso de que no se detecte una oportunidad de oferta, se pueden aplicar esquemas que permitan aplicar la posibilidad de mejorar la posición de la empresa en este rubro, de tal manera que de acuerdo con el progreso de la formulación del proyecto se pueda desarrollar la solución adecuada.
- La estructura organizacional de una empresa proporciona a los ejecutivos la forma más efectiva de satisfacer rápidamente las necesidades del cliente, es decir, en la medida que las necesidades difieran entre productos y clientes, la estructura organizacional debe permitir a la empresa elaborar y ejecutar estrategias de mercadotecnia que satisfagan las necesidades de los clientes objetivos.
- En el contexto de un plan estratégico a largo plazo de una compañía que busca mejorar o cambiar en forma significativa la posición competitiva de una empresa por medio de alianzas estratégicas.
- Como una herramienta de venta, la innovación se ha desarrollado como una ventaja indiscutible para las empresas donde la organización juega un papel importante ya que, en la mayor parte

de los programas de desarrollo de productos debe existir coordinación interorganizacional.

- Si se habla de un sistema de distribución efectivo y bien integrado, este puede dar a la empresa una significativa ventaja competitiva de mercadotecnia ya que los costos de distribución física son una parte sustancial del precio final de un producto, cualquier reducción en el precio, como resultado de una coordinación más efectiva, generará precios más competitivos o márgenes más altos. Además, de que la rapidez es considerada como un elemento de de la competitividad, por lo que los programas de ventas y la distribución física son fundamentales para desarrollar niveles rentables de volúmenes de ventas.
- Al ser detectadas las necesidades de la empresa, la organización planteada en el proyecto ofrece los mecanismos necesarios para satisfacer la demanda de personal capacitado en dado caso que el proyecto deba incluir la construcción de una nueva planta o la adquisición de maquinaria y equipo.
- Al estudiarse las posibilidades reales de ejecución del proyecto se detallan los requerimientos del personal y su nivel de capacitación, por lo que al estar informada la empresa acerca de los requerimientos indispensables, se pueden iniciar acciones que atiendan las necesidades laborales.
- La organización define legalmente la empresa ya que establece la mejor forma de dirigir el negocio, siendo muy importante desde el punto de vista de la responsabilidad legal y tratamiento tributario.

En lo que respecta a formulación de la planeación a los proyectos, esta define el mecanismo básico para describir las metas u objetivos que la organización espera lograr en un determinado tiempo y el presupuesto requerido para alcanzar tales objetivos detallados en el proyecto. Los programas sirven como mecanismo de comunicaciones, orientando al personal sobre las actividades que deben seguirse.

La planeación también sirve para determinar la asignación de recursos que se van a otorgar en el proyecto aparte de fungir como un mecanismo de control, es decir, establece los estándares de desempeño.

Los beneficios que se desprenden son los siguientes:

- En base a las estimaciones operacionales se puede estimar los resultados del proyecto generalmente visualizados durante varios años y que con la ayuda del análisis se puede determinar la rentabilidad.
- Al ser aprobado el proyecto, comienza la fase de la implementación, es en este momento crucial donde se verifican los cálculos realizados en el proyecto y de esta forma perfeccionar los principios estratégicos diseñados con la planeación de la mercadotecnia.
- Se determina la relación beneficio-costos del proyecto en su conjunto, de tal forma que se distingue y evalúa la optimización económica del uso de recursos ya sean humanos, financieros o técnicos, es cuando se puede pensar en opciones de crecimiento.
- Se determina la estrategia de mezcla de productos la cual indica el rol que desempeñará cada producto dentro de la empresa, así mismo que con los recursos que utilizará.

La planeación internacional proporciona una visión amplia y coherente de los objetivos que se puedan desarrollar y el camino que se tiene que seguir para llegar a la comercialización exitosa de un producto en mercados internacionales, de tal forma que se puede detectar cualquier factor que pueda perjudicar a nuestra actividad y así proporcionar una solución inmediata.

Al desarrollar la etapa de investigación en la formulación del proyecto, ésta cumple con varias funciones indispensables, ya que para iniciar, define el mercado relevante y de esta forma identifica los posibles productos que podrían satisfacer las necesidades básicas. Posteriormente, la investigación internacional proporciona los criterios para segmentar los mercados con el objeto de identificar potenciales mercados objetivo y sus respectivas oportunidades para crear clientes.

También ofrece los elementos para poder identificar a los competidores y sus fuerzas como medio de prever posibles represalias en contra de la introducción de nuestro producto. Finalmente, la investigación evalúa nuestro proyecto en términos de ventaja competitiva para determinar la posición desde la perspectiva del cliente, determinando los recursos y capacidades que constituyen fuente de nuestra ventaja.

Los beneficios que se desprenden son los siguientes:

- Proporciona el análisis de la oferta exportable, las restricciones que se presentan y las oportunidades del exterior, con el fin de identificar dentro de un universo de oportunidades existentes los mercados externos que aparentemente podrían ser aprovechados por la estructura productiva de la empresa.
- Obtiene los perfiles de mercado y productos que se demandan en el exterior, donde se debe inferir claramente en las oportunidades y restricciones existentes.
- Otorga los estudios de mercado, comercialización, aspectos operativos y selección de mercado apropiado, con el fin de fundamentar apropiadamente todas las acciones que más adelante se vaciarán en una estrategia.
- Aporta el estudio del consumidor y su entorno, como medio de obtener los elementos informativos necesarios para responder al mercado mediante medidas de mercadotecnia internacional en lo que refiere a aspectos organizacionales o de planificación.
- Al utilizar la segmentación de mercados, la adecuación de las acciones a las condiciones particulares de cada uno de los grupos, se puede llegar a una plena satisfacción de sus necesidades y obtener un mayor rendimiento de los recursos empleados por la empresa.
- La investigación internacional permite a la adecuación del producto mediante el conocimiento de los requerimientos y necesidades del consumidor.
- Permite el mejor uso de los recursos de la empresa ya que conduce a una mejor racionalización mediante la concentración de esfuerzos sobre el producto, el segmento al cual se dirigen las acciones y el lugar donde el producto será comercializado.
- Facilita las previsiones de ventas del producto ya que permite un conocimiento de los futuros ingresos y todo lo relativo al cambio de la estrategia de mezcla de productos.
- Determina la factibilidad de los mercados en cuanto a la facilidad de acceso.



- Ofrece los mecanismos de análisis para obtener lo referente a la competencia que enfrentará a nuestro producto.
- Nos proporciona los elementos a investigar en lo que se refiere a los aspectos operativos relacionados con los accesos a los mercados, transportación internacional, costos aduanales, impuestos y situaciones cambiarias.
- Ofrece todas las herramientas necesarias para obtener la selección de mercado conveniente a la situación productiva de la empresa, elevando los niveles de éxito, facilidad de llevar a cabo las operaciones, agilizar los mecanismos para realizar la exportación, economía en las exportaciones y menores costos financieros.

Así mismo, al aplicar las estrategias y programas al proyecto de exportación es con el fin de especificar el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto en un mercado objetivo dado, con el objeto de lograr las expectativas de la empresa. A continuación se expresan los beneficios que se desprenden de su aplicación a los proyectos de exportación:

- Las Estrategias y programas fungen como puente entre los objetivos y el análisis de la situación por una parte y los programas de mercadotecnia proyectados hacia la acción.
- Son un instrumento que funciona para manipular el número de usuarios, así como la tasa de compra de nuestro producto
- La planeación internacional ofrece varios tipos de estrategias y programas para llevar a cabo el desarrollo del mercado más apropiado para nuestro producto.
- Ofrecen las vías para implementar la innovación a los productos como medio de obtención de ventajas competitivas.
- Las estrategias y programas de fijación de precios son una herramienta significativa para la penetración de mercados, dependiendo ésta de la situación competitiva en la que se encuentre nuestro producto.
- Desarrolla los medios para dar a conocer nuestro producto a posibles clientes en el extranjero.

En cuanto al acceso de recursos necesarios para que el proyecto de exportación pueda desarrollarse, este tiene un impacto por considerarse que es un instrumento impulsor del crecimiento de las exportaciones mexicanas, contribuye a elevar la integración de las cadenas productivas de bienes y servicios de exportación e incrementa la participación de las pequeñas y medianas empresas en esta actividad.

El acceso de recursos otorgados por instituciones del gobierno es en la actualidad una herramienta indispensable para obtener ventajas y beneficios los cuales pueden ser un factor definitivo en la rentabilidad del proyecto de exportación, por tal motivo, se comentan a continuación:

- Agilidad y flexibilidad para determinar elegibilidad de las empresas, actualmente, con la simplificación administrativa y el impulso que se pretende dar a las empresas exportadoras, los trámites y procedimientos necesarios para la obtención de créditos, certificados y asesorías son más ágiles y flexibles para su aprobación.
- Oportunidad para cubrir necesidades de especialización en la planta laboral: como los recursos humanos son un factor elemental en el desarrollo empresarial, el acceso a la capacitación con fines de especialización es posible con el subsidio de estos.
- Opción financiera para empresarios, con potencial de crecimiento y oportunidad para obtener financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo: previo estudio, el acceso a créditos para la satisfacción de necesidades de producción es una herramienta importante para empresas estancadas en el aspecto financiero, estos programas permiten la modernización del aparato productivo, lo cual evita el rezago tecnológico.
- Opción financiera rápida para empresarios con potencial de crecimiento en los mercados internacionales: al ser una empresa potencial, es posible acceder a una serie de servicios financieros que van desde el avalúo de la empresa por parte de la entidad financiera hasta el beneficio por parte de programas fiscales.
- Apoyo para el incremento de capacidad productiva por medio de la organización corporativa de las empresas, buscando su crecimiento y modernización que coadyuve en la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa para el desarrollo de alianzas estratégicas: esto permite el acceso de recursos los que para una sola empresa resultaría prácticamente imposible adquirir.

Por todos los beneficios mencionados anteriormente es posible distinguir que la mercadotecnia internacional puede ser un instrumento de gran ayuda para las empresas mexicanas que deseen incursionar en los mercados internacionales, los principales beneficios que se deslindan de la aplicación de la Mercadotecnia Internacional a los proyectos de exportación pensando en un marco global son:

- Aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles por medio de la organización empresarial, ya que con la reestructuración organizacional se puede optimizar el funcionamiento del aparato productivo permitiendo la coordinación de las gerencias encaminadas hacia un bien común.
- Minimización de costos y riesgos de operación a través de la Planeación internacional ya que se pueden prever las dificultades inmersas en todo el proceso de exportación, midiendo cada detalle o posibilidad que pueda ayudar o perjudicar en todo el proceso desde la producción del producto, hasta la entrega al consumidor final.
- Planeación estratégica y desarrollo de ventajas competitivas ya que con una planeación bien implementada se piensa a futuro con la creación de escenarios y con ello el desarrollo de productos innovadores por medio de la tecnología, lo que evidentemente proporciona ventaja competitiva.
- Beneficios para el acceso de recursos ya que se deben encontrar los mejores procedimientos e incentivos para llevar a cabo nuestra exportación.
- Orientación de los productos hacia las necesidades del consumidor como medio para satisfacer los objetivos empresariales y como instrumento de competitividad.
- Las empresas internacionalmente competitivas desarrollan sólidamente su mercadotecnia internacional con información e investigación del entorno (oportunidades/amenazas) y el pleno conocimiento de sus fortalezas y debilidades.

La aplicación de los elementos anteriores, son sin duda un factor indispensable para la incursión de una empresa a los mercados internacionales, lo cual, día con día ha tomado más importancia en la economía de las naciones, la aplicación de metodologías, estrategias e investigaciones, sin duda ayudaría a incrementar la participación de las

empresas mexicanas en este sector que resulta más demandante conforme a la tendencia hacia la globalización que se vive hoy en día.

Finalmente, aunque la actividad exportadora es demandante, es necesario pensar que es la actividad que hace grande a las naciones y a las empresas, por lo que los empresarios mexicanos deben desarrollar en primer plano la mentalidad exportadora base fundamental de la actividad que empuja a las personas a superar cualquier obstáculo que se presente.

## Bibliografía

- Aaker, David y George Day. Investigación de Mercados. Ed. McGraw Hill, México, 2001, pp. 526.
- Abell, D.F. y Hammond, J.S. Planeación Estratégica de Mercado, Ed. Cecsca, México, 2000, pp. 263.
- Acerenza, Miguel Angel. Marketing Internacional, Ed. Trillas, México, 1997, pp. 222.
- Ball, Donall. Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales, Ed. MacGraw Hill, España, 1997, pp. 865.
- BANCOMEXT. Guía Básica del Exportador, 4ª Edición, México, 1998.
- Braidot, Nestor. Marketing Total, Ed. Macchi, Argentina, 1996, pp. 423.
- Chapa Reyner, Servando G. Manual de Mercadotecnia de Exportación, Ed. Trillas, México 1997, pp. 59.
- Colaiácovo, José Luis, Assefth, Antonio y Gadagna Guillermo, Proyectos de Exportación y Estrategias de Mercadotecnia Internacional, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1993, pp. 240.
- Colaiácovo, José Luis. Canales de Comercialización Internacional, Ed. Macchi, Buenos Aires 1990, pp. 297.
- Colaiácovo, José Luis. Comercialización Internacional y Desarrollo de Exportaciones, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1996, pp. 332.
- Czinkota, Michael. Marketing Internacional, Ed. McGraw Hill, México 1990, pp. 817.
- Dorf, Ralf. Mercadotecnia para las Empresas Medianas y Pequeñas, Ed. Trillas, México, 1988, pp. 223.
- Eroles, G. Antonio. La Pequeña Empresa Exportadora, Ed. Panorama, México, 1995, pp. 216.
- Frye, Robert. Estrategias Básicas de Mercadotecnia, Ed. Trillas, México 1982, pp. 391.

- Granell, Francisco. La Exportación en los Mercados Internacionales, Ed. Editia Mexicana, México 1993, pp. 389.
- Guiltiman, Joseph y Gordon, Paul. Administración de Marketing, Ed. MacGraw Hill, Colombia, 1995, pp. 576.
- Hidalgo, Carlos. Introducción a los Negocios Internacionales, Ed. Limusa, México, 1997, pp. 393.
- Keegan, Warren. Global Marketing Management. Ed. Prentice Hall, Estados Unidos, 1998, pp. 668.
- Kotler, Philip. Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Ed. Prentice Hall, Estados Unidos de América, 1995, pp. 756.
- Méndez, Silvestre. Problemas Económicos de México, 3ª Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1994, pp. 273.
- Mercado, Salvador. Comercio Internacional, 3a Edición, Ed. Limusa, México, 1994, pp. 285.
- Mercado, Salvador. Tráfico Internacional, Administración y Aplicaciones, Ed. Limusa, México, 1986, pp. 342.
- Mintzberg, Henry y Quinn James. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Ed. Prentice Hall, México, 1991, pp. 1765.
- Moreno, José María. Marketing Internacional, Ed. Macchi, Buenos Aires 1991, pp. 328.
- Ortiz, Guadgymar Arturo. Introducción al Comercio Exterior de México, 4ª Edición, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1993, pp. 261.
- Osorio, Cristóbal. Diccionario de Comercio Internacional, Ed. Iberoamérica, México, 1986, pp. 319.
- Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara, Argentina, 1991, pp. 1025.
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva, Ed. CECSA, México, 1998, pp. 550.
- Práctica de Negocios en Mercadotecnia, 3 Tomos, Ed. MacGraw Hill, México, 1992.

- Rachman, Mescon, Bouée, Trill. Introducción a los Negocios Internacionales, enfocado a México, Ed. McGraw Hill, México, 1997, pp. 475.
- Randall, Geoffrey. Principles of Marketing, Ed. Routledge, Gran Bretaña, 1993, pp. 436.
- Reyes, Díaz-Leal Eduardo. La Mentalidad Exportadora. Ed. Del Verbo aprender, México, 1993, pp. 185.
- Rozo, Carlos. La Política Macroeconómica de México. Ed. Nuevo Siglo, México, 1998, pp. 168.
- Ruggman, Alan. Negocios Internacionales, Ed. MacGraw Hill, México, 1996, pp. 587.
- Salvatore, Dominick. Economía Internacional, Ed. Prestice Hall, México, 1998, pp. 358.
- Tuller, Rugman y Hodgetts. Entorno Internacional de los Negocios, Ed. McGraw Hill, México, 1997, pp. 293.
- Witker, Jorge y Jaramillo, Gerardo. Comercio Exterior de México, Marco Jurídico y Operativo, Ed. Mc Graw Hill, 1998.
- Zinkmund, William y Michael D'Amico. Mercadotecnia, Ed. Cecsca, México, 1993, pp. 429.

### **Medios Electrónicos**

- [www.bancomext.gob.mx](http://www.bancomext.gob.mx)
- [www.nafin.gob.mx](http://www.nafin.gob.mx)
- [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)
- [www.marketinglibrary.com](http://www.marketinglibrary.com)
- [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
- [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)
- [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
- [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx)
- [www.motorola.com.mx](http://www.motorola.com.mx)
- [www.cocacola.com](http://www.cocacola.com)