



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

**“RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA EXPORTACIÓN
DE ARTESANÍAS MEXICANAS AL MERCADO
ESTADOUNIDENSE. EL CASO DE LA CERÁMICA DE
TALAVERA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
RELACIONES INTERNACIONALES**

PRESENTA

YAIR FERNÁNDEZ ALONSO

**ASESOR: MTRO. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO
LÓPEZ**

CD. NEZAHUALCÓYOTL, EDO. DE MÉXICO, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A Dios por la aventura a la que llamamos vida.

A mis padres, Isaac y María de Jesús por todo su apoyo, comprensión y sacrificios para brindarme una educación profesional que es algo invaluable en la vida. Sin ustedes no sería nada ni nadie en este mundo.

A mi hijo Raziel que es uno de los principales motivos para superarme personalmente y profesionalmente. Mi anhelo y reto ahora es que logres alcanzar más metas en tu educación. Mi orgullo sería que tengas más logros de los que yo me he propuesto.

A mis hermanos Israel y Abisai que han sido fundamentales en mi desarrollo y en el entorno familiar. Su apoyo, ejemplo y consejos han sido partes importantes en mi vida.

A mis tíos Felix y Everth, así como a todos mis primos y sobrinos, que me abrieron las puertas de su hogar y me hicieron sentir como en casa; gracias por su paciencia, compañía y palabras de aliento durante el transcurso de mis estudios universitarios.

A mis compañeros y amigos de la carrera universitaria por acompañarme en una de las mejores experiencias de mi vida. Atesoro todos los recuerdos que al paso de los años se han vuelto imborrables e irrepetibles.

A mi sínodo por su tiempo dedicado a la lectura de este trabajo, sus consejos y críticas constructivas han enriquecido aun más este trabajo de investigación.

A mi asesor el Maestro Rodolfo Arturo Villavicencio López por apoyarme y guiarme en la elaboración de este trabajo. Considero que un buen profesor es aquel que deja una huella en tu vida y hace que te esfuerces en ser mejor en todos los ámbitos; este es el caso con el Maestro Villavicencio López.

A la máxima casa de estudios del país, mi querida Universidad Nacional Autónoma de México por recibirme en sus aulas y formarme como una persona con un pensamiento crítico y dotarme de conocimientos para abrirme paso en la vida como un profesionista.

A G. Cerati. Su música y letras han sido parte del *soundtrack* de mi paso por este mundo. Hoy se que el viento sopla a mi favor. #HastaSiempreCerati ya eres parte de todos.

A todos de nuevo muchas gracias por su apoyo para alcanzar esta meta.

¡Orgulloso de ser de la FES Aragón – UNAM, Gooya Universidad!

CAPITULADO

INTRODUCCIÓN	1
1. Marco Teórico – metodológico.	6
1.1 Concepto de competitividad internacional.	7
1.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva.	11
1.3 Estrategias competitivas genéricas.	57
1.4 Tendencias recientes en el comercio internacional.	62
1.5 Fases del proceso de comercialización externa.	67
1.6 Importancia del diseño de planes de exportación.	85
2. Problemática del sector de artesanos de cerámica de Talavera en el Estado de Puebla.	89
2.1 Características del proceso de producción de cerámica de Talavera.	90
2.2 Situación socioeconómica.	93
2.3 Condiciones productivas y organizacionales.	96
2.4 Falta de apoyo Gubernamental.	99
2.5 Problemática de las cadenas productivas y sistema de valor.	103
3. Oportunidades de exportación de cerámica de Talavera en el mercado de los Estados Unidos.	107
3.1 Estudio de mercado.	108
3.2 Diseño de estrategias de comercialización externa.	115
3.3 Requerimientos financieros y promocionales.	126
3.4 Evaluación y perspectivas.	130
CONCLUSIONES.	136
Fuentes de Información.	142

INTRODUCCIÓN

La cerámica de Talavera es una artesanía que a lo largo de los siglos ha permanecido como un producto emblemático y fiel representante de la expresión artística y cultural de la ciudad de Puebla. Poco después de la fundación de la ciudad en el año de 1531 se establecen varias industrias como la platería, los tejidos de lana, seda, oro, vidrio y la alfarería.

La cerámica de Talavera es una muestra de la pluralidad de razas y culturas que confluyen en México ya que en cada vasija blanca y azul hecha en los talleres de la ciudad de Puebla lo árabe, lo español y lo mexicano aparecen sutilmente en la técnica y dibujo que decoran las piezas

Los talleres que fabrican la cerámica poblana, algunos de ellos con una larga trayectoria en la fabricación de la cerámica de Talavera, han intentado diversificar su mercado y encontraron que una parte de sus productos artesanales pueden ser comercializados en los Estados Unidos de Norteamérica ya que resulta un mercado atractivo por las ventajas y características que tiene.

El mercado norteamericano por la extensión de su territorio, el poder adquisitivo y su elevado nivel educativo y cultural de la mayoría de sus habitantes, representa una gran oportunidad para que la cerámica de Talavera sea un producto exportable. Previamente a lo antes mencionado, es necesario conocer la fortaleza y debilidad de este singular producto artesanal ya que el mercado estadounidense exige características específicas para la entrada de mercancía a su territorio y posterior comercialización.

Antes de entrar al mercado estadounidense será necesario contar con un apoyo previo para que el producto artesanal logre venderse con éxito, en un mercado que tiene otras opciones artesanales provenientes de otros estados de México, de otros países de Centroamérica, Sudamérica y del continente asiático. El apoyo de una institución gubernamental que se dedique a brindar asesoría financiera y de

estudios de mercado, será fundamental para que la exportación artesanal logre consolidarse y no se convierta en un simple intento.

La economía mundial ha sufrido cambios durante las últimas décadas lo que ha generado una fuerte competencia entre países y sus respectivas empresas; este orden mundial ha tenido repercusiones en la mayoría de las empresas mexicanas las cuales no estaban capacitadas para competir internacionalmente, ya que durante décadas fueron protegidas dentro de una economía cerrada.

Al entrar en vigor el Tratado de Libre Comercio con E. U. A. y Canadá obliga a la mayoría de las empresas a modificar sus estrategias comerciales con el fin de lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. La ventaja competitiva, la cual fue desarrollada por Michael E. Porter, se logra a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente creado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. El principio dice que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas entre las empresas que compiten.

Porter señalaba que hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir las cuales son: la primera es el liderazgo en costos la cual menciona que la empresa busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector, las fuentes de ventajas de costos varían de sector en sector pero se pueden enumerar como las esenciales las economías de escala, el aprendizaje acumulado, la tecnología patentada, los mercados de clientes entre otros. La segunda es la diferenciación la cual la empresa intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto o servicio más apreciada por los compradores, esta estrategia permite practicar con un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores. Por último con el enfoque se busca obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado seleccionado excluyendo a los demás segmentos de mercado, la estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

Para lograr el éxito al exportar es necesario conocer los diferentes procesos de comercialización internacional seleccionar adecuadamente el mercado meta a exportar ya que conviene reducir los costos de transportación de la mercancía, los riesgos al transitar por varias ciudades o países, el perfil del consumidor como es su poder adquisitivo, sus preferencias de compra, el lenguaje que domina así como las restricciones que el gobierno del país del mercado escogido tiene hacia ciertos productos o las características que tiene la mercancía ofrecida, y no tener problemas con las leyes aduanales y sanitarias del país escogido. Por último si el cliente final requiere que se adecue el producto ofrecido a sus preferencias y costumbre locales ya que de esto depende el éxito de posicionar y comercializar el producto dentro del mercado seleccionado.

Un buen plan de exportación es necesario para guiar el esfuerzo de colocar el producto en el mercado meta, ya que se requiere conocer las diferentes oportunidades o limitaciones para poder sortear con éxito los diferentes retos que se presenten y poder abrir un mercado con un potencial de negocio que en un futuro podría representar buenos ingresos. La recopilación y posterior análisis para realizar dicho plan de negocio requiere de consultar varias fuentes y decidir si es conveniente intentar exportar hacia dicho mercado seleccionado, evitándose una mala inversión si la información no convence o por el contrario si es la adecuada echar a andar el proceso exportador.

La falta de apoyo gubernamental es un problema que afecta la difusión y comercialización de la cerámica de Talavera, dentro y fuera del Estado de Puebla ya que en muchas ocasiones se deja desamparado a los productores artesanales ante el embate de los productos que no cuentan con la aprobación del Consejo Regulador de Talavera, dichos productos afectan directamente a los talleres artesanales y en muchos casos provienen de la misma ciudad de Puebla, la problemática se expondrá durante el segundo capítulo del trabajo de investigación.

Para que la cerámica de Talavera logre penetrar en el mercado estadounidense es necesario conocer los tramites que se requieren para que la artesanía no sea

detenida en la aduana norteamericana, durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se presentarán las oportunidades de exportación de la cerámica de Talavera hacia el mercado de E.U.A.; dentro de un estudio de mercado desarrollado en el tercer capítulo, se conocerá los aspectos más relevantes enfocándose en particular hacia el Estado de Nueva York ya que es uno de los Estados más grandes y su economía representa un buen mercado para la exportación de la cerámica de Talavera, a esto se agrega que el mercado hispano es grande y muchos connacionales contribuyen con su fuerza laboral en esa entidad norteamericana.

Para complementar el estudio de mercado se requiere diseñar estrategias de comercialización hacia el mercado meta tomando en cuenta algunos aspectos como a qué precio se venderá el producto a exportar considerando diversos aspectos como el envío de muestras, almacenaje, seguros, etc.; el tema del transporte también tiene relevancia ya que influye en que el negocio tenga éxito y el cliente se vea interesado en continuar solicitando más producto. Todo esto requiere de una inversión con la cual posiblemente el artesano no cuente con el dinero necesario para hacer frente así que se requiere de un apoyo financiero para la exportación y se dan sugerencias para acercarse a algunas instituciones públicas y privadas para conseguir este apoyo.

Uno de los problemas que se expondrá será el de la proliferación de los productos de cerámica que se hace llamar “Talavera” ya que no cuenta con el certificado de producción de la autentica cerámica de Talavera; este certificado se consigue llevando a cabo diferentes pasos de producción que el Consejo Regulador de Talavera se ha encargado de preservar y vigilar que se cumplan, estos procesos de producción en su mayoría son los mismos que se realizaban en la época colonial.

En este trabajo de investigación se estudiará más a fondo el proceso de fabricación de la Talavera los diferentes materiales, algunos componentes químicos necesarios para la pintura y maquinaria especial. Estos son una serie de pasos específicos que se tienen que seguir para que la artesanía representativa de la ciudad de

Puebla logre tomar las características inconfundibles que la distinguen de las piezas que se fabrican a gran escala.

La fabricación deficiente de la cerámica de Talavera que hacen algunos talleres y los procedimientos que se deben de seguir para su fabricación se han visto modificados y por lo consiguiente no cumplen con los procedimientos que datan de siglos anteriores; la forma de hacer la original cerámica de Talavera no debe de ser cambiado ya que la calidad de la artesanía se vería afectada.

En el primer cuadro de la capital de Puebla se pueden encontrar varios espacios comerciales donde se vende la llamada “Talavera” y los precios varían dependiendo del espacio comercial y la pieza elegida, regularmente los precios son bajos si se compara con la cerámica de Talavera certificada, ya que esta última requiere de un tiempo de producción y procesos especiales, mientras que las primeras regularmente las fabrican en serie y el proceso de pintado de las piezas se realizan con materias primas de baja calidad, el resultado se puede constatar a simple vista puesto que las piezas lucen con un color muy brillante el cual contrasta con el acabado “opaco” de una pieza realizada en un taller certificado.

Los talleres artesanales certificados se encuentran con la propuesta de diversificar su mercado al intentar expandirse hacia el exterior, las anteriores generaciones de artesanos hasta cierto punto tenían una protección hacia su mercado pero después de la apertura comercial internacional, esto se ha diluido poco a poco enfrentándose con la necesidad de buscar nuevos clientes para su producción artesanal.

Con el siguiente trabajo de investigación se busca llegar a comprobar la siguiente hipótesis: “la falta de cultura exportadora y el poco apoyo gubernamental para la promoción y venta de cerámica de Talavera en mercados internacionales ha ocasionado que esta artesanía no logre trascender fácilmente en el mercado estadounidense.”

1. MARCO TEÓRICO – METODOLOGICO.

1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.

El grado de rivalidad de muchos sectores ha crecido dramáticamente en los últimos años lo que ha originado que surjan algunos factores como la rivalidad competitiva que se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre competidores para colocarse en una posición de ventaja en el mercado. Esta dinámica ha provocado que muchas empresas hayan dejado de ser competitivas y no puedan hacer frente a las nuevas circunstancias.

Por otra parte, la nueva lógica de la globalización de los mercados ayuda a poner de manifiesto que ciertos países son mejores que otros al apoyar, directa o indirectamente, la competitividad internacional de sus empresas. Por mercado se entiende “al conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio”.¹

Por competitividad internacional de un país se entiende “la capacidad de las empresas de este país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales. La competitividad internacional es un problema de actualidad en muchos países debido, en parte, al fenómeno de la globalización de tantos sectores económicos ocurrido en los últimos veinte años”².

Un primer enfoque para abordar la cuestión de la competitividad es el conocido como el de las ventajas “locacionales”, es decir, ventajas derivadas de la localización física de la empresa; bajo este enfoque se puede definir “a la competitividad como una forma de cumplir con las expectativas del mercado, utilizando de la mejor forma, los recursos que existan como si de una cualidad natural se tratara”.³ En definitiva, este enfoque trata de explicar las razones por las

¹ Kloter Philip, Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing*. Octava edición. Ed. Pearson Educación, México, 2008. pág. 8.

² Canal S. Jordi. *La nueva Economía Global*. Ed. Deusto, Bilbao, 1993. pág. 222.

³ Reyes Díaz-Leal Eduardo. *Competitividad Internacional*. Ed. Universidad en Asuntos Internacionales, México, 2000. pág. 37.

que un país es competitivo internacionalmente acudiendo a las ventajas comparativas que este país posee en relación a otros países.

Un segundo enfoque considera que la competitividad internacional es un fenómeno complejo en el que interaccionan gobiernos y empresas y en el que la dotación de factores productivos (como son la tierra, el trabajo y el capital), puede llegar a ser irrelevante. La limitación principal de este enfoque es que no analiza a fondo el papel de la empresa en la competitividad internacional. La razón es que pretende explicar, no la competitividad internacional de la empresa, sino la de los países.

De acuerdo con la aportación reciente de Porter, la demanda doméstica constituye un primer factor importante para la capacidad competitiva de una empresa en los mercados internacionales. Dentro de la demanda doméstica, conviene subrayar, en primer lugar la estructura y composición del encargo; cuanto más sofisticadas sean estas necesidades, mayor será la obligación de mejorar la calidad de los productos ofrecidos por las empresas.

La demanda doméstica también fuerza el proceso de internacionalización de la empresa de dos modos. El primero es a través de unos compradores nacionales que operan internacionalmente y que desean comprar a los mismos proveedores domésticos. El segundo procedimiento resulta menos evidente, pero puede ser importante. Se trata de la influencia de un país en la modulación de las pautas de demanda de otros países, debido a su dominio tecnológico.

El segundo factor determinante de la competitividad de los países son los recursos productivos y su coste. Para ello es conveniente distinguir entre recursos o factores básicos y factores avanzados. Los primeros incluyen los recursos naturales, el capital y la mano de obra poco especializada. Los segundos incluyen factores como el personal especializado, el sistema científico del país y la infraestructura del sistema electrónico de comunicaciones.

Un tercer factor decisivo en la competitividad internacional son las interrelaciones entre sectores. Cuando un proveedor, por ejemplo, es exitoso a nivel internacional, suele conocer las necesidades de sus clientes en distintos países, así como cuáles son sus pautas en innovación de productos.

Las relaciones estrechas entre clientes y proveedores suelen ser origen de ventajas importantes para ambas partes, pues las empresas emprenden mejoras significativas en la calidad de los respectivos productos.

Finalmente el grado de rivalidad y los objetivos de la empresa constituyen el cuarto factor determinante de su capacidad competitiva a nivel internacional. La experiencia comparada indica que los objetivos, estructuras organizativas y procedimientos de avance empleados por las empresas son distintos en cada país.

El grado de rivalidad entre empresas del mismo sector es también importante. En primer lugar una fuerte competencia dentro de un sector conduce a sus empresas a innovar como modo de subsistir a medio plazo lo que constituye un incentivo continuo al aprendizaje y a la mejora. “La innovación siempre ha sido una base fundamental para el desarrollo y la competitividad de empresas, regiones, naciones y el mundo en general”.⁴ En segundo lugar, la existencia de fuertes competidores a nivel nacional puede ser un detonante para la expansión internacional de una empresa, que intenta capitalizar sus puntos fuertes en otros mercados extranjeros. Además, la expansión internacional tiene una ventaja importante: facilitar a las empresas que la emprenden el logro de economías de escala que quizás no pueden alcanzar en el mercado doméstico, debido a la fuerte competencia existente.

Por último los gobiernos tienen también un papel en la competitividad de los países. La capacidad del gobierno para influir en la capacidad de las empresas de un sector para competir internacionalmente es un tema controvertido. Algunos sostienen que el gobierno debe intervenir directamente para sostener y aumentar

⁴ Shepherd Charles D., Ahmed Pervaiz K., Ramos Leticia, Ramos Claudia. *Administración de la Innovación*. Ed. Pearson Educación, México, 2012. pág. 4.

dicha capacidad competitiva, seleccionando industrias y empresas que sean los destinatarios de dichas ayudas.

“El gobierno tiene que ayudar a la creación de factores avanzados y especializados, ha de estimular la demanda de ciertos productos, tiene que favorecer o permitir las relaciones entre empresas de sectores con estrechas relaciones y, finalmente, ha de estimular una sana competencia entre las empresas”⁵.

Un modelo que ejemplifica esto es la llamada “Triple Hélice” la cual toma como referencia “la espiral de la innovación que establece relaciones recíprocas entre la universidad, la empresa y el gobierno”⁶. Estas tres esferas, que antes trabajaban de manera independiente, ahora tienden a trabajar en conjunto.

⁵ Canal. *op. cit.* pág. 226

⁶ www.profesores.universia.es/investigacion/spin-off/modelo-triple-helix/ (Fecha de consulta 13-04-2015)

1.2 LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o el uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior. “La empresa solo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si estas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla.”⁷

El término cadena de valor se refiere “a la idea de que una compañía es una concatenación de actividades funcionales que transforman a los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian”.⁸ La cadena de valor desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas maneras. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la

⁷ A. Hitt Michael, Duane Ireland R., E. Hoskisson Robert. *Administración Estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*. Séptima edición. Edit. Cengage Learning Editores S.A. de C.V., México, 2008. pág. 86.

⁸ R. Jones Gareth, M. George Jennifer. *Administración Contemporánea*. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill, México, 2006. pág. 301.

empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las cadenas de valor de las empresas en su sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento y tenga como resultado costos más bajos o diferenciación para servir a ese segmento en comparación con sus competidores.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.”La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.”⁹

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular. La cadena de valor de una industria o un sector industrial es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva. Aunque las empresas en el mismo sector industrial pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia.

La cadena de valor de una empresa en un sector industrial puede variar algo para artículos diferentes en su línea de productos, o compradores diferentes, áreas geográficas o canales de distribución. Las cadenas de valor para estos

⁹ Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. CECOSA, México, 1987. pág. 54.

subconjuntos de una empresa están estrechamente relacionadas, sin embargo, y pueden ser solo comprendidas en el contexto de la cadena de unidad de negocios. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

En definir las actividades de valor relevantes requiere que las acciones con economía y tecnológicas discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades, el subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una actividad separada.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. “El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:

- (1) tengan economías diferentes.
- (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación.
- (3) representen una parte importante o creciente del costo.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.”¹⁰

¹⁰ *Idem.*

1.2.1 VENTAJA EN COSTO

La ventaja en costo es uno de los tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa. El costo se puede definir como “la suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere ingresos, utilidades o beneficios en el futuro”.¹¹ El costo también es de vital importancia para las estrategias de diferenciación, porque un diferenciador debe mantener una proximidad en el costo a la de sus competidores. A menos que el precio premio resultante exceda al costo de la diferenciación, un diferenciador no lograra un desempeño superior. El comportamiento del costo también ejerce una fuerte influencia en la estructura general del sector industrial.

Los gerentes reconocen la importancia del costo, y muchos planes estratégicos establecen el “liderazgo de costo” o “la reducción de costos” como metas. Sin embargo, el comportamiento de los precios casi nunca se comprende bien. Los estudios de costos tienden a concentrarse en gastos de manufactura y pasan por alto el impacto de otras actividades como mercadotecnia, servicio e infraestructura en la relación de costo relativo. El precio de las actividades individuales se analiza secuencialmente, sin reconocer los eslabones entre las actividades que afectan al costo. Finalmente, las empresas tienen muchas dificultades asentando las posiciones de costo de los competidores, un paso esencial para asentar sus propias posiciones relativas.

La ausencia de un marco de trabajo sistemático para el análisis de costos en la mayoría de las empresas subraya estos problemas. La mayoría de los estudios del importe tratan estos aspectos estrechos y toman un punto de partida, pero ignoran muchas de las guías del comportamiento del precio. Los análisis de costos también tienden a confiarse demasiado de los sistemas de contabilidad existentes.

“El comportamiento de los costos de una empresa y su posición de costo relativo surgen de las actividades de valor que esta empresa desempeña al competir en

¹¹ Maubert Viveros Claudio. *Comercio Internacional. Aspectos operativos, administrativos y financieros*. Segunda Edición. Edit. Trillas, México, 2009. pág. 122.

una industria. Un análisis de costo significativo, por tanto, examina los costos dentro de estas actividades y no los costos de la empresa como un todo.”¹² Cada actividad de valor tiene su propia estructura de costos y el comportamiento del costo puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la empresa. La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores.

“El punto de partida para el análisis de costos es el definir la cadena de valor de una empresa y asignar precios operativos y activos a las actividades de valor. Los insumos comprados forman parte de la tarifa de cada actividad de valor, y pueden contribuir tanto a las tarifas de operación como a los activos.

Para el análisis de costos, la disgregación de la cadena de valor genérica en actividades de valor individuales debería reflejar tres principios que no son mutuamente exclusivos:

- El tamaño y crecimiento del costo representado por la actividad.
- El comportamiento del costo de la actividad.
- Diferencias de competidor al desempeñar la actividad.”¹³

Las actividades deberían ser separadas por el análisis de costos si representan un porcentaje importante o creciente rápidamente de los costos operativos o activos. Mientras que la mayoría de las empresas pueden identificar rápidamente los componentes grandes de sus costos, con frecuencia pasan por alto las actividades de valor menores, pero crecientes que eventualmente pueden cambiar su estructura de costos.

Comportamiento del costo. La posición en costo de una empresa es el resultado del comportamiento de los costos de valor. El comportamiento del costo depende de varios factores estructurales que influyen el costo, y que se mencionan como *directrices del costo*. Varias guías de costo pueden combinarse para determinar el

¹² Porter. *op. cit.* pág. 81

¹³ *Idem.*

costo de una actividad dada. La directriz o directrices de costos importantes pueden diferir entre las empresas en el mismo sector industrial si emplean diferentes cadenas de valor. La posición relativa de costo de una empresa en una actividad de valor depende de que se mantenga vis-a-vis con sus directrices del costo importantes.

Directrices del costo. Diez directrices del costo principales determinan el comportamiento de los costos de las actividades de valor: economías de escala, aprendizaje, el patrón de capacidad de utilización, eslabones, interrelaciones, integración, tiempo, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales. Las directrices interactúan con frecuencia para determinar el comportamiento de los costos de una actividad particular, y el impacto relativo de las directrices de costo diferirá ampliamente entre las actividades de valor.

Economías o deseconomías de escala. Los costos de la actividad de valor están sujetos con frecuencia a las economías o deseconomías de escala. Las economías de escala surgen de la capacidad de desempeñar actividades en forma diferente y más eficiente a mayor volumen, o de la capacidad de amortizar el costo de intangibles como I & D y publicados para un volumen de ventas mayor. Las economías de escala pueden ser el resultado de las eficiencias en la operación real de una actividad a mayor escala, así como de aumentos menos que proporcionales en la infraestructura o gastos generales necesarios para apoyar la actividad mientras crece.

Por el contrario las deseconomías de escala son el efecto que se produce en los costos de una producción determinada. “Dichos efectos generan cada vez mayores costos para la empresa por cada unidad de producto que se fabrique. Ocurre lo contrario a las economías de escala, donde cada vez que incrementamos el número de unidades producidas, el costo unitario se reduce”.¹⁴

Otra forma de ver a las economías de escala sería como las ventajas de costes que una empresa obtiene debido al aumento de su tamaño (expansión). Son los

¹⁴ www.finanzas.com/deseconomia-de-escala (Fecha de consulta 14-04-2015)

factores que hacen caer el coste medio por unidad según se incrementa la producción. “Las economías de escala son un concepto a largo plazo y se refiere a la reducción en el costo unitario como consecuencia de una nueva instalación o los ahorros de costos al fusionarse con otra empresa”¹⁵ como ejemplos.

Las economías de escala deben distinguirse claramente de la capacidad de utilización. La capacidad de utilización creciente amplía los costos fijos de las instalaciones y personal existentes para volúmenes grandes, mientras que las economías de escala implican que una actividad que opera a capacidad completa sea más eficiente a una escala mayor.

“Las economías de escala no solo reflejan la tecnología en una escala de valor, sino también la manera en que una empresa elige operarla. Las economías de escala en una planta pueden ser afectadas fuertemente por el número de variedades de productos producidos la longitud de las corridas elegidas.”¹⁶

Similarmente, el despliegue de una fuerza de ventas puede influir las economías de escalas en la operación de las fuerzas de venta. En una fuerza de ventas organizada geográficamente, los costos tienden a caer al crecer el volumen de ventas regional, debido a que un agente puede enviar pedidos más grandes en cada venta y / o porque el tiempo de viajes entre las cuentas se reduce por una mayor densidad.

No todas las economías de escala son equivalentes. La medida de escala equivalente difiere entre las actividades de valor y entre los sectores industriales. Las empresas que pasan esto por alto con frecuencia minan sus posiciones relativas de costo. Para algunas actividades de valor, las escalas globales o mundiales son las guías de costo relevantes. Para otras actividades de valor, la escala nacional, la escala regional, la escala local, la escala de planta, la escala de proyecto, la escala por línea de producción, la escala por comprador, la escala por

¹⁵ www.encyclopediainfinanciera.com/definicion-economias-de-escala.html (Fecha de consulta: 5-02-2015).

¹⁶ Porter. *op.cit.* pág. 88

pedido, o alguna otra medida de la escala puede sostener el comportamiento de los costos.

Las economías de escala en la transportación, con frecuencia dependen de la escala regional o local o de la escala de comprador, dependiendo del modo de transportación usado. La escala local o regional es un apoderado de la densidad de compradores y, por tanto, las distancias entre las entregas a diferentes ubicaciones de los compradores. Los proveedores de transportes ofrecen también con frecuencia descuentos por carga de contenedor, carga de carro o embarques en ferrocarril para un área dado que contribuye a la sensibilidad para escala regional. Finalmente, el costo de entrega a un comprador dado, con frecuencia permanece bastante tiempo fijo sin importar el tamaño del pedido del comprador, haciendo menos costoso el servicio para los compradores grandes. El comprender como las economías de escala afectan el costo, por tanto, requiere de una identificación de los mecanismos específicos que los sostienen y la medida de escala que mejor captura estos mecanismos.

La medida de escala apropiada es una función de cómo la empresa administra una actividad. Por ejemplo, modificar productos por país en lugar de vender un producto estándar en todo el mundo, una elección de políticas, cambia la medida de escala apropiada.

El costo de una actividad de valor puede declinar con el tiempo, debido al aprendizaje que aumenta su eficiencia. Los mecanismos por medio de los cuales el aprendizaje puede bajar el costo en el tiempo son numerosos, e incluyen factores como cambios en distribución, programas mejorados, aumento en la eficiencia de la mano de obra, modificaciones en el diseño del producto que facilitan la manufactura, mejoras en concesiones, procedimientos que aumentan el uso de los activos y un mejor ajuste de las materias primas al proceso. El aprendizaje también puede reducir el costo de construir plantas, rentar salidas u otras facilidades. El aprendizaje, con frecuencia, es el acumulamiento de muchas pequeñas mejoras en lugar de rompimientos importantes. La tasa de aprendizaje puede aumentar

durante los periodos de descanso cuando se enfoca la atención en la reducción de costos en lugar de el cumplimiento de demandas.

El aprendizaje puede derramarse de una empresa a un sector industrial a otra, a través de mecanismos como proveedores, consultores, ex empleados e ingeniería invertida de los productos.

El costo de una actividad de valor siempre estará afectado por las elecciones de políticas que haga una empresa, muy independientemente de otras directrices del costo. Las elecciones de políticas discrecionales reflejan la estrategia de una empresa y con frecuencia implican tratos deliberados entre el costo y la diferenciación.

Algunas de las elecciones de políticas que tienden a tener el mayor impacto en el costo incluyen:

- “Configuración del producto, desempeño y características.
- Mezcla y variedad de productos ofrecida.
- Nivel de servicio proporcionado.
- Tasa de gastos en mercadotecnia y actividades de desarrollo tecnológico.
- Tiempo de entrega.
- Compradores servidos (ejemplo, pequeño contra grande).
- Canales empleados (menos mayoristas más eficientes contra muchos pequeños).
- Tecnología de proceso elegida, independiente o escala, oportunidad u otras guías del costo.
- Las especificaciones de la materia prima o de otros insumos comprados usados.
- Salarios pagados y prestaciones dadas a los empleados, en relación a las normas prevalecientes.
- Otras políticas de recursos humanos incluyendo contratación, entrenamiento y motivación de empleados.

- Procedimientos para programar producción, mantenimiento, fuerza de trabajo y otras actividades.”¹⁷

La importancia de las políticas en las estrategias de diferenciación.

Las políticas juegan clásicamente un papel particularmente esencial en las estrategias de diferenciación. La diferenciación con frecuencia descansa en elecciones de políticas que hacen única a una empresa para el desarrollo de una o más actividades de valor, aumentando deliberadamente el costo en el proceso. Frecuentemente, las empresas eligen políticas aparentemente benéficas para diferenciarse y que prueban ser enormemente costosas una vez que su papel en el comportamiento de costo se aclara. En otros casos, las empresas olvidan políticas que pueden aumentar la diferenciación con poco impacto en el costo.

- Las políticas juegan un papel vital en la determinación del costo, y el análisis de costos debe descubrir su impacto. Sin embargo, muchas empresas no reconocen el grado al que la elección de las políticas implícitas y explícitas que hacen determinan el costo. Una empresa debe hacer un escrutinio de cada actividad de valor para identificar las elecciones de política implícitas y explícitas contenidas en ella. Algunas veces las elecciones de políticas son casi invisibles debido a que son heredadas o representan la sabiduría convencional que no se reta.
- La ubicación geográfica de la actividad de valor puede afectar su costo, como puede hacerlo su ubicación relativa a otras actividades de valor. Mientras que la ubicación refleja con frecuencia una elección de políticas, también puede salir de su historia la ubicación de insumos y otros factores. Por tanto la ubicación debe tratarse como una guía de costo por separado.
- La ubicación de la actividad de valor afecta al costo de varias maneras. Las ubicaciones difieren en costos de mano de obra prevaecientes,

¹⁷ *Idem.*

administración, personal científico, materias primas, energía y otros factores. Los niveles prevalecientes de salarios y las tasas de impuestos varían marcadamente entre países, regiones dentro de un país y ciudades.

El clima, las normas culturales y los gustos también difieren con la ubicación. Estos no solo afectan a las necesidades del producto, sino a la manera en que una empresa puede desarrollar las actividades de valor.

La ubicación tiene alguna influencia, entonces, en el costo de casi cualquier actividad de valor. Las empresas no siempre comprenden el impacto de la ubicación mas allá de las diferencias obvias como tasas de salarios e impuestos.

Los factores institucionales, incluyendo la regulación gubernamental, reducción de impuestos y otros incentivos financieros, sindicalismo, tarifas y embargos y reglas de contenido local, constituyen la directriz del costo principal mayor final. Otro aspecto del papel de los factores institucionales como directriz del costo son los costos de poder; el poder de costo depende de las tasas cargadas por las compañías de poder, un punto altamente político en áreas donde los gobiernos tienen las compañías de poder. Los factores institucionales favorables pueden bajar los costos igual que los desfavorables pueden subirlos. Mientras que los factores institucionales permanecen fuera de control de una empresa, existen medios de influirlos o minimizar su impacto.

El abastecimiento tiene importancia estratégica en casi cualquier sector industrial, pero casi nunca tiene estatura suficiente en las empresas. Cada actividad de valor emplea los insumos comprados de alguna manera, fluctuando de la materia prima usada en la fabricación de componentes a los servicios profesionales, espacio de oficina y bienes de capital. Los insumos comprados se dividen entre insumos operativos comprados y activos comprados. El costo total de los insumos comprados como porcentaje de valor de la empresa proporciona un índice importante de la importancia estratégica del abastecimiento.

El costo de los insumos comprados es en una parte integral del costo de una actividad de valor, las directrices del costo descritas anteriormente determinan el comportamiento de los costos de insumos. El costo de los insumos en una actividad es una función de tres factores: su costo unitario, su tasa de utilización en la actividad y sus efectos indirectos en otras actividades a través de los eslabones. Mientras que la utilización de los insumos en una actividad y los eslabones con otras actividades se analizan mejor como parte del comportamiento de costos general de una actividad, el costo unitario de los insumos comprados tiene con frecuencia guías similares a través de las actividades.

Al separar el costo unitario de los insumos comprados para el análisis, sin embargo, una empresa debe reconocer los tres factores mencionados previamente. Acero de mejor calidad puede mejorar la producción en una operación de forjado, así como simplificar el maquinado. Entonces en algunos casos, una empresa puede bajar el costo total gastando más en insumos comprados.

Una empresa debería empezar por identificar todos los insumos significativos comprados y determinar sus gastos anuales o trimestrales en ellos. La lista debe incluir insumos comprados de unidades de negocio vinculados entre sí. Para los insumos operativos comprados, el uso por periodo representa un medio relativamente fácil de calcular el costo. Este análisis sin embargo, debe considerar pagos por adelantado, descuentos y cambios en el inventario.

Todos los insumos significativos comprados deben ser identificados en orden de importancia con respecto al costo total. Luego deben de ser divididos en insumos operativos comprados y activos comprados y, dentro de estas categorías, en artículos comprados regularmente como materias primas y espacio de oficina, y artículos comprados irregularmente, como equipo y consultoría. El categorizar insumos comprados de esta manera puede dirigir la atención a las áreas en las que las oportunidades para la reducción de costos se presentan con frecuencia.

Los pequeños insumos comprados, con frecuencia, proporcionan fructíferas oportunidades para la reducción de costos. Los administradores tienden a enfocar

su atención en aquellas pocas compras que representan un porcentaje significativo en costos. Como resultado, los proveedores generan con frecuencia sus mayores márgenes en compras que representan artículos de poco costo para el comprador. Igualmente, los insumos comprados irregularmente reciben atención inadecuada, mientras que las compras regulares son monitoreadas y la mayoría de las empresas tienen procedimientos para gobernarlas.

Después de separar los insumos comprados por tamaño, regularidad de compras y cambio de costo real, una empresa debe identificar donde se toma la decisión de compras. Sin embargo, el departamento de compras es el lugar donde los procedimientos, experiencia en el abastecimiento del costo de las compras y en el mando para administrar los costos se encuentran.

Un paso final en el desarrollo de la información sobre insumos comprados es el registro de los proveedores para cada artículo y la proporción de compras concedidas a cada proveedor en un ciclo de pedidos. El número y mezcla de proveedores jugará un papel importante en determinar el costo de los insumos comprados.

“Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El valor estratégico de la ventaja de costo depende de su mantenimiento. El mantenimiento estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores.”¹⁸ La ventaja de costo lleva al desempeño superior si la empresa proporciona un nivel aceptable de valor al comprador, de manera que su ventaja de costo no se nulifique por la necesidad de cargar un precio menor que los competidores.

La posición de costo relativo de una empresa es una función de:

- La composición de su cadena de valor frente a la de sus competidores.
- Su posición relativa frente a las guías de costos de cada actividad.

¹⁸ Porter. *op. cit.* pág. 114

La posición de costo relativo de una empresa en las actividades de valor que son las mismas que las de los competidores, dependen de la posición de la empresa frente a las guías de costos de esas actividades en relación a los competidores. Si la escala regional guía el costo de la fuerza de ventas, por ejemplo, el costo relativo de la fuerza de ventas reflejará la participación regional de los competidores y lo agudos de la curva de escala.

La cadena de valor es la herramienta básica para determinar los costos de los competidores. El primer paso para determinar los costos de los competidores es el identificar las cadenas de valor de competidores y como son ejecutadas las actividades. El proceso es el mismo que el empleado por una empresa para analizar su propia cadena de valor. En la práctica es con frecuencia demasiado difícil el asentar los costos de los competidores porque la empresa no tiene la información directa.

Para las actividades de valor en que las que los costos de los competidores no pueden ser estimados directamente, la empresa debe emplear comparaciones entre ella y el competidor. Esto requiere que la posición relativa del competidor con respecto a las directrices del costo de las actividades de valor en cuestión que determinadas. Luego la empresa usa su conocimiento del comportamiento de los costos para estimar las diferencias en los costos de los competidores. Por ejemplo, si la participación local guía los costos logísticos y el competidor tiene una participación local mayor, el competidor probablemente poseerá una ventaja en el costo de esa actividad de valor. Si la empresa puede estimar la curva de escala para los costos logísticos, la diferencia de participación proporciona un medio de estimar el grado de desventaja de la empresa.

Hay dos maneras principales en las que una empresa puede lograr la ventaja de costo:

- *Control de las directrices del costo.* Una empresa puede lograr una ventaja con respecto a las directrices del costo de las actividades de valor que representan una porción importante de los costos totales.

- *Reconfiguración de la cadena de valor.* Una empresa puede adoptar una manera diferente y más eficiente de diseñar, producir, distribuir, o vender el producto.

Los líderes de costos exitosos normalmente obtienen su ventaja en el costo de muchas fuentes dentro de la cadena de valor. La ventaja de costo sostenida no sale de una actividad sino de muchas, y la reconfiguración de la cadena juega frecuentemente un papel en la creación de la ventaja de costo. El liderazgo de costo requiere de una prueba de cada actividad en una empresa por oportunidades de reducir los costos y el seguimiento persistente de todos ellos.

Una vez que la empresa ha identificado su cadena de valor y ha diagnosticado las directrices del costo de las actividades de valor importantes, la ventaja de costo es el resultado del control de esas guías mejor que los competidores. Una empresa puede lograr potencialmente una posición superior frente a las directrices del costo de cualquier actividad en la cadena de valor. Las actividades que representan una parte significativa o creciente del costo ofrecerán el mayor potencial para mejorar la posición de costo relativo. “Una empresa que refuerza el valor de sus productos a los ojos de sus clientes le da más *opciones de fijación de precios*: puede elevar los precios para reflejar ese valor o mantenerlos en un nivel más bajo, lo que induce a mas clientes a comprar su producto y ampliar el volumen de las ventas unitarias.”¹⁹

La ventaja de costo tendrá como resultado el desempeño sobre promedio solo si la empresa puede mantenerla. El mejorar la posición de costo relativo en formas insostenibles puede permitir a una empresa el sostener la paridad o proximidad de costos, pero una empresa que trata de lograr la estrategia de liderazgo en costo debe también lograr fuentes sostenibles de ventaja al costo.

La ventaja de costo es sostenible si hay barreras de entrada o movilidad que evitan que los competidores imiten estas fuentes. La sostenibilidad varía para diferentes

¹⁹ W. Hill Charles, R. Jones Gareth. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta Edición. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2005. pág. 87.

directrices del costo y de un sector industrial a otro. Algunas directrices, sin embargo tienden a ser más sostenibles que otras.

- *“Interrelaciones.* Las interrelaciones con unidades de negocios hermanas pueden obligar a un competidor a diversificarse para poder igualar la ventaja de costos. Si hay barreras de entrada en sectores industriales relacionados, la sostenibilidad puede ser alta.
- *Propiedad de aprendizaje.* El aprendizaje es difícil de lograr en la práctica; también puede ser difícil para los competidores el igualar si el aprendizaje puede mantenerse en propiedad.
- *Elecciones de políticas para crear productos o tecnología de procesos propia.* El imitar las innovaciones de productos o nuevos procesos de producción siempre pone gran dificultad a los competidores si las innovaciones están protegidas por patentes o seguridad.”²⁰

La oportunidad e integración también pueden ser fuentes de ventaja de costo sostenible porque con frecuencia son difíciles de imitar. Sin embargo su sostenibilidad será mayor en los casos los que también se traducen en ventajas de escala o aprendizaje. La ubicación el patrón de uso de capacidad, los factores institucionales y las elecciones de políticas pueden ser las fuentes de una ventaja de costo sostenible en algunos sectores industriales, aunque tienden a crear una ventaja de costo menos sostenible en promedio que las otras directrices. Aun las fuentes de ventaja de costo que son menos sostenibles, sin embargo pueden proporcionar barreras formidables si interactúan con directrices más sostenibles o entre ellas. Las elecciones de políticas que elevan la economía de escala pueden ser difíciles de imitar, por ejemplo.

La sostenibilidad no solo sale de las fuentes de la ventaja de costo, sino también de su número. La ventaja de costo derivada de una o dos actividades de valor proporciona un blanco exacto para ser imitado por competidores. Los líderes de costo generalmente acumulan las ventajas de costo obtenidas de numerosas

²⁰ Porter. *op.cit.* pág. 129

fuentes en la cadena de valor que interactúan y se refuerzan. Esto hace difícil y caro que los competidores imiten su posición de costo.

La creación de una cadena de valor nueva o reconfigurada es la fuente final de sostenibilidad en la ventaja de costo. Los competidores casi inevitablemente se enfrentan a un alto costo por igualar una cadena reconfigurada. Esto es particularmente cierto para los competidores bien establecidos, quienes enfrentan barreras de movilidad importantes al salirse de la cadena de valor tradicional de la industria. Iowa Beef y Federal Express, por ejemplo, han disfrutado de ventajas duraderas, mientras que los competidores luchan por responder. Los productores de aluminio japonés obtendrían una ventaja de costo similarmente en la fundición del aluminio si la reducción carbotérmica fuera un éxito.

El éxito del liderazgo de costo depende de las habilidades de la empresa en la implementación real en una base cotidiana. “Los costos no bajan automáticamente o por accidente, sino que son el resultado de duro trabajo y atención constante.”²¹ Las empresas difieren en sus habilidades para bajar costos, aun cuando tengan escala similar o volúmenes acumulados similares, o cuando son guiados por políticas similares. El mejorar la posición de costo relativo puede no requerir de un cambio importante en la estrategia como de una mayor atención de la administración. Una empresa nunca debe suponer que sus costos son muy bajos. Ninguna directriz de costo trabaja automáticamente. Las economías de escala no son logradas en una actividad a menos que las otras actividades de la empresa estén coordinadas para proporcionar los insumos necesarios para operar con suavidad a gran escala. Las elecciones de políticas no deben disipar las ventajas de la escala a través de la proliferación de productos. Las interrelaciones no bajaran los costos a menos que las unidades de negocios afectadas realmente coordinen su comportamiento.

“Varios factores, incluyendo el entrenamiento y motivación de los empleados, la cultura de la empresa, la adopción de programas formales de reducción de costos, un seguimiento constante de automatización y una fuerte creencia en la curva de

²¹ *Idem.*

aprendizaje contribuyen a la capacidad de una empresa en el logro del liderazgo de costo.²² Todos en una empresa tienen el potencial de afectar el costo. Los líderes de costo tienen programas de control de costos en cada actividad de valor, no solo en manufactura. Comparan las actividades contra ellas mismas con el tiempo, y entre las unidades de negocios y competidores. Los líderes de costo exitosos, normalmente prestan mucha atención a los costos discrecionales, además de poner a tono su estrategia para el logro de costos operativos mínimos.

Muchas empresas no comprenden totalmente el comportamiento de sus costos desde una perspectiva estratégica y no explotan las oportunidades de mejorar su posición relativa de costo. Algunos de los errores más comunes cometidos por las empresas al asentar y actuar sobre la posición de costos incluyen:

Foco exclusivo en el costo de las actividades de fabricación. Cuando se menciona el "costo" la mayoría de los gerentes piensan instintivamente en fabricación. Sin embargo, una participación importante, si no es que sobrecogedora, del costo total está generada por actividades como mercadotecnia, ventas, servicio, desarrollo tecnológico e infraestructura. Con frecuencia estas reciben muy poca atención en el análisis de costos. Un examen de la cadena de valor completa, tiene con frecuencia como resultado, pasos relativamente simples que pueden reducir significativamente la posición de costo.

Ignorar abastecimiento. Muchas empresas trabajan diligentemente para reducir los costos de mano de obra, pero prestan escasa atención a los insumos comprados. Tienden a considerar a compras como una función de personal secundario y le dan muy pocos recursos administrativos. El análisis dentro del departamento de compras se centra con mucha frecuencia únicamente en el precio de compra de la materia prima clave. Las empresas permiten con frecuencia que muchos artículos sean comprados por individuos con poca experiencia o motivación para reducir el costo. Los cambios simples al buscar prácticas podrían dar mayores beneficios al costo para muchas empresas.

²² *Idem.*

Pasar por alto actividades indirectas o pequeñas. Los programas reducción de costos normalmente se concentran en las grandes actividades de costo y / o en actividades directas como fabricación de componentes y ensamble. Las actividades que representan una pequeña fracción del costo total casi nunca reciben un escrutinio suficiente. Las actividades indirectas, como los costos de mantenimiento y regulación, con frecuencia escapan totalmente de la atención.

Falsa percepción de las directrices del costo. Las empresas con frecuencia diagnostican mal sus directrices del costo. Por ejemplo, una empresa con la mayor participación en el mercado nacional y los costos más bajos puede incorrectamente asumir que la participación del mercado nacional guía al costo. El no comprender las fuentes de su ventaja en costo puede llevar a una empresa a tratar de bajar las fuentes de su ventaja en costo puede llevar a una empresa a tratar de bajar el costo aumentando la participación nacional. Como resultado puede empeorar su posición de costo al reducir el enfoque regional. Puede también concentrar sus estrategias defensivas en competidores nacionales e ignorar la amenaza más importante puesta por los fuertes competidores regionales.

No explotar eslabones. Las empresas no reconocen casi nunca que todos los eslabones afectan al costo, particularmente eslabones con proveedores y eslabones entre actividades como seguro de calidad, inspección y servicio. La capacidad de explotar eslabones sostiene el éxito de muchas empresas japonesas. El no reconocer eslabones también lleva a errores como el requerir que cada departamento corte la misma cantidad de costos, aun cuando aumentar los costos de algunos departamentos puede bajar los costos totales.

Reducción de costos contradictoria. Las empresas tratan con frecuencia de reducir el costo, de manera que son contradictorias. Luego tratan de obtener participación en el mercado para cosechar los beneficios de las economías de escala, mientras que al mismo tiempo disipan las economías de escala a través de la proliferación de modelos. Se ubican cerca de los compradores para evitar costos de carga, pero

enfatan la reducción de peso en el desarrollo del nuevo producto. Las directrices del costo algunas veces trabajan en direcciones opuestas, las empresas deben reconocer los tratos.

Subsidio inconsistente. Las empresas se meten con frecuencia al subsidio inconsciente cuando no reconocen la existencia de segmentos en los que los costos se comportan de manera diferente. Los sistemas de contabilidad convencionales casi nunca miden todas las diferencias en costos entre productos, compradores, canales o áreas geográficas. Así una empresa puede cargar precios excesivos en algunos artículos en línea o a algunos compradores mientras subsidia precios cargados en otros. El subsidio inconsciente con frecuencia proporciona una abertura para los competidores que comprenden los costos y los usan para cortar los precios de una empresa y mejorar su posición en el mercado. El subsidio también expone a la empresa a competidores enfocados que sólo compiten en los segmentos de mayor precio.

Pensar incrementalmente. Los esfuerzos de la reducción de costos con frecuencia van hacia las mejoras incrementales de los costos en la cadena de valor existente, en lugar de encontrar maneras de reconfigurar la cadena. Las mejoras incrementales pueden llegar al punto de disminuir el rendimiento, mientras que reconfigurar la cadena puede llevar a una plataforma de costos totalmente nueva.

Minar la diferencia. La reducción de costos puede minar la diferencia si elimina las fuentes de una empresa como exclusivo para el comprador. Aunque hacerlo así puede ser estratégicamente deseable, debería ser el resultado de una elección consciente. Los esfuerzos en la reducción de costos deberían concentrarse más en las actividades que no contribuyen con la diferenciación de la empresa. Un líder de costos mejorara su desempeño, además, si se distingue en actividades en las que la diferenciación no es costosa.

1.2.2 DIFERENCIACIÓN.

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que una empresa puede poseer. El grado al que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en la estructura del sector industrial. A pesar de la importancia de la diferenciación, sus fuentes no son bien comprendidas con frecuencia. Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre las fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran en términos del producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor. Las empresas también son con frecuencia diferentes pero no son diferenciadas, debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran.

Los diferenciadores también prestan con frecuencia muy poca atención al costo de la diferenciación, o al mantenimiento de la diferenciación una vez que ha sido lograda.

“Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores mas allá de simplemente ofrecer un precio bajo.”²³ La diferenciación lleva un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales. La diferenciación de una empresa puede apelar a un amplio grupo de compradores en un sector industrial o a un subconjunto de compradores con necesidades particulares.

La diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de

²³ Porter. *op. cit.* pág. 138

cómo afectan al comprador. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad. El abastecimiento de materias primas y otros insumos pueden afectar el desempeño del producto final y, por tanto, la diferenciación. Por ejemplo Heineken presta una atención particular a la calidad y pureza de los ingredientes de su cerveza y usa un flujo constante de levadura. De manera similar, Steinway usa técnicos habilitados para elegir los materiales más finos para sus pianos, Michelin selecciona con más detalle el grado de goma que usa en sus llantas que sus competidores.

“La exclusividad de una empresa es una actividad de valor que está determinada por una serie de guías básicas, análogas a las directrices de costo.”²⁴ Las guías de exclusividad son las razones fundamentales de por que una actividad es única. Sin identificarlas, una empresa no puede desarrollar completamente los medios de crear nuevas formas de diferenciación o diagnosticar que tan sostenible es la diferenciación existente.

Las guías de exclusividad principales son las siguientes, clasificadas aproximadamente en orden de prominencia:

- 1) *Elecciones de políticas*. Las empresas toman elecciones de políticas sobre qué actividades desempeñar y como desempeñarlas. Estas elecciones de políticas son tal vez guía de exclusividad única mas prevalecientes.

Algunas elecciones de políticas que llevan a la exclusividad son:

- “Características de productos y desempeño ofrecido.
- Servicios proporcionados (ejemplo: crédito, entrega o reparación).
- Intensidad de una actividad adoptada (ejemplo, tasa de gastos en publicidad).
- Contenido de una actividad.

²⁴ *Idem.*

- Calidad de los insumos abastecidos para una actividad.
 - Tecnología empleada en el desempeño de una actividad.
 - Información empleada para controlar una actividad.
 - Habilidad y nivel de experiencia del personal empleado en una actividad y el entrenamiento proporcionado.
 - Procedimientos que regula las acciones del personal en una actividad.”²⁵
- 2) *Eslabones*. La exclusividad surge con frecuencia de los eslabones dentro de la cadena de valor o con proveedores y canales que explota la empresa. Los eslabones pueden llevar a la exclusividad si la manera en que se desempeña una actividad afecta el desempeño de la otra.
- I. Eslabones dentro de la cadena de valor. El satisfacer las necesidades del comprador implica con frecuencia el coordinar actividades eslabonadas. Por ejemplo, el tiempo de entregas queda determinado con frecuencia no solo por la logística externa, sino también por la velocidad del procesamiento de pedidos y la frecuencia de los llamados de ventas para tomar pedidos. De manera similar, la coordinación entre la fuerza de ventas y la organización del servicio puede llevar a un servicio al cliente más interesado. El satisfacer en forma exclusiva las necesidades de los compradores también puede requerir de la optimización de las actividades eslabonadas. De manera similar, una mayor inversión en las actividades indirectas como mantenimiento pueden mejorar el desempeño de actividades directas como acabado o impresión.
- II. Eslabones de proveedor. La exclusividad para satisfacer las necesidades del comprador también puede ser el resultado de la coordinación con los proveedores. La estrecha coordinación con los proveedores puede acortar el tiempo de desarrollo de un nuevo modelo, por ejemplo, si los proveedores producen las partes nuevas al mismo tiempo que la empresa está terminando el diseño del equipo para fabricar el nuevo modelo. De manera

²⁵ *Idem*.

similar, los esfuerzos de ventas misioneros de los proveedores a los compradores de una empresa puede algunas veces ayudar a diferenciar el producto de una empresa.

III. Eslabones de canal. Los eslabones con los canales también pueden llevar a la exclusividad de varias maneras. Al coordinarse con los canales o al optimizar conjuntamente la división de actividades entre la empresa y los canales, puede resultar la exclusividad con frecuencia. Algunos ejemplos de cómo los eslabones con los canales pueden ayudar a la exclusividad son los que siguen:

- Entrenamiento en los canales para ventas u otras prácticas del negocio.
- Esfuerzos conjuntos de ventas con los canales.
- Subsidio de las inversiones del canal en personal, instalaciones y desempeño de actividades adicionales.

Tiempo. La exclusividad puede ser el resultado de cuando una actividad empezó a desempeñar una actividad. El ser el primero en adoptar una imagen de producto, por ejemplo, puede evitar que otros lo hagan y hacer única a la empresa. Esta es una de las fuentes de diferenciación de Gerber en comida para bebés. La temprana aprobación regulatoria para sus lentes de contacto suaves dieron a Bausch and Lomb su diferenciación. En otros sectores industriales, el moverse tarde puede permitir a una empresa el emplear la tecnología más moderna y de ahí diferenciarse.

Ubicación. La exclusividad puede surgir de la ubicación. Por ejemplo, un banco de menudeo puede tener la sucursal más conveniente y ubicaciones de máquinas contadoras automáticas.

Interrelaciones. La exclusividad de una actividad de valor puede surgir de compartir con sus unidades de negocios hermanas. El compartir una fuerza de ventas tanto para seguros como para otros productos financieros, como están empezando a

hacer varias empresas líderes, puede permitir al agente de ventas el ofrecer al comprador un mejor servicio.

Aprendizaje y derramas. La exclusividad de una actividad puede ser el resultado de aprender cómo hacerlo mejor. El lograr una calidad consistente en un proceso de manufactura puede ser aprendido, por ejemplo. Como con el costo, el derrame de aprendizaje a los competidores erosiona su contribución a la diferenciación.

Integración. El nivel de integración de una empresa puede hacerla única. La integración a nuevas actividades de valor puede hacer única a una empresa porque la empresa es más capaz de controlar el desempeño de las actividades, coordinarlas con otras actividades. La integración también puede proporcionar más actividades que sean fuentes de diferenciación. El proporcionar el servicio en planta, en lugar de dejarlo a proveedores terceros, por ejemplo, puede permitir a una empresa el ser la única en proporcionar el servicio o el proporcionar el servicio en forma única en comparación con sus competidores. La integración puede abarcar no solo las actividades de proveedor o canal, sino que puede implicar el realizar actividades desempeñadas actualmente por el comprador.

Escala. La gran escala puede permitir que se desempeñe una actividad de manera única y que no sea posible en un volumen menor. Por ejemplo, la escala de Hertz en la renta de autos es la base de algo de su diferenciación. Las diferentes ubicaciones de Hertz en todas las áreas de EUA proporcionan un dejar y recoger los autos más convenientes y un servicio más rápido. El tipo de escala relevante que lleva a la diferenciación variara – con Hertz es el numero de ubicaciones de renta y servicio, mientras que en otro sector industrial podría ser la escala de la planta que permite tolerancias precisas debido a equipo de alta velocidad.

Factores institucionales. Los factores institucionales algunas veces permiten a una empresa el ser única. De manera similar, una buena relación con el sindicato puede permitir a una empresa el establecer definiciones de trabajo únicas para los empleados.

Las guías de exclusividad varían para cada actividad y pueden variar a través de las industrias para la misma actividad. Las guías interactúan para determinar la extensión para la cual una actividad es única. Una empresa debe examinar cada una de las áreas de exclusividad para ver que guía o guías la sostienen. Esto será crítico para el mantenimiento de la diferenciación porque algunas guías de exclusividad proporcionan más apoyo que otras. Las elecciones de políticas pueden ser más fáciles de imitar por los competidores que la exclusividad que surge de las interrelaciones o de explotar los eslabones. “Muchas compañías han seguido satisfactoriamente una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, algunas empresas han sido capaces de atraer un segmento de mercado discriminante y de alto estatus ofreciéndole productos con una extensa imagen y una fuerte identificación de marca.”²⁶

La diferenciación es usualmente costosa. Una empresa puede con frecuencia incurrir en costos para ser única porque la exclusividad requiere que desempeñe actividades de valor mejor que sus competidores. El proporcionar apoyo superior de aplicaciones de ingeniería, normalmente requiere de ingenieros adicionales, por ejemplo, mientras que una fuerza de ventas altamente capacitada cuesta típicamente más que una menos capacitada. El lograr una mayor durabilidad del producto que los competidores puede requerir muy bien mayor contenido de material o materiales más caros.

Algunas formas de diferenciación son claramente más caras que otras. La diferenciación que resulta de una coordinación superior de actividades de valor eslabonadas puede no añadir demasiado costo, por ejemplo, ni el mejor desempeño del producto que resulta de las tolerancias más estrechas en las partes logradas a través de un centro de maquinado automatizado. En los motores diesel, las altas tolerancias logradas a través de la automatización mejoran la eficiencia del combustible a un bajo costo adicional. De manera similar, la diferencia a través de

²⁶ G. Dess Gregory, T. Lumpkin G. *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas*. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana de España S. A. U., España 2003. pág. 188.

tener más características en el producto es probablemente más costoso que diferenciarlo a través de tener características distintas pero más deseables.

El costo de diferenciación refleja las *directrices del costo* de las actividades de valor en las que se basa la exclusividad. La relación entre la exclusividad y las directrices del costo toma dos formas relacionadas:

- “Lo que hace única a una actividad (guías de exclusividad) puede impactar las guías de costo.
- Las directrices del costo pueden afectar el costo de ser único.”²⁷

“Al perseguir la diferenciación, una empresa afecta con frecuencia adversamente las directrices del costo de una actividad y añade deliberadamente costo.”²⁸ El mover una actividad cerca del comprador, por ejemplo, puede aumentar el costo debido al efecto de la directriz del costo de ubicación. Smith Internacional logró la diferenciación en brocas, al mantener inventarios grandes y más accesibles en el campo, aumentando su costo.

Al mismo tiempo que la exclusividad aumenta con frecuencia el costo al afectar las directrices del costo, las directrices del costo determinan que tan costosa será la diferenciación. La posición de una empresa frente a las directrices de costo determinará que tan costosa será una estrategia de diferenciación en particular en relación a los competidores. El costo de proporcionar la mayor cobertura de fuerza de ventas, por ejemplo, estará afectada por la existencia de economías de escala en la operación de la fuerza de ventas. Si existen economías de escala pueden reducir el costo de una creciente cobertura y hacer esta cobertura menos costosa para una empresa con una amplia participación en el mercado local.

La escala, interrelaciones, aprendizaje y tiempos son directrices del costo particularmente importantes que afectan el costo de la diferenciación. Aunque la

²⁷ Porter. *op. cit.* pág. 146

²⁸ *Idem.*

escala puede llevar en si a la diferenciación. La escala puede determinar el costo de la elección de políticas de una empresa de publicar fuertemente, por ejemplo, o el costo de la rápida introducción de modelos nuevos.

Las directrices de costo juegan un papel importante al determinar éxito de las estrategias de diferenciación y tienen importantes aplicaciones competitivas. Si los competidores tienen posiciones relativas diferentes frente directrices de costo importantes, su costo por lograr la exclusividad en la actividad afectada diferirá. De manera similar, formas de diferenciación son relativamente más o menos costosas para una empresa, dependiendo de su situación frente a las actividades de costo de las actividades afectadas. El fabricar partes con una precisión mayor a través de la automatización pueden ser menos costoso para una empresa que puede compartir el centro de maquinado computarizado por medio de interrelaciones que para una empresa que no puede.

Algunas veces el hacer una actividad única también baja de manera simultánea el costo. Por ejemplo, la integración puede ser una actividad única, pero también bajar el costo si la integración es una directriz del costo. Donde el lograr la diferenciación y reducir el costo pueden hacerse simultáneamente, sin embargo, sugiere que (1) una empresa *no ha estado explotando completamente todas las oportunidades para bajar el costo*; (2) ser único en una actividad se juzgaba anteriormente indeseable; (3) se ha dado una innovación importante que los competidores no han adoptado, como un nuevo proceso automatizado que baja el costo y aumenta la calidad.

Las empresas con frecuencia no explotan las oportunidades de bajar el costo a través de la coordinación de actividades eslabonadas que también aumenta la diferenciación. La mejor coordinación de cotizaciones, abastecimientos y programas de manufactura pueden bajar el costo de inventario al mismo tiempo que acorta el tiempo de espera de la entrega, por ejemplo. Una inspección más extensa de los proveedores puede bajar los costos de inspección de la empresa al mismo tiempo que aumenta la confiabilidad del producto final.

“La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador.”²⁹ Un diferenciador exitoso encuentra formas de crear el valor para los compradores que de un precio en exceso sobre el costo extra. El punto de inicio para comprender que es valioso para el comprador es la cadena de *valor del comprador*. Los compradores tienen cadenas de valor consistentes de las actividades que desempeñan, igual que lo hace una empresa. El producto o servicio de una empresa es un insumo comprado para la cadena de valor del comprador. El acero es una materia prima que clásicamente se corta, dobla, maquina o de otra forma se convierte en el proceso de producción de su comprador para llegar a ser parte de componentes y por ultimo productos terminados, por ejemplo. La cadena de valor del comprador determina la manera en la que el producto de una empresa se usa realmente, así como los otros efectos de la empresa sobre las actividades del comprador. Estas determinan las necesidades del comprador y son los fundamentos de valor del comprador y la diferenciación.

La cadena de valor de un consumidor representa la secuencia de las actividades desempeñadas en el hogar y sus diferentes miembros en el que ajusta el producto o servicio. Para comprender como se ajusta el producto en la cadena de valor del hogar, es usualmente necesario el identificar aquellas actividades en las que el producto está implicado directa o indirectamente, y de manera característica no todas las actividades que desempeña el hogar. Un televisor sirve como entretenimiento para varios miembros de un hogar durante algunos periodos del día, y como música de fondo de otros.

Una empresa crea un valor para un comprador que justifica un precio superior (o preferencia a un precio igual) a través de dos mecanismos:

- Bajando el costo del comprador.
- Aumentando el desempeño del comprador.

²⁹ *Idem.*

Para los compradores industriales, comerciales e institucionales, la diferenciación requiere que una empresa sea capaz de *crear ventaja competitiva para su comprador* de diferentes maneras además de venderle a un precio menor. “Si una empresa es capaz de bajar su costo de comprador o aumentar el desempeño de su comprador, el comprador estará dispuesto a pagar un precio superior.”³⁰

El aumentar el desempeño del comprador para los consumidores implica aumentar su nivel de satisfacción o cumplir sus necesidades. Si la mejor imagen y tiempo de calentamiento más rápido de un aparato televisor da mayor satisfacción al observarla, en relación a los aparatos relacionados, por ejemplo, el comprador estará dispuesto a pagar un premio. “El status o prestigio son necesidades importantes como lo son las características de un producto o su calidad.”³¹

La cadena de valor y el valor de comprador.

Una empresa puede afectar la cadena del comprador simplemente proporcionando un insumo para una actividad del comprador. Sin embargo, con frecuencia, el producto de una empresa tendrá tanto impactos directos como indirectos sobre la cadena del comprador que van más allá de la actividad en la que el producto se usa realmente.

Algunas veces el comprador tiene un contacto individual con las actividades de valor de la empresa (ejemplo, la última entrega a tiempo o con retraso). Así, el valor que la empresa crea para su comprador queda determinado por el conjunto completo de eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la cadena de valor de su comprador.

Los eslabones entre una empresa y la cadena de valor de su comprador que son relevantes para el valor de comprador dependen de cómo el producto de la empresa es usado *realmente* por el comprador, no necesariamente sobre como se suponía que sería usado. Aun el producto con el diseño más cuidadoso puede dar

³⁰ *Idem.*

³¹ *Idem.*

un desempeño insatisfactorio si un comprador no comprende como instalar, operar, o mantenerlo, o si se usa para un propósito que no se espera.

Cada impacto de una empresa sobre la cadena de valor de sus compradores incluyendo cada eslabón entre las actividades de valor de una empresa y comprador, representa una oportunidad posible para la diferenciación. Mientras más directos o indirectos sean los impactos que un producto tiene sobre la cadena de valor del comprador, tendrán a ser más ricas las posibilidades de diferenciación y un nivel general mayor de diferenciación obtenible.

La diferenciación surge de todos los eslabones entre una empresa y comprador en los que la empresa es única. “El valor de ser único en una actividad de valor es el impacto directo e indirecto sobre el costo o desempeño del comprador.”³² El nivel general de diferenciación de una empresa es el valor acumulado de la exclusividad para el comprador a través de sus cadenas de valor. Este valor acumulado puede calcularse y proporcionar el límite superior o precio superior que la empresa puede lograr en relación a sus competidores, y que la empresa debe necesariamente *compartir algo del valor* que crea con el comprador para dar al comprador un incentivo para comprar, el precio superior real será un poco menor en la práctica.

Cualquier cosa que una empresa pueda hacer para que baje el costo total del comprador por usar un producto u otros costos de comprador representa una base potencial para la diferenciación.

Hay con frecuencia muchas maneras de bajar el costo de comprador si la empresa tiene una comprensión sofisticada de cómo usan el producto los compradores y el cómo las diversas actividades de mercadotecnia, entrega y otras actividades afectan a los costos del comprador. Los compradores, tienen con frecuencia un tiempo difícil para asentar cualquier valor que una empresa les proporcione.

³² *Idem.*

Una comprensión detallada de cómo el producto físico afecta el costo o desempeño de un comprador requiere con frecuencia de una extensa experiencia en su uso. Un comprador se enfrenta a un reto a un más difícil para saber cómo todas las demás actividades que representa una empresa afectarán su valor de comprador. Además, un comprador no puede siempre calibrar completa o exactamente el desempeño de una empresa y de su producto aun *después* de que el producto ha sido comprado y usado.

Los compradores con frecuencia no comprenden completamente todas las maneras en las que un proveedor realmente o potencialmente podría bajar sus costos o mejorar el desempeño – esto es, los compradores no conocen con frecuencia lo que *deberían* buscar el un proveedor -. Aunque los compradores reconocerán probablemente los impactos directos de una empresa en sus cadenas de valor, no reconocen con frecuencia los impactos indirectos o las maneras en que otras actividades de valor del proveedor además del producto les afectan. Los compradores pueden algunas veces percibir demasiado valor como no pueden percibir suficiente. Por ejemplo, los compradores algunas veces sólo ven el precio de un producto cuando miden su valor y no suman otros costos más escondidos.

Además el conocimiento incompleto de lo que es valioso puede convertirse en una oportunidad para la estrategia de diferenciación, ya que una empresa podrá ser capaz de adoptar una nueva forma de diferenciación de rescate y educar a los compradores a valorarla.

“Los compradores usan indicadores como publicidad, reputación, empaques, profesionalismos, apariencia y personalidad de los empleados del proveedor, el atractivo de las instalaciones y la información proporcionada en las presentaciones de venta para inferir el valor que la empresa crea o creará.”³³ Estos factores que usan los compradores para inferir el valor que una empresa crea son llamadas *señales de valor*.

Algunas señales de valor requieren de gastos continuos por parte de la empresa (ejemplo, empaque, publicidad) mientras que otros reflejan la buena voluntad o

³³ *Idem.*

reputación que la empresa ha construido con el tiempo, de manera similar, algunas señales de valor no están controladas directamente por la empresa (ejemplo, tradición oral). El señalamiento puede ser según sea necesario, en algunos sectores industriales, para exponer los costos escondidos de un producto en el que la empresa tiene una ventaja sobre los competidores, puede ser para exponer beneficios no reconocidos. En algunos, si no es que en muchos sectores industriales, las señales de valor son tan importantes como el valor real creado para determinar la diferenciación realizada.

Una empresa o un hogar no compran un producto; lo hacen los tomadores de decisiones individuales. Tanto el valor real como las señales de valor son asentadas por estos tomadores de decisiones. La identidad de la persona o personas específicas que toman la decisión de compra influirá, si no es que determinara, el valor dado a un producto. El tomador de decisiones puede no ser necesariamente la persona que paga por el producto y puede ser diferente desde el usuario. El canal también puede tomar sus propias decisiones sobre si almacenar o no el producto de una empresa o si la empresa es un proveedor deseable. Los tomadores de decisiones diferentes valoraran diferentes cosas de un proveedor y usaran diferentes señales para asentarlas. Una gente de compras puede no valorar la confiabilidad tan alto como un gerente de planta, porque el agente de compras está más separado de las consecuencias de la falla del producto.

El identificar el valor que una empresa crea para el comprador y las señales de valor usadas por el comprador, entonces, descansa en la determinación de la identidad del comprador real. El proceso de identificar al comprador real con frecuencia sugiere nuevas dimensiones de desempeño que no son reales in mediatamente si el comprador es considerado como empresa u hogar

La experiencia y fuentes de información disponibles para el comprador real también conformaran que señales de valor serán convincentes – un ingeniero podría usar publicaciones técnicas y publicidad en revistas técnicas, como señales, mientras

que un contador podría estar más inclinado a los agentes de ventas pulidos y a folletos elegantes.

Criterio de compra del comprador.

El aplicar estos fundamentos sobre el valor del comprador a un sector industrial en particular tiene como resultado la identificación del criterio de compra del comprador – atributos específicos de una empresa que crean el valor actual o percibido para el comprador -. El criterio de compra del comprador puede dividirse en dos tipos:

- *Criterio de uso.* El criterio de compra que proviene de la manera en la que el proveedor afecta el valor del comprador real a través de la disminución del costo del comprador o del aumento de su desempeño. El criterio de uso puede incluir factores como calidad del producto, características del producto, tiempo de entrega y aplicaciones de la ingeniería de apoyo.
- *Criterio de señalamiento.* El criterio de compra que surge de las señales de valor, o los medios usados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor. Los criterios de señalamiento podrían incluir factores como publicidad, lo atractivo de las instalaciones y la reputación.

El criterio de uso son medidas específicas de lo que crea el valor al comprador. El criterio de señalamiento son medidas de cómo los compradores perciben la presencia del valor. Mientras que el criterio de uso tiende a estar más orientado hacia el producto de un proveedor, la logística externa y las actividades de servicio, el criterio de señalamiento surge con frecuencia de las actividades de mercadotecnia. Sin embargo, cada departamento funcional de la empresa (y casi todas las actividades de valor) puede afectarlas ambas.

Las distinciones entre los criterio de uso y de señalamiento son con frecuencia complejas, ya que muchas de las actividades de una empresa contribuyen a cumplir el criterio de uso y sirven también como señales de valor. Una fuerza de

ventas pulida, por ejemplo, puede tanto señalar el valor como ser una fuente valiosa de conocimiento de aplicaciones que bajara el costo del comprador.

El criterio de uso proviene de los eslabones entre la cadena de valor de una empresa y la cadena de valor de sus compradores, como se describió anteriormente.

El criterio de uso puede incluir también tanto las especificaciones logradas por el producto de una empresa así como la consistencia con la que se cumplen esas especificaciones. La conformidad puede ser tan o más importante que las especificaciones, aunque con mucha frecuencia se pasa por alto como un factor de diferenciación.

“El criterio de uso también puede incluir intangibles como estilo, prestigio, estatus percibido, y connotación de marca, particularmente en los bienes de consumo.”³⁴ El criterio de uso también puede abarcar las características de los canales de distribución, o el valor hacia abajo. Ya que los canales pueden contribuir a la diferenciación, el criterio de uso las debe de reflejar en áreas como servicios proporcionados por el canal y el crédito otorgado por los canales. Además, los canales tendrán su *propio* criterio de uso que mide fuentes de valor en los tratos de una empresa con ellos. Por ejemplo, los canales con frecuencia querrán crédito, respuestas a encuestas, o apoyo técnico que el comprador final ni siquiera puede notar.

El desempeño de una empresa para cumplir con el criterio de uso puede estar afectado también por la manera en que el comprador usa realmente el producto, parte del reto de una empresa es el asegurar que su producto sea realmente usado en forma que le permita desempeñar a su máximo. Esto puede estar influido por el diseño del producto, empaque y entrenamiento. Las válvulas de control de flujo, por ejemplo, están diseñadas con frecuencia para evitar que se trasrosquen. Pude ser

³⁴ Porter. *op.cit.* pág. 160

una base potencial para la diferenciación, ya que las empresas con frecuencia suponen que sus productos son usados como se debe.

Criterio de señalamiento.

El criterio de señalamiento refleja las señales de valor que influyen en la percepción del comprador sobre la capacidad de la empresa para satisfacer su criterio de uso. Las actividades que una empresa desempeña, así como otros atributos, puede ser criterio de señalamiento. El criterio de señalamiento puede ayudar a un proveedor en particular a ser considerado y / o jugar un papel importante en la decisión de compra final del comprador. Los criterios de señalamientos típicos incluyen:

- “Reputación o imagen.
- Publicidad acumulada.
- Peso o apariencia externa del producto.
- Empaquetado y etiquetas.
- Apariencia y tamaño de las instalaciones.
- Tiempo en el negocio.
- Base instalada.
- Lista de clientes.
- Participación en el mercado.
- Precio (cuando el precio connota calidad).
- Identidad con la compañía matriz (tamaño, estabilidad financiera, etc.).
- Visibilidad de la alta gerencia de la empresa compradora.”³⁵

Con frecuencia el criterio de señalamiento puede ser muy sutil. Por ejemplo, el trabajo de pintura en instrumental médico puede tener un importante impacto en la percepción del comprador sobre la calidad, aunque el trabajo de pintura no tiene ningún impacto sobre el desempeño del instrumento.

El criterio de señalamiento es el más importante cuando los compradores la pasan mal midiendo el desempeño de la empresa, compran el producto con poca

³⁵ *Idem.*

frecuencia o el producto se hace a las especificaciones del comprador y por tanto la historia con otros compradores es un indicio incompleto del futuro. En los servicios profesionales, por ejemplo, el criterio de señalamiento es extremadamente importante. Los servicios se asignan típicamente y se desempeñan realmente solo después de que el comprador los ha adquirido. Como resultado, el servicio profesional exitoso que ofrecen las empresas presta una atención muy estrecha a cosas como decoración de la oficina y la apariencia de los empleados.

“El criterio de señalamiento también puede provenir de la necesidad de reforzar la percepción del comprador de una empresa aun *después* de la compra del producto. Los compradores necesitan con frecuencia de una reafirmación continuada de que tomaron una buena decisión al elegir la empresa y el producto.”³⁶ También es posible que necesiten educación para ayudarles a evaluar el grado al que un producto está cumpliendo con su criterio de uso. Esto sucede así porque los compradores con frecuencia permanecen incapaces de discernir que tan bien el producto ha satisfecho su criterio de uso aun después de la compra, y pueden tener datos insuficientes o no prestar suficiente atención al desempeño del producto. La comunicación regular que describe la contribución de una empresa para sus compradores puede con frecuencia tener un impacto importante sobre la diferenciación.

La identificación del criterio de compra empieza por identificar al tomador de decisiones para el producto de una empresa y a los otros que influyen al tomador de decisiones. Los canales pueden ser un intermediario que también debe ser analizado. Primero deberá identificarse el criterio de uso, debido a que miden las fuentes de valor de comprador y también determinan con frecuencia el criterio de señalamiento. Deben emplearse varios enfoques paralelos para identificar los criterios de uso. El conocimiento interno de las necesidades del comprador constituye una fuente inicial para el criterio de uso. Sin embargo, la sabiduría convencional puede poner color a la percepción interna del criterio de uso; un análisis interno solo no es suficiente. Nunca deberá aceptarse un análisis del

³⁶ *Idem.*

criterio de compra del comprador a menos que incluya algún contacto directo con el mismo. Sin embargo, aun hablando con los compradores, tan esencial, es insuficiente debido a que los compradores no comprenden completamente con frecuencia todas las maneras en las que una empresa puede afectar su costo o desempeño o pueden no decir la verdad.

El criterio de uso debe ser identificado *precisamente para* que sea significativo para desarrollar la estrategia de diferenciación. Muchas empresas hablan del criterio de uso de sus compradores en términos vagos como “alta calidad” o “entrega”. En este nivel de generalidad, una empresa no puede empezar a calcular el valor de satisfacer un criterio de uso para el comprador, ni puede saber la empresa como cambiar su comportamiento para aumentar el valor de comprador. La calidad podría significar especificaciones más altas o mejor conformidad.

Una empresa puede calcular el valor de satisfacer cada criterio de uso a estimar como afecta el costo o desempeño del comprador. Estos cálculos implican inevitablemente juicios, pero son una herramienta indispensable para elegir una estrategia de diferenciación sostenible. El determinar el valor del comprador por cumplir cada criterio de uso les permitirá ser calificados de acuerdo a importancia. Para algunos criterios de uso una empresa solo debe cumplir un valor de entrada para satisfacer las necesidades del comprador mientras que para otros un mayor desempeño contra ellos es siempre mejor. Si un aparato de TV se calienta en dos segundos, por ejemplo, hay poco beneficio adicional si el tiempo se reduce a un segundo. Casi todos los criterios de uso llegan a un punto de retornos disminuidos, sin embargo, a partir del cual mayores mejoras no son valiosas o realmente *reducirán* el valor de comprador.

El criterio de señalamiento puede identificarse al comprender el proceso que usa el comprador para formar juicios sobre la capacidad potencial de la empresa para satisfacer sus criterios de uso, así como que tan bien los esta satisfaciendo. El examinar cada criterio de uso para determinar posibles señales es un buen sitio para iniciar. Si un criterio de uso clave es la confiabilidad de entrega, por ejemplo,

el registro de entregas anteriores y los testimonios de clientes podrían ser señales de valor. Otros dos pasos analíticos también pueden dar consideraciones de señales de valor. Al analizar cuidadosamente *el proceso por el que el comprador compra*, incluyendo las fuentes de información consultadas, las pruebas o procedimientos de inspección ejecutada y los pasos para alcanzar la decisión, pueden hacerse aparentes las señales de valor. Este tipo de análisis dará indicaciones de lo que un comprador consulta u observa, incluyendo los canales.

Una forma relacionada de identificar el criterio de señalamiento es el identificar *punto de contacto significativo* entre una empresa y el comprador, tanto antes como después de la compra, incluyendo los canales, ferias de exhibición, departamento de contabilidad y otros.

Estrategia de diferenciación.

“La diferenciación surge de crear en forma única el valor de comprador. Puede resultar a través de la satisfacción de los criterios de uso y señalamiento, aunque en su forma más sostenible vierte de ambos. La diferenciación sostenible requiere que una empresa desempeñe solo una actividad de valor que repercuta en esos criterios de compra.”³⁷ El cumplir con algunos criterios de compra requiere que una empresa realice bien solo una actividad de valor – por ejemplo, buena publicidad. Otros criterios de compra están afectados por muchas de las actividades de una empresa. El tiempo de entrega, por ejemplo, puede estar influido por las operaciones, logística externa y procesamiento de pedidos, entre otros.

El nivel general de diferenciación de una empresa es el valor acumulado que crea para los compradores por cumplir todos los criterios de compra. Las fuentes de diferenciación en la cadena de valor de la empresa son con frecuencia múltiples. La diferenciación llevará un desempeño superior si el valor percibido por los compradores excede el costo de la diferenciación. La estrategia de diferenciación

³⁷ *Idem.*

trata de crear la mayor brecha entre el valor de comprador creado (y por tanto el precio resultante) y el costo de exclusividad es la cadena de valor de la empresa. El costo de diferenciación variara por actividad de valor, y la empresa debe elegir aquellas actividades en las que la contribución al valor del comprador es mayor con relación al costo. Esto puede implicar el perseguir fuentes de exclusividad de bajo costo, así como altas que tengan un alto valor de comprador. El costo de diferenciarse de varias maneras dependerá de la posición de la empresa frente a sus directrices de costo, que pueden influir el enfoque de la empresa hacia la diferenciación y su desempeño resultante.

El componente final de la estrategia de diferenciación es el sostenimiento. “La diferenciación no llevara a un precio premio a largo plazo a menos que sus fuentes permanezcan siendo valiosas para el comprador y no puedan ser imitados por sus competidores.”³⁸ Así, una empresa debe encontrar fuentes duraderas de exclusividad que estén protegidas por la barreras de la imitación.

Rutas a la diferenciación.

Una empresa puede aumentar su diferenciación de dos maneras básicas, puede ser más exclusiva al desempeñar sus actividades de valor existentes o puede reconfigurar la cadena de valor de alguna manera que aumente la exclusividad. El llegar a ser único en las actividades de valor requiere que una empresa manipule las guías de exclusividad descritas anteriormente. En ambos casos, un diferenciador debe controlar simultáneamente el costo de la diferenciación de manera que se traduzca en desempeño superior. Varios enfoques caracterizan a los diferenciadores exitosos:

Aumentar las fuentes de exclusividad.

Produzca las Fuentes de Diferenciación en la Cadena de Valor. Una empresa puede con frecuencia aumentar su diferenciación general al explotar a las fuentes

³⁸ *Idem.*

de exclusividad en las actividades de valor adicionales. Cada actividad de valor deber ser revisada escrupulosamente en cuanto a mejores formas de aumentar el valor de comprador. Algunos fabricantes de semiconductores, por ejemplo, están ofreciendo instalaciones diseñadas con ayuda de la computadora a sus compradores, quienes asumen los últimos pasos de sus chips.

Haga Uso Real del Producto Consistente con el Uso Debido. Ya que las maneras en que un comprador realmente usa un producto determinará su desempeño, la diferenciación puede con frecuencia sufrir si la empresa no toma los pasos necesarios para alinear los usos reales y debidos:

- Invierta en investigar como es usado el producto realmente por los compradores.
- Modifique el producto para que se use correctamente con mayor facilidad.
- Diseñe manuales efectivos y otras instrucciones de uso, en lugar de tratarlos como una idea nueva.
- Proporcione entrenamiento y educación a los compradores para mejorar en el uso real, ya sea directamente o través de canales.

Emplee Señales de Valor para Reforzar la Diferenciación en el Criterio de Uso. Una empresa no puede ganar los frutos de la diferenciación sin una atención adecuada a los criterios de señalamiento. Las actividades elegidas para influir los criterios de señalamiento deben ser consistentes con las bases deseadas de la empresa para la diferenciación en el criterio de uso. Ya que el comprador puede no percibir costos indirectos o escondidos de un producto, el señalamiento puede ser tan necesario para mostrar la falta de valor proporcionado por los competidores como puede serlo para mostrar el valor que entrega la empresa. Además, un diferenciador debe proporcionar seguridad sobre la corrección del comprador después de la venta. El señalamiento sólo es necesario hasta el grado en que ayuda a los compradores a percibir el valor de la empresa, sin embargo, no hay más.

El costo de la Diferenciación como Ventaja.

Explotar todas las Fuentes de Diferenciación que no sean costosas. Muchas actividades pueden hacerse más exclusivas añadiendo un pequeño costo extra. Un buen punto es el uso de eslabones para mejorar la diferenciación. Una empresa puede ser capaz de diferenciarse a si misma simplemente coordinándose mejor internamente o con proveedores o canales.

Minimizar el costo de diferenciación controlando las guías de costo, en particular el costo de señalamiento. Una empresa puede minimizar el costo de diferenciación al reconocer el impacto de las directrices del costo. Las empresas deben diferenciarse tan eficientemente como sea posible, prestando una cuidadosa atención al control de las directrices del costo de las actividades en las que la diferenciación se basa.

Enfatizar las formas de diferenciación en las que una empresa tenga una ventaja al costo sostenible en la diferenciación. El costo de diferenciarse de varias maneras diferirá entre competidores. Una empresa debe diferenciarse de aquellas maneras en las que tenga una ventaja al costo. Una empresa de gran participación tendrá una ventaja al costo al diferenciarse en actividades sensibles a la escala como publicidad, por ejemplo.

Cambiando las reglas para crear exclusividad.

Una empresa puede ser capaz de aumentar su exclusividad o el valor percibido de esa exclusividad, si puede alterar el proceso de compra de manera que eleve el papel de los tomadores de decisiones quienes valoran más las formas particulares de exclusividad de la empresa. Un producto con características altamente sofisticadas, por ejemplo, puede ser percibido como más exclusivo y más valioso por un ingeniero que por un agente de compras. El cambiar al tomador de decisiones requiere una modificación a la cadena de valor de la empresa de formas como las siguientes:

- Desarrollar un nuevo tipo de vendedor.
- Implica a gente técnica en la venta.
- Cambiar los medios y contenido de la publicidad.
- Cambiar los materiales de venta.
- Educar al comprador sobre las nuevas bases de decisión que requieren de un tomador de decisiones diferente.

El encontrar criterios de compra importantes que los compradores (y competidores) no han reconocido, ofrece una importante oportunidad para lograr la diferenciación. Puede permitir a una empresa el lograr una nueva base para la diferenciación y obtener beneficios duraderos en imagen y reputación. Muchas grandes estrategias de diferenciación no fueron respuestas pasivas a las demandas de los compradores, sino que se basaron en nuevos enfoques para la diferenciación.

El mantenimiento de la diferenciación.

“El mantenimiento de la diferenciación depende de dos cosas, su valor continuo percibido por los compradores y la falta de imitación por parte de los competidores.”³⁹ Existe un riesgo siempre presente de que cambien las necesidades o percepciones de los compradores, eliminando el valor de una forma particular de diferenciación. Los competidores también pueden imitar la estrategia de la empresa o saltar las bases de diferenciación que ha escogido una empresa. El mantenimiento de la diferenciación de una empresa frente a competidores depende de sus fuentes. Para ser sostenible, la diferenciación se debe basar en fuentes en donde haya barreras de movilidad para los competidores que les imiten. “Un competidor pueden encontrar difícil obtener muchos de los *activos intangibles* como la marca, la imagen o la reputación. Incluso si el competidor compra la empresa para utilizar la marca, es posible que la reputación de la marca no se transfiera tan rápidamente a la nueva propiedad.”⁴⁰

³⁹ Porter. op. cit. pág. 175

⁴⁰ Jhonson Ferry, Scholes Kevan, Whittington Richard. *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Edit. Pearson Educación S.A., Madrid 2006. pag. 254.

Las guías de exclusividad difieren en su mantenimiento mientras que el costo de la diferenciación también puede variar entre los competidores y afectar el sostenimiento. La diferenciación será más sostenible bajo las siguientes condiciones:

Las fuentes de exclusividad de la empresa implican barreras. La propiedad de aprendizaje, los eslabones, las interrelaciones y las ventajas de primer movedor tienden a ser guías de exclusividad mas sostenibles que simplemente una elección de política de ser único en una actividad. Sin embargo, la diferenciación basada fuertemente en el señalamiento tiende a ser vulnerable a aumentar la sofisticación del comprador.

La empresa tiene una ventaja al costo en diferenciar. Una empresa con una ventaja al costo sostenible al desempeñar las actividades que llevan a la diferenciación disfrutara de un sostenimiento mucho mayor.

Las fuentes de diferenciación son múltiples. La dificultad general de imitar una estrategia de diferenciación depende en parte de cuantas fuentes de exclusividad tenga la empresa. El mantenimiento de la estrategia de diferenciaciones normalmente mayor si la diferenciación surge de fuentes múltiples en lugar de descansar en un factor único como el diseño del producto.

Trampas en la diferenciación.

- Exclusividad que no es valiosa. El hecho de que una empresa sea exclusiva en algo no significa necesariamente que esté diferenciada. La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que baje el costo del comprador o que aumente el desempeño del mismo, percibido por el comprador. La diferenciación más persuasiva surge con frecuencia de fuentes de valor que el comprador puede percibir y medir, o de fuentes de valor difíciles de medir que están señaladas ampliamente. Una buena prueba del valor de exclusividad es si una empresa puede exigir y sostener un precio superior al vender a compradores bien informados.

- Demasiada diferenciación. Si una empresa no comprende los mecanismos por los cuales sus actividades afectan al valor del comprador o su percepción del valor, puede estar *demasiado* diferenciada. Si los niveles de calidad o servicio del producto son más altos que las necesidades de los compradores, por ejemplo, una empresa puede ser vulnerable a competidores con el nivel de calidad correcto y a un precio menor.
- Un precio superior demasiado alto. El precio superior de la diferenciación es una función del valor de la diferenciación y su sostenibilidad. Un competidor diferenciado será abandonado por los compradores si el sobreprecio es demasiado alto. A menos de que una empresa comparta algo de valor creado con el comprador en forma de un precio razonable, además, puede tentar al comprador a integrarse hacia atrás. El precio superior apropiado es una función no sólo del grado de la diferenciación de la empresa, sino de la posición general del costo relativo.
- Ignorar la necesidad de señalar el valor. Las empresas algunas veces ignoran la necesidad de señalar el valor, basando sus estrategias de diferenciación en criterios de uso que se consideran las bases “reales” para la diferenciación. El ignorar el criterio de señalamiento puede abrir a una empresa a un ataque de un competidor que proporciona un valor inferior pero que tiene una mejor comprensión del proceso de compra del comprador.
- No conocer el costo de la diferenciación. La diferenciación no lleva a un desempeño superior a menos que el valor percibido por el comprador exceda su costo. Las empresas no aíslan con frecuencia el costo de las actividades que desempeñan para diferenciarse, sino que en su lugar asumen que la diferenciación tiene sentido económico.

- Foco en el producto en lugar de en la cadena de valor completa. Algunas empresas consideran la diferenciación solo en términos del producto físico, y no explotan las oportunidades de diferenciarse en otras partes de la cadena de valor. La cadena de valor completa, con frecuencia proporciona bases numerosas y sostenidas para la diferenciación, aun si el producto es un artículo de consumo.

- No reconocer los segmentos del comprador. El criterio de compra del comprador y sus grados con frecuencia varían entre los compradores, lo que crea segmentos de comprador. Si una empresa no reconoce la existencia de estos segmentos, su estrategia puede no satisfacer las necesidades de ningún comprador, haciéndola vulnerable a las estrategias de enfoque.

1.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS.

Entre las múltiples definiciones de estrategia se puede mencionar que “es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en que negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o debiese ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad”.⁴¹

Para complementar lo anterior, se menciona que la estrategia competitiva es una combinación de *finés* (metas) que busca la compañía y de *medios* (políticas) con que trata de alcanzarlos.

Tres Estrategias Genéricas.

Porter menciona que al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o alta segmentación.

En ocasiones, la empresa *puede seguir con éxito* más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. “Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significara que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias

⁴¹ Gallardo Hernández José Ramón. *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. Edit. Alfa Omega Grupo Editor S.A. de C.V., México, 2012. pág. 5.

genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.”⁴²

Liderazgo Total en Costos. La primera estrategia, que ha sido muy común en la década de 1970 debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia, consiste en lograr el liderazgo en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costo requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensa contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costo de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. Por último una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En

⁴² Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Continental S. A de C. V., México, 1998. pág. 56.

consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. Esto puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aun más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos.

Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en la cual las bases históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

Diferenciación. La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el *mercado* como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones. La estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. “La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.”⁴³ La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad al cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

“Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.”⁴⁴ Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados.

Enfoque o Alta Segmentación. La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque estará construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Idem.*

estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a éste, o ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.

Por consiguiente: “Las tres estrategias competitivas genéricas van de la mano con el alcance de las actividades en las que la organización pretende obtenerse su ventaja competitiva, para registrar un desempeño por encima de la media en un sector. Mientras que la estrategia de liderazgo en el costo y la de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un marco amplio de segmentos, la de enfoque busca la ventaja en costos o la diferenciación en un segmento estrecho específico.”⁴⁵

⁴⁵ Chiavetano Idalberto, Sapiro Arão. *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., México 2011. pág. 175.

1.4 TENDENCIAS RECIENTES EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.

Actualmente existe una economía mundial que tiene una realidad o existencia tan objetiva como las economías nacionales. Esta existencia queda de manifiesto con un grado mayor o menor en las fases de producción, distribución, cambio (mercado mundial) y consumo, y en el conjunto de todas ellas expresado en forma sintética en la totalidad de la producción y la realización de mercancías.

El movimiento de la producción y de la realización de mercancías compromete el funcionamiento de las economías nacionales, su proceso de reproducción económica y social, así como el funcionamiento y la reproducción de la economía mundial.

“La economía mundial es una totalidad mayor a la suma de sus partes – economías nacionales, sectores y ramas económicas, y empresas. Es en esta totalidad en que se da el desarrollo de las economías nacionales donde puede identificarse varias formas de inserción en la economía mundial. Sin embargo, estas formas de inserción deben corresponderse en algún grado con las características de la etapa de la economía mundial.”⁴⁶ Por ejemplo, en la etapa de la globalización actual de la economía puede haber aperturas totales sin política industrial o con ésta.

El capitalismo como forma social de producción surge como economía mundial debido a la vocación universal de las mercancías, del dinero y del capital. El desarrollo del capitalismo no va desde la economía nacional a lo mundial. El mercado mundial pre capitalista transforma las producciones nacionales en producciones de mercancías bajo forma capitalista. En este contexto se da la transformación del propio mercado mundial pre capitalista en el mercado mundial capitalista, y en ese proceso temprano surge la economía mundial.

Las economías nacionales son partes consustanciales de la economía mundial en su desarrollo histórico, en el presente y en el futuro en una perspectiva de largo

⁴⁶ Estay Jaime. *La globalización de la economía mundial, principales dimensiones en el umbral del siglo XXI*. Edit. Porrúa, México 2001. pág. 11.

plazo. Si pensamos en la posibilidad de la desaparición de las economías nacionales tendría que pensarse en una nueva etapa del desarrollo de la sociedad humana.

Lo mundial de la economía capitalista no significa que abarque la totalidad del planeta, sino que la vocación universal del capital promueve esa tendencia. En el proceso histórico, algunos países y regiones pueden desprenderse de la economía mundial capitalista, pero otros pueden no ser de interés para el sistema, o no tener esta capacidad para incorporarlos en un momento determinado.

La economía mundial hasta ahora no ha necesitado de un Estado mundial. Le han bastado las formas políticas de los estados nacionales y de acuerdos internacionales y en otros momentos de instituciones internacionales (FMI, BM, GATT, OMC G – 7, etc.).

En relación con las formas de movimiento de la economía mundial, se observa que en ellas sobresale el desarrollo desigual de países y regiones, que va modificando la estructura jerárquica a nivel de la hegemonía, de las agrupaciones centro y periferia, y entre ellas. En esta parte ha sido importante la función de la política económica y su papel activo en la articulación de la economía nacional en la economía mundial.

“Como una de las formas de movimiento de la economía mundial se observa que ésta pasa por largo periodos de gran integración (globalización) y otros de baja integración. Los primeros se caracterizan por un aumento de las relaciones económicas internacionales, por un desenvolvimiento de las economías nacionales basado en un desarrollo hacia fuera, predominio del libre comercio, etcétera. Los periodos de integración desarrollan múltiples contradicciones que llevan a rupturas transitorias y otras más fuertes o con una permanencia mayor en el tiempo. Estas rupturas dan paso a un proceso de integración más débil. En esta situación se produce una disminución de las relaciones economías internacionales y, asociado

a ello, un predominio del proteccionismo. La modalidad de acumulación cambia a un desarrollo fundamentalmente hacia adentro.”⁴⁷

La globalización de la economía mundial.

Se entiende a la globalización como una etapa actual del desarrollo de la economía mundial. Como tal, es posible identificar el periodo en que se inicia, los elementos que van caracterizando su desarrollo, las contradicciones y las rupturas transitorias y las rupturas profundas.

“La globalización actual es parte de un movimiento más amplio de la economía mundial que incluye amplios periodos de integración, ruptura de ese proceso y periodos largos en que la integración es de baja intensidad.”⁴⁸ El periodo previo a la crisis de los años treinta fue un periodo de globalización que culminó en una ruptura profunda como lo fue la crisis de esos años treinta, dando origen a una etapa larga de integración de baja intensidad.

La globalización actual está asociada en su inicio a la crisis de crecimiento lento de la economía mundial capitalista a fines de los sesenta, a la acentuación del movimiento cíclico y a la crisis cíclica de la economía mundial de 1974 y 1975.

Inicialmente la globalización se explicaba por el aumento de las relaciones económicas internacionales, mucho mayor que el crecimiento de los indicadores macro de las economías nacionales, así como por los indicadores más globales de la economía mundial. Se mostraba que el comercio mundial crecía más que la producción mundial, que el aumento de las inversiones extranjeras o crecimiento de las transnacionales era mayor que el comercio y que el financiamiento internacional y los movimientos monetarios eran aun bastante mayores a los indicadores anteriores.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Idem.*

Una de las bases de la globalización es el neoliberalismo a pesar de sus profundos errores teóricos y metodológicos. Sin embargo, ideológicamente ha triunfado transitoriamente apoyado en el autoritarismo. La hegemonía del neoliberalismo a nivel de amplios sectores de la sociedad, incluyendo organizaciones sociales y políticas vinculadas a los trabajadores y a otros sectores sociales populares, es una característica de la situación actual.

En el plano del comercio exterior se promueve el libre comercio en reemplazo de la política comercial anterior, que era fundamentalmente proteccionista con carácter permanente. Se trata de promover la libre circulación internacional de las mercancías, para lo cual algunos países han recurrido a la apertura unilateral.

Un cambio muy importante en política económica, que caracteriza la fase de globalización es el tratamiento a la inversión extranjera. Las empresas transnacionales constituyen la unidad básica de la economía mundial actual. Se reemplaza la política regulatoria y de control sobre la inversión extranjera por una política que promueve la inversión extranjera, otorgando la más amplia libertad para la actuación de las transnacionales.

La globalización actual, al aumentar la competencia, presiona en todos los elementos que constituyen los costos de producción. Como en la cadena productiva los salarios son significativos y los precios de los productos intermedios vienen determinados, la competencia presiona sobre los costos salariales.

Los acuerdos regionales.

Los acuerdos regionales: TLCAN, CEE, Sudeste Asiático, Mercosur y otros son una característica distintiva de la economía mundial actual. No deben ser considerados como opuestos a la globalización, pues en general se trata de acuerdos regionales que permiten una competencia dentro de la región para fortalecer su capacidad competitiva en la economía mundial.

Los acuerdos regionales pueden ayudar a enfrentar posibles crisis del mercado mundial. En esta situación pueden orientar en mayor medida las relaciones económicas internacionales hacia la región. Los acuerdos regionales en las condiciones actuales se refieren más a la libertad de movimiento del capital que de las mercancías. Las empresas transnacionales se benefician de la liberación comercial y de todos los acuerdos, y en particular de los relacionados con el tratamiento de las inversiones extranjeras.

“Los bloques comerciales son ejemplos de cooperación donde la sumatoria de los perjuicios y beneficios no es cero. En la medida en que los flujos son más intensos, se fortalecen las relaciones entre sus elementos y se crean sinergias en beneficio de los firmantes del acuerdo.”⁴⁹

Cabe mencionar a los países *emergentes* como Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS) “cuyas economías se desarrollaron rápidamente durante el cambio de siglo, para después convertirse en importantes motores de crecimiento mundial, sobre todo después de la crisis financiera de 2008 en Norteamérica y Europa.”⁵⁰ Los BRICS también promueven “una estricta observación del derecho internacional rechazando las políticas que limiten la soberanía de todos los Estados. Busca un sistema mundial más equilibrado y justo en las relaciones económicas mundiales.”⁵¹

La síntesis de este tipo de acuerdos regionales es que para el capital y su producto, que son las mercancías, se promueve la más amplia libertad con base en la conservación de las desigualdades de los otros elementos de producción: el trabajo y la tierra (recursos naturales). Así pues, los acuerdos regionales de este tipo están permitiendo la competencia de los capitales con base en las desigualdades de los trabajadores y del uso también desigual de la naturaleza.

⁴⁹ Hajar Fernández Guillermo. *Planeación Estratégica: la visión prospectiva*. Edit. Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México 2011. pág. 113.

⁵⁰ elpais.com/elpais/2014/08/15/opinion/1408125428_476568.html (Fecha de consulta: 5-02-2015).

⁵¹ www.nuevatribuna.es/articulo/mundo/-que-son-los-brics/20130510141412091961.html (Fecha de consulta: 5-02-2015).

1.5 FASES DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION EXTERNA.

La empresa que decide desarrollarse en base a una experiencia internacional enfrenta numerosas decisiones, algunas de las cuales son similares a su actuación en el mercado interno, en tanto que otras adquieren particularidades específicas. “La empresa se enfrenta con el problema de identificar y seleccionar mercados, conocer las características intrínsecas de los mismos (hábitos, preferencias, tendencias, etc. de los consumidores), características de la competencia, nivel de regulación y barreras para entrar, etcétera”.⁵² Por consiguiente es necesario conocer algunas de los procesos para iniciarse en la comercialización de productos al exterior.

Selección del mercado meta. Para lograr el éxito exportador es fundamental hacer una buena selección del mercado o mercados meta internacionales; para el estudio y conocimiento de los diversos mercados internacionales, son importantes los siguientes factores:

- Ubicación. Hemisferio, Continente y sub – continente, grupo cultural.
- Magnitud de mercado. En términos de población y capacidad de compra.
- Políticas proteccionistas.
- Estabilidad, crecimiento y riesgos.
- Normatividad.
- Perfil del consumidor, usos y costumbres de compra.
- Posibles riesgos, problemas y en su caso oportunidades.

Con base en lo anterior se procede a evaluar la conveniencia de operar en ese mercado, se formulan el o los escenarios mas probables, se hacen las recomendaciones pertinentes y se redacta el estudio producto – mercado correspondiente que servirá de base para el plan de exportación.

⁵² Colaiacovo Juan Luis, A. Assefh Antonio, Guadagna Antonio. *Proyectos de exportación y estrategias de Marketing Internacional*. Edit. Macchi, Argentina 1993. pág. 25.

Hay algunos lineamientos a seguir para tener un mejor conocimiento para la selección del mercado meta.

Conocer los patrones culturales de su posible comprador (mercado meta).

- a) Cada mercado es diferente y tiene sus propias características y formas para realizar negocios.
- b) Tratar de ver las cosas desde el punto de vista de su posible cliente.
- c) Tratar de visualizar las cosas desde diversos puntos acordes con las peculiaridades del mercado meta.
- d) Informarse, entender y aprender el modo de operar de cada mercado meta.
- e) Ser breve, concreto y claro. Ser pragmático, tener la consideración de la escasa disponibilidad de tiempo de su posible cliente.
- f) Mediante un planteamiento, el posible cliente deducirá que realizará un buen negocio.

Escoger el o los productos adecuados para su posible comprador.

- a) Escoger el producto o productos, acordes con las características, necesidades, gustos y deseos del posible cliente.
- b) Plantearse estos cuestionamientos: ¿el producto tiene alguna(s) ventaja(s) con respecto a otras opciones?, ¿es novedoso?, ¿es de mejor calidad?, ¿tiene mejor precio?, ¿tiene mejor presentación?

Preparar una buena oferta.

- a) Breve explicación del producto y sus diversas presentaciones.
- b) Adjuntar folletos en el idioma del mercado meta o en inglés, con una excelente presentación y buen diseño.
- c) Agregar o mostrar una muestra del producto.
- d) Detallar plazo de entrega, pedido mínimo y banco con que opera.
- e) Describir cualquier alternativa respecto de calidad, presentación, etc.

Ser serio y profesional en los tratos comerciales, cumplir con lo comprometido y no tratar de cambiar las reglas del juego.

- a) En el mercado internacional, la confiabilidad es un bien muy valioso que cuesta mucho trabajo ganar.
- b) Cuando se formalice algún convenio, no hay que alterar ningún compromiso previo; modificar un precio, demorar una entrega, etc., sería catalogado como poco profesional.

Adecuación del producto al mercado considerado. El concepto de producto: tradicionalmente, el producto ha sido definido, como “todo aquello que se obtiene de un proceso de fabricación o de manufacturación, o de una fase de éstos.”⁵³

En la práctica, todo producto no es más que una combinación de atributos. Algunos de estos atributos pueden ser tangibles, y otros intangibles. Los atributos de un producto, por ejemplo, pueden implicar, entre otros aspectos, el diseño, sus características técnicas, los materiales con que se ha elaborado, sus funciones y su aplicabilidad, forma y color, etc. Por otra parte, en los servicios, los atributos no se basan tanto en los aspectos físicos, sino más bien en la capacidad que tenga la oferta para satisfacer las necesidades, los requerimientos, los deseos y expectativas del usuario.

La adecuación del producto exige, por tanto, conocer o mejor aún, determinar con exactitud cuáles son los atributos que el consumidor desea o espera que tenga el artículo que compra, o que piensa comprar.

Los atributos de un producto en particular pueden brindar a este una ventaja diferencial como consecuencia de algunas características que le sean propias y que, por tanto, no posean los productos similares de la competencia.

⁵³ Acerenza Miguel Ángel. *Marketing Internacional: un enfoque metodológico hacia la exportación*. Edit. Trillas, México 1990. pág. 98.

Tales características ayudan, además, en el aspecto promocional, pues la mayoría de las campañas de promoción se enfocan, precisamente, en algunos atributos que permitan diferenciar el producto de la firma del de la competencia.

Otro aspecto a considerar en la adecuación del producto es el que se refiere al rendimiento. Este factor está íntimamente ligado al tipo de materiales empleados en la elaboración del producto y, por tanto, al nivel de calidad.

Por calidad entendemos “al conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias y de cumplir con las expectativas del consumidor”.⁵⁴ El concepto de calidad es también extremadamente importante en lo que a la adecuación del producto se refiere. En tal sentido, el producto tiene que tener suficiente calidad para realizar las funciones requeridas, o bien para satisfacer las necesidades o los deseos de los consumidores.

El mantenimiento de un nivel estable de calidad es, realmente, un factor clave en lo que a la adecuación del producto se refiere, por cuanto se trata de un requisito que no se limita exclusivamente a la etapa de introducción de dicho producto, sino que debe continuar a lo largo de todo su “ciclo de vida” en el mercado considerado.

Adecuación del producto a las reglamentaciones gubernamentales. El primer paso por considerar en el proceso de adecuación del producto es el que tiene que ver con las exigencias establecidas en las regulaciones gubernamentales a las cuales dicho producto tendrá que ajustarse, con el firme propósito de obtener la aprobación correspondiente y poder comercializarlo en el mercado considerado.

Las citadas regulaciones gubernamentales se encuentran relacionadas con los aspectos fitosanitarios y pueden fijar exigencias tanto en lo que se refiere a las

⁵⁴ www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/ (Fecha de consulta 14-04-2015)

materias primas como el proceso de elaboración y envasado. Esto depende, por supuesto, del tipo de producto que se trate.

Se tendrá que cuidar, por tanto, que el producto final cumpla con las restricciones establecidas en cuanto al uso de insecticidas, aditivos, detergentes, conservadores y colorantes artificiales, en caso de que se trate de productos alimenticios, o con las disposiciones relativas al uso de la seguridad en otra clase de productos.

El producto necesariamente tendrá que cumplir con todos estos tipos de reglamentos, para que su comercialización pueda ser autorizada por los organismos competentes del país al cual se quiere exportar. En este sentido, es conveniente hacer notar el hecho de que, en algunos países, dichos reglamentos llegan a establecer, incluso, disposiciones en cuanto a la composición química que deben tener los colorantes que normalmente son empleados en la pintura de juguetes, o en algún tipo de producto.

Adecuación del producto a las necesidades y posibilidades económicas del consumidor. La adecuación del producto al consumidor implica la consideración de dos aspectos distintos pero íntimamente relacionados. Por un lado, “el producto tiene que ser adaptado a las necesidades o los requerimientos del consumidor y, por otro, debe de hacerse accesible a sus posibilidades económicas, es decir, se tiene que fijar un precio de venta que este acorde con su poder adquisitivo.”⁵⁵

La adaptación del producto a las necesidades o los requerimientos del consumidor se debe llevar a cabo a partir de los cambios observados en dicho producto y / o en la forma en que este es usado, de acuerdo con lo que se haya detectado en los estudios realizados durante la investigación de mercado.

Los referidos cambios pueden responder a los gustos o preferencias particulares de los consumidores y la forma en que usaran el producto, a las exigencias en cuanto a las especificaciones técnicas requeridas por el mercado industrial, o bien

⁵⁵ Acerenza. op. cit. pág. 110.

a las necesidades de proteger o reforzar al citado producto a fin de adaptarlo a las condiciones ambientales bajo las cuales será usado.

La meta tiene que ser el lograr un producto de calidad aceptable a un precio justo, de tal manera que permita a la empresa hacerlo accesible a las posibilidades del consumidor y le brinde, además, fuerza competitiva frente a las ofertas de otros proveedores. Sólo así se obtendrá un producto vendible y que, efectivamente, contribuya a los objetivos de la empresa.

Fijación del precio de venta. El precio es uno de los factores básicos en la demanda que puede tener un producto en el mercado y, por consiguiente, en el éxito o el fracaso que puede alcanzar la empresa en el desarrollo de sus actividades comerciales.

La adopción de una política de precios sustentada en una base técnica, e inteligentemente aplicada, puede hacer que la empresa obtenga buenos beneficios a pesar de la situación económica que prevalezca en el mercado. Al fijar un precio se tendrá que considerar el hecho de que, en muchos casos, “el cliente no compra solamente los atributos físicos del producto, sino que, además, adquiere los servicios relacionados sin contar, desde luego, los beneficios que satisfacen su necesidad.”⁵⁶

Definición de precio: “el precio es la cantidad de dinero que es necesario para adquirir o cambiar una combinación de un producto, y los servicios que lo acompañan.”⁵⁷

Esta definición contempla la problemática de la fijación de precios en la gran mayoría de los productos y, en especial, la de aquellos en los cuales los servicios relacionados tienen un papel preponderante en la decisión de compra.

Posicionamiento del producto. El análisis de competitividad permite obtener un muy buen conocimiento del producto y, fundamentalmente, de las cualidades que

⁵⁶ *Idem.*

⁵⁷ *Idem.*

este tiene en relación con los productos de la competencia. Todo esto facilita la adopción de la correspondiente “estrategia de posicionamiento”, que proviene de la forma en que la empresa desea que se conozca su producto en el segmento de mercado escogido. Se trata de un aspecto que tiene una gran importancia en el éxito o el fracaso de los esfuerzos de comercialización.

Si la empresa no define el posicionamiento de su producto, será el propio consumidor quien lo hará por su cuenta. En tal caso, el posicionamiento pasara a depender de la percepción que dicho consumidor pueda tener del producto. Y como en última instancia, la percepción es un proceso psicológico que esta sujeto a interpretación y distorsión, se corre el riesgo de que el mercado se forme un concepto erróneo sobre el producto, situándolo así en una posición desventajosa frente a la competencia, lo cual, afectará su venta.

La estrategia de posicionamiento, entonces, constituye un factor vital en el proceso de comercialización. Hábilmente manejado, un buen posicionamiento ayudará a ganar, o bien a defender, la participación lograda en el mercado. Hay factores en que se puede basar para lograr este posicionamiento como son:

- Algunos atributos particulares del producto.
- La calidad del servicio o las garantías que ofrece.
- El beneficio real que el producto brinde al consumidor.
- Las ventajas que posee en relación con los otros productos.

Cuando se trate de un producto nuevo, que recién se va a introducir, se tendrá que analizar y evaluar las ventajas y desventajas que pueda tener en relación con los productos competitivos, ver como estos últimos han sido posicionados y comprobar cómo los percibe realmente los consumidores, para identificar la brecha (o nicho) de marketing y escoger así la estrategia que mejor convenga en la situación encontrada.

Promoción del Producto. Según el producto o servicio de que se trate, y la forma en que este será comercializado, pueden requerirse diferentes tipos de acciones promocionales, a medida que el producto o el servicio se desplace desde el fabricante o el productor hasta el consumidor o usuario final.

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

“La promoción es una actividad destinada a la información, la persuasión y la influencia sobre el cliente, en la cual se incluyen las actividades de publicidad, promoción de ventas y otros medios, entre los que se incluye también las relaciones públicas, cuando estas se encuentran integradas al proceso de marketing.”⁵⁸

Promoción, como se ha indicado, es un término genérico que comprende todas las actividades cuyos objetivos específicos son la información, la persuasión y la influencia, mientras que la promoción de ventas no es más que uno de los elementos que integran la promoción, y que se define de la siguiente manera: promoción de ventas son todas las actividades comerciales que no incluyen a las ventas personales ni a la publicidad, sea esta pagada o gratuita, que tienen como finalidad estimular las compras del consumidor y la efectividad de los intermediarios.

Por otra parte, “la publicidad puede ser definida como las actividades emprendidas con el objeto de presentar a un grupo un mensaje impersonal, oral o visual, con respecto a un producto, servicio o idea, patrocinado o diseminado por medios de comunicación masiva.”⁵⁹

El ciclo de vida del producto. Se entiende a la evolución que experimentan las ventas del mismo a lo largo de su permanencia en el mercado. Si se analiza dicha

⁵⁸ *Idem.*

⁵⁹ *Idem.*

evaluación, es posible observar que presenta las siguientes etapas básicas: introducción, crecimiento, madurez y declinación o decadencia.

Las características que presenta la combinación promocional en cada una de las etapas mencionadas son diferentes y responden a la situación en la cual se encuentra el producto en relación con el mercado y la competencia.

Etapas de introducción. La etapa de introducción comienza cuando el producto aparece por primera vez en el mercado. La etapa de introducción se caracteriza por presentar un nivel de ventas reducido y altos costos de promoción. Esto se debe a que, como el producto no es conocido, es necesario hacer un gran esfuerzo para darlo a conocer e informar sobre sus características, así como sobre sus ventajas y su forma de uso.

El esfuerzo tiene que ser grande puesto que, como producto nuevo, tiene que vencer cierta resistencia por parte del consumidor; resistencia que resulta evidente si se tiene en cuenta que la adopción del nuevo producto significa una alteración de sus hábitos de compra.

Por tal razón, en esta etapa del ciclo de vida la publicidad tiene un importante papel y sus objetivos, generalmente, están orientados a inculcar un nuevo hábito de compra, o bien a combatir un preconceito.

Si se tiene éxito en el esfuerzo promocional, las ventas del producto comienzan a subir rápidamente, y este entra en la segunda etapa de su ciclo de vida, que es la del crecimiento o desarrollo.

Si, por el contrario, el producto no logra la aceptación esperada o su “despegue” se extiende más allá de lo previsto, las ventas no subirán lo suficiente para cubrir los costos de promoción, y el producto puede morir en su etapa de introducción.

La campaña de lanzamiento, por tanto, tiene que ser muy bien planeada, de tal manera que el producto se mantenga el “menor tiempo posible” en esta etapa.

Etapa de crecimiento. Esta etapa se caracteriza por presentar un rápido crecimiento de ventas en sus inicios, con bajo costos en materia de promoción, hasta que la aparición de productos competidores obliga a tomar algunas acciones para fortalecer el producto y extender así, el mayor tiempo posible, su permanencia en esta etapa de su ciclo de vida, puesto que es la más rentable.

Los esfuerzos en este caso se concentran más en acciones de promoción de ventas, normalmente basadas en promoción en materia de precios, lo cual hace que las utilidades disminuyan paulatinamente hasta que el producto entra en la etapa de madurez.

Por otra parte, la combinación promocional no abandona la publicidad, sino que le asigna a ésta un nuevo papel. En efecto, mientras que en dicha combinación la promoción de ventas busca incrementar el volumen de venta del producto, la publicidad trata de fortalecer la marca.

Etapa de madurez. Esta presenta, a su vez, tres fases: una inicial donde las ventas continúan subiendo, aunque evidentemente en una forma más lenta que en la etapa anterior; una fase intermedia, donde las ventas se estabilizan; y una fase final, donde las ventas comienzan a declinar y el producto entra en una franca decadencia. Esta etapa se caracteriza, generalmente, por una intensa competencia, y los niveles de precios llegan a sus límites más bajos. En consecuencia, se incrementan fuertemente los esfuerzos promocionales, y la publicidad tiene nuevamente un papel principal en la combinación promocional.

Si el producto llega a la etapa de madurez fortalecido y con prestigio, es decir, con una buena imagen, una demanda firme, la publicidad se orienta fundamentalmente hacia una labor de tipo *recordatorio*, con el objeto de mantener su nombre en la mente del público, y de protegerlo, además, de la acción de la competencia.

Etapas de declinación. La última etapa del ciclo de vida es la de declinación o decadencia. El indicador de que el producto ha encontrado en dicha etapa es la caída o disminución permanente de las ventas.

Generalmente, ante una situación de esta naturaleza se puede optar entre las siguientes alternativas:

- Eliminar el producto.
- Descontinuar gradualmente su producción, dentro de lo que se conoce como estrategia de desinversión.
- Revitalizarlo a través de alguna modificación.

Al respecto, es preciso recordar que existen productos y, concretamente, marcas que periódicamente son objeto de revitalización para mantenerlos siempre en vigencia y en buenas condiciones de competitividad. El caso de las cremas dentales es un buen ejemplo de este caso al incorporar nuevos ingredientes a sus formulas tradicionales, tamaños en la presentación, nuevos sabores, entre otras modificaciones más.

Estrategia de recuperación. Supone revertir el declive en el desempeño y revigorizar el crecimiento para que haya rentabilidad; su necesidad puede aparecer en cualquier etapa del ciclo de vida, pero es más probable en las de madurez o declinación.

La mayoría de las recuperaciones requiere que la empresa analice con cuidado sus entornos externo e interno; “el externo conduce a identificar los segmentos de mercado o grupos de clientes que seguirían siendo atractivos para el producto, y el interno supone acciones hacia el interior y exterior para lograr su recuperación de hecho se aplica el concepto de *crecerse al castigo*.”⁶⁰

⁶⁰ G. Dess Gregory, Tom Lumpkin G., B. Eisner Alan. *Administración Estratégica. Textos y casos*. Quinta edición. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. 2011. pág. 182.

La contratación Internacional. La contratación internacional presenta una mayor dificultad que la nacional, dado que es suficiente con conocer las diversas ramas de Derecho (mercantil, administrativo, laboral, etc.), sino que, además, es preciso tener conocimientos de comercio exterior en general y de la legislación sobre control de cambios de cada país en particular.

La oferta y el contrato de compraventa. “La oferta es el resultado de las conversaciones entre exportador y el posible comprador extranjero, una vez que este último ha mostrado su interés por el producto.”⁶¹

Refleja en gran medida la seriedad de la empresa exportadora, por lo que debe incluir con total claridad todo lo acordado, y en especial:

- Las características técnicas del producto.
- Las condiciones de entrega de la mercancía (Incoterm).
- Las condiciones de pago y el medio utilizado.
- Por cuenta de quien son los incrementos o disminuciones de los aranceles, en caso de producirse.

Salvo que se produzcan situaciones que puedan derivar en impago, hay que respetar las condiciones ofertadas durante el plazo que se especifica, aun cuando varíen las circunstancias que las motivaron.

El contrato de compraventa. “Mediante la firma de un contrato de compraventa, el vendedor se obliga a entregar un bien o un servicio previamente determinado y, a cambio, el comprador se obliga a pagar el mismo, normalmente por un importe dinerario o por otro bien o servicio cuyo precio ha sido previamente tasado.”⁶²

⁶¹ Moreno Gormaz José Eladio. *Guía teórica y práctica del exportador*. Edit. Dykinson, Madrid 2000. pág. 58.

⁶² *Idem*.

La prestación debe ser:

- Posible
- Lícita. La conducta exigida no puede ser contrariada a la ley, ni a la moral, ni al orden público.
- Determinada. No puede exigirse a nadie algo que no pueda determinarse con arreglo a criterios establecidos a priori.
- Vinculante. Es la relación por las que se unen ambas partes, con un derecho a exigir y un deber que cumplir.

La redacción del contrato depende de la complejidad de la transacción comercial que se quiere plasmar en él.

En la práctica, existen contratos muy complejos con innumerables cláusulas y, por el contrario, otros muy sencillos, llegando incluso a realizar compraventas mediante pedidos por fax y acuse de recibo con la conformidad del vendedor.

Por lo tanto, en la redacción del contrato puede influir también la confianza entre las partes y la habitualidad de sus relaciones comerciales.

En un contrato de compraventa debe figurar:

- Preámbulo.
- Identificación del comprador, vendedor, organismos intervinientes, etc.
- Objeto y fines del contrato, así como las obligaciones que vinculan a ambos una vez firmado.
- El precio de venta, importe y moneda. Además, si el plazo de cobro es incrementado, conviene incluir una cláusula de revisión de precios.
- Aspectos relativos a la calidad, cantidad, medida, peso, etc. de las mercancías.
- Tipos de embalaje y envases utilizados.
- Forma y medios de transporte.

- Documentos que han de aportarse, facturas, conocimiento de embarque, etc.
- Condiciones de pago, forma y medio.
- Condiciones de entrega, lugar y forma. Los Incoterms estipulan los derechos, obligaciones y responsabilidades del comprador y el vendedor.
- Garantías, cuando se soliciten por el comprador o vendedor.
- Cláusula de reserva de dominio, cuando proceda.
- Jurisdicción y ley aplicable.
- Posible arbitraje.
- Idioma del contrato.
- Otras cuestiones que se consideren de interés, tales como cláusulas relativas a sucesos imprevistos ajenos a las partes que impidan llevar a buen fin la transacción o cláusulas de penalización derivadas de incumplimientos por algunas de las partes.

Las condiciones de pago. “Las condiciones de pago dependen de los factores tales como el conocimiento previo del comprador extranjero, su nivel de solvencia, la situación de estabilidad política y económica del país comprador y la naturaleza de la mercancía.”⁶³

1. Pago anterior a la entrega de la mercancía. Es habitual que, en determinadas ventas de mercancías, el vendedor exija el pago de un porcentaje a cuenta o su totalidad por anticipado, los motivos pueden ser diversos:
 - Desconfianza del vendedor, que quiere tener la seguridad de que el comprador hará honor a su compromiso de adquirir la mercancía.
 - Operaciones condicionadas a la existencia de un anticipo, como créditos comerciales, y financiaciones con apoyo oficial.

⁶³ *Idem.*

2. Pago contra entrega de los documentos que transmiten la propiedad de la mercancía o contra entrega de la propia mercancía. El comprador obtiene la seguridad de recibir la mercancía y el vendedor se asegura el cobro.

- El proveedor entrega los documentos y recibe a cambio un cheque bancario.
- Se acuerda como medio de pago un crédito documentario pagadero a la vista, por la desconfianza entre las partes o por otros motivos, como por ejemplo, para evitar el riesgo país.

3. Pago aplazado, parcial o totalmente.

- A fechas ciertas (Ejemplo: 50 por 100 a 180 días fecha del cocimiento de embarque y el restante 50 por 100 a los 360 días).
- A fechas inciertas (Ejemplo: a los 90 días de la fecha de presentación de los documentos).

Las condiciones de entrega (Incoterms). “Los Incoterms definen los derechos y obligaciones del comprador y vendedor, evitando las discrepancias que podrían darse en los diferentes países respecto a las condiciones de entrega como consecuencia de la inexistencia de una legislación común internacional.”⁶⁴ Evitan las dificultades que puedan surgir fruto de una información inadecuada o poco correcta y reducen la problemática derivada de interpretaciones debidas a cuestiones idiomáticas o de legislaciones nacionales.

Los términos Incoterms fijan muy claramente tres elementos fundamentales:

1. Por cuenta de quien corren los gastos de transporte, seguro, aduana, etc.
2. Cuando se transmiten los riesgos del vendedor al comprador, por pérdida, deterioro y robo.
3. La forma, el lugar y el momento de entrega de las mercancías.

⁶⁴ *Idem.*

La legalización de documentos. “La legalización tiene como finalidad dar fe de la autenticidad de las firmas que figuran en los documentos públicos y certificar la competencia de los firmantes.”⁶⁵

Tiene especial importancia en Comercio Exterior, especialmente cuando hay que aportar documentos públicos tales como escrituras, apoderamientos, etc., por tener que acreditar las atribuciones y poderes de las personas que firman en nombre de la empresa, especialmente cuando se firman contratos de exportación importantes, aperturas de cuentas en entidades financieras extranjeras, etc.

Como norma general, ciertos documentos están exentos del requisito de legalización, estos son los relativos al estado civil, la capacidad, la nacionalidad, el domicilio, la situación familiar de las personas físicas, procedimientos judiciales, de seguridad social y los expedidos en su calidad oficial por fedatarios públicos de los agentes diplomáticos o consulares.

Logística. La logística. “es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente.”⁶⁶

Logística puede ser llevar las cosas donde se necesita que estén, pero no es lo mismo que transporte. La logística requiere la coordinación de muchas actividades que controlan y rodean el transporte, incluyendo diseño de la red de contactos, información, transporte, inventario y almacenamiento.

Logística no es simplemente llevar las cosas donde se necesitan, sino hacerlo en un ambiente de mercado competitivo donde otras compañías buscan atraer a los

⁶⁵ *Idem.*

⁶⁶ Long Douglas. *Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*. Edit. Limusa, México 2006. pág. 5

clientes de sus competidores.”La meta general de la logística es alcanzar un nivel deseado de servicio al consumidor al costo más bajo posible.”⁶⁷

Hay tres distintas áreas desde el punto de vista logístico de la firma. Logística de llegada, que se encarga de la administración de los materiales y su procedencia. Logística operacional, muy relacionada con la administración de los materiales y que hace énfasis en la forma en que la logística afecta a las operaciones. Logística de salida, también conocida como distribución física, que se refiere a la forma en que los productos son físicamente llevados a los clientes. Son importantes estas distinciones porque en el caso de la logística de llegada, usted es el cliente; con la logística de salida usted es el vendedor y con la logística de llegada/salida abarca otros factores, mientras que las operaciones son internas.

También se habla sobre los términos logística ínterfirmas, que se refiere a la logística entre diferentes compañías, y logística íntrafirma, que sucede dentro de la misma compañía. No importa si se llama ínterfirmas o de llegada/salida, el punto es que la carga esta dentro de la firma, pero no necesariamente en una misma localidad. La compañía puede ser una enorme corporación multinacional con instalaciones en todo el mundo.

Logística internacional. Se entiende a la logística internacional como “el diseño y manejo de un sistema que controla el flujo de los materiales hacia adentro, a través y fuera de la corporación internacional; incluye el concepto de movimiento total y cubre la diversidad completa de las operaciones relacionadas con el movimiento del producto, así como las relaciones logísticas de la compañía con proveedores y clientes.”⁶⁸

Dos fases en el movimiento de materiales son de importancia logística. La primera fase la administración de materiales o el movimiento oportuno de materia primas, partes y accesorios en y por la compañía. La segunda fase es la distribución física

⁶⁷ *Idem.*

⁶⁸ Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka. *Marketing Internacional*. Edit. Mc Graw Hill, México 2001. pág. 572.

o el movimiento del producto terminado de la compañía a sus clientes. En ambas fases, el movimiento se considera dentro del contexto del proceso total. Por tanto se incluyen los periodos estacionarios (almacenamiento e inventario). La meta básica de la administración de la logística es la coordinación efectiva de ambas fases y sus diversos componentes, para que resulten en una máxima efectividad de costos y mantenga al mismo tiempo las metas y requerimientos de servicio. En palabras del director de operaciones de logística internacional de *General Motors Corporation*, el propósito de logística internacional en “planear sistemas efectivos de costos para uso posterior, intentar eliminar la duplicación de esfuerzos y determinar en donde falta o es inapropiada la política de distribución. El énfasis se coloca en la consolidación de los movimientos existentes, planeación de nuevos sistemas, identificación de ideas útiles, técnicas o experiencias y trabajar con las diversas divisiones hacia la instrumentación de cambios benéficos.”⁶⁹

Las compañías internacionales ya han logrado muchas de las reducciones de costos que son posibles en financiamiento y producción y empiezan a considerar la logística internacional como una herramienta competitiva. Los avances tecnológicos y el progreso en los sistemas de comunicación y las capacidades de procesamiento de la información tendrán particular importancia en el diseño y manejo de los sistemas logísticos.

Es justo decir que la logística bien puede llegar a ser la dimensión clave por medio de la cual las compañías se distinguen a nivel internacional. Dada la velocidad del cambio tecnológico y las demandas de eficiencia que pesan sobre el negocio, la competitividad, crecimiento internacional de ventas y el éxito de marketing internacional dependerán cada vez más de la función logística.

⁶⁹ *Idem.*

1.6 IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PLANES DE EXPORTACION.

“El plan de exportación es el documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa, le dice hacia donde debe ir y como llegar al mercado internacional.”⁷⁰

El plan de exportación es el plan de Mercadotecnia, aplicado a diversos y específicos mercados en el exterior, es necesario diferenciar y hacerlo por separado debido a que las condiciones del mercado internacional suelen ser muy diversas y diferentes, en cuanto a aspectos como: canales de distribución, perfil, usos y costumbres de los consumidores, además de las diversas complicaciones impuestas por las barreras arancelarias, no arancelarias, tramitación aduanal, transporte, embalaje, contratación, medios de pago internacionales, y las ventajas y restricciones que surgen de la existencia de acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales. “La inquietud por exportar se debe traducir en acciones concretas para el futuro exportador.”⁷¹

Un buen plan de exportación es un excelente instrumento para guiar el esfuerzo exportador de las empresas, hacia el éxito comercial en el mercado exterior. El desarrollo de un buen plan requiere tanto del conocimiento de las capacidades propias como de las oportunidades que presente en el mercado internacional; conocimiento sobre el que se aplica la inteligencia astucia y audacia para distinguir, aceptar y enfrentar los retos, supone abrir nuevos mercados para aprovechar el potencial de negocio que estos ofrecen; en el desarrollo del buen plan de exportación, cinco tareas son esenciales:

1. Descripción de la situación presente del negocio, lo que implica la elaboración de un resumen detallado, de todos los aspectos relevantes de sus operaciones actuales.

⁷⁰ Lerma Kirchner Alejandro. *Comercio Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*. Edit. ECAFSA, 2000. pág. 87.

⁷¹ Hernández Torres Jorge. *Guía para iniciarse en la exportación. Elabore usted mismo sus planes de exportación*. Segunda edición. Edit. PROMEXA, 1992. pág. 15.

2. Detección de oportunidades comerciales en el mercado internacional (investigación producto – mercado).
3. Evaluación de la competitividad internacional de la empresa y de sus productos o servicios, mediante el análisis comparativos entre las fuerzas y debilidades de la empresa (principalmente en lo que se refiere a los productos o servicios), versus los competidores en cada mercado meta.
4. Determinación de la estrategia competitiva. Con base en la información recabada en los tres pasos previos, y haciendo uso del ingenio y astucia, se podrá identificar y determinar las acciones para mejorar el funcionamiento de su compañía en los nuevos mercados, y así incrementar el éxito de su esfuerzo exportador.
5. Formulación del plan de exportación. Donde se identifican y describen uno o varios proyectos específicos de exportación, que sean prometedores.

Para obtener la información interna de la empresa, deberá recurrir a las fuentes de información internas, como son la observación y el análisis de sus operaciones, la consulta de registros de costos, información sobre la capacidad teórica y real de producción, los ciclos de venta en el mercado interno, etc.

La información externa (relativa al mercado meta), se obtiene de dos tipos de fuentes; las fuentes primarias (*in situ*) y las fuentes secundarias o fuentes documentales.

La investigación del mercado meta, por razones de tiempo y costo, deberá iniciarse por la investigación en las fuentes secundarias, acudiendo a los acervos documentales de los centros de información o bibliotecas, pertenecientes a las instituciones encargadas de la promoción de las exportaciones, acervo informativo (libros, revistas, bases de datos, etc.) con que cuentan las cámaras binacionales de comercio y en algunos caso, las embajadas de los países cuyos mercados hubiesen sido considerados como prometedores.

Actualmente dentro de estas fuentes secundarias de información, es fundamental tener en cuenta a la Internet, que suele contar con información actualizada y extensa sobre países, productos, oferta y demanda internacional de muchos bienes y servicios, presentando una dinámica muy activa en cuanto al crecimiento de usuarios y acervo informativo.

Del análisis y evaluación con base en los datos obtenidos, mediante las fuentes primarias, puede ser que se llegue a la conclusión de que no es posible o conveniente hacer el esfuerzo de exportar a un determinado mercado, en este caso el proyecto que se enfoque a ese mercado deberá ser desechado para no incurrir en costos mayores, que estarán destinados al fracaso, pero si por el contrario, el análisis de la información obtenida en las fuentes secundarias, indica que pudiese ser promisorio el exportar a un mercado exterior, esto deberá corroborar mediante la investigación en fuentes primarias (*in situ*).

La investigación *in situ* implica, transportarse al mercado meta para realizar la segunda parte de la investigación, mediante consulta al acervo de información que sólo está disponible en el mercado meta, observación, entrevista, encuesta, investigación de gustos y preferencias de los consumidores, utilizando técnicas como lo es la de grupos de enfoque, etc.

En el Comercio Internacional existe una serie de mecanismos que se aplican a la promoción de las exportaciones, los cuales van desde contacto con posibles importadores mediante el envío de propuestas por correo, facsímil, o correo electrónico a posibles importadores cuyos datos fueron localizados en el directorio telefónico, directorio de direcciones electrónicas o base de datos, pasando por la labor personal o de *cambaceo* de ventas en el mercado exterior, participación en ferias y misiones comerciales, hasta la utilización de páginas en Internet para anunciar los productos y/o servicios que se desean comercializar en el extranjero.

“La calidad del plan debe minimizar en lo posible, la necesidad de hacer cambios y ajustes, porque esto implica costos adicionales y desperdicio de tiempo, un buen

plan requerirá un mínimo de ajustes, a menos que sucedan eventos erráticos en el mercado meta, imposibles de prever.”⁷²

Ya que se ha concluido la formulación del plan de exportación, este debe ser puesto en marcha, para lo cual se deberán efectuar las adecuaciones requeridas por el producto de exportación, así también efectuar los arreglos necesarios para participar en las ferias y misiones comerciales que convengan, contactar y hacer convenios con los diversos prestadores de servicios para la exportación y posibles asociados de negocios.

Así también en la puesta en marcha, de acuerdo con el plan de exportación respectivo, suele hacerse *promoción preliminar* por correo, fax o correo electrónico, estableciendo contacto con posibles compradores, y obteniendo el apoyo institucional correspondiente.

“Para las empresas que se inician en el comercio exterior, suele ser conveniente probar su esfuerzo exportador mediante la puesta en operación de un proyecto de extensiones limitadas, en el que se corra un mínimo riesgo, no obstante que consiguientemente la rentabilidad habrá de ser también limitada.”⁷³

⁷² Kirchner *op. cit.* pág. 96

⁷³ *Idem.*

2. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR DE ARTESANOS DE CERÁMICA DE TALAVERA EN EL ESTADO DE PUEBLA.

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PRODUCCION DE CERAMICA DE TALAVERA.

La ciudad de Puebla, a 120 Kms. de la ciudad de México es una de las ciudades coloniales más grandes del país, reconocida por su centro histórico y por su centenaria y tradicional producción de cerámica de Talavera. Su elaboración conserva su carácter primitivo pero su decoración se ha modificado recibiendo influencias como la morisca, la china y las europeas que mezcladas con elementos locales, le imprimen características únicas e inconfundibles.

El proceso de la fabricación de la Talavera pudiera parecer sencillo; sin embargo, los artesanos requieren de un periodo de adiestramiento y capacitación muy especializada para lograr hacer un trabajo tan notable.

Primero se mezclan dos tipos de barro, uno de color blanco y el otro de color negro, eliminando la arena, piedras y materias orgánicas mediante un proceso de tamizado, cabe destacar que estos tipos de barro se obtienen de la región de Totimehuacán, Estado de Puebla.

Figura 1. Análisis de los componentes químicos de la mezcla

<i>Sílice</i>	<i>45.60%</i>
Alúmina	17.70%
Óxido Férrico	2.10%
Óxido de Calcio	18.05%
Óxido de Magnesio	1.61%
Anhídrido Carbónico	14.14%
Agua y diferencia	0.80%
Total	100%

Fuente: Murguía Sánchez Lisha Magdalena. *Estrategia de promoción y publicidad internacional para la empresa Uriarte*. Tesina que para obtener el título de Licenciada en Comercio Exterior y Aduanas. Universidad Iberoamericana, 2002. pág. 63

Después de obtenida esta mezcla, se cuela y se deja reposar para perder humedad; después de secarse, se amasa con las manos o con los pies y se pasa a los talleres de torno, en los cuales manualmente se les va dando forma a cada una de las piezas.

Cuando el tamaño de la pieza es superior al de una pieza normal, se le va dando forma con unos moldes; en el caso de los azulejos se cortan pedazos de barro más o menos iguales, a los que se les llaman *balas*, que se colocan sobre una superficie plana, de donde se toman para la hechura de los mismos. Las balas se aplastan formando tortas, aplanándolas entre las manos hasta darles un grosor más o menos uniforme.

Cada torta de barro se coloca sobre una plantilla de madera de dimensiones convenientes, y se recortan sus cuatro lados; una vez listas las piezas se dejan secar de ocho a doce semanas. Posteriormente, se hornean a una temperatura de 850 °C; después de este proceso las piezas adquieren el color típico del barro, donde se pasa por el primer control de calidad para revisar las piezas y observar si es que no se encuentra rota por dentro o tiene alguna imperfección; para comprobar que la pieza no esté rota en su interior se procede a golpearla con cuidado con un pedazo de metal delgado, parecido a una regla, y el sonido que emita la pieza nos indicara si se encuentra rota por dentro, el sonido que debe emitir la pieza se parecerá al de una campana y así se sabe que esta pieza no se encuentra rota por dentro, posteriormente la pieza se somete a un proceso de raspado para limar las asperezas que pueda tener.

Por medio de inmersión se bañan las piezas con un barniz blanco sobre el cual se hará posteriormente el decorado, esto sirve para impermeabilizar la pieza y les dará el esmaltado; es decir, ese brillo y color que les darán a las piezas de auténtica Talavera Poblana. Una vez esmaltados, se dejan secar de dos a tres días. El esmaltado se prepara mezclando plomo, estaño y arenilla; en un horno pequeño, se funde el plomo y enseguida se le añade el estaño, moviendo la mezcla constantemente hasta que toma un color amarillo y cristalice, una vez fría se muele

y se combina con agua, separadamente se muele arenilla mezclada con agua y al estar diluida perfectamente se combinan las mezclas con una parte de la de estaño y plomo por tres de arenilla.

El siguiente proceso consiste en que, una a una, a las piezas se les va delineando el diseño elegido mediante polvo de carboncillo dentro de un trozo de tela el cual va pasando sobre las piezas con un punteado de patrones hechos con un papel más o menos grueso que contiene dicho diseño. La loza común es pintada sin patrones previos.

“Las piezas se decoran con pinceles de pelo de mula y colores fabricados a base de minerales naturales diluidos en agua, o como se le conoce entre los ceramistas “pintar en crudo”, es decir, los colores aplicados antes de la segunda horneada presentan muy diferentes tonalidades a como salen después de la misma.”⁷⁴

Colores en crudo	Transformación al ser fundidos
Plomizo	Azul delgado
Azul claro	Azul fuerte
Plomo oscuro	Amarillo
Rosado Pálido	Colorado siena
Violado	Verde
Siena quemada oscura	Negro para filetes

Fuente: Consejo Regulador de Talavera A.C.

Finalmente, las piezas se hornean a 1050 °C aproximadamente para que se obtenga el color, brillo, y textura características de la Talavera; después de horneada; algunas piezas salen con algunos defectos. Por lo que son llevadas a un taller de restauración donde algunas veces se pueden arreglar. En caso de que se puedan arreglar, pasan por una tercera horneada, y si después de esta, la pieza sigue con defectos, entonces se quiebra y se vende como deshechos.

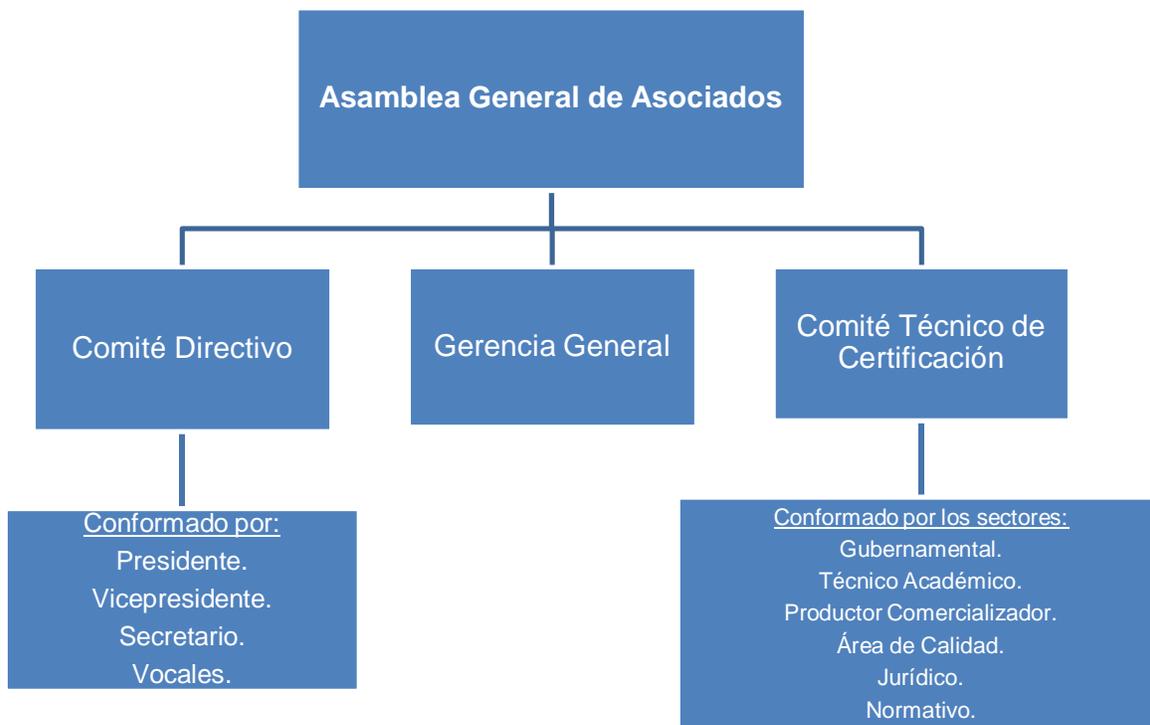
⁷⁴ *Idem.*

2.2 SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA.

El Consejo Regulador de Talavera.

El Consejo Regulador de Talavera A.C. (CRTAL A.C.) se constituye jurídicamente en Noviembre de 1998, como un organismo del sector privado con fines no lucrativos, tiene personalidad jurídica propia con alcance nacional e internacional y está acreditado por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) y aprobado por la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía como unidad de verificación. Su constitución se realizó a partir de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización de 1992 y las reformas, adiciones y derogaciones de diversas disposiciones de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización publicadas el 20 de mayo de 1997 ya que esta Ley promueve la participación de organismos privados con la responsabilidad de realizar actividades de evaluación de la conformidad.

Fig. 2 Integración del CRTAL, A.C.



Fuente: Consejo Regulador de Talavera A.C.

El objetivo del CRTAL, A.C. es preservar la Talavera, herencia de nuestros antepasados y con tal objeto el ex gobernador del Estado de Puebla, Manuel Bartlett Díaz, inicia este proyecto con el primer decreto en 1993, el cual protege la zona geográfica que contiene las materias primas características del producto y que se encuentran en la zona del valle de Puebla en los distritos de Atlixco, Cholula, Puebla, y Tecali. Decreto de fecha 11 de julio de 1993 enviado al H. Congreso del Estado, aprobado por este y publicado en el Periódico Oficial el 13 de Julio del mismo año.

Este primer Decreto fue modificado para el efecto de reformar la declaración de zona de “Talavera de Puebla” por zona de “Talavera” para fortalecer a los auténticos productores de Talavera. Para consolidar este proyecto, el Ejecutivo del Estado solicita oficialmente a la Federación a través de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial la Denominación de Origen de la Talavera, declaratoria publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 1997. Con la inclusión del municipio de San Pablo del Monte Tlaxcala a la zona de Talavera, en Octubre del 2003 se da la última modificación a la Declaratoria, aumentando así a cinco los Distritos Judiciales amparados por la Protección de Denominación de Origen. Se entiende por denominación de origen, el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya calidad o características se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en este los factores naturales y humanos.

En un inicio el CRTAL A.C. se fundó con 5 talleres, actualmente son 9 los integrantes que la conforman, el principal requisito es cumplir con la NOM – 132 – SCFI – 1998, durante las reuniones que se llevan a cabo se discuten los diferentes problemas que se tienen y se analizan la problemática de los procesos de producción.

Anteriormente, el CRTAL A.C. era el organismo encargado de verificar que los talleres cumplieran con la NOM – 132 – SCFI – 1998 y que los talleres pudieran certificarse con la Denominación de Origen (DO4). Sin embargo, en fechas

recientes, el encargado será el Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica (INAOE), el costo de certificación es de \$5000 y las pruebas se realizan en los laboratorios de este Instituto. El CRTAL A.C. también brinda apoyo a los socios que forman parte del consejo, se otorgan hologramas que avalan la calidad de la Talavera que están ofreciendo a la venta, actualmente se encuentran trabajando en un portal Web que incluya a todos los socios y también se apoyan con difusión en los medios de comunicación principalmente en radio pero como no cuentan con muchos recursos pues su presencia en este medio ha disminuido; en algún momento el Gobierno del Estado les otorgaba algunos espacios de transmisión en el Sistema de Información y Comunicación del Estado de Puebla (SICOM Radio), ahora ya no cuentan con estos espacios.

En lo que se refiere al combate a las imitaciones o piezas de ínfima calidad el CRTAL A.C. no ha implementado alguna línea de acción a seguir debido a que el organismo responsable en este tema es la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y este organismo no ha implementado algún *operativo* argumentando que todos los talleres existentes son productores. Por este motivo, el CRTAL A.C. cedió la certificación al INAOE que como organismo independiente tenga la facultad de mandar a PROFECO oficios donde obligue a los comerciantes que vendan Talavera cuenten con la certificación expedida por el CRTAL A.C.; como mención está el hecho de que el mercado de la Talavera no ha sido invadido por productos provenientes de China, al contrario, las imitaciones provienen del mercado interno del Estado de Puebla y de otros Estados como Guanajuato y Guadalajara debido a que en estos lugares se fabrica imitación de Talavera y se vende como certificada. A pesar de que en la DO4 está inscrito San Pablo del Monte Tlaxcala, ningún taller productor de cerámica se ha querido certificar porque no hay incentivos o sanciones para estos talleres.⁷⁵

⁷⁵ Información proporcionada por Enriqueta Gamboa Serdán, Presidenta del Consejo Regulador de Talavera A. C. en entrevista realizada el día 19 de Mayo de 2008.

2.3 CONDICIONES PRODUCTIVAS Y ORGANIZACIONALES.

Como maquinaria esencial para un taller que se dedica a la fabricación de la Talavera es indispensable contar con molinos, hornos y tornos; de los primeros con un promedio de tres y que tengan una capacidad de 10 Kg. para que en ellos se puedan moler los componentes que formaran los colores y el esmalte.

“El horno principal se acostumbra por gas en la mayoría de las empresas, y es el que le va a dar la pieza en la primera horneada el color barro. En cuanto a tamaño se refiere su mayoría cuentan con una capacidad como para unas 2000 piezas de tamaño mediano, la cual es suficiente para una empresa pequeña y mediana, considerando pequeña de 30 a 130 personas. Existe una amplia variedad de hornos por gas, pero todos tienen la misma función, sólo varían en tamaño, método de programación y temperatura de horneado, principalmente.”⁷⁶

En cuanto a equipo de trabajo es importante contar por lo menos con 2 tornos de pie o mecánicos, para el proceso de moldeo de la pasta. También es necesario un torno de *tarraja* con el cual se le puede dar forma, por ejemplo, a los platos. Este torno es semejante al de pie, con la diferencia de que éste tiene una palanca en la parte superior la cual al bajarla le imprime al barro la forma que éste tenga, facilitando la operación de moldeo.

Los principales insumos que se necesitan son el barro blanco y el barro negro, que necesariamente tienen que provenir de la región de Puebla de los bancos de barro que hay en los municipios de Tecali de Herrera, San Francisco Totimehuacán y de la zona de Valsequillo; en cuanto a los metales para preparar el esmalte y los colores se contacta con los proveedores específicos de estos metales los cuales tienen que ser metales puros para que estos cuenten con la calidad apropiada.

⁷⁶ Guillan Sevilla Elizabeth. *Estudio de factibilidad para el establecimiento de una empresa productora de Talavera*. Tesis que para obtener el Título de Licenciada en Ingeniería Industrial. Universidad Iberoamericana, 2001. pág. 74.

El proceso de esmalte se puede llevar a cabo en una palangana de 70 cm. de diámetro aproximadamente, en donde se sumergen las piezas. Otro equipo de soporte necesario para los pintores son las tornetas, de 45 cm. de diámetro, con las cuales ellos pintan sobre todo las orillas de un plato y lo van moviendo, lo cual es más accesible y cómodo para el proceso de pintura. Para el transporte de las piezas recién pintadas hacia el horno se requieren de carritos con repisas y trasladar todas las piezas que se tengan.

Dentro del equipo de soporte necesario se encuentran mesas para los pintores, mesas para realizar retoques, pulir y limpiar las piezas, tambos para la mezcla del barro con el agua; repisas de madera para el secado de las piezas y equipo de oficina, en el equipo de oficina se consideran muebles para oficina, teléfonos, fax, computadoras e impresoras.

Dependiendo de la empresa es la forma de su organización, no hay una uniformidad en este aspecto; sin embargo, la mayoría está conformada de la siguiente manera:

Fig. 3 Forma de organización.



Información proporcionada por el Ingeniero Miguel Ángel González Rosales, de la empresa Talavera de la Luz.

A mi consideración, la forma de organización depende en demasía del tamaño de la empresa, en su mayoría pequeñas y medianas, por lo que el número de personal encargado de la producción y la dirección de la empresa es el idóneo debido a que se basa en gran medida de las ventas ya sea en el área de exhibición o por los encargos de producción de piezas de cerámica de Talavera que en ocasiones representa una buena fuente de ingresos. Siendo un producto meramente artesanal y por la dificultad para la fabricación y decorado de las piezas, el personal encargado de la fabricación se mantiene laborando en la empresa por muchos años, sin que esto represente que no hubiese incorporaciones de nuevo personal hacia las empresas. En cuanto a las áreas de Dirección se da el caso de que por tratarse en su mayoría de empresas familiares, estos puestos son ocupados por los familiares del Director General o Propietario, dependiendo de la empresa.

La actual forma de organización es la óptima debido a que las empresas por su tamaño y por la demanda de la cerámica de Talavera, no pueden incrementar su número de personal laboral sin que esto represente un fuerte gasto en las finanzas de la empresa que posiblemente se vea reflejado en la solvencia para hacer frente a los gastos en insumos, gastos en mantenimiento de maquinaria, salarios, publicidad, etc., sin embargo, sería necesario que se crearan áreas destinadas a la difusión de las empresas debido a que a nivel publicitario es escasa la presencia en medios de difusión masiva llámese televisión, radiodifusoras o medios impresos como periódicos o revistas, dejando que recaiga la presencia publicitaria sólo en las páginas web, y debido a que no todos tiene un acceso fácil a este medio publicitario y de información, su promoción se ve limitada.

2.4 FALTA DE APOYO GUBERNAMENTAL.

El Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía dio a conocer por medio del Diario Oficial de la Federación con fecha del 25 de Noviembre de 1998 la Norma Oficial Mexicana NOM – 132 – SCFI – 1998 en la cual establece las especificaciones que debe cumplir la cerámica de Talavera y menciona que “es responsabilidad del Gobierno Federal establecer las medidas de apoyo que sean necesarias para garantizar que los productos que posean una denominación de origen se apeguen a los referentes establecidos en la norma oficial mexicana correspondiente y, de esa manera, garanticen calidad a los consumidores, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.”⁷⁷

En el mismo documento menciona las especificaciones que se deben cumplir de acuerdo al proceso de fabricación, con barros extraídos de la zona geográfica de Puebla y que esto se aplica a cualquier objeto de cerámica de Talavera, ya sea para uso como contenedor de alimentos y bebidas, uso recreativo o decorativo. Así como los lineamientos a seguir en el control de calidad, comercialización y vigilancia los cuales se mencionan en los siguientes párrafos.

De conformidad con el artículo 56 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, los productores de Talavera deben mantener sistemas de control de calidad compatibles con las normas aplicables. Asimismo, deben verificar sistemáticamente las especificaciones contenidas en este Proyecto de NOM, utilizando equipo suficiente y adecuado de laboratorio así como los métodos de prueba apropiados, llevando un control estadístico de la producción que objetivamente demuestre el cumplimiento de dichas especificaciones.

“En ningún momento el fabricante y/o comercializador de Talavera puede elaborar y/o comercializar cualquier otro producto en las instalaciones autorizadas por la dependencia competente; a menos de que cuente con líneas de producción claramente diferenciadas y la comercialización de los productos en cuestión sea

⁷⁷ [www.economia – noms.gob.mx](http://www.economia-noms.gob.mx) (Fecha de consulta: 27-05-2008).

también claramente diferenciada, a juicio del organismo de certificación acreditado y se notifique a este dicha circunstancia con la debida anticipación a la fecha de inicio de la producción y/o comercialización simultánea de cualquier otro producto distintivo a la Talavera. El productor y/o comercializador no pueden comercializar Talavera que no cuenten con certificado expedido por un organismo de certificación acreditado y aprobado; así mismo, si comercializa simultáneamente otros productos cerámicos, debe tomar las medidas conducentes para evitar confusiones al consumidor.”⁷⁸

El cumplimiento de la presente NOM será vigilado por la PROFECO, en el ámbito de su respectiva competencia. Si cualquier competencia competente por sí, o con base en el dictamen de una unidad de verificación acreditada y aprobada, detecta el incumplimiento de cualquier disposición considerada como obligatoria de conformidad podrá expedir una sanción. Dentro de los 15 días hábiles siguientes a la notificación de la resolución que emita la dependencia competente, el presunto infractor puede manifestar por escrito lo que a su derecho convenga en la inteligencia que una vez agotado dicho plazo la dependencia que emitió esa resolución puede imponer las sanciones que correspondan, de conformidad con la legislación de la materia.

Cabe aclarar un punto entre lo que es normalización y certificación. El primer punto se refiere a los procedimientos de producción que debe de cumplir la cerámica para que se pueda considerarse “Talavera” entre estos procedimientos que se requieren están, por ejemplo, que el proceso de elaboración debe de ser manual y de tipo artesanal y debe emplear materias primas características de esta artesanía como es el barro en *greña* de los colores blanco y negro, con la característica esencial de no permitir el vaciado (consiste en utilizar moldes para hacer las piezas de barro). El segundo punto se refiere a que una vez que se cumplieron los requisitos que establece la NOM el taller puede enviar las piezas que fabrica al INAOE para su análisis, y así obtener la certificación de que fabrica auténtica cerámica de Talavera.

⁷⁸ *Idem*.

Analizando la situación actual, el Gobierno Federal delega la responsabilidad al Gobierno Estatal en lo que respecta a la acción de velar por los intereses de los productores y/o comercializadores de Talavera que cumplen con el proceso de fabricación artesanal, debido a que no es del conocimiento que algún organismo Federal actúe en contra de la fabricación y venta de cerámica que la hacen llamar Talavera; en este caso la PROFECO sería el organismo competente en revisar que los establecimientos que ofrecen al público cerámica especificaran a sus clientes que no es la que cumple con la NOM, o en su caso, obligar a los establecimientos contar con piezas de auténtica cerámica de Talavera para que el cliente tenga alternativas al momento de adquirir alguna pieza y que tenga conocimiento de que lo que está adquiriendo es de su total agrado.

En lo que se refiere al Gobierno del Estado de Puebla, los productores y/o comercializadores de Talavera han expresado su inconformidad debido a que el apoyo del Estado no ha sido el suficiente; en un principio se llevaron a cabo reuniones en donde el Gobierno del Estado prometió acciones en beneficio del CRTAL A.C. sin embargo no se concretaron. La presidenta del CRTAL A. C. mencionaba que en los primeros años de formado el organismo, el Gobierno del Estado los apoyo de forma económica mediante la Secretaría de Economía (SEDECO) , sin embargo, este apoyo fue retirado, este incluía publicidad en algunos medios informativos.⁷⁹

La falta de apoyo gubernamental, en específico el Estatal, se ve reflejado en el hecho de que los apoyos financieros, llámense subsidios, no se otorgan a los talleres que cumplen con las especificaciones impuestas en la NOM – 132 – SCFI – 1998, así como la poca difusión y persuasión hacia los consumidores de que adquieran cerámica que cuente con certificación; otra situación palpable es que predominan los talleres que fabrican cerámica que no cumple con las disposiciones de esta NOM, ya que, se pueden encontrar fácilmente y en la principal zona turística de la ciudad de Puebla los productos que fabrican y los precios que ofrecen son muy bajos a comparación de la auténtica cerámica de Talavera, el

⁷⁹ Consejo Regulador de Talavera A.C.

principal argumento que dan las autoridades para no emprender acciones en contra de estos talleres es el hecho de que crean fuentes de empleo y por ende son una parte relevante de la economía de la ciudad.

A mi consideración, es necesario que el Gobierno Federal y el Estatal emprendan acciones en conjunto por medio de los organismos culturales y/o económicos existentes en los dos diferentes tipos de gobierno para no devaluar la imagen de la cerámica de Talavera, regular los establecimientos y talleres que ofrecen cerámica apócrifa por medio de incentivos, promoción dentro y fuera del país y así lograr que más talleres se avoquen a la NOM; resulta primordial el tener más acercamiento con el CRTAL A. C. y unir esfuerzos para lograr posicionar en el conocimiento y gusto del mercado local e internacional, una muestra de la diversidad de la artesanía mexicana como lo es la cerámica de Talavera.

2.5 PROBLEMÁTICA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y SISTEMA DE VALOR.

“La cadena productiva es un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta) lo que conduce a la producción de un determinado producto final.”⁸⁰

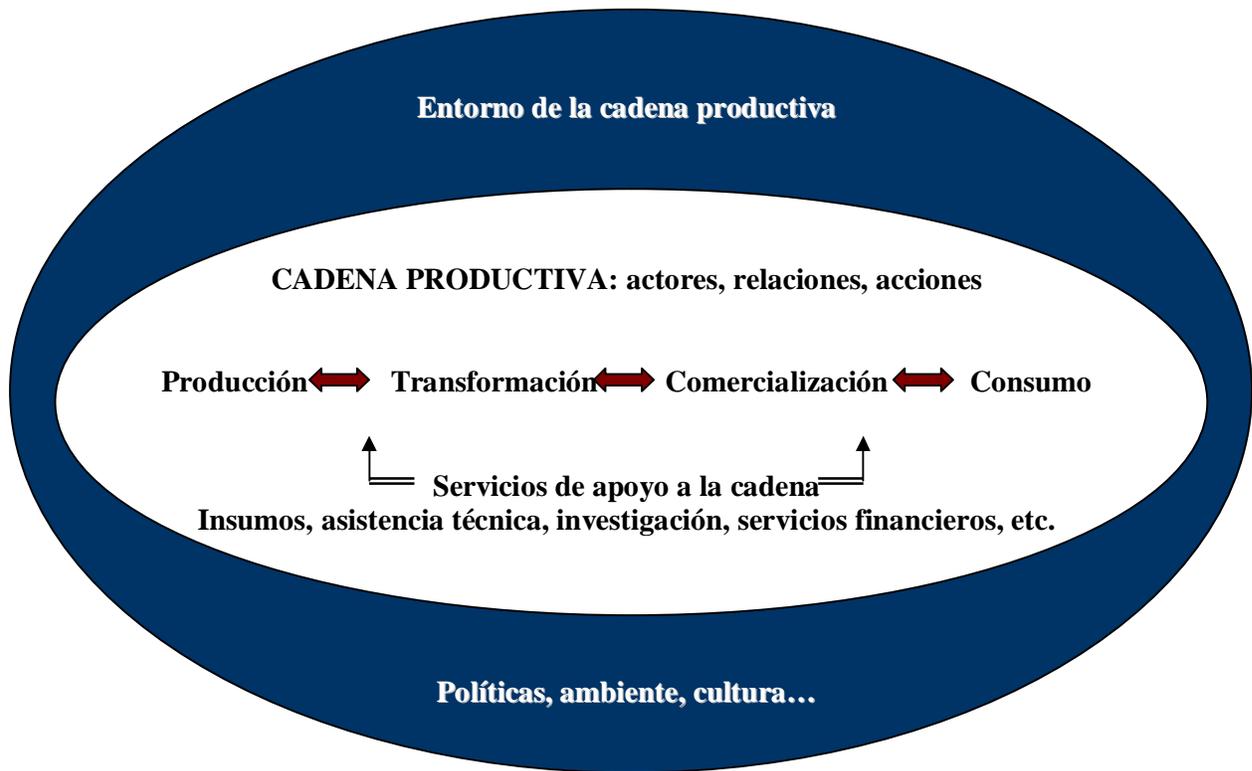
Según esta visión de procesos, y no de empresas o sectores aislados, el éxito de la fase final industrial y la posterior comercialización comienza por definirse a partir del primer eslabón de la cadena. La calidad y características de la materia prima, que depende de las fases primarias, son factores clave para determinar las posibilidades de inserción competitiva del producto final en los mercados.

Al hablar de cadenas pensamos en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva.

También se vuelve relevante el concepto de cadena productiva y de valor para las empresas que están al final de la cadena y desean implementar políticas de diferenciación de su producto, por ejemplo, mediante certificación de calidad o ambiental/ecológica. Para lograr tal objetivo estas empresas deberán necesariamente promover una instrumentación de las medidas y acciones correspondientes a lo largo de toda la cadena.

⁸⁰ www.mercosur.int/msweb (Fecha de consulta: 15-07-2008).

Fig. 4 Cadena Productiva



Fuente: www.sdc-valuechains.ch (Fecha de consulta 17-06-2008)

“El sistema de valor de un clúster está conformado por las empresas, los proveedores de insumos e instituciones que aportan funciones de soporte y los canales de distribución y comercialización. Las interacciones entre todos estos actores dentro del sistema de valor es lo que produce ventajas competitivas colectivas. La buena coordinación de todas las actividades entrelazadas a lo largo de la cadena de valor reduce los costos de transacción y genera mayor información para una mejor gestión siendo la gestión y articulación de todo ese sistema la fuente clave de las ventajas competitivas.”⁸¹

Seguendo esta lógica, el proceso productivo que da lugar a un determinado producto final podría involucrar a redes de proveedores organizados en clúster que, a su vez, se relacionan y complementan con otros clústers especializados. La

⁸¹ *Idem.*

cadena productiva o de valor adquiere así una dimensión regional que al contrario de la integración vertical, desconcentra y desverticaliza las fases del proceso en una lógica de especialización complementaria que busca la mayor eficiencia para el conjunto del proceso productivo.

En cuanto a los insumos que utilizan los talleres certificados para la elaboración de la cerámica de Talavera estos por norma tienen que provenir de la llamada Zona de Talavera de Puebla que comprende los municipios de Atlixco, Cholula Puebla y Tecali, cada taller tiene un proveedor que se encarga de suministrarles los barros que como se había mencionado antes son de dos tipos uno llamado barro blanco cuya composición en su mayoría es de óxido de calcio y sílice y el barro negro que su composición en su mayoría es de alumina y sílice.

Los talleres proponían en una revisión que llevaron a cabo a la NOM el cual decía que “el hecho de establecer un cierto contenido de Calcio Hierro y Titanio a los barros empleados en la elaboración de la cerámica de Talavera, no es garantía de que dichos provienen de las zonas que la propia Denominación de Origen establece, simplemente porque no existen estudios de caracterización de estos suelos que permitan establecer este hecho, por un lado y por otro, los diferentes productores de la Talavera han cambiado de proveedor de sus barros a lo largo de tiempo de la vigencia de la NOM y como era de esperarse las concentraciones de estos elementos (Ca, Fe y Ti) son diferentes a las que marca la norma, generando con ello un incumplimiento de la misma. Quizá las primeras fuentes de barro empleadas por los productores tenían una concentración más cercana a los límites que marca la norma pero con el cambio de proveedor y por lo tanto de fuente estas concentraciones se han modificado, violando la NOM, pero no necesariamente la Denominación de Origen.”⁸²

Al revisar la situación de los talleres de Talavera pude constatar que los barros empleados para la fabricación de la cerámica de Talavera no distan en mucho a los que emplea un taller de otro, la mayoría de ellos manejan el mismo proveedor para

⁸² www.cofemermerir.gob.mx/uploadtests/8232.66.59 (Fecha de consulta: 20-09-2008).

obtener el barro; en otro punto, los talleres se diferencian en cuanto a que manejan diferentes proveedores para los componentes químicos para la elaboración de los colores, así como, para preparar la mezcla que servirá para impermeabilizar las piezas de barro y lograr el posterior esmaltado.

Considero que los talleres con más tradición tienen muy definido el tipo de materiales que emplean en el proceso de fabricación y por consiguiente se consideran como parámetro a seguir por los demás talleres. Sin embargo cada taller tiene su forma particular de trabajar y en mucho influye el equipo con que cuentan, mientras que unos tienen o prefieren maquinaria, otros continúan con la tradición de realizar la mayor parte del proceso de forma manual, sin que uno u otro tipo de trabajo influya en el resultado de obtener piezas que cumplan con los requerimientos estipulados en la NOM.

En la comercialización de sus productos cada taller se apoya de forma diversa, mientras que unos tienen un espacio destinado a la muestra y venta de sus productos en su taller, otros cuentan con locales comerciales en otros puntos de la ciudad, particularmente en el centro histórico de la capital de Puebla, desde mi punto de vista los productores que no cuentan con otros locales comerciales deberían considerar el tener mayor presencia comercial al adquirir o arrendar espacios destinados para la venta de sus productos artesanales. Para lograr que el cliente potencial adquiera cerámica de Talavera, considero que el CRTAL A. C. debería de apoyarse en la publicidad, y que cada taller en lo particular difunda más su imagen en el medio que este al alcance de su presupuesto, sin olvidar que una exposición temporal en algún espacio cultural sería de gran ayuda para que el público en general aprecie el trabajo de los artesanos poblanos.

3. OPORTUNIDADES DE EXPORTACION DE CERÁMICA DE TALavera EN EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS.

3.1 ESTUDIO DE MERCADO.

El proceso de análisis y evaluación de un mercado es un proceso continuado que se extiende a la vida operativa de la empresa en ese mercado. Es este conocimiento profundo del mercado probablemente el arma más poderosa con que cuenta una empresa dentro de su estrategia competitiva. Esta falta de conocimiento es también el principal elemento inhibitor para nuevas empresas que quieren entrar. El estudio de mercado se puede definir como “la recolección sistemática, registro y análisis de datos obtenidos para proveer información útil para la toma de decisiones.”⁸³

Al enfocarse en un mercado es necesario el conocer los mayores aspectos posibles para que el producto que ingrese a un nuevo mercado no naufrague en el intento de comercializarse con éxito.

El mercado en específico al que se quiere hacer llegar la cerámica de Talavera es hacia Estados Unidos de América, debido a que es un país con un enorme potencial económico y con grandes ingresos por habitante, sin dejar a un lado que el 90 % de las exportaciones de México hacia el mundo van precisamente a esa nación. Hay al menos 3 factores de relevancia para tomar en cuenta: la cercanía geográfica, el elevado poder adquisitivo de la población y el creciente número de habitantes de origen hispano, en su mayoría de raíces mexicanas, que en su totalidad ya supera los 30 millones de personas. “La clase media constituye la mayor parte del mercado de consumo; las familias representan casi siempre dos ingresos y tienen pocos hijos; existe mucha igualdad entre hombre y mujer y los roles domésticos tradicionales se revierten con frecuencia y el consumidor de la región del Atlántico Norte tiende a ser más culto y a tener una mayor preparación universitaria.”⁸⁴

⁸³ García Sordo, Juan B. *Marketing Internacional*. Ed. Mc Graw Hill, México, 2001. pág. 264.

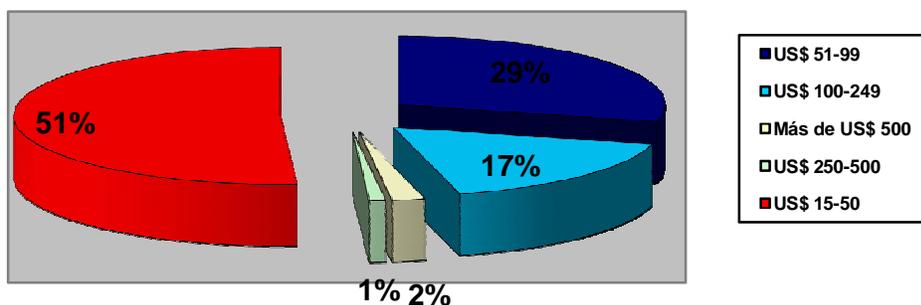
⁸⁴ Revista “Entrepreneur.” vol. XVI, no. 12, México, D.F., Diciembre de 2008, pág. 46.

Los principales países proveedores de artesanías son Italia, China, India, Tailandia, Indonesia, Pakistán, Corea del Sur y México; los principales productos que comercian son:

- Cerámica
- Cestería
- Productos tallados o bordados
- Artículos en materiales vegetales y artesanías recicladas
- Productos pintados o de papel
- Artículos trenzados y de tejidos
- Productos estampados o de vidrio
- Productos forjados

“El consumidor de artesanías por lo general tiene altos ingresos, posee amplios espacios para objetos artesanales, elevada sensibilidad por los productos hechos a mano y su nivel cultural es elevado. En el periodo de vacaciones entre Octubre y Diciembre es cuando se generan más del 40% de las ventas totales de artesanías.”⁸⁵ El consumidor norteamericano prefiere una artesanía que sea funcional y decorativa por ejemplo: tazas, floreros, asientos, bandejas de madera.

Fig.5 Rango de precios de los artículos artesanales mejor vendidos.



Fuente: www.proexport.com.co

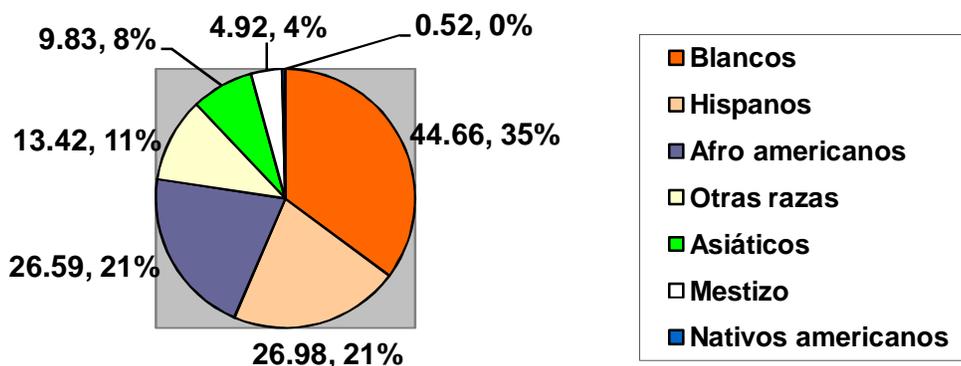
⁸⁵ www.proexport.com.co (Fecha de consulta: 23-03-2009).

El mercado en particular al que me enfocaré será al Estado de Nueva York, a este destino llegan cada año alrededor de 800 millones de dólares de exportaciones mexicanas, pero representa un potencial impresionante por ser una de las ciudades más grandes del mundo.

Algunos datos socioeconómicos de Nueva York revelan que es un mercado en el que pueden incrementarse las exportaciones mexicanas. “Los ingresos medios de una familia son 41 mil 877 dólares al año. Los hombres tienen ingresos anuales medios de 37 mil 435 dólares, frente a 32 mil 949 dólares de las mujeres. El ingreso per cápita de la ciudad es de 22 mil 402 dólares.”⁸⁶

“Según el censo de 2000, Nueva York tiene ocho millones de habitantes, 1.8 millones de familias residentes en la ciudad. La composición racial de la ciudad es: 44.66% blancos; 26.98% hispanos; 26.59% afro americanos; 13.42% otras razas; 9.83% asiáticos; 4.92 % mestizo; 0.52 % nativos americanos.”⁸⁷

Fig.6 Composición racial de la ciudad de Nueva York.



Fuente: Revista “Mundo Ejecutivo”. vol. XLIII, no. 333, México, D.F., Enero de 2007, pág. 63

⁸⁶ Revista “Mundo Ejecutivo”. vol. XLIII, no. 333, México, D.F., Enero de 2007, pág. 63.

⁸⁷ *Idem.*

Con base a lo anterior, el mercado potencial al que va a ser dirigido la cerámica de Talavera sería al anglosajón, no sólo porque representa el mayor porcentaje de habitantes en la ciudad, sino porque tienen un alto poder adquisitivo, su nivel cultural también representa un importante aliciente para que el producto sea considerado como un buen regalo o inversión debido a que es una artesanía única en su forma de producción o como un objeto ornamental.

No obstante abrirse paso en el mercado estadounidense no es labor fácil ni inmediata. Son pocos los casos en que después de una primera aproximación se obtienen resultados positivos de inmediato.

“El cliente americano suele exigir garantías que sólo el tiempo y la insistencia (además de una adecuada política de promoción) pueden demostrar. Esta dificultad se da independientemente del canal usado para abrir mercado.”⁸⁸

Saber escoger el canal de distribución adecuado para la exportación de artesanías es uno de los puntos trascendentales en el éxito de las ventas; son muchos los canales, pero muy pocos permiten llegar al consumidor a precios competitivos que permitan una presencia significativa en el mercado. Los más recomendables para este propósito son:

“Tiendas por departamentos: Son importadores y detallistas. El precio al consumidor es generalmente 6 veces al precio del productor (500%). Su segmento de mercado es medio – medio alto, lo que permite llegar a un público de mayores recursos y que compra artículos más suntuosos y decorativos.

Mayoristas importadores: Importan los productos y los venden con márgenes de 200% a 250% al minorista quienes a su vez les aplican un margen del 100%.

⁸⁸ www.oficinascomerciales.es/icex/ (Fecha de consulta: 19-04-2009).

Importadores minoristas: Son importadores y tienen sus propias tiendas donde venden al público en general. Sus márgenes son del 400%. Su público busca artículos especiales y está dispuesto a pagar por ellos.”⁸⁹

Los canales que no son recomendables del todo debido a que se requiere manejar mayor volumen de producción o encarecen el precio al consumidor son:

“**Agentes:** Aplican generalmente del 10% al 20% sobre la facturación. Son intermediarios que encarecen mucho el precio al consumidor porque alargan la cadena de comercialización (venden a mayoristas o distribuidores).

Importadores: Aplican márgenes del 150% y alargan la cadena de comercialización. Venden a mayoristas que a su vez venden a minoristas.

Supermercados: Generalmente importan y venden sus productos directamente, pero manejan grandes volúmenes muchas veces fuera de la capacidad productiva y a precios muy bajos. Venden productos procedentes de China y Taiwán.

Cadenas de minoristas de bajos ingresos: Su segmento de mercado es de bajos ingresos, las artesanías compiten con productos de producción masiva (China, Taiwán).”⁹⁰

Otro aspecto importante a considerar son las ferias de artesanías y regalos que se llevan a cabo en algunas de las ciudades más importantes de los Estados Unidos, entre ellas destacan las siguientes:

⁸⁹ www.conamype.gob.sv (Fecha de consulta 16-03-2009).

⁹⁰ *Idem.*

Fig. 7 Ferias importantes del sector artesanal.

FERIA	LUGAR Y FECHA	PERFIL DEL EVENTO	INFORMACION
New York International Gift Fair	New York City, NY, durante el mes de Agosto	Feria más importante de Estados Unidos para el mercado de artesanías, objetos de decoración y regalos. Asisten expositores de todo el mundo mostrando las últimas tendencias.	www.nyigf.com Patricia Rivas Representante de Ventas (001) (212) 914-421-3383
Dallas International Gift & Home Accessories Market	Dallas, TX durante los meses de Junio y Septiembre	Feria que se especializa en regalos, artículos para el comedor, accesorios personales, artículos para tiendas de museos, artesanías contemporáneas y artículos juveniles.	www.glimshows.com/dallas Cate Salvatore Director de comunicaciones (001) (214) 421-3313
The Gift Fair in Atlanta	Atlanta, GA durante el mes de Julio	Feria que se ocupa de siete secciones: Enfoque en Atlanta, American Country, Artículos de Hogar, Regalos en General, Hecho a mano, estilo personal y jardín.	www.thegiftfairinatlanta.com

Fuente: www.proexport.com.co

Como una regulación y restricción a la cerámica de Talavera por parte de la FDA (Food and Drug Administration) en el que se prohíbe utilizar cerámica de Talavera para servir alimento alguno debido al plomo que contiene, sugiero a título personal que los productos elegidos para la comercialización sean los especificados para uso decorativo: floreros, jarrones, tibores, portarretratos, lámparas, candiles.

En cuanto a las regulaciones y restricciones no arancelarias de la cerámica de Talavera cabe mencionar los siguientes aspectos:

Se prohíbe el uso elevado de plomo y cadmio en los productos cerámicos por su alto contenido tóxico, asimismo se prohíbe el uso de colorantes artificiales en la decoración y adorno de artículos de uso diario que tengan contacto con el ser humano y los alimentos, por el riesgo de cáncer o alergias mediante disgregación.

Los artículos de cerámica elaborados para estar en contacto con los alimentos requieren de un certificado original para comprobar que se trata de productos que no perjudican la salud, para el caso de los artículos mexicanos es necesario contar con la Norma Oficial Mexicana NOM -011-SSA1-1993, otorgada y regulada por la Secretaria de Salud con la forma PROY-NOM-213-SSA1-2002 tramitada en cualquier dependencia de la Secretaria.

“La exportación de artículos de cerámica hacia los Estados Unidos está vigilada por la FDA (Food and Drug Administration) la cual avala que los productos ofrecidos al consumidor final cubran ciertas características en cuanto a seguridad y calidad. Para el caso de México, el organismo reconocido por la FDA es la Secretaria de Salud, la cual a través de sus normas certifica la calidad de los productos, dando así, trato preferencial en las importaciones hacia Estados Unidos.”⁹¹

⁹¹ www.cofoce.gob.mx/a_web/informacion/RANAS_CERAMICA_EU.pdf (Fecha de consulta: 27-05-2009).

3.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION EXTERNA.

“Cuando una empresa adquiere el compromiso de volverse internacional debe escoger una estrategia de entrada. Esta decisión debe reflejar un análisis del potencial del mercado, las capacidades de la empresa y el grado de involucramiento y compromiso con el marketing que la administración está preparada para tomar. La forma de abordar el marketing internacional puede ir desde una inversión mínima con exportaciones indirectas no frecuentes – con poca consideración con respecto al desarrollo del mercado – hasta grandes inversiones de capital y de administración en un esfuerzo por capturar y mantener permanentemente una porción específica de los mercados mundiales.”⁹²

Por ejemplo, la exportación indirecta no requiere una inversión de capital y por lo tanto tiene bajo riesgo, bajo índice de recuperación y un control moderado, mientras que la inversión extranjera directa requiere la mayor cantidad de participación y crea el mayor potencial de riesgo.

“La exportación puede ser directa o indirecta. Con la *exportación directa* la empresa le vende a un cliente en otro país. Este es el enfoque más común usado por las empresas que están dando su primer paso internacional porque pueden minimizar los riesgos de pérdida financiera. En contraste, la *exportación indirecta* generalmente significa que la empresa le vende a un comprador en el país de origen que a su vez exporta el producto.”⁹³

La exportación es un método común tanto para la empresa internacional madura así como para la empresa pequeña. Algunas de las empresas más grandes de América se engranaron en la exportación como su principal método de entrada al mercado.

⁹² Cateora, R. Philips y Graham, L. Jhon. *Marketing Internacional*. Ed. Mc Graw Hill, Mexico, 2001. pág. 371.

⁹³ *Idem*.

Estados Unidos es un mercado en permanente evolución, muy competitivo, abierto, y con una gran oferta de bienes y servicios, resultado tanto de su gran producción interna como la enorme afluencia de productos importados. Debido a esta competitividad, un nuevo exportador se verá en la necesidad de elaborar estrategias de comercialización que permitan no sólo destacar los atributos de su producto sino también diferenciarse de la competencia.

Para una pequeña o mediana empresa que se dedica a hacer artesanías, en este caso la cerámica de Talavera, el intentar exportar su producto al mercado estadounidense puede resultar una tarea compleja debido al desconocimiento de los procedimientos que tenga que llevar a cabo para lograr tener éxito. Sin embargo hay factores claves para exportar artesanías a Estados Unidos.

Fijación del precio del producto a exportar. El precio refleja el resultado de las estrategias y acciones del exportador, hay básicamente dos formas de determinar un precio internacional:

1. “Calcular el punto de equilibrio, las utilidades esperadas y sumarle los gastos hasta el punto de entrega convenido con el importador, a este proceso en forma general se le denomina *costeo o costing*.”
2. Comparar su producto respecto al mercado y competencia y fijar su precio con base en estos dos elementos, este método se denomina *pricing*.”⁹⁴

Los siguientes puntos también pueden considerarse al momento de fijar el precio del producto de exportación:

- “Saber a qué costo se va a llegar considerando producción, transporte, almacenaje, seguros, aranceles, comisiones, licencias, certificaciones, etc.
- Al discutir las cláusulas de venta, se deben tener en cuenta las preferencias del cliente para esto se debe ir preparado para cotizar en los incoterms más solicitados u en otra modalidad.

⁹⁴ Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). *La Clave del Comercio: Libro de Respuestas para el Exportador*. México, 1999. pág. 105.

- Tener claro cuál es el precio de venta; no es conveniente ir variando los precios conforme a la evolución de la conversación, esto puede interpretarse como falta de seriedad.
- Para la forma de pago, cabe señalar que para el estadounidense la carta de crédito no es la forma de pago más utilizada. El exportador debe conocer las distintas alternativas existentes con las ventajas y desventajas de cada una. Una herramienta a la cual el exportador puede recurrir es a la contratación de un seguro de crédito por exportaciones.”⁹⁵

El precio del producto es el factor más importante de la demanda del mercado por un artículo. El precio afecta la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. Como resultado, el precio tiene efecto considerable en el ingreso y la utilidad neta de la compañía.

Para una mejor negociación con la contraparte norteamericana, cabe tomar en consideración los siguientes términos de comercio: “las RAFTD (Revised American Foreign Trade Definitions), se establecieron en 1919, y su última revisión fue en 1941. No obstante que estas definiciones se derogaron en 1985, con el fin de adoptar los INCOTERMS para el uso diario, aún se siguen utilizando por costumbre en las operaciones comerciales realizadas por algunos empresarios norteamericanos. Las RAFTD no son de uso obligatorio; la validez se la dan las partes en el momento en que acuerdan sus derechos, obligaciones y el precio de las mercancías, mediante los convenios y contratos establecidos.”⁹⁶

Las definiciones tienen diferentes variantes. El término ex-works presenta seis variantes, y el FOB, otras tantas, estas variaciones son de lugar y gastos que se convienen al momento de firmar los pedidos o contratos de compraventa. A continuación se indican los diferentes tipos de RAFTD con sus variantes:

⁹⁵ www.prochile.cl/ficha_pais/estados_unidos/el_mercado_estados_unidos.php (Fecha de consulta: 10-10-2009).

⁹⁶ <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso6/contenido6/6-04a.htm> (Fecha de consulta: 13-10-2009).

1. Ex (punto de origen).
2. FOB (libre a bordo).
3. FOB Vessel (embarcación).
4. FOB (punto de destino o de entrega o de recibo).
5. FAS.
6. C&F.
7. CIF.
8. EX - DOCK.

Por otra parte, si se recibe una cotización de Estados Unidos y hay duda de si están empleando RAFTD o INCOTERMS, es preciso aclararlo con el comprador o proveedor, ya que los derechos y obligaciones del vendedor pueden cambiar si se emplean los términos RAFTD. Por último, también se recomienda que al utilizar los RAFTD se incluya en los contratos o cotizaciones escritas la siguiente leyenda: *Quotation Subject to the Revised American Foreign Trade Definitions 1941* (Cotización sujeta a las Definiciones Revisadas de Comercio Exterior Norteamericano de 1941). También cuando se envíe una cotización a los norteamericanos se sugiere que se mencione después del nombre de la ciudad y país: INCOTERMS 2000. Ejemplo: FOB GUAYMAS SONORA, MÉXICO INCOTERMS 2000.

Envío de muestras. El envío de muestras es el punto de partida para arrancar el negocio, los puntos más recomendables son:

- Enviar las muestras oportunamente y no al azar. Esto es recomendable cuando el o los clientes demuestren un interés mayor en conocer las características físicas de la cerámica de Talavera. Hacerlo en el primer acercamiento sin hacer labor previa de convencimiento, podría llevar a pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.
- Cuando se envíe una muestra es importante incluir un perfil de la empresa y del producto. La primera imagen frente al cliente es fundamental ya que aquí

deriva el que se tenga éxito en comercializar la artesanía por lo que se recomienda incluir en la muestra los siguientes complementos:

- ✓ Catálogo.
- ✓ CD – ROM.
- La muestra que se decida enviar debe ser representativa de la producción real. Este punto es el más importante por la importancia que reviste el que se logre convencer al mercado estadounidense de que la Talavera es una artesanía con un gran potencial de comercialización. El enviar una o varias piezas de una calidad inferior comparado con las que se comercializan localmente, puede derivar en que se cierren las puertas de uno de los mercados más grandes e importantes en el mundo. Lo recomendable sería que las piezas tengan un pequeño defecto, por ejemplo, que el esmalte aplicado dejara una mínima zona de la pieza sin cubrir.

La aduana de Estados Unidos requiere una entrada informal de mercancías cuando el valor de los productos importados no supera los 100 u.s.d. todas las piezas que se envíen deben ir en la factura comercial con un valor de 1 u.s.d. y la leyenda “Sample with no commercial value” (muestra sin valor comercial).

Internet. El Internet no debe ser ignorado como un método de entrada al mercado extranjero. Inicialmente el marketing en Internet se enfocó en las ventas domésticas. Sin embargo, un impresionante número de empresas comenzó a recibir pedidos provenientes de clientes en otros países, el resultado fue el concepto de marketing internacional por Internet. “posibilita a las empresas, incluidas las pymes, dar a conocer sus productos en todo el mundo, llegando a los lugares más recónditos, salvaguardando el obstáculo que supone la necesidad de dotar recursos para abrir nuevos mercados.”⁹⁷

“El Internet es un medio de comercialización de constantes cambios, altamente popular, aún bajo prueba, que por un lado confunde y desilusiona a directivos y

⁹⁷ Moreno Gormaz, José Eladio. *Guía Teórica y Práctica del Exportador*. Ed. Dykinson, Madrid, 2000. pág. 39.

empresarios, pero que por otro ha venido dando esperanza a millones de pymes que intentan penetrar en mercados internacionales usando el Internet como su plataforma de lanzamiento.”⁹⁸

Como cualquier otro sistema de ventas, hay que prestarle atención y el cuidado necesarios, siendo algunas de las claves para que tenga éxito:

- Definir qué productos se van a incluir para que puedan llegar al mayor número posible de consumidores.
- Cuidar el diseño de la página Web.
- Ajustar el precio al ofertado por otras empresas para productos similares.
- Implicar a los informáticos de la empresa en el Área Comercial.
- Tener en cuenta los requisitos de seguridad que implica el comercio electrónico.

Este último aspecto reviste gran importancia dado que hay que tener la seguridad de que la transacción no se revocara y que el pago, si se realiza por este medio (normalmente por tarjeta de crédito a consumidores finales), es válido; cabe mencionar a las empresas dedicadas a la paquetería y mensajería internacional como un modo de entregar el producto a los países extranjeros y que pueden ahorrar mucho esfuerzo para realizar la entrega al consumidor final.

Transporte. El transporte es tradicionalmente el costo más fuerte dentro de la logística y operación del comercio internacional. Por ello es muy importante una buena selección del medio y el modo de transportación. El seleccionar la compañía que se hará cargo de la operación internacional es muy importante, por lo que es conveniente considerar los siguientes puntos al hacer una selección:

- “Prestigio y presencia en el medio, esfuerzos de mercadotecnia en proporción a su tamaño o especialidad.

⁹⁸ www.informaticamilenium.com.mx (Fecha de consulta: 24-11-2009).

- Honestidad y profesionalismo al ofrecer sus servicios, confiabilidad y frecuencia de sus servicios.
- Infraestructura para operaciones internacionales: cobertura geográfica directa y sus alianzas para operaciones complementarias.
- Infraestructura para operaciones en México: oficinas en sus puertos/aduanas de interés.
- Calidad y estado de su equipo; estadísticas de sus tiempos en tránsito.
- Servicios al cliente: sistemas de telecomunicación, incluyendo correo electrónico, conveniencia de rastreo (tracking).
- Manejo y políticas para daños y pérdidas.
- Precios, tarifas y honorarios competitivos.
- Servicios complementarios: asesoría, almacenaje, seguridad, aduanas, otros.
- Estabilidad financiera.”⁹⁹

Una sugerencia para iniciar con el proceso de exportación sería el de contratar los servicios de una compañía de paquetería y mensajería posicionada a nivel internacional, (DHL, UPS, etc.) debido a que resulta muy práctico el hacer el envío de un pedido, ofrecen un servicio integral o puerta a puerta con todos los servicios incluidos y una gran ventaja es que se puede contratar un seguro que ampare la mercancía enviada. Los documentos que piden para hacer un envío son mínimos y algunos de ellos los proporcionan al momento de contratar el envío; los documentos necesarios para concretar el envío son: carta factura (3 copias y lo proporciona la empresa de mensajería), copia de una identificación oficial, etiquetas con la leyenda “Hecho en México” y el certificado de origen el cual también lo proporcionan. Tomando en cuenta que se exporta una artesanía y como tal requiere de un proceso que se lleva tiempo en su fabricación, resulta muy complicado que se manejen volúmenes de cerámica de Talavera para llenar uno o varios contenedores.

⁹⁹ Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). *op cit.* pág. 120

Etiqueta, empaque y embalaje. Dentro de las características que deberán observarse al presentar la información en la etiqueta esta el que no deberá ser de naturaleza que induzca a error al consumidor, especialmente sobre las características del producto en particular, sobre su naturaleza, identidad, cualidades, composición, cantidad, duración, origen, procedencia y modo de fabricación u obtención; atribuyendo al producto efectos o propiedades que no posea; o bien, sugiriendo que el producto posee características particulares, cuando todos los productos similares posean estas mismas características.

“El producto deberá contener información en el idioma del país destino, sobre los materiales principales que componen el producto (materiales, pinturas, estampas), el tipo de proceso con el que fue elaborado, y las medidas estadounidenses de peso, altura y anchura, (para ello se pueden usar pictogramas). Además las siguientes indicaciones que se mencionan a continuación, deben figurar en el mismo campo visual (etiqueta):

- Nombre del producto
- País de origen.
- Niveles de contenido de Plomo.

Deberá indicarse el nombre o razón social y la dirección del fabricante o de un importador establecido dentro de los Estados Unidos. Se recomienda que el embalaje y empaque sea lo suficientemente amplio y resistente de acuerdo a las características del producto en tamaño e individualismo como para evitar que la mercancía se raspe o se rompa.”¹⁰⁰

Características y recomendaciones para hacer negocios con el empresario estadounidense. Los norteamericanos son generalmente cordiales y por lo general su saludo es sonriente, sin embargo, son menos demostrativos de afecto y amistad que los latinos, después del saludo y de breves palabras de carácter protocolario van directo al tema de las negociaciones; si bien en las negociaciones

¹⁰⁰ www.cofoce.gob.mx (Fecha de consulta: 27-11-2009).

el precio y la rentabilidad son muy importantes para el empresario estadounidense, es necesario tener presente que lo que se está negociando son varias cosas a la vez: precio, términos, calidad, forma de pago, plazos de entrega, garantías, volúmenes, continuidad, servicio post venta, etc. La forma de negociar de los norteamericanos es directa y en ocasiones desafiante e intimidatoria; se manejan bien en ambientes de negociaciones difíciles y no titubean en mostrarse en desacuerdo con las propuestas si lo estiman pertinente, esto último no implica que no estén dispuestos a buscar alternativas, que no les interese llegar a acuerdos o que no puedan hacer concesiones.

En ambiente de negocios, y al comparar regiones del país, en lo general las personas de la costa este son de costumbre más formales y conservadoras que las del oeste; en el oeste son más relajados y se refleja por ejemplo en la forma en que se desenvuelven y en el tipo de vestimenta. Como un dato complementario, las personas de los estados del sur son más acogedoras y amistosas.

El empresario norteamericano es altamente efectivo, está preparado para tomar decisiones rápidamente y esperan que su contraparte también pueda hacerlo; valoran la sinceridad, por ello solo se deben de tomar compromisos que se puedan cumplir. Por lo general ellos son respetuosos de los compromisos adquiridos.

En las reuniones de negocio se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- “Coordinar las reuniones por lo menos con 5 semanas de antelación y confirmarla una semana antes.
- La puntualidad es muy importante, si se está atrasado, avisar con anticipación.
- La primera reunión es fundamental para dar imagen de seriedad, confianza y credibilidad de la empresa.

- Tener información previa tanto de la empresa como de la persona con la cual se va a conversar. Se debe tener un formato para las reuniones, saber lo que se va a decir, tener los objetivos claros, en pocas palabras ir, preparado.
- El usar traje y corbata es lo más aconsejable para los hombres. Para las mujeres también es aconsejable un traje de carácter conservador; hay que recordar que se representa a una empresa y la apariencia reflejará la imagen de ella.
- Al saludar y al despedirse debe hacerse con mano firme; si se intercambian tarjetas de presentación esto debe hacerse de preferencia al comenzar la reunión, la tarjeta debe llevar todos los datos comerciales.
- Las reuniones de trabajo también pueden realizarse en un desayuno, normalmente tipo 7 de la mañana, en un almuerzo que suele empezar a medio día o en una cena entre las 6 y 8 de la noche. Esta última suele tener un carácter más social. Si la reunión es con una mujer, se le debe tratar con la misma formalidad que a un hombre.
- Llevar catálogos y material promocional, todo en inglés y de excelente calidad. Lo más apropiado es enviar este material con anticipación a la fecha de la reunión; en muchos casos el empresario solicitara catálogos antes de conceder una entrevista.
- Contar con una página Web de calidad, constituye una herramienta básica de marketing; se recomienda tener un dominio norteamericano: “.com”
- El empresario norteamericano supone que el visitante habla inglés; si no es así, es conveniente llevar un intérprete.
- En un comienzo es conveniente dirigirse a la persona por su apellido, antecedido por un Mr., Mrs. o lo que corresponda, posteriormente es muy probable que pidan dirigirse a ellos por su nombre. El mantener contacto visual pero sin exagerar, demuestra interés, sinceridad y transmite confianza.
- Es importante no quedarse con dudas acerca de lo conversado, es necesario que antes de finalizar una reunión ambas partes tengan

perfectamente claro que fue lo que se conversó y los acuerdos tomados, incluso conviene dejarlo por escrito.

- Conviene tener presente que al anotar una fecha, ellos escriben primero el mes, luego el día y finalmente el año. Al expresar una cantidad de dinero, para ellos el punto y la coma tienen un significado inverso al que comúnmente se usa en los países latinoamericanos. Por ejemplo, dos mil dólares lo escriben US\$ 2, 000.00
- Evitar hablar de temas políticos, religiosos, de sexo, de razas y de la apariencia de las personas; también es recomendable no criticar a las personas o costumbres del país.
- Los temas más apropiados para una conversación son por ejemplo los deportes, viajes, comidas, literatura o cine.
- Por norma general, las reuniones duran el tiempo acordado previamente, salvo que estén interesados en llegar a acuerdos y queden temas pendientes. Si el negocio no les parece interesante, lo dirán abiertamente y terminaran con la reunión lo antes posible. Esto último no obedece a un descortesía sino sencillamente a que ellos valoran el tiempo, tanto el de ellos como el de la contraparte.
- Posterior a la reunión, conviene hacer el seguimiento agradeciendo la entrevista y resumiendo lo acordado.”¹⁰¹

Los anteriores puntos son básicos al momento de negociar con la contraparte norteamericana, en cuestión de negocios son personas que tienen una gran habilidad para encausarlas a su beneficio, sin embargo, hay que tomar los acuerdos con toda la seriedad que se requiera y un aspecto importante es el demostrar desacuerdo cuando algún aspecto no sea favorable a los intereses comerciales del taller de cerámica de Talavera. Si las negociaciones llegaran a fracasar, hay que tomarlo como una experiencia favorable y tratar de valorar los aspectos positivos de esta negociación para un futuro acercamiento con otro importador norteamericano.

¹⁰¹ www.prochile.cl/el_mercado_estados_unidos.php.htm (Fecha de consulta: 10-10-2009).

3.3 REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y PROMOCIONALES.

Los apoyos financieros a las exportaciones son uno de los elementos de mayor importancia para definir y mejorar la posición competitiva internacional de los productos del país, en los mercados externos. El apoyo se considera como un servicio indispensable para que el productor logre introducir o pretenda colocar sus artículos en el exterior.

“El financiamiento a la exportación puede ser el elemento clave para tener éxito, en cuatro casos. Primero, cuando existe la posibilidad de elaborar un producto que sea susceptible de ser exportado, conociendo que existe una demanda del mercado externo. Segundo, cuando existe producción que se está exportando. Tercero, cuando existe la posibilidad de aumentar la producción exportable, ya que el financiamiento es considerado para ampliar su producción y mejorar las condiciones de oferta y hacer promoción en el extranjero. Cuarto, cuando existe producción susceptible de exportarse, empresas que nunca han exportado y tienen productos que podrían ser aceptados por el mercado externo, con un financiamiento adecuado podrían colocar sus productos en el exterior.”¹⁰²

Algunos de los motivos principales de un exportador al relacionarse con un banco pueden ser las siguientes: disponer de medios de pago internacionales, obtener créditos para apoyo al capital de trabajo o para la recuperación de ventas realizadas a plazo, también el obtener financiamiento para la ampliación de la empresa o proyectos de inversión así como para la importación de maquinaria y equipo proveniente del extranjero y en muchos casos son recurrentes los servicios bancarios para la renegociación o reestructuración de créditos vencidos, por mencionar algunos.

Los bancos han desarrollado ciertos productos específicos para el apoyo del exportador, tomando en cuenta sus necesidades, tanto de recursos para financiar

¹⁰² De la Madrid Garibaldi, Signi B. *Problemática para exportar de las microempresas de la ciudad de Puebla: el caso de tres microempresas que elaboran cosméticos naturales*. Tesis que para obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Iberoamericana, 2003. pág. 43.

el capital de trabajo como para financiar las ventas realizadas y cobradas a largo plazo.

Una de las instituciones en Puebla que apoyan a las empresas que pretenden llevar sus productos a otras partes del mundo es el Centro Pymexporta el cual trabaja con un presupuesto aproximado a los 2 millones de pesos. El 50% del presupuesto lo destina la federación y una parte similar el gobierno del estado; esta institución apoya a las pymes que buscan la oportunidad de ampliar su mercado a los Estados Unidos, Europa, Sudamérica y Centroamérica.

“Para que las empresas se sumen a las filas de la exportación tienen que pasar por dos fases: la primera es iniciarse en la exportación que implica iniciar con pequeños pedidos hacia los mercados extranjeros. La segunda es consolidarse en la exportación la cual aborda a las empresas que ya tienen un mercado específico y están exportando en grandes cantidades.”¹⁰³

“Con el presupuesto aproximado de 2 millones de pesos que tiene Pymexporta para las pequeñas y medianas empresas que se incorporen al mercado de la exportación, el centro apoya a las firmas en el 50% para los encuentros de negocios, una parte similar en el pago del traslado y hospedaje, entre otros apoyos. Esto con la intención de que las empresas puedan concretar negocios para poder empezar en la exportación.”¹⁰⁴

Desde que fue fundado el programa en el 2002, se tiene contabilizadas 830 empresas que realizan exportaciones por un monto superior a los 83 millones de pesos. Entre los productos que se exportaron están los sectores de muebles, alimentos, textiles y artesanías, principalmente a los mercados de Estados Unidos, Europa y Centroamérica.

¹⁰³ Águila, Leticia. *Se consolida el aparato exportador en Puebla*. Diario Intolerancia, martes 4 de agosto de 2009, Puebla Puebla. Año 9, número 2969. pág. 25

¹⁰⁴ *Idem*.

Ferias internacionales. Las ferias internacionales son eventos que tienen un programa y un lugar para realizarse en forma periódica con el fin de reunir a expositores, oferentes, demandantes y observadores; pueden ser especializadas en un sector o plurisectoriales. Su objetivo principal es mostrar los avances y características de productos y servicios.

Las empresas participantes en alguna feria comercial reciben durante el evento una gran cantidad de visitantes interesados en sus productos. Estos visitantes pueden convertirse en clientes.

Los clientes potenciales se irán formando una idea de la empresa y sus productos por la información y atención que reciban en el área de exhibición, durante la feria, por lo que la empresa deberá preocuparse por la imagen y el buen funcionamiento de su área de exhibición, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- “Contar con un diseño funcional en el interior del pabellón, considerando las áreas de circulación de los visitantes, las áreas de atención personalizada, una pequeña bodega, etcétera.
- Los elementos gráficos de apoyo deberán traer la atención de los visitantes.
- Se deberá llevar a cabo una correcta exhibición de los productos, apoyada con una ambientación e iluminación adecuadas.
- Contar con folletería y catálogos para proporcionar información completa.
- Se recomienda obsequiar, como promoción de la empresa, algún artículo utilitario.
- Proyectar de manera gráfica la identificación, tanto de la empresa como de la marca de sus productos.
- Finalmente, es muy importante que el área de exhibición sea atendida por personal amable, que posea el conocimiento de la empresa y sus productos, y que cuente con capacidad de negociación y persuasión.”¹⁰⁵

¹⁰⁵ Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). *Guía Básica de l Exportador*. México, 1997. pág. 42.

Los beneficios de participar en una feria internacional se notaran al involucrarse directamente en una competencia internacional, lo cual motiva a cambios positivos de actitud y deseo de alcanzar mejores mercados; las exportaciones pueden incrementarse notablemente al abarcar un gran número de compradores al mismo tiempo y en un mismo lugar, los contactos que se logran brindaran una relación costo/beneficio que supera y al mismo tiempo complementa las visitas individuales; consecuentemente se estabiliza y respalda el crecimiento de la empresa, aumentan volúmenes, disminuyen costos y se incrementan las utilidades y por último, al ser un foro abierto la organización ubica mejor sus oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades.

“Para obtener un resultado positivo se requiere participar como mínimo tres veces consecutivas tomando en cuenta que el trabajo pre – feria y post – feria son tan importantes como la participación en la feria internacional. El trabajo pre – feria empieza con una planeación de 6 meses antes, con una fijación de objetivos, hacer material promocional en ingles, lógicamente la inscripción y reservación del stand (en algunas ferias la reservación se tiene que gestionar con años de anticipación), la planeación del stand que involucra diseños y costos y por último el envío de muestras. El trabajo post – feria comienza con la evaluación de los contactos, el envío de una carta de agradecimiento por visitar el stand y un aspecto muy importante es el seguimiento a futuros clientes y oportunidades.”¹⁰⁶

¹⁰⁶ www.mincomercio.gov.com (Fecha de consulta: 13-05-2009).

3.4 EVALUACIÓN Y PERSPECTIVAS.

El mercado de Estados Unidos de Norteamérica ha representado por muchos años un importante aliciente para las diversas empresas de México que buscan posicionar sus productos más allá de las fronteras mexicanas. El caso de la cerámica de Talavera no ha sido la excepción, debido a que se contempla como una buena alternativa al momento de ofrecer un regalo o simplemente como un bello objeto ornamental.

La cerámica de Talavera mantiene un lugar en las preferencias del consumidor local así como de los turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Puebla; no obstante, la mayoría se inclina por adquirir los diferentes productos que no cumplen con las especificaciones de la NOM – 132 – SCFI – 1998 debido a que desconocen de esta NOM o simplemente por la conveniencia del precio que suele ser más accesible que la cerámica que cumple con todas las especificaciones para ser considerada autentica cerámica de Talavera.

Un problema que persiste es el de los talleres que no siguen los requerimientos de la NOM; en este asunto el Gobierno del Estado de Puebla no ha emprendido acciones para hacer que los talleres artesanales que no cumplen con estos requerimientos de fabricación de la cerámica de Talavera empiecen por acatarlas y así dar un paso importante para que la mayoría de los talleres artesanales estandaricen sus procesos de fabricación. Cabe resaltar que existe un sector importante de talleres que se oponen a cambiar su estilo de trabajo argumentando que esta forma de hacer cerámica la han llevado a cabo por muchos años e inclusive ha sido una tradición familiar que se ha heredado de generación en generación.

Dentro de los diferentes establecimientos que venden la cerámica de Talavera los clientes que más compran los diferentes objetos son los turistas nacionales, en contraste, los clientes extranjeros la adquieren en menor medida. Como un punto en común los visitantes nacionales como extranjeros la tienen en alta estima,

debido a que es una artesanía representativa de la ciudad, los turistas no desaprovechan la oportunidad de comprarla y llevarse un recuerdo de su paso por el Estado de Puebla, aunado a esto se encuentra el hecho de que son piezas que son únicas debido a que se conserva la forma de fabricación desde la época de la colonia.

La relación que mantienen los talleres con los gobiernos Municipal y Estatal ha tenido su desavenencia debido a que los productores manifiestan su desacuerdo en la forma en cómo son tratados por estos gobiernos, prevaleciendo la falta de apoyo y difusión a la cerámica de Talavera y a la mayoría de los talleres; por ejemplo, no todos los talleres reciben el mismo trato por parte de la Secretaría de Turismo del Ayuntamiento de Puebla, específicamente de los guías de turistas que le dan preferencia a algunos talleres y centros de venta para que los visitantes realicen sus compras de *souvenirs* excluyendo a la mayoría de la ruta turística, esto ha provocado el descontento en los talleres que son ignorados por estos guías turísticos.

El gobierno estatal ha mantenido un distanciamiento con los productores de cerámica de Talavera al no otorgarles incentivos económicos para que mantengan su línea de producción o logren incrementarla y así generar más empleos y espacios donde se pueda comercializar con menos esfuerzo la cerámica de Talavera. El gobierno estatal y el municipal, hasta el momento, no se han pronunciado por un compromiso real para que esto se lleve a cabo, generando cierta incertidumbre en los productores de la auténtica cerámica de Talavera. Los recursos económicos con que cuentan estos dos niveles de gobierno son limitados, pero si existiera un interés en apoyar a los talleres se podrían otorgar estos recursos monetarios en pro de lograr mejores condiciones de producción.

La gran mayoría de los talleres productores de cerámica de Talavera coinciden en que los dos niveles de Gobierno del estado de Puebla deberían de trabajar en conjunto para que la Talavera poblana tenga una mayor difusión por medio de material publicitario ya sea de forma impresa, radiodifusión, televisiva o por medio

de Internet ya que así se verían bastante beneficiados y se reflejaría en sus ventas cotidianas. La mayor publicidad que tiene la cerámica de Talavera es la llamada “de boca en boca” originada por recomendaciones de amigos o familiares. En una búsqueda para confirmar la falta de difusión de esta artesanía constata que no hay demasiada información disponible y la que se ofrece se centraliza en módulos de atención turística prevaleciendo algunos folletos que la incluyen como aspecto cultural de la ciudad de Puebla. En radio y televisión locales no hay espacios publicitarios que promuevan la cerámica de Talavera.

El CRTAL A.C. es un organismo que tiene más de una década de haberse formado buscando proteger a sus integrantes, conformado por 9 talleres en la actualidad. La mayor tarea que tiene es el de vigilar que se cumpla con la NOM – 132 – SCFI – 1998 para esto ha buscado el apoyo del INAOE para que realice pruebas a las piezas de cerámica de Talavera buscando evitar algún conflicto de intereses, a todos los integrantes del consejo así como a los que buscan contar con la certificación de la Talavera.

Entre los logros que tiene el CRTAL A. C. se puede nombrar el lograr el reconocimiento a nivel mundial por la calidad de las piezas que los talleres certificados hacen en sus producciones, han logrado exposiciones de piezas a nivel nacional e internacional, la integración de los talleres productores de cerámica de Talavera al crear este organismo representativo y uno de los alcances importantes que han tenido es el de la identificación del producto en mercados nacionales e internacionales por medio de un holograma que tiene la original Talavera logrando la diferenciación con la cerámica que fabrican otros talleres que no cuentan con la certificación.

Por otra parte el CRTAL A.C. busca un mayor apoyo por parte del gobierno estatal, ya que los integrantes por sí solos, no pueden con la tarea de persuadir a los talleres que fabrican cerámica de cumplir con los procesos productivos estipulados en la NOM, por consiguiente sus acciones se ven limitadas a simples actos de recomendaciones. Esto origina que el organismo no cuente con el aval necesario

de la opinión pública y simplemente se le vea como una asociación con buenas intenciones.

En fechas recientes el CRTAL A.C. ha hecho esfuerzos por permanecer unido, a pesar de la falta de apoyo y los problemas que enfrentan como cualquier otro tipo de organismo. Si desapareciera, quedaría un vacío en la vigilancia de los lineamientos establecidos para la fabricación de la cerámica de Talavera, los talleres miembros perderían aún mayor fuerza ante el embate de los talleres no certificados y sus producciones de cerámica, no existiría un organismo que se ocupara de certificar a los productores de Talavera ya que la certificación se tiene que renovar cada determinado tiempo y algunos artesanos que necesitaran hacerlo se verían ante la imposibilidad de poder renovar esta certificación.

La exportación de cerámica de Talavera representa una buena oportunidad de comercialización, dado que es una artesanía con una importante calidad en sus acabados, ofrece una opción ideal para tener una artesanía representativa de México. El cliente norteamericano valora la artesanía de procedencia mexicana, regularmente adquiere la cerámica de Talavera como un adorno en su hogar; el inconveniente es que no está dispuesto a usarla como recipiente para contener alimentos o bebidas, debido a que en la producción de la Talavera se usa una pequeña cantidad de plomo, limitando su uso a un objeto ornamental; este problema no es de fácil solución debido a que en la NOM para la fabricación de Talavera se estipula que debe usarse el plomo durante el proceso artesanal.

Una oportunidad para que la cerámica de Talavera penetre en el mercado norteamericano sería el de ampliar la oferta de productos para el cliente norteamericano, como ejemplo sería el de usar la Talavera para adornar fachadas de casas o peldaños de escaleras por medio de mosaicos de diferentes tipos de tamaños, el acabado que lograrían sería muy original y el costo dependería de la cantidad que requiera el arquitecto o contratista.

Otro aspecto a considerar es el de poner atención a las Ferias Internacionales que se realizan en diferentes estados y sobre todo en la *New York International Gift Fair* que es la una de las más grandes sobre todo abarca el mercado artesanal, ornamental y de regalos, poniendo atención en los diferentes clientes que puedan estar interesados en realizar negocios; ningún cliente potencial deja de ser importante. Sin embargo para acudir a esta y otras ferias es necesario contar con el apoyo gubernamental ya que los gastos para acudir son fuertes y es necesario registrarse primero ante la Secretaria de Desarrollo Económico de Puebla (SEDECO) y posteriormente hacerlo ante los organizadores de las ferias, y tener paciencia para que confirmen la participación en el evento debido a que son muchos los expositores que buscan un lugar para mostrar sus productos.

Para que la cerámica de Talavera logre trascender en el mercado internacional es necesario que las políticas de promoción cambien a fin de lograr una mayor difusión de la artesanía. Se comenzaría por colocar un apartado en la Secretaria de Turismo de Puebla donde se explique de la particularidad de la Talavera, su forma de fabricación a grandes rasgos y la historia que tiene como artesanía que ha permanecido a través del tiempo, todo esto en diferentes idiomas (Inglés, Alemán, Francés, Japonés); así como buscar hacer lo mismo en la página Web de la SEDECO ya que en ambas no existe algún tipo de información o *link* que promocióne a la Talavera.

Un segmento del mercado norteamericano que tiene potencial para ser explotado es el denominado “de la nostalgia” ya que el fenómeno migratorio se ha intensificado en las últimas décadas y un importante porcentaje de la población que reside en E.U.A. es de origen mexicano. Es un hecho que el emigrante lleva consigo sus tradiciones, su cultura, idioma, religión, etc., por lo tanto los emigrantes buscan los productos “nostálgicos” debido a que son productos con los que se sienten familiarizados; al momento de ser adquiridos refleja una confianza del consumidor en el producto ya que cuenta con información sobre éste y es de su preferencia.

Los hispanos son consumidores fieles a las marcas y ciertos productos lo que podría alentar a algunos empresarios mexicanos a exportar productos con ciertas características que buscan los emigrantes mexicanos y que no pueden conseguir en los lugares donde se encuentran radicando; por consiguiente el mercado nostálgico está en crecimiento, pues la emigración mexicana e hispana no se detiene a pesar de los obstáculos que surgen con el pasar de los años y por consiguiente los productos nostálgicos tendrán una demanda constante.

Es aquí donde el fabricante de cerámica de Talavera puede incursionar en este mercado, teniendo la ventaja de que no tiene que hacer una labor de persuasión intensa a comparación de un cliente norteamericano, debido a que la mayoría de los emigrantes mexicanos sabe de la existencia de esta fina artesanía; la mayoría de los emigrantes mexicanos que viven y laboran en Nueva York provienen del Estado de Puebla por lo que esta población de emigrantes representa un mercado con un potencial interesante; sin embargo es necesario brindar los apoyos necesarios, nombrados anteriormente, a los artesanos para que se logre exportar la cerámica de Talavera a este importante mercado estadounidense y abrir una brecha para que logre consolidarse y ser reconocida a nivel internacional.

CONCLUSIONES.

La artesanía más representativa del Estado de Puebla ha conservado un lugar privilegiado dentro de los emblemas que distinguen a la capital; sin embargo enfrenta problemas que han detenido su expansión comercial hacia otros mercados, como son el local y en especial hacia el exterior.

La cerámica de Talavera dentro de la ciudad de Puebla enfrenta la fuerte presencia de las imitaciones de cerámica que se hacen llamar “Talavera” lo que ocasiona la competencia desleal dentro del mercado interno. Una pieza de cerámica de Talavera, por los diferentes pasos de producción que se requiere para su elaboración, tiene aspectos únicos que la hacen distinguirse de los productos que se fabrican en los talleres que no cuentan con la certificación que expide el CRTAL A.C., lo que ocasiona que los precios de los productos con certificación sean elevados a comparación de la mayoría de las piezas que se comercializan en los diferentes locales comerciales que se ubican en el primer cuadro de la ciudad de Puebla.

Para tratar de contrarrestar esta competencia tan fuerte que presenta la auténtica cerámica de Talavera en el mercado local y en algunas zonas del país como Guanajuato, Guadalajara y Tlaxcala será necesario desarrollar estrategias más fuertes y rentables dentro de la industria; apoyarse en una de las ventajas competitivas como podría ser la diferenciación ya que la cerámica de Talavera claramente se distingue de sus competidores, esto debería de ser transmitido con más énfasis a los compradores para que el precio por una pieza de Talavera auténtica no se perciba como algo muy oneroso y que al final el cliente se convenza de que adquiere una artesanía especial y única en su tipo.

Una buena promoción en los medios de comunicación locales como radio, prensa escrita entre otros, dentro del mercado local y nacional podría hacer que los talleres certificados en la elaboración de la cerámica de Talavera logren incrementar sus ventas y buscar un mejor posicionamiento dentro del gusto y la preferencia de los

turistas y público de clase media alta a clase alta ya que estos son los que tiene un nivel educativo y cultural más alto y mejor poder adquisitivo y puesto que las piezas de cerámica de Talavera toman tiempo en su fabricación, la parte de lo rentable y el volumen de ventas no estaría en riesgo de perder su equilibrio.

En lo concerniente al Consejo Regulador de Talavera A.C. es necesario que sea apoyado con más ímpetu por el Gobierno del Estado de Puebla ya que es el único organismo del sector privado que defiende y busca preservar que la cerámica de Talavera sea valorada y respetada a nivel nacional e internacional fomentando que esta sea adquirida respetando los lineamientos establecidos en la NOM 132 – SCFI – 1998 garantizando su autenticidad. Los productores que logran la certificación obtienen una protección legal contra la producción de piezas cerámicas que ostenten el nombre de Talavera sin serlo; como también se busca la organización de los diferentes productores certificados tratando de encontrar nuevos nichos de mercado a nivel nacional como internacional.

Resulta fundamental señalar que el CRTAL A.C. a pesar de que es un organismo integrado por los talleres que están certificados, se encuentra hasta cierto punto dividido, debido a que algunos talleres buscan el beneficio de sus propios negocios haciendo actividades que en muchas ocasiones se realizan sin el consenso de los otros integrantes del CRTAL A.C. o en su defecto se toman acuerdos dentro del organismo sin que la mayoría de los miembros que la integran estén conformes con los resultados alcanzados por una parte de los talleres que en muchas ocasiones son los más grandes y con mayores ingresos.

El CRTAL A.C. a pesar de sus esfuerzos como organismo que busca preservar la cerámica de Talavera, no ha conseguido que otros talleres que fabrican cerámica se apeguen a los lineamientos que establece la NOM, debido a que hay un sector que se resiste a cambiar su manera de trabajar esta artesanía, argumentando que esa forma de producción es más rentable para sus negocios, logrando abarcar más espacios dentro del mercado local y que el CRTAL A.C. no puede imponer un estilo de trabajo diferente a la que la mayoría de los talleres no certificados manejan

debido a que el organismo tiene pocos años de haberse formado y los talleres que no están en el organismo llevan décadas trabajando de la misma forma como lo hicieron sus abuelos o padres.

Es aquí donde el Gobierno del Estado de Puebla debería de involucrarse en vigilar que los lineamientos de la NOM se vean cumplidos, para que la artesanía de Talavera no se vea perjudicada con piezas de inferior calidad ocasionando que el buen nombre y prestigio de este producto se vea deteriorado por piezas de diferente manufactura artesanal.

La adecuada inserción de los talleres que no están certificados, se verá reflejado en que la cerámica de Talavera logre un mejor posicionamiento dentro del mercado local y posteriormente en el exterior; el gobierno estatal por medio de incentivos a la producción como podría ser el impulso por medio de préstamos para los materiales de trabajo o de reducciones en los impuestos locales lograría que más artesanos se involucraran en mejorar sus talleres y buscar la certificación en sus productos artesanales.

El gobierno estatal no se involucra con los talleres certificados, la mayoría de ellos perciben que se le tienen un poco olvidados, puesto que el apoyo a sus empresas artesanales no es el suficiente y en muchos casos tienen que apoyarse en su organismo para lograr alcanzar las diferentes metas o intereses que presentan sus negocios de cerámica; una ayuda que los talleres de artesanía piden es el apoyo para la venta de sus piezas artesanales dentro y fuera del estado, empezando por una mejor difusión de lo que representa la Talavera como artesanía distintiva del Estado de Puebla y ofrecer espacios para la venta y difusión de la cerámica de Talavera, como ocurrió un tiempo durante el inicio de la pasada administración estatal en el año 2005 donde los talleres tuvieron una casa prestada por el gobierno del Estado para instalar un museo dedicado a la Talavera pero después de un tiempo esta casa les fue retirada.

Sería pertinente que los tres niveles de gobierno se involucraran en la preservación de la cerámica de Talavera, sin embargo el Gobierno Federal se involucra muy poco en el monitoreo de las piezas de Talavera que se fabrican y comercializan en la ciudad, esto le correspondería a la PROFECO, no obstante este organismo Federal no tiene una relevancia importante en el mercado local de la Talavera; otorgándole la responsabilidad al gobierno del Estado.

Algunos talleres que se encuentran certificados han logrado exportar hacia diferentes países utilizando sus propios recursos económicos, los talleres que logran realizar con éxito la venta de sus artesanías se encuentran con que las ganancias netas de sus exportaciones no son las esperadas y en ocasiones han perdido parte de su mercancía durante el traslado hacia el comprador. Esto refleja, hasta cierto punto, la inexperiencia en comercio exterior de estos talleres que tienen la intención de llevar sus productos más allá del mercado local o nacional; un buen estudio de mercado antes de intentar aventurarse a exportar garantizará mejores resultados para ambas partes. Para que una mercancía y marca logre consolidarse dentro de un mercado internacional es necesario ser constante en exportar hacia el mercado meta y brindar la mejor atención hacia el o los clientes que se muestren interesados en comprar artesanía mexicana.

Será necesario un mayor diálogo y acercamientos entre el gobierno estatal y el CRTAL A.C. para plantear estrategias que involucren trabajo en conjunto con el fin de que la Talavera poblana se posicione a nivel nacional e internacional como una de las mejores artesanías que se fabrican en México y que se alcance el status de una de las mejores de los países Hispano parlantes. La cerámica de Talavera tiene el potencial necesario para que despunte en varios mercados internacionales pero también es imperativo no descuidar el mercado local y nacional con el fin de obtener recursos económicos suficientes para evitar el cierre de estas empresas artesanales. Satisfaciendo el mercado interno se podrían enfocar en comercializar hacia otras partes del mundo; el gobierno estatal tendría un papel importante ya que sería el principal promotor y se vería beneficiado en cuanto a imagen y presencia en los diferentes países importadores de Talavera.

El mercado norteamericano, por muchas décadas, ha representado para los productos mexicanos el territorio idóneo para poder comercializarse debido a la cercanía territorial, el alto nivel adquisitivo de sus ciudadanos y la creciente población hispana que en su gran mayoría son mexicanos o de ascendencia mexicana, que al irse a radicar al vecino país del norte, se llevan consigo sus preferencias por ciertas marcas o productos; lo que se le conoce como el “mercado de la nostalgia.”

La artesanía mexicana ha logrado posicionarse en el gusto del cliente norteamericano sin embargo, enfrenta la fuerte competencia de otros países fabricantes de artesanías que en su mayoría provienen de la región asiática; la cerámica de Talavera busca abrirse un espacio en este mercado artesanal y para conseguirlo será necesario ofrecer una variedad de productos que puedan ser funcionales y decorativos para el consumidor norteamericano puesto que demuestra más interés por este tipo de productos artesanales.

El cliente norteamericano suele ser exigente con los productos que adquiere, demuestra especial interés por aquellos que le garantizan calidad y espera que estos productos logren tener una vida de uso útil bastante prolongada y que la garantía de estos productos cubran la mayor parte de los daños que pudiera sufrir con el uso o el paso del tiempo. En el caso de la cerámica de Talavera esto último no podría realizarse con facilidad ya que la cerámica por su naturaleza es frágil y a los productores no les convendría económicamente ofrecer una garantía post – venta; en cambio lo recomendable sería llevar un seguimiento de los clientes que han adquirido las piezas artesanales con el fin de agradecerles la compra realizada y el interés mostrado por la cerámica de Talavera. Un correo electrónico y posteriormente un folleto con otras piezas que se fabrican y que puedan ser de su agrado, serán una buena muestra de que la empresa artesanal se preocupa de que el cliente norteamericano quede totalmente satisfecho con su compra.

Las ferias de artesanías y regalos que se organizan en varios estados del país vecino, representan un importante escaparate para los artesanos ceramistas ya

que son ferias donde se dan cita representantes o dueños de establecimientos dedicados a la compra – venta de productos artesanales, buscando novedades o mercancías que difícilmente se encuentran en otros lugares que no sea en las ferias expositoras. Es recomendable, en la medida de lo posible o del presupuesto, que se asista de forma continua a estos centros expositores para intentar atraer más clientes potenciales; el stand les dará una idea de que tan seria es la empresa por lo conveniente será necesario tener un espacio adecuado y presentable para que el o los clientes se lleven una imagen positiva y consideren importar las artesanías mostradas en el stand.

La cerámica de Talavera como una artesanía representativa del Estado de Puebla, ha mantenido a lo largo de los siglos una identidad propia que ha sido resguardada con el fin de preservar su originalidad y características que la hacen única en muchos sentidos. Su permanencia dentro de los símbolos de un Estado ha permitido que decenas de familias se vean beneficiadas con su producción y posterior comercialización; muchas otras más disfrutan en sus hogares, oficinas, restaurantes, etc. la originalidad de sus diseños otorgándole a los espacios un aire de distinción y clase.

Es importante tratar de preservar esta artesanía debido a que ha logrado trascender en el tiempo, son contados los casos de artesanías que por generaciones han sido fabricadas y más aun, que tengan una relevancia en la identidad de toda una ciudad como lo es Puebla; la cerámica de Talavera envuelve toda una serie de características que la hacen única, un pasado digno de ser atesorado y un futuro con miras a librar las fronteras en busca de seguir cautivando a propios y extraños con su colores, formas y su peculiar estilo artesanal.

Fuentes de información.

Bibliografía.

- A. Hitt Michael, Duane Ireland R., E. Hoskisson Robert. *Administración Estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*. Séptima edición. Edit. Cengage Learning Editores S.A. de C.V., México, 2008. pág. 86.
- Acerenza Miguel Ángel. *Marketing Internacional: un enfoque metodológico hacia la exportación*. Edit. Trillas, México 1990. pág. 98.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). *Guía Básica del Exportador*. México, 1997. pág. 42.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). *La Clave del Comercio: Libro de Respuestas para el Exportador*. México, 1999. pág. 105.
- Canal S. Jordi. *La nueva Economía Global*. Ed. Deusto, Bilbao, 1993. pág. 222.
- Cateora, R. Philips y Graham, L. Jhon. *Marketing Internacional*. Ed. Mc Graw Hill, Mexico, 2001. pág. 371.
- Chiavetano Idalberto, Sapiro Arão. *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., México 2011. pág. 175.
- Colaiacovo Juan Luis, A. Assefh Antonio, Guadagna Antonio. *Proyectos de exportación y estrategias de Marketing Internacional*. Edit. Macchi, Argentina 1993. pág. 25.
- Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka. *Marketing Internacional*. Edit. Mc Graw Hill, México 2001. pág. 572.
- Estay Jaime. *La globalización de la economía mundial, principales dimensiones en el umbral del siglo XXI*. Edit. Porrúa, México 2001. pág. 11.
- G. Dess Gregory, Tom Lumpkin G., B. Eisner Alan. *Administración Estratégica. Textos y casos*. Quinta edición. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. 2011. pág. 182.
- G. Dess Gregory, T. Lumpkin G. *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas*. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana de España S. A. U., España 2003. pág. 188.
- Gallardo Hernández José Ramón. *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. Edit. Alfa Omega Grupo Editor S.A. de C.V., México, 2012. pág. 5.

- García Sordo, Juan B. *Marketing Internacional*. Ed. Mc Graw Hill, México, 2001. pág. 264.
- Hernández Torres Jorge. *Guía para iniciarse en la exportación. Elabore usted mismo sus planes de exportación*. Segunda edición. Edit. PROMEXA, 1992. pág. 15.
- Hajar Fernández Guillermo. *Planeación Estratégica: la visión prospectiva*. Edit. Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México 2011. pág. 113.
- Jhonson Ferry, Scholes Kevan, Whittington Richard. *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Edit. Pearson Educación S.A., Madrid 2006. pág. 254.
- Kloter Philip, Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing*. Octava edición. Ed. Pearson Educación, México, 2008. pág. 8.
- Lerma Kirchner Alejandro. *Comercio Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*. Edit. ECAFSA, 2000. pág. 87.
- Long Douglas. *Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*. Edit. Limusa, México 2006. pág. 5
- Maubert Viveros Claudio. *Comercio Internacional. Aspectos operativos, administrativos y financieros*. Segunda Edición. Edit. Trillas, México, 2009. pág. 122.
- Moreno Gormaz José Eladio. *Guía teórica y práctica del exportador*. Edit. Dykinson, Madrid 2000. pág. 58.
- R. Jones Gareth, M. George Jennifer. *Administración Contemporánea*. Cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill, México ,2006. pág. 301.
- Reyes Díaz-Leal Eduardo. *Competitividad Internacional*. Ed. Universidad en Asuntos Internacionales, México, 2000. pág. 37.
- Shepherd Charles D., Ahmed Pervaiz K., Ramos Leticia, Ramos Claudia. *Administración de la Innovación*. Ed. Pearson Educación, México, 2012. pág. 4.
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Continental S. A de C. V., México, 1998. pág. 56.
- Porter, Michael E. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. CECOSA, México, 1987. pág. 54.
- W. Hill Charles, R. Jones Gareth. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta Edición. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana, México 2005. pág. 87.

Mesografía.

- Bancomext. Disponible en:
<http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso6/contenido6/6-04a.htm>
(Fecha de consulta: 13-10-2009).
- Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Disponible en:
www.cofemermir.gob.mx/uploadtests/8232.66.59 (Fecha de consulta: 20-09-2008)
- Concepto de calidad. Disponible en:
www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/ (Fecha de consulta 14-04-2015)
- Deseconomía de escala. Disponible en:
www.finanzas.com/deseconomia-de-escala (Fecha de consulta 14-04-2015)
- Economías de escala. Disponible en:
www.encyclopediainanciera.com/definicion-economias-de-escala.html (Fecha de consulta: 5-02-2015).
- Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad,- España Exportación e Inversiones. Disponible en:
www.oficinascomerciales.es/icex/ (Fecha de consulta: 19-04-2009)
- Gobierno del Salvador. Disponible en:
www.conamype.gob.sv (Fecha de consulta 16-03-2009)
- Guanajuato. Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior. Disponible en:
www.cofoce.gob.mx/a_web/informacion/RANAS_CERAMICA_EU.pdf (Fecha de consulta: 27-05-2009)
- Guanajuato. Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior. Disponible en:
www.cofoce.gob.mx (Fecha de consulta: 27-11-2009)
- Informática Milenium. Disponible en:
www.informaticamilenium.com.mx (Fecha de consulta: 24-11-2009)
- Los BRICS consolidan su alianza. Disponible en:
elpais.com/elpais/2014/08/15/opinion/1408125428_476568.html
(Fecha de consulta: 5-02-2015).
- Ministerio de Comercio. Disponible en:
www.mincomercio.gov.com (Fecha de consulta: 13-05-2009)
- ProChile. Disponible en:
www.prochile.cl/ficha_pais/estados_unidos/el_mercado_estados_unidos.php
(Fecha de consulta: 10-10-2009)

- Prochile. Disponible en:
www.prochile.cl/el_mercado_estados_unidos.php.htm (Fecha de consulta: 10-10-2009)
- Portal Oficial Mercosur. Disponible en:
www.mercosur.int/msweb (Fecha de consulta: 15-07-2008)
- ProColombia. Disponible en:
www.proexport.com.co (Fecha de consulta: 23-03-2009)
- ¿Que son los BRICS? Disponible en:
www.nuevatribuna.es/articulo/mundo/-que-son-los-brics/20130510141412091961.html (Fecha de consulta: 5-02-2015).
- Secretaria de Economía. Disponible en:
www.economia-noms.gob.mx (Fecha de consulta: 27-05-2008)
- Un nuevo modelo: la Triple Hélix. Disponible en:
www.profesores.universia.es/investigacion/spin-off/modelo-triple-helix/ (Fecha de consulta 13-04-2015)

Hemerografía.

- Águila, Leticia. *Se consolida el aparato exportador en Puebla*. Diario Intolerancia, martes 4 de agosto de 2009, Puebla, Puebla. Año 9, número 2969. pág. 25.

- Revista "Entrepreneur." vol. XVI, no. 12, México, D.F., Diciembre de 2008, pág. 46.

- Revista "Mundo Ejecutivo". vol. XLIII, no. 333, México, D.F., Enero de 2007, pág. 63.

Tesis

- De la Madrid Garibaldi, Signi B. *Problemática para exportar de las microempresas de la ciudad de Puebla: el caso de tres microempresas que elaboran cosméticos naturales*. Tesis que para obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Iberoamericana, 2003. pág. 43.

- Guillan Sevilla Elizabeth. *Estudio de factibilidad para el establecimiento de una empresa productora de Talavera*. Tesis que para obtener el Título de Licenciada en Ingeniería Industrial. Universidad Iberoamericana, 2001. pág. 74.

- Murguía Sánchez Lisha Magdalena. *Estrategia de promoción y publicidad internacional para la empresa Uriarte*. Tesina que para obtener el título de Licenciada en Comercio Exterior y Aduanas. Universidad Iberoamericana, 2002. pág. 63.