

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME

Como convertir a miña empresa en exportadora



<http://guias.bicgalicia.es>

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Objetivos del presente manual.....	5
1.2. La exportación y las Pyme.....	6
2. ALGUNOS MOTIVOS PARA EXPORTAR.....	7
3. ¿TIENE MI EMPRESA POTENCIAL EXPORTADOR?.....	11
3.1. El potencial exportador	11
3.2. La decisión de exportar	19
3.3. El análisis DAFO	20
4. ¿COMO PREPARAR EL PLAN DE EXPORTACIÓN?.....	23
5. ¿COMO ELEGIR MI MERCADO?	27
5.1. Definición del mercado.....	27
5.2. Fijación de la estrategia a emplear.....	28
5.3. Estrategia de segmentación	30
5.4. ¿Cómo se selecciona un mercado?	32
6. ¿QUÉ POSIBILIDADES EXISTEN PARA ENTRAR EN UN MERCADO?.....	36
6.1. Exportación indirecta	38
6.2. Exportación directa	39
6.3. Exportación concertada.....	43
6.4. Licencias y Franquicias.....	45
6.5. Inversión en el exterior.....	46
7. ¿COMO PUEDO ENCONTRAR CLIENTES?.....	48
8. ¿COMO FIJO LOS PRECIOS?.....	52
8.1. El precio como herramienta estratégica	52
8.2. Los incoterms 2000	54
8.3. Los incoterms como base para el cálculo del precio	59
9. ¿QUIEN ME PUEDE AYUDAR?	63
9.1. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).....	64
9.2. Cámaras de Comercio-Plan cameral de exportaciones.....	65
9.3. Plan Foexga.....	66
9.4. El Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE).....	67
10. EJEMPLOS Y CASOS	68
11. VARIOS.....	89
11.1. Páginas web de interés	89
11.2. Bibliografía.....	90
11.3. Glosario.....	91

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del presente manual

El manual “Cómo convertir mi empresa en exportada” está destinada a todos los emprendedores que se enfrentan a las preguntas más comunes a la hora de iniciar la exportación (ver glosario): ¿está mi empresa preparada para exportar?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde puedo buscar ayuda?

Este documento es una recopilación de las pautas a seguir en la ejecución de la exportación y está realizado con el fin de dar soporte y ayuda a los futuros exportadores. Te intentamos explicar paso a paso los distintos temas al respecto para que te atrevas a exportar.

Este manual se divide en once capítulos, en los cuales se intenta dar pautas a seguir en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

El primer capítulo explica el contenido general de este manual y revela la situación actual de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas.

En el segundo capítulo puedes encontrar los motivos para exportar, así como un amplio abanico de las ventajas de la exportación desde distintos puntos de vista.

El capítulo tercero trata de ayudarte a analizar el potencial exportador de tu empresa. La decisión de exportar no es fácil y por esto se dan unas pautas sobre como identificar la situación real en la cual se encuentra tu empresa.

El capítulo cuarto indica como realizar el plan de exportación previo a la ejecución de la exportación.

El capítulo quinto determina los términos mercado y segmentación. El objetivo de esta parte es indicar como se realizan los procesos de segmentación y selección de los mercados.

El capítulo sexto presenta las distintas formas de internacionalización, la exportación y la inversión así como las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

El capítulo séptimo analiza las distintas formas que existen para localizar y captar clientes en el exterior.

El capítulo octavo presenta una metodología para fijar los precios de exportación en función de los términos comerciales internacionales (INCOTERMS) (ver glosario)

En el capítulo noveno se presenta una relación de organismos donde acudir para informarte sobre las diversas áreas que forman el comercio exterior así como para obtener ayudas y asesoramiento.

Finalmente te queremos acercar a la práctica de la exportación presentándote algunos casos prácticos.

1.2. La exportación y las Pyme

El objetivo de este capítulo es proporcionar una aproximación a la actividad internacional de las Pymes españolas en los últimos años analizando su posición respecto a las Pymes europeas exportadoras.

El informe sobre la PYME 2004 realizado para el Ministerio de Industria Turismo y Comercio revela que el conjunto de las PYME han ido incorporándose paulatinamente a los mercados exteriores. Establecen un 15% de todas las Pyme europeas exportadoras por detrás de Alemania, Italia y Reino Unido pero por delante de las Pyme francesas. Gran parte de las empresas no exportan por no habérselo planteado nunca, más que por la existencia de barreras infranqueables. Entre los obstáculos que las empresas señalan a la hora de acometer procesos de internacionalización, destacan los costes fijos del propio proceso que son más elevados para las empresas de tamaño pequeño o mediano.

En cuanto a la elección de los mercados para exportar en primer lugar las Pymes valoran la proximidad geográfica y cultural. Por esto Portugal se revela como un país en el que tienen un gran interés. Por otro lado, se observa que Francia e Italia son destinos importantes de las exportaciones gallegas, elegidos por las mismas razones. Las Pyme de otros países europeos realizan sus actividades en mayor medida en mercados lejanos, como el de Estados Unidos.

Por último, cabe señalar que la presencia en el exterior de las Pymes españolas es todavía menor que las de otros países europeos. Por esto, muchas instituciones españolas crearon Programas de Promoción Exterior con las acciones y ayudas para impulsar las exportaciones de las Pymes españolas. (ver capítulo 9)

Según el informe de la "Empresa exportadora española", publicada por las Cámaras de Comercio, los principales productos exportados por las empresas gallegas son: Máquinas y aparatos mecánicos y pescados, crustáceos y moluscos. En este manual te proponemos abordar de forma general todos aquellos tópicos que permitan al empresario de la PYME conocer su posición frente al desafío de la exportación, a través del conocimiento, entre otros temas, de elementos fundamentales de marketing internacional, selección de mercados, fijación de precios, etc.

2. ALGUNOS MOTIVOS PARA EXPORTAR

Diversos estudios realizados sobre la caracterización de las empresas exportadoras han indicado que las motivaciones para iniciar el proceso de internacionalización de la PYME aunque son varias, pueden resumirse en los siguientes puntos.

El primer paso para convertir tu empresa en exportadora, es que debes darte cuenta de que entre las motivaciones mencionadas a continuación encuentras algunas que corresponden perfectamente a tu tipo de empresa.

- a. Consolidar la viabilidad a largo plazo.

La disponibilidad de varios mercados puede ofrecer a tu empresa grandes posibilidades para rentabilizar la inversión realizada en el diseño de nuevos productos o dar salida a aquellas unidades producidas que no han sido colocadas en el mercado doméstico. Es una buena solución para los productos obsoletos. En este caso, muchas empresas fabrican y distribuyen productos con ciclos de vida cortos, es decir productos de temporada o con alto grado de innovación.

- b. Incrementar la calidad y competitividad de los productos.

La experiencia que se obtiene cuando la empresa y sus productos se exponen a la competencia internacional, permite a la empresa mejorar la calidad y competitividad de los mismos.

- c. Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.

Muchas veces a la hora de exportar es necesario modificar los productos, añadir ciertas características o incluso lanzar un producto nuevo que en nuestro mercado no tiene salida pero que es fuertemente demandado en un mercado exterior.

- d. Mejora de los programas de producción mediante la eliminación de estacionalidades (ver glosario).

La existencia de otros mercados te permite ocupar períodos de estancamiento de producción en el mercado nacional. Por ejemplo, si tu empresa vende sandalias puede aprovechar la época de invierno en España vendiendo este producto a países que están en verano o que mantienen temperaturas cálidas a lo largo de todo el año.

- e. Economías de escala.

La exportación te permite aumentar el volumen de fabricación lo que supone un descenso del coste unitario de los productos fabricados y por otro lado ganar competitividad en el mercado interno. Es lo que se conoce con el nombre de economías de escala.

- f. Acceso a mejores insumos y bienes de capital.

Un mercado nuevo te puede ofrecer las materias primas más baratas y bienes de capital con precios más competitivos.

g. Acceder a un mercado más amplio.

La exportación permite a las empresas acceder a un mercado más amplio, en aquellas situaciones en las que el mercado doméstico ya se ha copado, no quedando reducido éste al mercado nacional. La empresa puede así incrementar el volumen de producción y alcanzar de esta forma un nivel más eficiente de la utilización de la capacidad productiva de la empresa y una mayor capacidad de adaptación a los procesos.

h. Estabilidad de las ventas y compensación de resultados.

La exportación favorece la estabilidad de las ventas y compensación de resultados, fundamentalmente en aquellos sectores en los que existe una fuerte volatilidad de los mercados, situación que puede llevar a fuertes caídas de las ventas y por lo tanto en los resultados. Esta flexibilidad tanto en poder crecer como en reducir las eventuales fluctuaciones del producto en un mercado se aprecia especialmente cuando te encuentras en un mercado interno limitado.

i. Generar una fuente adicional de ingresos.

La exportación permite a las empresas facturar cuando el mercado interior está estancado y no depender exclusivamente del mercado interno. Se busca esta salida especialmente si la producción depende de factores internos de un mercado que generan periodos de baja de venta o incluso estancamiento total.

j. Escasez de divisas.

Obliga a la empresa a generar los recursos que requiere para mantener o desarrollar operaciones externas, especialmente para la adquisición de materias primas, bienes de capital o tecnología.

k. Diversificar el riesgo de estar en un solo mercado, porque el mercado es el mundo.

Frente a la incertidumbre económica, se hace necesario ver la crisis como una oportunidad para ganar presencia en nuevos mercados. En la actualidad, hay que comprender cómo manejarnos con el nuevo tamaño del mercado, analizando las áreas que generarán recursos en el futuro siendo una de las posibilidades la de generar negocio en el exterior. El principal error de muchas empresas que quieren exportar es no salir al extranjero por el temor producido por el desconocimiento.

Salvo en determinados sectores, los mercados pueden no tener un comportamiento similar a nivel mundial, es por este motivo por lo que la presencia en diversos mercados, a mayores del doméstico, supone una reducción del riesgo global para la empresa.

l. Necesidad de participar e integrarse en una economía globalizada de mercado.

Hoy en día la globalización es uno de esos vocablos que se ponen de moda y se les responsabiliza ya sea de todos los males o de todos los beneficios. Entre los beneficios se cita la más eficiente asignación de los recursos

mundiales como resultado del libre comercio y de la libre movilidad del capital. Los consumidores se benefician de una mayor oferta de bienes y de servicios de menor coste y los inversionistas, por su parte, tienen mayores oportunidades de inversión y de diversificación del riesgo. Los países en desarrollo tienen así acceso a volúmenes más elevados de inversión y tecnología. Por lo tanto, la globalización daría como resultado un aumento generalizado de la productividad y del bienestar a consecuencia de una división internacional más eficiente del trabajo.

m. Oportunidades de mercado.

En un importante número de casos las empresas llegan a exportar debido a la identificación de oportunidades del mercado. Estas oportunidades, en algunos casos llegan a la empresa sin que ella haya realizado ninguna labor de prospección o análisis, ya que algunos clientes potenciales en el exterior pueden tener conocimiento de la existencia de la empresa y realizar contactos para lograr adquirir sus productos.

Aunque las anteriores son las más frecuentes existen otras motivaciones que pueden llevar a una empresa a exportar:

n. Utilizar toda la capacidad productiva.

Utilizar toda la capacidad productiva instalada, cuando el mercado interior atraviesa una fase recesiva con la consiguiente reducción de la producción.

o. Porque el mercado internacional es más rentable.

El mercado internacional abre las puertas para los productos y servicios que son valorados por un nicho de mercado y puede llegar a pagar por ellos más que en el mercado nacional. Cada producto y servicio dependiendo del mercado tiene su posición y valor para el cliente. Por tanto debes analizar el status de tu producto o servicio y acudir a los mercados donde tu producto está más apreciado.

p. Ganar reconocimiento y prestigio.

Existen ciertas circunstancias culturales vinculadas al hecho de que la dirección de la empresa se comprometa con el camino de la exportación:

El atractivo que ejerce la exportación como ideal, asociado al prestigio de llevar los productos que la empresa produce a los mercados del mundo.

La internacionalización de la empresa generalmente está vinculada a antecedentes y tradiciones de la empresa y a las actitudes que tienen los directivos hacia el exterior. Esto último está asociado con el hecho de que los directivos hayan estudiado o no idiomas extranjeros y/o realizado viajes a otros países.

La confianza en las ventajas competitivas de la empresa. En otras palabras, la percepción por parte de la dirección de las características exclusivas de sus productos, de sus ventajas tecnológicas, de calidad, de precio, etc.

Las condiciones adversas del mercado doméstico incentivan el análisis de las posibilidades de exportar como medio de lograr economías de escala y de esa forma asegurar la supervivencia de la empresa.

q. Compensar las crisis de mercado doméstico.

Frente a una crisis de mercado doméstico, la exportación a veces es la única salida para una empresa que quiere prosperar y seguir vendiendo sus productos.

r. Beneficio de los incentivos y programas especiales creados por el Gobierno para las empresas exportadoras.

Para la exportación se crearon distintos tipos de ayudas estatales, comunitarias e internacionales sobre las cuales hablamos a continuación en este manual.

s. Aprovechamiento de las ventajas que traen consigo tanto los acuerdos comerciales, como las preferencias arancelarias otorgadas al país.

Existen varios acuerdos comerciales, normas, procedimientos entre distintos países o grupos de países establecidos para facilitar la exportación.

t. Fortalecimiento de la capacidad gerencial de la empresa exportadora.

La exportación también conlleva una mejora en las competencias gerenciales. El director tiene que evolucionar para poder asumir las responsabilidades y nuevos retos relacionados con la existencia en nuevos mercados.

Los procesos de exportación tienen que ser planificados y ejecutados por un equipo bien preparado.

Sabiendo que existen multitud de motivos que te llevan a trabajar en los mercados exteriores debes realizar el siguiente paso que incluye el profundo análisis sobre el potencial exportador de tu empresa.

3. ¿TIENE MI EMPRESA POTENCIAL EXPORTADOR?

3.1. El potencial exportador

El potencial exportador se define como la presencia en la empresa de una serie de atributos en grado suficiente que le permitan acceder a los mercados exteriores con un nivel de riesgo controlado.

Antes de decidirte a exportar debes analizar los pre-requisitos para acceder a los mercados externos. Para ello es importante que tengas presente: la situación y experiencia de la empresa en el mercado nacional, productos o servicios comercializados, capacidad de producción libremente disponible, acceso a fuentes de financiación a costes accesibles, capacidad de adaptación de la organización, etc.

Este diagnóstico, previo a la decisión de entrar en los mercados externos te permite a determinar si tu empresa tiene posibilidades al respecto, es decir si está en condiciones de llevar adelante la nueva actividad, particularmente en lo que se refiere a la organización, concreción y mantenimiento de la misma.

Para saber si tu empresa tiene suficiente potencial exportador y por tanto se encuentra en condiciones de exportar deberás analizar una serie de aspectos como el producto, los recursos humanos, la capacidad financiera, etc.

En este apartado vamos a ver paso a paso los principales aspectos que debes analizar en tu empresa antes de decidirte a salir a los mercados exteriores.

A continuación destacamos que es muy importante que la decisión de exportar sea apoyada por toda el cuerpo directivo y compartida por el resto de personal de tu empresa para fortalecer tu potencial exportador.

Por último examinaremos los factores internos y externos utilizando el método DAFO.

a. Situación y experiencia de la empresa en el mercado nacional.

¿Nuestra empresa está consolidada en el mercado nacional, o bien, busca una ampliación de mercados en la salida a nuevos mercados extranjeros?

Es muy importante analizar la situación y experiencia de la empresa en el mercado nacional.

Existen diversas circunstancias que llevan a la búsqueda de mercados en el exterior. Por una parte se tienen en cuenta los aspectos negativos: decrecimiento del mercado interno, disminución de las ventas domésticas, reducción de la rentabilidad, crecimiento reducido o nulo, inactividad de las instalaciones, etc. Estos factores obligan a buscar economías de escala para incrementar las ventas.

Otro motivo puede ser cuando nuestra posición competitiva en el mercado nacional se resiente por los efectos de la competencia. En este caso, hay que deducir que si no vendemos en el mercado doméstico por no tener un producto o servicio competitivos, probablemente tampoco podamos vender en el exterior.

b. El acceso a la tecnología.

Para cumplir con este requisito, tu empresa necesita de disponer de los recursos adecuados como tecnología y la infraestructura adecuadas.

Es significativo que la empresa incorpore tecnología moderna en el proceso productivo, en la gestión, en la obtención de información y en la forma de darse a conocer.

Por otro lado, no debe descuidarse la implantación de la infraestructura apropiada para comunicarse con los clientes extranjeros, tales como Internet, correo electrónico y fax, señalando una dirección donde pueda ser ubicado de forma permanente.

Hoy en día, cada empresa debería disponer de una página web que es imprescindible para difundir los productos, la información de la empresa y, sobre todo, captar oportunidades de negocios.

c. Acceso a información.

La búsqueda de información es, sin duda, la fase de mayor dificultad en el proceso de salida al exterior de una empresa.

El mayor acceso a fuentes de información conduce a la disponibilidad de mayor número de datos que obliga a seguir unos procedimientos que permitan:

- Saber cuál es la información crítica a obtener.
- Saber donde obtenerla.

- Saber interpretarla.
- Actuar en consecuencia y rápidamente.

Por este motivo debes preparar el plan de búsqueda de información. Puedes encontrar información sobre los métodos de búsqueda de información en el manual "Cómo realizar un estudio de mercado".

d. Poseer productos competitivos en calidad y precio, que cumplan con los requerimientos de los mercados.

¿Cuál de los productos es el más recomendable para exportar?

¿Es un producto versátil, de fácil adaptación o no?

¿Los insumos necesarios, son de normal abastecimiento?

¿La adaptación, deberá hacerse sobre el producto, o sobre algunos de los componentes?

¿Existen productos similares, sustitutivos en el mercado objetivo?

¿Cómo se presentan las importaciones de nuestros productos o productos parecidos por otros países?

Es habitual, que se analice dentro de la gama de productos o servicios cuál o cuáles son los más "exportables". Se recomienda, que elijas inicialmente aquellos productos o servicios cuyas ventajas competitivas puedan ser distintas del precio, por razones obvias. Del mismo modo debes tener muy presente que el producto elegido tendrá que adaptarse para su venta en otros mercados.

Analizando tus productos tienes que examinar:

- atributos intrínsecos
- atributos externos
- atributos intangibles.

El producto contiene una serie de atributos intrínsecos como:

- las características funcionales
- su composición física y técnica
- determinado nivel de calidad
- determinado nivel de diseño.

Comprende también una serie de atributos externos, como pueden ser:

- el embalaje y el envase
 - protección
 - promoción
 - tamaño y forma.
- el etiquetado
 - idioma
 - legislación
 - información y promoción.

A la hora de analizar el producto no podemos olvidarnos de unos atributos intangibles como:

- marca o el nombre comercial
- el "made in" o país de origen de la mercancía
- garantía
- servicios preventa y postventa.

Podemos añadir que el producto desde una óptica más orientada al mercado, no es sólo una serie de características físicas y técnicas, sino más bien el conjunto de utilidades que aprecia el cliente en aquello que le ofrece la empresa. La percepción de estas utilidades, independientemente de que la empresa internacional modifique o no los atributos del producto para adaptarlos a los mercados exteriores, variaría según las exigencias de los mercados.

Muy pocas veces los productos o servicios elegidos no tendrán que ser adaptados ni pasar por ningún proceso de modificación a la hora de entrar en un nuevo mercado. Para ver que modificaciones necesita tu producto tienes que hacer una investigación de mercado de tu producto. Es decir, analizar que tipo de productos existen en el mercado objetivo:

- productos similares
- productos sustitutivos
- productos complementarios.

Es importante ver también quienes los compran porque a lo mejor lo estás vendiendo en España a los clientes jóvenes y en el mercado objetivo lo compra gente mayor.

Un buen ejemplo para ilustrar esta situación es lo que ocurre con los productos de electrónica (DVD, IPOD, Móviles de última generación, complementos de hardware, etc). Mientras en España y Europa Occidental, estos productos son adquiridos por

jóvenes que poseen un nivel de renta suficiente, en Europa del Este o en Asia, el nivel de renta para adquirirlos lo poseen sobre todo personas de mediana edad.

Tienes que ver también la utilidad de tu producto. Por ejemplo, las bicicletas en España se compran especialmente para recreo, sin embargo en Holanda y China se la utiliza como modo de transporte.

Por otra parte es muy importante verificar la escala de las importaciones de tu producto realizadas por otras empresas extranjeras. Así conocerás tu competencia de la cual puedes aprender mucho analizando sus canales de distribución, formas de promoción, etc.

e. Capacidad de producción.

¿Seremos capaces de atender la posible demanda creada?

¿Tenemos posibilidades de aumentar nuestra producción?

Una adecuada estadística de la empresa posibilitará conocer el volumen de producción y venta de los últimos años, las variaciones producidas en los stocks, así como también, un análisis de costes que permitirá definir cual es el punto óptimo de producción para el cuadro de ventas actual y futuro.

En cuanto, a si las expectativas del mercado interno son inferiores, se tendrá que verificar que la tecnología actual se adopte a la producción de los bienes destinados a la exportación.

Si las expectativas futuras superan la capacidad disponible actual, se deberá plantear la posibilidad de incorporar nuevos equipos con el avance tecnológico requerido por el futuro plan de exportaciones.

Si nuestra capacidad de producción está cercana al 100% y además podemos venderla en el mercado nacional, no es recomendable crear expectativas difíciles o imposibles de cumplir en otros mercados

f. Capacidad financiera.

¿En qué situación financiera nos encontramos?

¿Tenemos posibilidades de financiación a corto plazo?

Todas las acciones que tengamos que realizar para la internacionalización de nuestra empresa tienen un coste elevado. Es frecuente que estos costes inherentes al proceso de exportación no estén bien analizados. Muy al contrario, se deben analizar cuidadosamente los desembolsos iniciales necesarios y, sobre todo, has de saber que la exportación es un proceso "lento" y que los resultados no suelen ser a corto plazo, sino más bien a medio o largo plazo. Sin unas posibilidades claras de financiación a corto plazo, no es recomendable intentar el acceso a mercados exteriores.

Los principales costes en los que vas a incurrir son:

- Participación en viajes internacionales, misiones y ferias.
- Servicios de consultoría internacional.
- Compra de información e investigación.
- Asesoramiento.
- Diseño, maquetación e impresión de catálogos en varios idiomas internacionales.
- Traducción de catálogos, trípticos etc.
- Gastos de registro internacional de patentes y marcas.
- Creación y traducción de la página Web en varios idiomas internacionales.
- Contratación de personal especializado para la creación y desarrollo del departamento de comercio exterior.
- Contratación de nuevo personal para el departamento de comercio exterior.
- Formación del personal en comercio exterior.
- Refuerzo de la presencia en ferias internacionales, tanto para la presentación de sus productos como para la búsqueda de distribuidores.
- Participación en viajes internacionales y misiones.

Ten en cuenta los viajes que con toda probabilidad tendrás que realizar, en los servicios de traducción, en el material publicitario en varios idiomas, etc.

g. Recursos humanos.

¿Contamos con personal especializado en comercio exterior?

¿Nuestro equipo domina idiomas?

¿Necesitamos contratar personal o mejor invertimos en formación de nuestro equipo?

Es fundamental analizar el potencial humano de nuestra empresa. Los conocimientos de comercio exterior son fundamentales a la hora de empezar a exportar. Al principio puedes acudir a organismos privados y públicos que ofrecen ayuda a las empresas que comienzan el proceso de internacionalización. Sin embargo muchas veces esta solución es muy costosa y tienes que tener en cuenta que a largo plazo necesitaras alguien en tu propia platilla que tenga los conocimientos necesarios para exportar.

Por otra parte, sería ideal que el personal hablase los idiomas que se utilizan en aquellos países en los cuales queremos hacer negocios. En realidad es muy difícil y costoso encontrar personas que hablen muchos idiomas, con lo cual al principio podrás disponer de alguien que domine inglés (idioma de los negocios por excelencia). Además, es imprescindible que alguien en nuestra empresa sea capaz de mantener una conversación telefónica, leer y responder las cartas, e-mails, etc en el idioma/s del país/es a los que queremos exportar.

Del mismo modo, la empresa puede contar con algún socio o colaborador que domine un idioma extranjero, preferentemente el inglés. Lo ideal es que esta persona se dedique a tiempo completo a los aspectos de la exportación, accediendo a través de Internet a información de los mercados más importantes del mundo. El conocimiento oportuno de la información permitirá a la empresa perfeccionar el proceso de toma de decisiones, optimizar la comunicación y colaborar con sus contrapartes, asimismo le permitirá mejorar la visibilidad internacional de la empresa y captar nuevos clientes.

Por último, para las empresas decididas a exportar existe también otra forma de conseguir personal con experiencia y conocimientos. Gracias a la cooperación entre ellas, a fin de trabajar en conjunto su posicionamiento externo, pueden presentar una oferta integrada y fortalecida. Esta forma de exportación les permite compartir la misma necesidad y al mismo tiempo mantener su independencia jurídica y su autonomía gerencial y poder decidir voluntariamente sobre la participación en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común.

Las principales ventajas de esta colaboración son la mejora de la productividad y la competitividad, mejora de la capacidad de negociación, reducción de costos, acceso a información de mercados y oportunidades de negocios, etc.

No podemos dejar que los intermediarios y las personas externas a la empresa sean los únicos que se comuniquen con el cliente si queremos lograr algo más que una venta esporádica.

Si al analizar tu personal llegas a la conclusión que no dispones de expertos en comercio exterior y nadie de tu platilla habla idiomas, en este momento sería recomendable que analizases no sólo la opción de incorporar un nuevo trabajador sino también que considerases la opción de formar el personal de tu equipo. Esta inversión en capital humano tiene muchas ventajas. Por ejemplo tu platilla actual ya conoce la empresa y los productos o servicios que se están proporcionando.

Cuadro 1: Check list de Potencial exportador

CHECK LIST DE POTENCIAL EXPORTADOR					
VARIABLES	MUY DÉBIL	DÉBIL	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE
Experiencia					
Tecnología					
Acceso a información					
Producto					
Capacidad de producción					
Capacidad financiera					
RRHH					
Dirección					
Marketing					
Ubicación					
Entorno					

3.2. La decisión de exportar

¿Todos los miembros de la empresa están informados sobre el proceso de internacionalización?

Es primordial que la decisión de exportar exista, provenga de la dirección y sea compartida por el resto de la estructura general de tu empresa, los cuales deben conocer los objetivos de la internacionalización, porque sin el apoyo de la totalidad de las áreas empresariales no se conseguirán los resultados esperados.

Al analizar los objetivos, se ha de plantear qué se espera de la actividad exportadora y, respecto a la política, deberá definirse la forma en que se ha de desarrollar y dirigir las operaciones en los nuevos mercados. Por ejemplo, si la empresa se ha de dedicar solamente a producir para los mercados del exterior, si la exportación ha de ser una actividad esporádica o de coyuntura o se ha de participar en los dos mercados de forma permanente.

Esta decisión está condicionada en gran parte por el resultado de las futuras investigaciones. Las conclusiones pueden modificar en parte los objetivos y políticas establecidas oportunamente. Asimismo se deberá analizar si los negocios de exportación los ha de realizar la empresa en forma directa o indirecta. Si se utilizan los servicios de terceros, se realizarán las operaciones en forma indirecta que es una forma simple de iniciar la nueva actividad, el riesgo será menor, la inversión mínima en tanto que, para el productor, la operación de venta se realiza en el país y carecerá de información respecto a lo que ocurre con "su" producto en el exterior.

3.3. El análisis DAFO

¿En qué consiste este análisis?

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma.

Consiste en establecer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa y las amenazas y oportunidades son externas.

- Debilidades son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno y no le permiten defenderse de las amenazas.

- Fortalezas son los recursos humanos y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

- Oportunidades son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, y son factibles de ser aprovechados favorablemente si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

- Amenazas son aquellos factores externos y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización.

El análisis D.A.F.O. se realiza en de tres pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO

• **Análisis Externo**

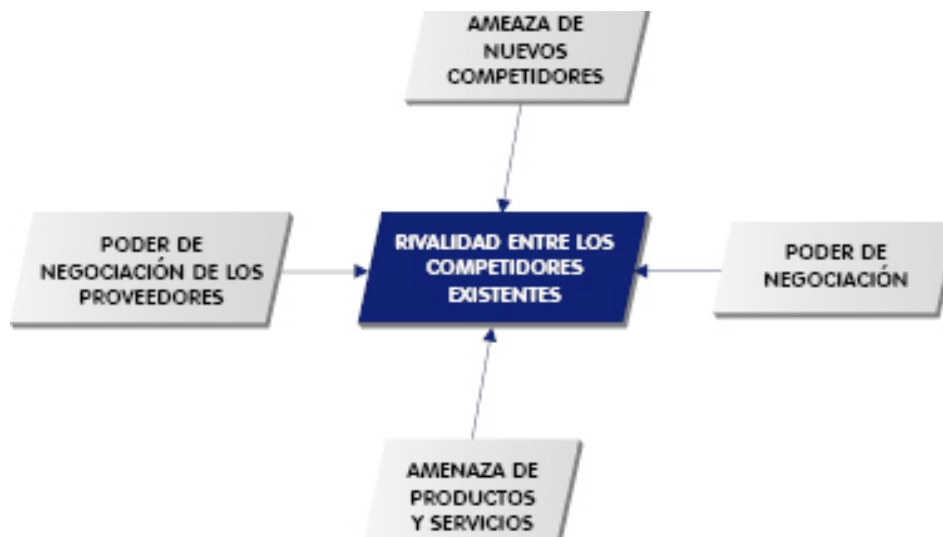
El primer paso te permite fijar las oportunidades y amenazas que pueden existir para tu empresa. Podemos distinguir cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Lo que debe hacer una empresa en esta etapa es la evaluación de su posición frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores

- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Cuadro 2: Fuerzas que influyen en la rentabilidad de un mercado



- **Análisis Interno.**

El segundo paso te permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización. Necesitas elaborar un estudio sobre la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de tu empresa debes aplicar diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- **Matriz D.A.F.O.**

El último paso es la elaboración de Matriz D.A.F.O. gracias a cual se puede ver de una forma muy clara la situación interna y externa en la cual esta nuestra empresa.

Cuadro 3: Matriz DAFO

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	Altos riesgos
	Debilitamiento de competidores	Cambios en el entorno
	Posicionamiento estratégico	

4. ¿COMO PREPARAR EL PLAN DE EXPORTACIÓN?

La realización de un Plan de Exportación se efectúa tras estudiar los puntos que hemos analizado hasta ahora en este manual.

Es necesario diseñar un plan de mercado internacional, el cual establecerá objetivos y metas de exportación, indicando las estrategias y acciones que deberán realizarse para penetrar y/o consolidar el mercado escogido. El Plan deberá contar con información sobre los productos que ofrece la empresa y sobre el mercado objetivo.

Es conveniente que toda empresa que intenta iniciarse en las exportaciones cuente con un Plan de exportación, un plan de acción secuencial que defina objetivos, metas, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado. La elaboración de un Plan de Exportación es parte fundamental de la preparación de una empresa para participar con éxito en el mercado internacional.

El Plan de exportación sirve a las empresas para focalizar sus objetivos y para definir claramente responsabilidades, les brinda una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación. Además, provee a las empresas de un esquema de monitoreo y evaluación de las actividades y sus resultados. Un Plan de exportación, también puede ayudar a la empresa a obtener financiación, porque constituye una clara expresión de que la empresa está trabajando de una manera seria para poder exportar.

El Plan de exportación debe ser visto como un instrumento operativo para encarar los negocios. Los objetivos deben ser comparados con los resultados, para medir el éxito de las estrategias emprendidas.

En el desarrollo de un Plan de exportación, es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Qué productos han sido seleccionados para exportar?
- ¿Qué modificaciones hay que efectuar para adaptar el producto al mercado meta (si se requiere)?
- ¿Qué países han sido seleccionados como mercado objetivo?
- ¿Cuál es el perfil del cliente en cada mercado objetivo?
- ¿Qué tipo de exportación es el más conveniente (directo o indirecto)?
- ¿Qué canales de distribución son más convenientes de utilizar?
- ¿Qué particularidades presenta cada mercado objetivo (nivel de competencia, diferencias culturales, barreras a la importación, etc.) y cómo superarlos?
- ¿Cuál será el precio de exportación del producto y el precio al consumidor final en el país de destino?

- ¿Cuáles son las etapas operativas que se emprenderán (análisis de mercados, participación en ferias, etc.); quiénes lo harán y cuándo?
- ¿Cuál será el costo de cada etapa?
- ¿Cuáles son los tiempos para el cumplimiento del plan y la obtención de los primeros resultados?
- ¿Qué recursos humanos se dedicaran a la actividad exportadora (en el interior de la empresa)?
- ¿Quiénes son los responsables de cada actividad?
- ¿Cuál será el método seguido para la evaluación de los resultados?
- ¿Cómo se utilizarán los resultados obtenidos para realizar cambios o ajustes al plan, de ser necesario?

Un Plan de exportación es flexible, es decir, está sujeto a cambios. Las empresas pueden modificar sus planes, haciéndolos más específicos y ajustándolos a la realidad concreta, a medida que vayan obteniendo mayor información y vayan ganando mayor experiencia en el proceso de la exportación.

A continuación se indican los principales puntos que deben ser contemplados en un Plan de exportación, aún cuando no existen reglas de cómo debe ser elaborado:

1. Resumen del Plan

2. Plan de exportación

2.1 Análisis de la situación

- Producto o servicio a ofrecer
- Utilidades/beneficios presentados por el producto
- Personal y organización para la exportación
- Recursos
- Estructura del sector, competencia y demanda.

2.2 Elementos de Marketing

- Identificación, evaluación y selección de mercados objetivos
- Selección del producto y cálculo del precio
- Métodos de distribución
- Términos y condiciones de venta
- Organización interna y procedimientos
- Objetivos de ventas; previsiones de ganancias/pérdidas

2.3 Presupuesto para la exportación

- Balance provisional
- Previsiones de entradas/salidas de caja

2.4 Cronograma de implementación

- Participación en ferias internacionales y viajes de negocios
- Toma de contacto con clientes potenciales
- Seguimiento de los contactos realizados
- Revisión de los resultados (comparación de resultados vs. objetivos del Plan)

2.5 Información de base sobre sus mercados objetivo

- Estadísticas básicas del mercado: histórico y proyecciones
- Aspectos sanitarios y fitosanitarios
- Requerimientos de certificación
- Ambiente competitivo

5. ¿COMO ELEGIR MI MERCADO?

No es sencillo averiguar cual es el mercado más idóneo para tus productos. Por esto, es importante que sepas cual es tu público objetivo, que estrategia de camino hacia exterior debes elegir y como realizar la segmentación de tus productos. El esfuerzo que pongas en el análisis de los puntos mencionados anterior te permiten identificar un o varios mercados.

5.1. Definición del mercado

¿Qué significa mercado?

Existen varias definiciones de mercado.

Podemos definir "mercado" como el universo de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio en comercialización internacional y desde la óptica del vendedor.

El Mercado también ha sido definido como un lugar o área geográfica en la cual se encuentran u operan los compradores y vendedores, se ofrecen a la venta mercaderías y servicios y en el que transfiere la propiedad. El mercado en términos de demanda, es el conjunto de clientes potenciales de un producto o servicio.

Por otra parte, el mercado se presenta como un conjunto heterogéneo atento a las personas que lo integran y a la distribución espacial del mismo.

No es igual definir el mercado de la mantequilla (tal y como es hoy) como el mercado para la mantequilla (que incluye los potenciales usuarios que hoy consumen otras grasas para la alimentación humana).

Para ayudarte en esta búsqueda de los límites de mercado, te será útil utilizar los siguientes razonamientos:

- Un mercado se define por sus productos competidores. Es decir que si los productos no compiten, no están en el mismo mercado.
- Un mercado se define por la función o funciones servidas. Sólo si la función de uso (utilización pretendida) es igual, estamos hablando de un mercado.

Hay que distinguir entre:

- Mercado potencial que es un conjunto de consumidores que expresan algún grado de interés por el producto.
- Mercado disponible que es un conjunto de consumidores que tienen interés, disponibilidad y acceso a la compra.

5.2. Fijación de la estrategia a emplear

Para elaborar el proceso de decisión de caminar hacia mercado exterior tendrás que decidir entre dos estrategias:

- Estrategia de concentración: Consiste en penetrar únicamente en un mercado a un tiempo.
- Estrategia de diversificación: Esta estrategia consiste en penetrar en varios mercados a un tiempo.

La decisión no es aleatoria; posiblemente una equivocación en esta decisión puede tener muchas consecuencias irrevocables en el tiempo e inversión.

Sin embargo, la decisión depende de variables, las cuales están en muchas ocasiones fuera del control de la empresa.

Entre estas variables las más importantes son:

1. tamaño de empresa
2. tipo de producto que queremos exportar
3. tamaño del segmento
4. tendencia/ evolución del segmento
 - ¿Crece?
 - ¿Decrece?
5. accesibilidad
 - ¿Es un mercado accesible para la empresa?
6. defendibilidad
 - Si logramos posicionarnos en el segmento, ¿Podemos defender nuestra posición?
7. riesgo
 - ¿Es alto el riesgo de entrada al segmento?
8. competencia
 - ¿Está muy ocupado el segmento por competidores?
10. durabilidad segmento
 - ¿Puede ser un segmento de corta o larga vida?

11. correspondencia con estrategia empresa

¿Corresponde bien a las estrategias básicas de la empresa?

Debe señalarse que la clasificación de estrategias que mencionamos es relativa dependiendo del tamaño de tu empresa. Para una pequeña empresa estar en cuatro mercados indica una estrategia de diversificación mientras que para una gran empresa se consideraría una estrategia de concentración.

Cada una de estas estrategias tiene una serie de ventajas aunque es importante señalar que las pequeñas empresas normalmente con pocos recursos y poca experiencia comienzan su andadura internacional exportando a pocos mercados.

En el siguiente cuadro puedes ver las ventajas de ambas estrategias:

Cuadro 4: Ventajas de las estrategias de concentración y diversificación

Concentración	Diversificación
Mayor conocimiento de los mercados	Información comparativa de los mercados
Posibilidad de adaptar y diferenciar el producto	Diversificación de riesgos
Reducción de costes logísticos y de administración	Mayor flexibilidad de opciones
Mayor disponibilidad de recursos de promoción y publicidad	Mayor inversión proporcional

5.3. Estrategia de segmentación

Ya sabemos la diferencia entre clientes reales o potenciales.

Si quieres hacer una investigación del mercado debes dividirlo en submercados o en grupos significativos de compradores o potenciales compradores para ajustarse a las condiciones de cada uno. Esto te permite encontrar la óptima satisfacción de las necesidades en cada submercado y lograr optimizar los esfuerzos destinados a promover las exportaciones realizados por la empresa.

El proceso de división del mercado potencial global en diferentes grupos de clientes (o consumidores) para luego escoger uno o más segmentos que puedan ser objeto de políticas de mercado (marketing mix) diferentes, se conoce como "segmentación".

¿Qué significa "segmentar el mercado"?

En el proceso de segmentación de un mercado podemos distinguir:

- La determinación del mercado básico.
- La determinación del mercado meta que se sitúa dentro del mercado básico y por el cuál se entiende aquél en que el empresario se esfuerza en alcanzar los fines de sus propósitos.

El mercado básico se caracteriza por los criterios como las razones de la compra y la distribución espacial (geográfica).

Lo señalado se distribuye espacialmente, lo que es muy importante al momento de analizar la comercialización de los productos. Esto último requiere dividir el mercado en:

- Nacional
- Internacional

Esta división espacial, nos ayuda establecer, en cada mercado considerado, el grado de concentración que presentan los clientes actuales y/o potenciales, las distancias, los transportes existentes y sus frecuencias, etc.

El mercado meta se entiende por los grupos seleccionados dentro del mercado básico. Presenta los límites hacia donde se enfoca el estudio para promover y vender el producto en investigación.

El mercado meta puede estar en el mercado industrial, intermediario o consumidor, para lo cuál se tendrá que segmentar a los mismos.

La segmentación del mercado industrial se refiere a consideraciones de aplicación del producto, uso final, volumen y frecuencia de las compras, etc.

La segmentación del mercado intermediario tiende a la especialización, buscando determinada cobertura geográfica y la segmentación del mercado consumidor

apunta a la situación económica social, a la actitud, uso o respuesta a un determinado producto y/o sus atributos por parte del comprador. Por último podemos agregar la segmentación que fracciona la sociedad según estilos de vida y características de los individuos.

Cuadro 5: Criterios de Segmentación

EJEMPLOS CRITERIOS SEGMENTACIÓN	
<p>1. SEGÚN VENTAJAS BUSCADAS POR EL CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razones intrínsecas de compra/decisión- Criterios de uso (¿Para qué lo utiliza?) 	<p>EJEMPLO</p> <p>Economía, protección, cosmética, sabor (pasta de dientes)Limpieza, atractivo, imagen (desodorantes)</p>
<p>2. SEGÚN CRITERIOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regiones- Tamaño geográfico- Densidad- Edad- Sexo- Educación- Religión- Profesión - Estabilidad residencial- Ciclo vida familiar- Ingresos/ Patrimonio- Residencia 	<p>EJEMPLO</p> <p>Andalucía, Galicia, etc.Ciudades de más de 100.000 habitantesUrbano, suburbano, rural</p> <p>Más de 3 años residenciales, etc.Solteros, casados con hijos,...</p>
<p>3. SEGÚN PSICO- GRÁFICOS (ESTILOS DE VIDA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo- Opciones tiempo libre (hobbies)- Deportes- Estilo compra- Hogar, casa- Restauración/ cafeterías- Lectura periódicos- Interés temas sociales- Política- Interés cultural- Clase social 	<p>EJEMPLO</p> <p>Tipo trabajoHobbiesDeportes practicadosRegular, ocasional, frecuenteMuy casero, sociable, sale muchoFrecuente, nocturno, por trabajo, amigosLa Voz de Galicia, El País, Marca...</p>
<p>4. SEGÚN COMPORTAMIENTOS DE COMPRA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación de compra - Tipo utilizador- Grado consumo - Lealtad a marca- Actitud frente producto 	<p>EJEMPLO</p> <p>Negocios, familiar, fin de semanaEx, ocasional, frecuente, adicto Alto, medio, bajo, nuloHostil, neutral</p>

5.4. ¿Cómo se selecciona un mercado?

A la hora de elegir el mercado para colocar sus productos te enfrentas con la pregunta qué país voy a elegir para la exportación de mis productos. Por lo general, las PYMES suelen iniciar su inserción internacional en los países vecinos, principalmente por la cercanía cultural, de costumbres, idioma y prácticas comerciales o los ahorros en costos logísticos y fletes.

No obstante, es imprescindible que lleves adelante un estudio de mercados exteriores sobre uno o más mercados que te permitan a la empresa establecer si existe potencial de mercado en el exterior, cuáles son los países donde hay posibilidades reales de colocar el producto y cuáles son las condiciones para el envío, internación, comercialización y distribución.

Necesitas recoger una información base como una estadística sobre el flujo comercial mundial de los productos, tanto de las exportaciones mundiales como las exportaciones nacionales de los productos, resulta una aproximación importante para determinar qué mercados son potenciales compradores del producto y cuál es su comportamiento.

El siguiente paso que debes hacer es identificar él o los mercados con mejores condiciones de acceso para tus productos o servicios.

Para confirmar las potencialidades de estos mercados, puedes proceder a realizar evaluaciones directas, visitando a sus potenciales clientes o participando en ferias, misiones comerciales o realizando visitas de prospección.

La selección final dependerá de la evolución de los mercados, que permitirá proyectar si los mercados están en expansión, estancados o en recesión.

Los mercados que elijas puedes agruparlos de la siguiente forma:

- a) que presentan un potencial significativo para poder comprar tus productos, pero requieren importantes modificaciones del producto;
- b) que presentan un potencial mucho menor, pero donde el mercado no requiere introducir importantes o costosas modificaciones al producto.

Te aconsejamos que en tu primera exportación selecciones solo un o máximo tres mercados. Esto te permitirá obtener mejores resultados concentrando todos tus esfuerzos en él o ellos.

A continuación intentamos responder a la pregunta:

¿Cómo Identificar los Mercados Potenciales?

Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado, la empresa puede escoger los países a los cuales se puede exportar su producto. Puedes identificar los mercados potenciales analizando cuáles son los mercados del mundo que ofrecen las siguientes características:

- Volúmenes de compras más elevados.
- Crecimiento más rápido con proyección a seguir creciendo.
- Presenta condiciones más favorables: accesibilidad, prácticas comerciales y tipos de productos alternativos al suyo (nivel de competencia).
- El mercado elegido debe de tener un significativo número de compras y estar en una situación de crecimiento continuo.

Una vez seleccionado el mercado, debemos analizar las condiciones que presenta en cuanto a restricciones arancelarias (aranceles (ver glosario), impuestos y cuotas de importación) y no arancelarias (normas técnicas y sanitarias, etiquetado, etc.). Por otro lado es importante que revises las condiciones impuestas a los productos iguales o similares al nuestro en todo lo que hace la comercialización en el país (requisitos, normas técnicas, marcas, etc.) y analices los temas de transporte y comunicaciones. El conjunto de aspectos mencionados antes se entiende en general como accesibilidad.

Respecto a las prácticas comerciales, será importante conocer las prácticas y costumbres en el comercio local del mercado objetivo, las modalidades de pago utilizadas, etc.

El producto. Adaptación a los requerimientos del mercado, tendencia de los precios, requisitos de importación, tránsito y expendio; descripción del producto (normas de calidad, normas técnicas, materiales utilizados, etc.).

Posteriormente corresponde evaluar las formas de comercialización y la competencia. Se determinará la cantidad y formas de operar de los competidores (nacionales y extranjeros) que tienen presencia en el mercado: las marcas, modelos, prestigio, participación, etc.

El nivel de competencia comprende la competencia actual y futura de los proveedores locales y extranjeros, las diferencias de calidad y precios entre los productos comercializados y los de la empresa; y, el grado de aceptación del mercado respecto a nuevos productos y servicios, principalmente.

Se ha de ponderar los productos (particularidades), por competidor: calidad, precio, diseño, envases, etc.

Los canales de distribución: características, dimensión, incentivos, etc.

Las estrategias de comercialización: descuentos, bonificaciones, condiciones para el otorgamiento de créditos, condiciones de pago, etc. La publicidad, en particular el contenido de los anuncios.

El régimen tributario de importación debe analizarse desde la óptica del impacto que representa, en el precio del producto, las barreras arancelarias (derechos, tasas y tributos) y compararlo con la incidencia en los productos de otros orígenes, que puede o no estar incluidos en acuerdos comerciales preferenciales, y las barreras no arancelarias (cupos, normas técnicas y de calidad, requisitos de origen, etc.)

Por último queda para investigar los transportes (modos, costos, frecuencias, etc.), costo y demoras probables en el trámite del despacho aduanero, y los impuestos nacionales, provinciales o municipales que recaen sobre la comercialización del producto.

Es un principio general, incorporado en los acuerdos de comercio internacional, que los productos importados, con excepción de los derechos de importación, no pueden estar gravados con impuestos en razón de su origen.

Los mercados naturales donde se presentan buenas oportunidades para colocar los productos de las empresas PYMES son aquellos que, además de la proximidad geográfica y cultural, el país tiene suscrito acuerdos de integración o beneficios tributarios en destino.

El estudio de mercados ha de comprender, entre otros temas, los siguientes:

Establecer el potencial del mercado al cual dirigimos:

- a) situación actual de la industria, perspectivas, etc.,
- b) participación de los productos industriales importados en el consumo aparente,
- c) ventajas con las que cuenta el país en materia de importaciones como consecuencia de convenios en vigencia (participación en zonas de libre comercio, uniones aduaneras, etc.).

En el análisis del comprador, que es el destinatario de todos nuestros esfuerzos de venta, se deberá:

- a) identificar a los futuros compradores (segmentación);
- b) comportamiento de las compras, tipo, frecuencia, etc.
- c) hábitos de compra (canales utilizados, etc.).

Las empresas pueden analizar cada uno de los mercados de interés, tomando en cuenta ciertos criterios o condicionantes, como los indicados abajo, realizando un análisis comparativo:

- Aspectos evaluados

Mercado 1

Mercado 2

Mercado 3

- Destino actual de las exportaciones de su producto
- Afinidad cultural y comercial
- Preferencias arancelarias
- Países competidores
- Disponibilidad de transporte

- **Afinidad cultural y comercial:** Este aspecto ayuda a las empresas a conocer las ventajas de comenzar un proyecto de exportación con países que tengan similitudes con Perú. Algunos aspectos importantes para evaluar son: el idioma, la religión o las costumbres.

- Preferencias arancelarias.

Algunos países ofrecen preferencias arancelarias sobre algunos productos.

- Países competidores.

Es importante analizar el valor y el crecimiento de las importaciones de los países de interés en los últimos años y conocer el origen de las mismas, por cuanto los países que exportan los mismos productos hacia ese mercado son realmente la verdadera competencia.

El conocimiento de la posición competitiva de los productos (precios y calidades) frente al producido por los países competidores, ayudará a las empresas a descartar los países que inicialmente parecían interesantes, pero que realmente compran productos similares a precios inferiores o con posicionamiento fuerte. El posicionamiento y el precio son condiciones relativas al mercado que se está analizando

- Disponibilidad de transporte.

Las empresas deben analizar la disponibilidad de transporte para sus productos hacia el país de interés. Es importante conocer sobre el transporte internacional (rutas, frecuencias y transportadores).

6. ¿QUÉ POSIBILIDADES EXISTEN PARA ENTRAR EN UN MERCADO?

Una vez que has decidido el mercado o mercados en los que vas a penetrar has de escoger la forma de entrada más adecuada en el mismo.

Para vender en un determinado país existen varias opciones, por ejemplo fabricar en tu país de origen y enviar las mercancías al mercado de destino, esto es lo que se denomina exportación. Pero además existen otras formas de vender en otros mercados como son la producción en el mismo mercado de destino mediante la creación de una planta de producción, en este caso no se trataría de una exportación sino de una inversión en el exterior.

La alternativa elegida para entrar en un mercado supone una determinada inversión, un nivel de compromiso con el mercado y un grado de control sobre las distintas variables.

Así, la exportación es el modo más simple de entrar en un mercado exterior, puesto que requiere un bajo nivel de inversión en términos de recursos financieros y consecuentemente un bajo nivel de compromiso y riesgo. Esto hace que la exportación sea la mejor manera de dar el primer paso en el proceso de internacionalización de muchas empresas.

Normalmente las pequeñas empresas comienzan exportando y a medida que van aprendiendo y acumulando experiencia en los mercados internacionales pueden optar por fórmulas más complejas.

Básicamente existen tres modos a través de los cuales una empresa puede vender en el exterior:

- Exportación, que a su vez puede ser:

- Directa
- Indirecta
- Concertada

- Exportación a través de licencias

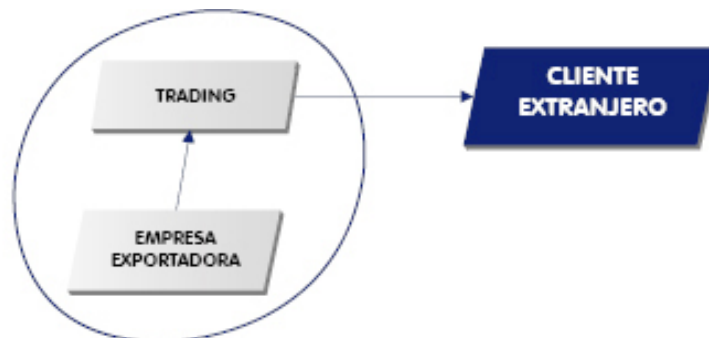
- Inversión directa en el exterior.

Cuadro 6: Opciones de internacionalización

Exportación	
	Indirecta
	<i>Compañías de Trading</i>
	Directa
	<i>Venta directa</i>
	<i>Agentes</i>
	<i>Distribuidores</i>
	<i>Delegación de ventas</i>
	Concertada
	<i>Piggy Back</i>
<i>Consortio de exportación</i>	
Licencias	Licencias
	Franquicias
Inversión	Empresa de montaje
	Empresa mixta de producción
	Filial de producción

6.1. Exportación indirecta

El modo de exportación indirecta más común es exportar a través de compañías de trading. Éstas son empresas de importación-exportación, que están especializadas en determinados mercados, con lo cual tú venderías a la compañía de trading que es una compañía nacional y ésta se encargaría de revender por cuenta propia en otros países.



Las compañías de trading son un buen instrumento de inserción internacional, especialmente para las pequeñas empresas que muchas veces carecen de recursos para entrar en otros mercados (acceso a financiación, a información, etc). A través de estas compañías, las Pymes evitan el esfuerzo y el coste de comercialización. Suelen ser una alternativa económica y menos costosa que realizar la actividad exportadora desde la propia empresa.

Mediante esta fórmula la empresa asume un nivel de riesgo mínimo ya que no compromete recursos, pero al mismo tiempo no controla sus exportaciones ni acumula conocimientos del mercado exterior puesto que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas u organizaciones. Para la empresa es como una venta en el mercado doméstico.

Las principales ventajas de la exportación indirecta son la prácticamente nula inversión que requiere, el menor riesgo que esto supone y la mayor flexibilidad que provee a la empresa.

A pesar de estas ventajas, esta modalidad tiene también importantes inconvenientes, como son:

- Dependencia total de los intermediarios
- Escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos
- Menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, ya que estos intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa.

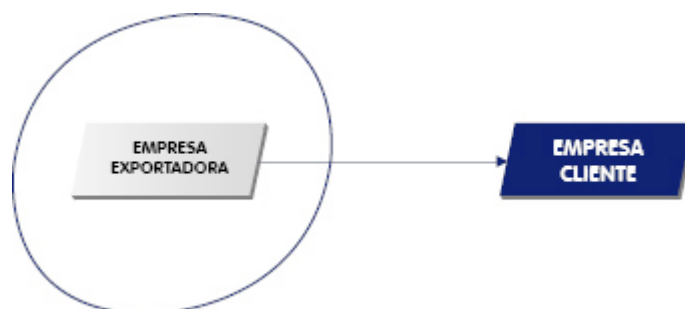
6.2. Exportación directa

En la exportación directa, el fabricante mismo se encarga de las actividades de la exportación (búsqueda de clientes, fijación de precios, etc.) en lugar de delegarla en otros. Esto implica un mayor compromiso de recursos pero también un mayor control sobre las exportaciones.

Venta directa

En este caso, la empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores, para ello dispone de su propio equipo de ventas, que se desplaza regularmente a los mercados de exportación, donde llevan a cabo su labor comercial.

Esta opción es especialmente apropiada para aquellas empresas que tienen sus ventas concentradas en pocos clientes ubicados en varios países como suele ocurrir con las empresas que venden bienes de equipo.



Agentes y distribuidores

Estas fórmulas son especialmente apropiadas para empresas que venden bienes de consumo y que se introducen por primera vez en el mercado.

Agente: Un agente de exportación opera como representante del fabricante. El agente promueve y comercializa el producto pero no asume riesgos porque no compra el producto en firme sino que sus funciones se limitan a poner en contacto a la empresa fabricante con el cliente obteniendo por ello una comisión que normalmente es un porcentaje de las ventas que se realicen. El contrato de agencia está regulado por la unión europea.

Distribuidor: El distribuidor es un cliente para la empresa y la principal diferencia con el agente es que compra el producto por su cuenta y riesgo y luego lo revende a sus propios clientes.

Aunque ambos son intermediarios existen importantes diferencias entre las dos figuras. En el siguiente cuadro se indican las más importantes.

Cuadro 7: Principales diferencias entre agentes y distribuidores

Factores	Agente	Distribuidor
Tipo de actividad	Trabaja por cuenta ajena	Trabaja por cuenta propia
Relación con la empresa	Actúa como un representante	Es un cliente para la empresa
Riesgo	No compra la mercancía por lo que no asume riesgo	Compra la mercancía por su cuenta y riesgo
Remuneración	Por comisión	Margen sobre el precio de compra
Instalaciones	No dispone de almacén	Dispone de infraestructura, instalaciones propias y en muchos casos vehículo propio
Grado de compromiso	Bajo: Relación a corto plazo para ver las posibilidades del mercado	Alto: Se establece una relación a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes
Control del mercado	Menor: El exportador trata directamente con los clientes	Mayor: Los clientes son del distribuidor y no del exportador

La selección que realices de tus agentes y distribuidores, es especialmente importante. En primer lugar porque se trata de una decisión que te va condicionar en el medio-largo plazo y en segundo lugar porque de ellos depende en gran medida tu éxito en ese mercado.

Asimismo, conseguir un buen agente/distribuidor dependerá del poder que tengas como fabricante. Cuanto más exclusivo sea tu producto o más reconocimiento tenga tu marca más empresas desearán distribuirlo mientras que si no tienes un producto bien posicionado tendrás menos posibilidades para elegir a tus representantes.

Para orientarte en el proceso de selección de un agente o distribuidor te indicamos alguna información que deberías tener en cuenta:

Cuadro 8: Algunas preguntas que debes hacer a un agente o distribuidor

INFORMACIÓN BÁSICA
Nombre, dirección, ubicación, números de teléfono y fax, direcciones electrónicas y persona a contactar.
Ventas anuales, número de puntos de venta.
¿Cuál es su cobertura geográfica?
¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes son las personas que están a cargo?
¿Cuánta experiencia en comercio internacional tiene la empresa?
¿Cuál es la experiencia con su categoría de producto?
PERSONAL DE VENTAS
Número de vendedores y personal de apoyo
¿Contratan su propio personal de ventas? ¿Cuántos tienen en plantilla?
¿Cuáles son sus técnicas de venta y los métodos para hacer las ventas?
¿Cuántos clientes tienen actualmente?
¿Cuál es la situación de su relación con los clientes actuales? Si es posible, evalúa esta relación contactando a los clientes directamente.
¿Podrían mantener un inventario y almacenar sus productos si fuera necesario?
¿Cómo hacen las entregas? ¿Tienen su propia flota de transporte o usan transporte de terceros?
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
¿Qué opinión tiene de los productos españoles?
¿Cuáles productos relacionados pero no competitivos venden? ¿Qué marcas distribuyen?
¿Por qué creen que tu producto será exitoso en el mercado?
¿Cuáles creen que son las fortalezas y debilidades de tu producto?
¿Qué modificaciones recomiendan? ¿Pueden ayudarle a llevar a cabo estas modificaciones recomendadas?

Fuente: Elaboración propia

Existen fuentes para obtener información sobre agentes y distribuidores Cámaras de Comercio, Oficinas Comerciales de España en el exterior, embajadas, etc. En el apartado 7 puedes ver distintas vías mediante las que conseguir contactos.

Delegación de ventas

Esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente o distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas creciente.

El establecimiento de delegaciones de ventas es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante del producto exportado.

La delegación se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores.

En términos generales, la ventaja de la exportación directa frente a la indirecta es un mayor volumen de ventas esperadas. No obstante, la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa los costes del proceso, que lógicamente son más elevados.

También tiene la ventaja de que a través de ella se aprende a exportar.

6.3. Exportación concertada

Se denomina así a aquella que se realiza de forma conjunta con otras empresas, esto implica una colaboración con otros fabricantes, cuyo mutuo interés se basa en el incremento de las ventas en mercados exteriores. La empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, una parte de ésta la cede a sus socios.

Dentro de la exportación concertada existen varias modalidades:

Piggyback (ver glosario)

Esta modalidad de la exportación concertada consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulen por canales de distribución similares, sin ser competidores entre sí, sino más bien complementarios.

La compensación económica de la empresa canalizadora proviene del descuento que el suministrador efectúa sobre la lista de precios, ya que para él las transacciones son nacionales.

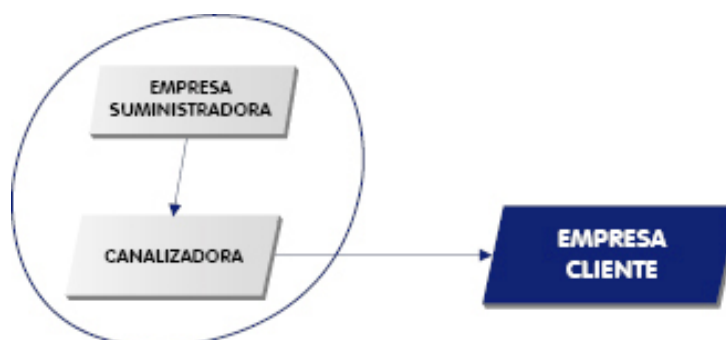
Hay dos aspectos muy importantes para la empresa canalizadora; el primero es la calidad de los productos y el mantenimiento del mismo nivel a lo largo de la colaboración entre las dos empresas; el segundo se refiere a la continuidad del suministro del producto o productos objeto de piggyback.

El piggy-back parece especialmente adecuado para las empresas que no quieran realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior.

La principal ventaja de este modo de entrada en mercados exteriores es la posibilidad de beneficiarse de la imagen de notoriedad de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos.

Su principal inconveniente está relacionado con la pérdida absoluta de control sobre la comercialización de los productos en el extranjero.

La empresa canalizadora puede utilizar su propia marca para los productos objeto del piggyback, utilizar la marca de la empresa suministradora o utilizar una marca distinta



Consortios de exportación

Se trata de formar una nueva sociedad independiente, creada por dos o más empresas con líneas de productos complementarios, con el fin de afrontar la exportación conjuntamente obteniendo así importantes economías de escala.

Las principales actividades que lleva a cabo la nueva sociedad son la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Se distinguen dos formas básicas de consorcios según el mercado en que se crea:

- Los consorcios en origen.
- Los consorcios en destino.

El compartir los costes de creación se suele considerar como la principal ventaja de los consorcios; no obstante, otros beneficios son presentar una gama más amplia de productos, acercar el producto al consumidor y ser una escuela de exportación para las pymes.

Ahora bien, sus principales desventajas son: la dificultad para su creación y posterior funcionamiento por la posible competencia interna entre los socios; la pérdida de libertad de acción de los socios en comparación con la gestión individual de cada empresa, y posibles conflictos económico-financieros.

El ICEX dispone de una línea de ayudas para la creación de consorcios, puedes obtener más información sobre la misma en el apartado 9.

6.4. Licencias y Franquicias

Una tercera opción para la internacionalización sería a través de las licencias y franquicias, que suponen para la empresa un menor compromiso de recursos que la inversión en el exterior y por tanto un menor riesgo.

La empresa cede a una empresa extranjera el derecho de explotar una ventaja competitiva que puede ser una marca, patentes, know-how, etc

Franquicias Internacionales, consiste en la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior. El franquiciado a cambio de la cesión del negocio, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y posteriormente, entre el 1 y el 4%, mientras que el pago inicial es muy variable.

En el contrato se han de considerar aspectos tales como: la cesión de derechos de uso de nombre, marca comercial y logotipo, transmisión de técnicas y know-how, el precio, la formación y asistencia que prestará el franquiciador, duración del contrato y capacidad de crecimiento y dimensión de los puntos de venta en el país de destino.

Licencia de fabricación

Consiste en autorizar por parte del licenciador, la fabricación del producto a una empresa extranjera (licenciataria), cediendo las patentes, copyrights, marcas y know-how sobre el producto o el proceso de fabricación a cambio de una compensación económica o royalty. La duración más habitual de estos contratos está entre los tres y los diez años.

El licenciataria se encargará de: fabricar los productos cubiertos por los derechos de licencia, vender en el mercado o mercados asignados, pagar un royalty al licenciador que generalmente consiste en una comisión sobre las ventas de los productos fabricados bajo licencia. La mayor ventaja de esta fórmula es el ahorro que supone frente al establecimiento de una planta industrial propia.

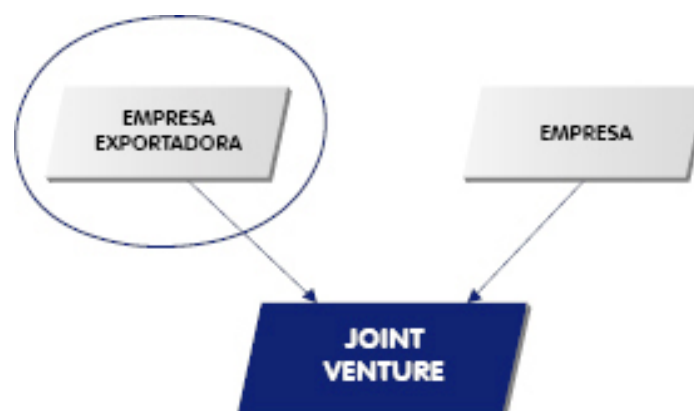
El mayor riesgo es que con el tiempo el licenciataria llegue a convertirse en un competidor, además de conflictos en cuanto al control de calidad. Por otra parte, los beneficios que aporta son reducidos.

6.5. Inversión en el exterior

Empresa de montaje: La empresa exportadora no realiza todo el proceso de fabricación en el país de destino sino sólo el ensamblaje o montaje de las piezas para la obtención del producto final y la venta del mismo.

Empresa mixta de producción o Joint Venture (ver glosario)

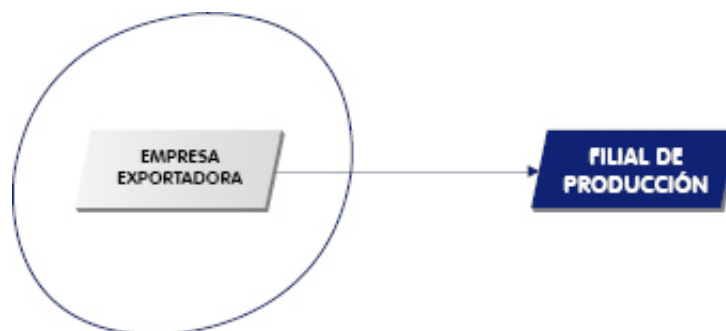
Son empresas creadas por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. Una joint-venture es una operación en la que la empresa exportadora tiene suficiente participación en el capital como para influir en la marcha de la nueva empresa, pero no dispone del control absoluto sobre la misma.



Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector pero con ventajas comparativas distintas.

Filial de producción

Es la fórmula de mayor compromiso con el mercado. Supone un elevado nivel de riesgo y una importante aportación de recursos económicos y de gestión. Se puede crear un establecimiento propio en otros mercados, bien adquiriendo una empresa existente, bien creando una empresa nueva. La creación de un establecimiento propio se justifica básicamente por: abastecimiento del mercado, bajos costes de mano de obra del país donde se crea el establecimiento, bajos costes de las materias primas, energía u otros recursos necesarios en el proceso de producción, evitar barreras a la exportación demasiado elevadas y acercarse a mercados donde el "made in" tiene gran importancia.



7. ¿COMO PUEDO ENCONTRAR CLIENTES?

Una de las principales barreras encuentran las empresas a la hora de exportar es la dificultad para contactar con clientes debido a la distancia geográfica, distintos husos horarios, investigación ineficaz, etc. A continuación te mostramos algunos medios que puedes utilizar para localizar a tus clientes en otros países.

- REGISTRO DE EXPORTADORES DEL ICEX.

El registro de exportadores del Icx es un listado donde aparecen, agrupadas por sectores, las empresas exportadoras españolas. Figurar en este registro puede ayudarte a conseguir clientes puesto que en ocasiones los importadores de otros países se ponen en contacto con este organismo cuando desean encontrar suministradores españoles de un determinado producto. El registro es gratuito y puedes realizarlo través del portal de ICEX.

En relación a esto, debes responder a todas las solicitudes de información, aún cuando aparentemente no muestren posibilidades de convertirse en ventas inmediatas, ya que en el futuro puede convertirse en una fuente de oportunidades de negocio.

- PÁGINA WEB.

Debido a la generalización del uso de Internet, la página web se configura como una herramienta para la captación de clientes. Muchos compradores potenciales utilizan la red para buscar proveedores en otros países por lo que la presencia en la misma se hace imprescindible.

No es una tarea fácil que el potencial importador te encuentre entre todas las páginas web que tiene indexadas el mayor buscador del mundo: Google.

La mejor forma de comenzar a ser encontrado es que, al iniciar una búsqueda, el posible importador encuentre su página entre las primeras 30 posiciones del resultado del buscador Google.

Para conseguir este objetivo puedes consultar este manual como utilizar Internet para mi negocio donde aparecen las pautas que deberás seguir para que tu página sea encontrada fácilmente.

No obstante no es suficiente con que el importador encuentre tu página sino que debes conseguir que se ponga en contacto contigo a través de un correo electrónico, completar un formulario o mediante algún medio tradicional. La única forma de que esto ocurre es que el sitio web reúna, entre otras, dos condiciones esenciales:

- Generar confianza: la página debe ser sencilla, rápida y ágil de navegar, mencionar todos tus datos de contacto (no sólo un correo electrónico), debe permitir alguna interacción con el visitante, mostrar imágenes de la empresa, opiniones de clientes y proveedores, etc.

- Disponer de buen contenido: si sólo dispones del catálogo de productos, no lograrás grandes resultados. Es preciso que la web sea rica en información, por ejemplo: mostrando todas las características del producto (aplicaciones, usos, cuidados, etc.) e indicando la información propia de comercio exterior que a un potencial cliente le interesa (posición arancelaria, formas de cotización y cotización, logística conveniente, certificaciones para exportar, pedidos mínimos, entre otras).

- OFICINAS COMERCIALES Y CENTROS DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS.

Existen varias entidades que poseen oficinas comerciales en otros países con el fin de apoyar a las empresas exportadoras mediante servicios de información y promoción comercial.

El Instituto Español de Comercio Exterior, posee más de 80 oficinas económicas y comerciales en el exterior que facilitan muchos servicios para obtener contactos comerciales a los exportadores.

En lo que se refiere a la administración autonómica de Galicia, el IGAPE cuenta con los denominados Centros de Promoción de Negocios (CPN). Estos están orientados tanto a la captación de inversiones extranjeras para Galicia como a facilitar contactos entre fabricantes y exportadores gallegos y compradores extranjeros. Estas oficinas son fuente de valiosa información sobre mercados y, a menudo, brindan asesoría sobre los importadores en su país. Su misión es desarrollar acciones de apoyo y asistencia a empresas gallegas en proceso de internacionalización. Actualmente existen centros de promoción de Negocios en Alemania, Japón, China, Polonia y Nueva York

Las oficinas comerciales tanto como los centros de promoción de negocios suministran información especializada de interés tales como estadísticas de comercio exterior, aranceles, normativa legal, ferias, etc.

Puedes dirigirte a estos centros para solicitar listados de agentes y distribuidores con los que luego contactar por tu cuenta.

- Listado de oportunidades comerciales de IGAPE.

El IGAPE publica continuamente demandas de productos y otras oportunidades comerciales que llegan desde las oficinas comerciales y becarios en el exterior. Se puede consultar el listado, y en el caso de que te interese alguna oportunidad en concreto, se cubre una ficha de consultas indicando el número o números de referencia respecto de los que deseas que te envíen más información. Esta información solo se proporciona a empresas e instituciones gallegas.

- Correspondencia directa.

Otro modo de contactar con clientes es a través del envío de correos electrónicos directamente a una empresa solicitando que represente tu producto. La mayoría contestarán que no están interesadas o que ya representan una línea de la

competencia. Sin embargo, sólo son necesarias unas pocas respuestas afirmativas para continuar su búsqueda y evaluación de distribuidores potenciales.

- Visitas personales.

Una vez que hayas recibido varias respuestas que expresen interés, planifica un viaje a ese mercado para realizar visitas personales con posibles clientes, distribuidores o agentes.

Debes planificar bien estas visitas para aprovecharlas al máximo y evitar así las pérdidas de tiempo y dinero. Lo más habitual es acompañar la visita con diversos materiales como catálogos, presentaciones de la empresa o incluso muestras de productos.

Puedes comenzar la visita haciendo una descripción de la empresa, los productos y servicios que ofreces, etc. En la primera reunión no se suelen cerrar acuerdos ni tratar condiciones económicas sino que debes tratar de averiguar el potencial de tu cliente/ distribuidor.

Al final de cada entrevista debes realizar un pequeño informe que te permita luego comparar y evaluar las distintas alternativas.

No escatimes en visitas comerciales, es necesaria la entrevista en persona. Muchas veces una visita personal se paga a sí misma por medio de los beneficios obtenidos. Un solo pedido o la venta de muestras de productos podría cubrir el coste de desplazamiento.

Un buen modo para realizar las visitas es participando en las misiones comerciales directas que organizan tanto el ICEX como las Cámaras de Comercio. Las misiones comerciales son viajes organizados donde normalmente el organismo que la convoca subvenciona una parte importante del viaje. Además, puedes solicitar la preparación de una agenda de visitas con empresas de tu interés. Las misiones pueden ser de dos tipos: sectoriales, donde todas las empresas participantes pertenecen al mismo sector y multisectoriales cuando las empresas que participan provienen de distintos sectores. Puedes informarte en las Cámaras de Comercio y en el Icx.

- Ferias comerciales y exhibiciones.

Las ferias comerciales y exhibiciones son tal vez la mejor fuente para encontrar distribuidores. La mayoría de los distribuidores buenos visitan estos eventos para conocer nuevos productos y para evaluar la competencia. Si estás preparado para introducir tu producto o servicio en el mercado, alquila espacio para la instalación de un puesto en la zona de exhibición, y muchos distribuidores llegarán a ti. Incluso si estás apenas empezando y no estás todavía listo para exportar, deberías por lo menos visitar las ferias. Podrás así hablar con fabricantes de tu sector que no son tu competencia y que te pueden ofrecer nombres de distribuidores. Ocasionalmente, podrás hasta lograr citas personales con los distribuidores.

- Consulados y bancos extranjeros.

En general, los consulados extranjeros en España, las oficinas de promoción comercial y los bancos no son buenas fuentes para obtener listas de distribuidores potenciales. La misión de estas entidades es promover la entrada de importaciones de sus países de origen a España, en vez de aumentar la cantidad de exportaciones españolas que reciben sus países. Sin embargo, Japón es la excepción a esta regla. El Centro de Comercialización casi-gubernamental JETRO/Japan Trade Center, establecido Madrid, promueve activamente el programa de exportaciones de España a Japón.

- Revistas y periódicos extranjeros.

Publicar avisos de "se busca distribuidor" o "se busca representante" en publicaciones extranjeras puede generar muchas respuestas. Sin embargo, es importante investigar y calificar a los que responden. Muchas veces es difícil lograr esto sin visitar personalmente las oficinas del distribuidor.

- Consultores privados de comercialización.

Varias empresas nacionales ofrecen servicios (por una tarifa) que logran reunir al exportador con un comprador extranjero. Típicamente el principal "programa de comercialización internacional" que ofrecen estos consultores incluye evaluación y análisis de mercado, búsqueda y recomendación de un distribuidor y un plan de marketing y promoción de ventas. Como servicios secundarios, estos consultores también ofrecen desarrollo de inversión conjunta u otorgamiento de licencias, asistencia en la fabricación y supervisión de las operaciones en el extranjero.

8. ¿COMO FIJO LOS PRECIOS?

8.1. El precio como herramienta estratégica

El cálculo del coste de producción y el precio de venta en el mercado extranjero es un elemento esencial para determinar si la actividad exportadora es viable.

Si el producto ha de ser adaptado al nuevo mercado, esto tendrá una repercusión sobre el coste, incrementándolo o disminuyéndolo, según el tipo de modificación a realizar. De este modo, la estimación del precio de exportación es el resultado de un proceso de análisis de diferentes variables como: costes de producción; costes de distribución internacional, de promoción, y comercialización en general.

Un aspecto importante para establecer el precio de un producto es el objetivo de la empresa:

- ¿Se pretende penetrar en un nuevo mercado?
- ¿Se apunta a un crecimiento a largo plazo?
- ¿Se busca una salida para un stock que ha quedado sin venderse?

En función de estos objetivos se elegirá una estrategia:

Estrategia de precios altos: cuando se trata de un producto nuevo o único, o si la empresa desea establecer una imagen de alta calidad para el producto, puede utilizar una estrategia de precios altos. El beneficio de este enfoque son los márgenes altos.

Se debe tener cuidado al seleccionar este tipo de estrategia porque puede limitar los volúmenes comercializados del producto y probablemente atraerá a la competencia.

Estrategia de precios bajos: es ideal cuando la empresa quiere deshacerse de un inventario excesivo. Generalmente esta estrategia es a corto plazo. El resultado será un margen bajo de beneficios. Aplicando esta estrategia, la empresa se arriesga a dar una imagen errónea, es decir, de poca seriedad respecto a compromisos a largo plazo con el mercado internacional, o que se tiene un producto de baja calidad.

Estrategia de precios moderados, es una alternativa segura, en comparación con las estrategias anteriores de precios altos y bajos. Permite que una empresa se enfrente a la competencia conservando, al mismo tiempo, un margen adecuado y ampliando su participación en el mercado.

Los precios moderados dan lugar a un posicionamiento a largo plazo en el mercado. La desventaja es que podría estimular a los proveedores a una fuerte competencia de precios. Por esta razón, antes de entrar a un mercado, es muy importante conocer los precios de los competidores.

Al igual que en el mercado nacional, el precio al cual se vende un producto es uno de los factores determinantes de las ganancias de la empresa. Por ello, es esencial que en el estudio del mercado-objetivo se incluya la evaluación de las variables que pueden afectar el precio de venta. Si éste es demasiado alto, el producto no se venderá; si es demasiado bajo, el nivel de ganancia no será quizás suficiente para cubrir los costes. Por lo tanto, la fijación del precio de venta oscila entre un límite inferior fijo (coste) y uno superior negociado y establecido por el mercado y el producto.

A la hora de realizar el cálculo de los precios internacionales, debemos tener en cuenta una serie de costes que se derivan de la operación y que no se dan en el mercado doméstico, como son el transporte internacional, el seguro, despacho de aduanas, etc. Estos costes dependerán de las condiciones de entrega que se pacten con el comprador. En el comercio internacional las condiciones de entrega vienen determinadas por el Incoterm pactado entre comprador y vendedor.

8.2. Los incoterms 2000

Los Incoterms son las siglas en inglés de International Commercial Terms (Términos Internacionales de Comercio), emitidos por la Cámara de Comercio Internacional, con sede en París, Francia. Su primera versión se publicó en 1936, con revisiones posteriores en 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 y la vigente del año 2000.

Estos términos se utilizan como reglas mundialmente aceptadas por su exactitud, aceptación y empleo. Ellos indican las obligaciones y derechos entre el vendedor o exportador y el importador o comprador; tales como punto de entrega, medio de transporte, inclusión o no de seguros, responsabilidad de la documentación, entre otros puntos.

El uso de los Incoterms es voluntario entre las partes y se utilizan para conocer los derechos y obligaciones de cada uno de ellos (vendedor y comprador) en la compraventa internacional de mercancías.

La clasificación de estos términos comerciales está dividida en 4 grupos.

GRUPO E- DE SALIDA

EXW (Ex Works / en fábrica)... lugar convenido. "En fábrica" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, taller, fábrica, almacén, etc.), sin despacharla para la exportación ni cargarla en un vehículo receptor.

GRUPO F TRANSPORTE INTERNACIONAL DEBIDO

FCA (Free Carrier / franco transportista)... lugar convenido. "Franco transportista" significa que el vendedor entrega la mercancía, despachada para la exportación, al transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido. Debe observarse que el lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de la mercancía en ese lugar. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor, este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

FAS (Free Alongside Ship / franco al costado del buque)... puerto de carga convenido). "Franco al costado del buque" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel momento. El término FAS exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

FOB (Free on Board / franco a bordo)... puerto de carga convenido. "Franco a bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

GRUPO C-TRANSPORTE INTERNACIONAL PAGADO

CFR (Cost and Freight / coste y flete)... puerto de destino convenido. "Coste y flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. El término CFR exige al vendedor el despacho aduanero de la mercancía para la exportación.

CIF (Cost, Insurance and Freight / coste, seguro y flete)... en puerto de destino convenido. "Coste, segura y flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF, el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. El término CIF exige al vendedor despachar la mercancía para la exportación.

CPT (Carriage paid to / Transporte pagado hasta)... lugar de destino convenido. "Transporte pagado hasta" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él; siendo el vendedor el que, además, debe pagar los costes del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro coste contraído después de que la mercancía haya sido así entregada.

CIP (Carriage and insurance paid to / Transporte y seguro pagados hasta)... lugar de destino convenido. "Transporte y seguro pagados hasta" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él mismo pero, debe pagar, además, los costes del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro coste adicional que se produzca después de que la mercancía haya sido así entregada. No obstante, bajo el término CIP el vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo que soporta el comprador por la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. El término CIP exige que el vendedor despache la mercancía de aduana para la exportación.

GRUPO D DE LLEGADA

DAF (Delivered at Frontier / Entregada en frontera)... lugar convenido. "Entregadas en frontera" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador sobre los medios de transporte utilizados y no descargados, en el punto y lugar de la frontera convenidos, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante, debiendo estar la mercancía despachada de exportación pero no de importación. El término "frontera" puede usarse para cualquier frontera, incluida la del país de exportación. Por lo tanto, es de vital importancia que se defina exactamente la frontera en cuestión, designando siempre el punto y el lugar convenidos a continuación del término DAF.

DES (Delivered Ex Ship / Entregada sobre buque)... puerto de destino convenido. "Entregada sobre buque" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador a bordo del buque, no despachada de aduana para la importación, en el puerto de destino convenido. El vendedor debe soportar todos los costes y riesgos inherentes al llevar la mercancía al puerto de destino acordado con anterioridad a la descarga.

DEQ (Delivered Ex Quay / Entregada en muelle)... puerto de destino convenido. "Entregada en muelle" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador, sin despachar de aduana para la importación, en el muelle (desembarcadero) del puerto de destino convenido. El vendedor debe asumir los costes y riesgos ocasionados al llevar la mercancía sobre muelle (desembarcadero). El término DEQ exige del comprador el despacho aduanero de la mercancía para la importación y el pago de todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas exigibles a la importación.

DDU (Delivered duty Unpaid / Entregada derechos no pagados)... lugar de destino convenido. "Entregada derechos no pagados" significa que el vendedor realiza la entrega de mercancía al comprador, no despachada de aduana para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los costes y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar.

DDP (Delivered Duty Paid / Entregada derechos pagados)... lugar de destino convenido. "Entregada derechos pagados" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, despachada para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo DDU, pero además paga los derechos de la importación de la mercancía. Supone la mayor obligación y riesgos para el vendedor dentro de los Incoterms.

Deben utilizarse únicamente los 13 Incoterms en vigor en su forma de tres letras seguido del punto o puerto de entrega convenido. Además, se debe incluir siempre la expresión "Incoterms 2000" a continuación del Incoterm. P.ej.: CIF Montreal (Incoterms 2000)

De este modo si pactamos condiciones CIF tendríamos que incluir en el precio el coste del flete mientras que en condiciones EXW el precio se vería reducido por no incorporar costes de transporte.

Es conveniente dar instrucciones al transportista respecto al Incoterm utilizado, con el objeto de asegurar que el contrato de transporte concuerde con el de compraventa.

En ocasiones puede ser necesario especificar cuándo tendrá lugar la entrega y quién debe efectuar la carga y la descarga, la cobertura del seguro y su alcance geográfico y temporal, las limitaciones respecto al transporte (contenedores refrigerados, prohibición de mercancía sobre cubierta.....) o las cláusulas de fuerza mayor, etc.

A continuación se recoge un cuadro resumen del reparto de gastos entre comprador y vendedor según el Incoterm utilizado:

Cuadro 9: Incoterms 2000

Incoterm	MEDIO	Costes y gastos de embalaje en almacén de origen	Gastos de carga en fábrica o almacén de origen	Costes y gastos transporte interior hasta zona de carga para salida	Gastos trámites aduaneros para la exportación	Manipulación de mercancías en zona de puerto/aeropuerto TIR... de salida	Coste transporte principal	Coste seguro de transporte	Manipulación de mercancía en zona de puerto aeropuerto/TIR de entrada	Costes y gastos transporte interior aduana a almacén de destino	Gastos descarga almacén de destino	Gastos descarga almacén de destino
EXW	Todos	V	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FCA	Todos	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C
FAS	Mar	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C
FOB	Mar	V	V	V	V	C/V	C	C	C	C	C	C
CFR	Mar	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C
CIF	Mar	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C
CPT	Todos	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C
CIP	Todos	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C
DAF	Terrestre	V	V	V	V	V	C/V	C/V	C	C	C	C
DES	Mar	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C
DEQ	Mar	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C
DDU	Todos	V	V	V	V	V	V	V	C	V	V	V
DDP	Todos	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

8.3. Los incoterms como base para el cálculo del precio

La determinación del precio depende de las condiciones de venta. Entre el punto de origen y el punto de destino de la mercancía, y en función de los distintos incoterms, se puede construir una cadena de precios de exportación. A medida que se incrementan las responsabilidades y los riesgos asumidos por el exportador el precio de la mercancía va aumentando.

Partiendo del coste del producto en fábrica más el margen de beneficio que se pretende obtener con la operación, se van sumando los costes de transporte, seguros, intermediarios, etc. hasta obtener el precio final en el mercado de destino.

- COSTES DE PRODUCCIÓN

El coste de producción incluye todos los conceptos relativos a la elaboración de un producto hasta que éste se encuentra en stock y está compuesto por tres partidas:

Materia Prima: Coste por concepto de los insumos o materias primas a transformar que se procesan.

Mano de obra: Cuando la utilización de mano de obra se realiza en función de las cantidades a producir, el costo del trabajo varía según parámetros relacionados con los volúmenes de producción, la estacionalidad y el grado de especialización.

Otros costes variables: Costes en que se incurren con motivo de la fabricación y que son distintos de los dos anteriores (por ejemplo, consumo de energía, depreciación del equipo cuando ésta se realiza en función de las unidades fabricadas, etc.).

- MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen aplicas a los productos para la exportación no tiene por qué ser distinto de los del mercado nacional aunque eso dependerá de una serie de factores como el posicionamiento donde se quiera situar la empresa y de la estrategia que se adopte para entrar en el mercado. Por ejemplo podría ocurrir que con el fin de lograr una rápida penetración en un determinado mercado la empresa está dispuesta a sacrificar parte de ese margen al menos inicialmente³

Además de los costes variables y el margen, el precio debe absorber todos los costes que se produzcan a mayores con la operación de exportación, por ello es necesario que conozcas todos los costes en los que puedes incurrir. A continuación se enumeran los más habituales:

- COSTES DE EMBALAJE

Dentro de los costes y comisiones de la operación se incluyen algunos conceptos que has considerar a la hora de establecer el precio

- **Costes de adaptación de los productos al mercado:** Has de sumar los costes que suponen todas aquellas modificaciones a las que el producto ha de ser sometido para ser vendible en el mercado de destino, por ejemplo el coste de nuevos envases.

- **Costes de embalaje:** El embalaje son todos aquellos elementos que tienen como fin proteger la mercancía de los riesgos del transporte, así como facilitar la manipulación y recepción. En este apartado debe recogerse el coste de los mismos.

- **Costes de documentación:** La exportación de mercancías exige frecuentemente la presentación de una serie de documentos y certificados. Esto conlleva aparejados una serie de costes de gestión y obtención de los mismos que también han de ser tenidos en cuenta para el cálculo del precio. Entre ellos se encuentran los certificados de origen, las licencias, certificaciones y autenticaciones.

- **Comisiones de agentes y representantes:** Las comisiones de los agentes y representantes se establecen en función de un porcentaje sobre el precio en fábrica o precio EXW.

- **Coste del seguro de crédito:** Los seguros de crédito se utilizan para cubrirse ante los diversos riesgos implícitos en las operaciones de exportación: riesgo comercial, político, etc. El coste nos lo indicará la compañía aseguradora y dependerá del riesgo de la operación, el tipo de cliente y el país de destino de la mercancía entre otros factores.

- **Transporte interior:** El transporte interior es aquel que lleva la mercancía hasta el transporte principal, en caso de que éste no salga directamente de la fábrica. Si es a tu cargo debes repercutirlo en el precio del producto.

- **Despacho de aduanas exportación:** Es otro de los costes que has de asumir siempre que utilices un incoterm distinto del EXW. Recoge el coste del despacho en aduanas y otros costes asimilados al mismo como pueden ser los documentos y gestiones que realiza el agente de aduanas.

- **Manipulación y almacenaje en puerto:** Dentro de esta partida de gastos se incluyen diferentes conceptos como la utilización del contenedor, movimientos a la zona de inspección, carga y descarga, etc.

- **Coste del transporte principal:** El coste del transporte principal dependerá del país donde se envía la mercancía así como del peso y el volumen que desees transportar. Debes tener en cuenta que en caso del transporte marítimo existen una serie de recargos en el flete que hay incluir en el coste del transporte, los más habituales son los siguientes:

BAF: Factor de ajuste del precio del combustible (Bunker adjustment factor)

CAF: Factor de ajuste de la divisa (Currency adjustment factor)

EWS: Recargo por exceso de peso (Extra Weight Surcharge)

- **Seguro del transporte principal:** El coste de la prima del seguro se negocia con al compañía de seguros y su coste dependerá de las cantidades que asegures con dicha compañía así como de los siniestros que se hayan producido.

- **Transporte interior en el país de destino:** En muchas ocasiones el transporte principal no llega hasta la fábrica de tu cliente por lo que habrá que contratar otro servicio de transporte que es lo que se denomina transporte interior.

- **Aranceles:** Los aranceles son impuestos que se pagan a la entrada de la mercancía en un país. Pueden ser específicos y ad-valorem.

Si es un arancel específico obligan al pago de una cantidad determinada por cada unidad del bien importado, por cada unidad de peso o por cada unidad de volumen

Si es ad-valorem se calcula mediante un porcentaje sobre el valor de la mercancía puesta en la frontera del país de destino, es decir, sobre el valor CIF o CIP en frontera.

Impuesto interior (IVA)

El impuesto interior (IVA en Europa) se calcula sobre el coste de la mercancía a la entrada del país más el arancel, es decir, CIF + Arancel.

Es un porcentaje sobre la base a calcular a la entrada de una mercancía en un país no perteneciente a la Unión Europea.

- DESCUENTOS

Si deseas realizar un descuento, debes hacerlo como un descuento sobre el precio final de la operación, es decir, una vez incorporados todos los costes que vas a soportar según el incoterm utilizado.

- MÁRGENES

En muchos casos la mercancía que envíes no irá dirigida al consumidor final sino que antes de llegar a éste existen una serie de intermediarios (importadores, mayoristas, etc.) El precio del producto irá incorporando una serie de márgenes a lo largo de la cadena de distribución.

Cada intermediario del canal de distribución irá aplicando un margen sobre el precio que incrementa el mismo. Debes averiguar los márgenes que aplica cada uno de los intermediarios y de este modo sabrás el precio con el que tu producto llegará al consumidor final.

No siempre podrás vender al precio que has calculado sino que ese precio ha de ser aceptado por el mercado. Para saber si el precio obtenido es adecuado debes de compararlos con los precios de la competencia en ese mismo mercado.

Para conocer los precios de la competencia puedes ver la página web de las empresas competidoras, localizar algún estudio de mercado que recoja información sobre precios o quizás realizar un viaje de prospección comercial.

La comparación entre el precio deseado de venta con el de mercado te permite analizar el margen de maniobra o flexibilidad que tienes la empresa para fijar el precio.

Por otra parte, el precio al que finalmente realizarás las operaciones de exportación también viene determinado por la negociación entre las partes. Las alternativas con las que cuenta un exportador para negociar precios con sus clientes depende mucho de cuánta información tenga sobre sus recursos y valores; estos factores determinarán su fortaleza en el proceso de negociación, aplicando una adecuada estrategia de precios:

Cuando el comprador indica que el precio inicial es demasiado alto y requiere de una rebaja sustancial, es importante preguntar cuáles son las bases para la rebaja y antes de tratar sobre el precio, se debe hacer hincapié en la calidad del producto y sus beneficios.

Es usual que el comprador indique que ha recibido mejores ofertas de otros exportadores, cuando esto suceda, la empresa debe solicitar mayores detalles sobre estas ofertas y tratar de convencer al comprador de que su empresa ofrece la mejor opción.

Si el comprador hace una contrapropuesta o pide un descuento sobre el precio, antes de aceptarlo se debe tratar de pedir algo a cambio, sugiriendo por ejemplo, si al realizar el descuento ellos se harían a cargo del transporte terrestre o de los costos de almacenaje. Hay que hacer esto, con el cuidado de no arriesgarse a que el comprador pierda el interés.

Si el comprador indica que el producto es aceptable, pero que el precio es demasiado alto, se debe discutir los detalles de los costos. Promueve los beneficios del producto, su confiabilidad como proveedor regular y su promesa de entrega oportuna.

9. ¿QUIEN ME PUEDE AYUDAR?

Existen diversos organismos tanto a nivel autonómico como estatal que ofrecen diversas líneas de ayuda con el fin de facilitar información y promocionar la internacionalización de las empresas.

A continuación te ofrecemos algunos de ellos.

9.1. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

El Instituto Español de Comercio Exterior, dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, es el organismo que da apoyo a los exportadores españoles.

Básicamente el Icx ofrece apoyo en tres líneas:

- Formación: Junto con las cámaras de comercio organiza cursos y seminarios especializados en las distintas áreas de comercio exterior.
- Información: En este apartado puedes acceder a estudios de mercado, estadísticas de comercio exterior, informes sobre ferias, guías sobre países, etc.
- Promoción: Las actuaciones dirigidas a la promoción de las exportaciones son principalmente misiones comerciales, visitas a ferias, etc.

Dentro de los programas a empresa destacan dos que pueden ser de tu interés:

- Programa Pipe 2000: El Plan de Iniciación a la Promoción Exterior es un Programa cuyo objetivo es ayudar a las pyme españolas que comienzan su andadura en mercados exteriores, asesorándolas durante dos años en el diseño de una estrategia de internacionalización, y dotándolas de un apoyo económico dirigido a ayudarlas en la puesta en marcha de dicha estrategia. Algunos requisitos que tienes que cumplir para acceder al programa son: ser una PYME, tener un producto o servicio propio u contar con una firme voluntad de internacionalización.
- Programa de consorcios de exportación: Su objetivo es el apoyo a la agrupación de PYMES para la comercialización de sus productos en mercados exteriores y promoción internacional de los mismos de forma conjunta. El Consorcio debe estar constituido por un mínimo de 4 empresas (Consortios en origen) y la ayuda máxima asciende a 180.000 Euros al año por Consorcio.

9.2. Cámaras de Comercio-Plan cameral de exportaciones

El plan cameral es un plan anual cuyo principal objetivo es fomentar la salida al exterior y la internacionalización de las empresas españolas. Coordina sus actividades con otras Instituciones de promoción. Así de este modo se presenta este Plan coordinado en su elaboración con la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, ICEX, TURESPAÑA y las Comunidades Autónomas.

Las Cámaras de Comercio (en estos momentos existen 85 Cámaras con más de 130 puntos de atención a las empresas) tienen que destinar por ley una parte muy importante de los recursos procedentes de las cuotas empresariales (2/3), a realizar actividades de promoción exterior aunque cada año se supera esa obligación legal.

Puedes consultar las publicaciones y próximas actividades en www.plancameral.org.

9.3. Plan Foexga

El Plan de Fomento de las Exportaciones Gallegas es un instrumento de que contribuye a impulsar la internacionalización de la economía y las exportaciones de Galicia. El plan lo vienen realizando desde el año 1992 la Xunta de Galicia junto con las Cámaras de Comercio de Galicia.

El plan FOEXGA considera como objetivos primordiales de su programa de actuaciones en el ámbito comercial, conseguir la internacionalización real de las empresas gallegas y propiciar la comercialización de sus bienes y servicios en los mercados exteriores.

Para ello articula acciones en tres ámbitos:

- **Formación:** Pudes a cursos especializados sobre diversas áreas de comercio exterior que se imparten en las cámaras de comercio.
- **Promoción:** Dentro de este plan se organiza un gran número de misiones comerciales, visitas a ferias y encuentros empresariales a lo largo de todo el año. Los destinos son variados, pero principalmente se centran en aquellos a los que se dirigen las exportaciones gallegas.
- **Información:** El FOEXGA facilita estudios de mercado sobre un gran número de productos y países, puedes consultarlos en la página web.

Puedes consultar las publicaciones y actividades previstas en la web www.foexga.org.

9.4. El Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE)

El IGAPE, dentro de sus labores de apoyo a las empresas exportadoras gallegas, ha articulado una serie de instrumentos que te facilitarán tu andadura en los mercados internacionales.

- Póliza de seguro de las exportaciones.

Se trata de una póliza habilitada mediante un convenio con CESCE (Compañía Española de Seguros a la Exportación) para cubrir el riesgo que conllevan las operaciones de exportación (comerciales, políticos, etc). Mediante esta póliza, las PYMES exportadoras no tienen que pagar las primas por adelantado, como es habitual. La cobertura de la póliza alcanza hasta el 90% de los riesgos comerciales y hasta el 99% en el caso de los riesgos políticos.

- Servicio de asesoramiento gratuito en materia de logística de exportación.

La gestión del transporte internacional es otro de los puntos críticos con los que se encuentran las PYMES, que normalmente poseen poca experiencia en este ámbito. Por ello, el IGAPE ofrece un servicio gratuito de asesoramiento logístico para los envíos internacionales. El asesoramiento incluye aspectos como documentación comercial y de seguros, pólizas de fletamento, contratos de logística, etc.

- Subvenciones para la realización de estudios de mercado.

En lo referido a las subvenciones para la elaboración de estudios de mercado, las subvenciones pueden cubrir el 50% de los gastos de consultoría cuando el beneficiario sea una pyme, pero el porcentaje se puede elevar hasta el 75% cuando los estudios sean encargados por asociaciones, clústers o agrupaciones de empresas con personalidad jurídica propia. En las ayudas para elaboración de diagnósticos de internacionalización, los apoyos también pueden llegar al 70% de los gastos de consultoría, como límite general, pudiendo cubrir hasta el 90% en el caso de que los solicitantes sean empresas de carácter familiar o cooperativo.

10. EJEMPLOS Y CASOS

Ejemplo 1: Cálculo de precios de exportación

Un vendedor de Santiago y un comprador de New Brunswick (Canadá). El transporte de la mercancía se realiza por carretera desde Santiago hasta el puerto de La Coruña, desde allí parte por mar hasta el puerto de Halifax, donde es cargada en un camión que la lleva a New Brunswick.

Los costes de fabricación, márgenes y gastos son los siguientes:

- Costes de fabricación: 2100 euros
- Márgenes: 50% sobre costes
- Transporte Santiago - A Coruña: 200 euros
- Gastos de descarga en el muelle de La Coruña: 40 euros
- Gastos de despacho y derechos en aduana de salida: 60 euros
- Gastos de carga en buque 30 euros
- Gastos de transporte por mar hasta Halifax: 1400 euros
- Gastos de seguro de transporte por mar 10%
- Gastos de descarga en Halifax: 40 euros
- Gastos de despacho y derechos de aduana entrada: 60 euros
- Gastos de transporte Halifax-New Brunswick: 40 euros

El producto está sujeto a un arancel del 5%.

Calcula el precio al que tendrías que vender según las condiciones que establece cada Incoterm.

SOLUCIÓN

Precio en fábrica (EXW) = $2100 + 50\%(2100) = 3.150$ Euros

Precio FOB = $3.150 + 200 + 40 + 60 + 30 = 3.480$ euros

Precio CFR = $3.480 + 1.400 = 4.880$ euros

Precio CIF = $4.880 + 14 = 4.894$ euros

Precio DDU = $4.894 + 60 + 40 = 4.994$ euros

Precio DDP = $4994 + 5\%(4894) = 5238,7$ euros

Los precios indicados absorben todos los costes de los que te tienes que hacer cargo según las condiciones pactadas con el comprador. Estas condiciones vienen determinadas por el incoterm.

Por tanto, te resulta indiferente vender en fábrica a 3150 euros o poner la mercancía en el almacén de tu cliente a un precio de 5.238,7 euros. El margen de beneficio es en ambos casos el que has establecido en un principio (el 50%).

Ejemplo 2: Plan de Internacionalización

Alimento FRÍO S.A. es una empresa con domicilio social en Vilagarcía de Arousa. Se dedica a la elaboración, fabricación, exportación y comercialización de pescados, precocinados, platos preparados y productos congelados.

D. Manuel Pérez Gómez es su máximo accionista y el presidente de esta empresa nacida con un talante familiar.

Alimento FRÍO S.A. es una empresa nueva nacida en 2001 y actualmente cuenta con más de 60 empleados.

Debido a la fuerte competencia del mercado interno se encuentra en la búsqueda de nuevos mercados potenciales tanto nacionales como internacionales con la finalidad de ampliar sus ventas.

A continuación se muestra un resumen del plan de exportación realizado por la empresa.

PLAN DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA FRÍO S.A.

1 Introducción.

La empresa Alimento FRÍO S.A., ha decidido iniciarse en la exportación como un medio de ampliar mercado y aumentar sus ventas debido a la fuerte competencia que existe en el mercado doméstico. Para ello presenta su plan de expansión que parte de un análisis de la situación actual para pasar a continuación a definir estrategias que le permitan alcanzar los mercados internacionales.

2 Plan de exportación.

2.1 Análisis de la situación (autodiagnóstico).

2.1.1 Producto a ofrecer.

Gama de productos de la empresa.

Los productos elaborados por la empresa son productos ultracongelados que se comercializan con las marcas: Alimento FRÍO, Rico FRÍO, Excelente FRÍO siendo esta última exclusiva para la distribución a través de home service. La diferencia entre las dos primeras marcas se encuentra solamente en el hecho de que representan a tipos de productos distintos, que se clasifican en las siguientes familias de productos:

Pescados y mariscos

- Procesado y fileteado del lenguado, merluza, rodaballo y salmón
- Procesado del calamar y pulpo
- Preparado de paella de marisco y chipirón.

Masas

- Empanadillas
- Empanados
- Croquetas artesanas y caseras
- Filete de lenguado.

Prefritos

- Calamar romana
- Chipirón romana
- Gamba rebozada
- Delicias de rape
- Palitos de lenguado.

Otros

- Preparado de paella

2.1.2. Beneficios presentados por el producto. (Posicionamiento en el mercado y ventajas Competitivas de la Empresa.)

Los productos más elaborados son los prefritos. Estos productos poseen un mayor valor añadido a la vez que crean un alto grado de diferenciación debido a que el proceso va más allá de la simple congelación al requerir maquinaria especializada y un saber hacer desde el año 85 que no todos los competidores pueden imitar.

Por el contrario los calamares a la romana tienen escaso valor añadido y un mercado ya maduro donde es difícil crear marca.

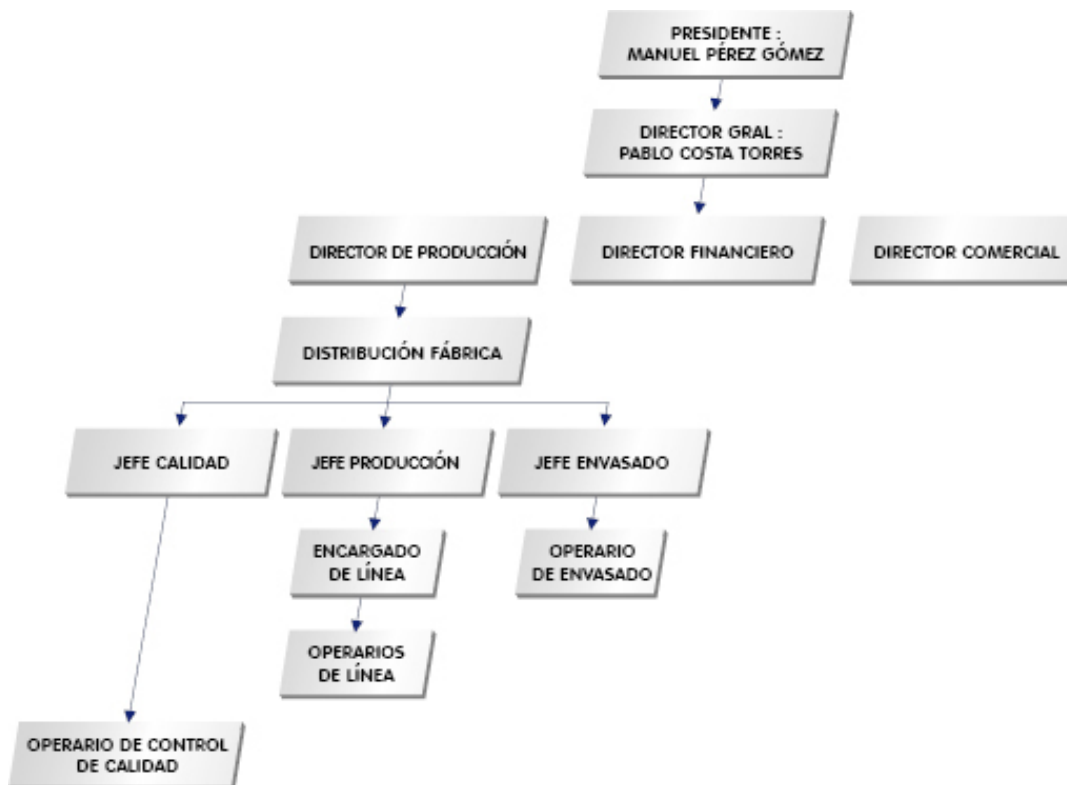
Calidad: Los productos son de calidad media alta, por ejemplo en el caso de los rebozados, éste no supera el 40% del producto. Además posee la cesión de la certificación de "Galicia Calidade" para el preparado de paella.

Flexibilidad: La empresa tiene cinco líneas de producción que adapta para la elaboración de uno a otro producto.

Plazo de atención de pedidos: Realiza pedidos en veinticuatro horas en el caso de pedido normal y como máximo treinta días en caso extraordinario.

2.1.3. Personal y organización para la exportación.

Organigrama



La toma de decisiones de la empresa no resulta complicada debido al tamaño medio –bajo de la organización así como a la buena relación entre los departamentos.

El equipo directivo no posee formación específica en comercio exterior, si bien el director comercial tiene conocimientos adquiridos de su propia experiencia.

El personal que atiende el teléfono no habla idiomas, sólo el director comercial habla inglés como único idioma extranjero por lo que será necesario que el personal aprenda idiomas, al menos inglés.

La empresa se plantea participar en el programa PIPE (Plan de Iniciación de Promoción Exterior) de ICEX. En la empresa se analizaron los siguientes recursos:

El director comercial necesitará apoyo personal. Si la empresa entra en el Plan PIPE se contará con un apoyo de:

- Un promotor (una persona externa que prestará servicios de asesoramiento en la labor de exportación)
- Un colaborador (que ayuda desarrollar el plan de internacionalización)

2.1.4. Recursos.

Financieros

Empresa posee una tesorería saneada así como capacidad financiera y de endeudamiento. Además, parte de la expansión se financiará mediante el Plan PIPE y otras subvenciones que ofrecen las cámaras, IGAPE, etc. tanto para la elaboración de catálogos, asistencia a ferias y misiones comerciales, etc.

Técnicos

La empresa no está al 100% de su capacidad productiva, por lo que es posible atender los pedidos que comiencen a llegar del mercado internacional. Se estima que sin aumentar los recursos se puede incrementar hasta un 20% la producción.

2.1.5. Estructura del sector, competencia y demanda.

Diferenciando la competencia en el mercado gallego y nacional, podemos mencionar a las siguientes empresas comercializadoras o elaboradoras de pescado:

Gallegas:

- Grupo Pescanova.
- Pescanova, S.A.
- Fandicosta, S.A.
- Pez Austral, S.A.
- Marín Products, S.A.
- Paquito S.L.
- Clavo Congelados, S.L.

Españolas:

- Preparados Congelados Alimentarios, S.A.
- Frudesa S.A.
- Bonduelle España, S.A.

La oferta de productos del mar en Galicia y en España se caracteriza por un elevado porcentaje de producto en bruto. A pesar de todo, los fabricantes intentan conseguir mayor valor añadido para sus productos comercializándolos con referencias que jueguen con recetas típicas de las cartas de los gourmets, sin olvidar la rapidez y facilidad de elaboración de platos.

En los últimos años se ha producido un crecimiento de la demanda de pescado congelado en el mercado español y también en los países europeos. Esto se debe principalmente a su fuerte imagen de modernidad y practicidad.

2.2. Elementos de Marketing.

2.2.1. Identificación, evaluación y selección de mercados objetivo.

Para seleccionar los mercados más adecuados se valoran conjuntamente una serie de criterios que se enumeran a continuación. Para obtener los datos la empresa ha acudido a numerosas fuentes estadísticas sobre comercio exterior (ICEX, OMC, etc.)

Criterios directos:

- Dimensión del mercado: En principio resultan más interesantes para la empresa aquellos países que más importan nuestro producto, también los países con más capacidad de compra y los que obtengan unas mayores previsiones de crecimiento.

- Principales países importadores de pescado congelado.

Importaciones de filetes de pescado congelado

Nº	PAÍS	EN MILLONES DE EUROS
1	EE.UU	945.343
2	REINO UNIDO	413.669
3	ALEMANIA	325.421
4	FRANCIA	178.062

Fuente: Organización de Alimentación y Agricultura (FAO)

El país que más pescado congelado importa es EE.UU. Le siguen Reino Unido, Francia y Alemania.

- Los países con mayor PIB son los países más ricos y con mayor capacidad de compra lo cual justifica los esfuerzos para su apertura.

Producto interior bruto (en billones de dólares)

Nº	PAÍS	2003	2004	2005
1	EE.UU	9.993,20	10.345,34	10.568
2	JAPÓN	5.345,54	5.745,54	5.895,54
3	ALEMANIA	2.557,40	2.617,40	2.897,40
4	REINO UNIDO	1.499,69	1.502,69	1.567,80
5	FRANCIA	1.245,76	1.298,76	1.346,90

Fuente: OCDE

- El crecimiento previsto de la economía es también un factor importante a tener en cuenta puesto que un país con buenas perspectivas económicas indica que la demanda permanecerá en fase de crecimiento.

Previsiones de crecimiento (%)

Nº	PAÍS	2004	2005
1	IRLANDA	7,9	7
2	PORTUGAL	3	2
3	FRANCIA	2,9	2,3
4	ITALIA	2,7	2,1

Fuente: OCDE

- Acceso al mercado: países geográficamente y culturalmente cerca de nosotros, mercados más accesibles.

- La distancia geográfica a la hora de seleccionar un mercado es importante debido a su coste de apertura, los gastos de visitas a los clientes y asistencia a ferias.

Nº	Cercanía Geográfica
1	PORTUGAL
2	FRANCIA
3	MARRUECOS
4	ARGELIA

Fuente: Elaboración propia

- La cercanía cultural influye en los hábitos de consumo y gastronómicos.

Nº	Proximidad cultural y de hábitos de consumo de pescado congelado
1	PORTUGAL
2	FRANCIA
3	ITALIA
4	GRECIA

Fuente: Elaboración propia a partir de la revista Ara

- El estudio de aranceles y las barreras no arancelarias es fundamental, pues además de influir en el precio final del producto, es también posible encontrar cuotas restrictivas o prohibiciones de entrada.

Nº	Accesibilidad
1	PAISES DE LA UE
2	JAPON
3	EE.UU

Fuente: Mkaccdb

- Continuidad.

- Los países más estables y con gran desarrollo económico- política son los que garantizan la permanencia de la empresa.

Nº	Continuidad
1	UE ZONA EURO
2	DINAMARCA
3	SUECIA

Fuente: Elaboración propia

Criterios indirectos:

- destino de las exportaciones españolas de pescado congelado, destino de las exportaciones de la competencia más directa, exportaciones actuales de nuestra empresa, procedencia de las peticiones de información.
- Teniendo en cuenta los datos del ICEX sobre el sector de Pescados Congelados y al de moluscos y Crustáceos Congelados los destinos interesantes para Alimento FRÍO S.A. son Italia, Francia y Japón.
- La competencia directa son empresas que tienen el mismo posicionamiento en el mercado.

Otros criterios:

- Países con mayor índice de consumo de congelado.

La demanda de congelados forma parte de la cultura del consumo de pescado, por eso no es casualidad que los países a continuación mencionados sean países que tienen una amplia superficie costera.

Países Europeos con mayor índice de consumo de congelados por persona, año 2005

Nº	País
1	PAÍS
2	DINAMARCA
3	NORUEGA
4	FRANCIA

Fonte: Le Monde du Surxlé

- Países con mayor número de población urbana.

Para realizar la primera selección se procede a la búsqueda de los países que tienen un porcentaje superior al 62% de población urbana. A continuación multiplicamos dicho porcentaje correspondiente a cada país, por el número de población total del país, obteniendo finalmente el número de población urbana que habita dicho país.

Países con mayor número de población urbana

Nº	PAÍS
1	BRASIL
2	JAPÓN
3	MÉXICO
4	ALEMANIA
5	TURQUÍA
6	FRANCIA

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial

Conclusiones:

Al analizar cuidadosamente las alternativas que se nos presentan y teniendo en cuenta las preferencias de la empresa hemos decidido profundizar en el mercado francés.

Las principales ventajas que presenta este país son los siguientes:

- Es el 4º importador mundial de pescado congelado.
- Es el quinto importador de mercancías.
- Es el cuarto país con mayor PIB del mundo.
- Tiene un crecimiento previsto del 2.5%.
- Es el quinto país receptor de las exportaciones españolas de pescado congelado y el tercer receptor de mariscos.
- Es accesible y estable puesto que pertenece a la Unión Europea (ver el tema Accesibilidad en el Apt.3.2.)
- Es un país cercano tanto geográficamente como culturalmente.
- Cuenta con la infraestructura necesaria requerida para mantener la cadena de frío.
- Uno de los principales destinos de exportación de la competencia más directa.
- Es un país con un elevado índice de consumo de congelados.

2.2.2. Selección del producto y cálculo del precio

Hábito de consumo del mercado francés

Para seleccionar el producto se analizan a continuación los gustos de los consumidores franceses. Los franceses tienen en ocasiones gustos muy diferentes a los españoles. Un ejemplo significativo es que las conservas de atún no se presentan nunca en aceite, sino al natural y no consumen productos en escabeche.

No suelen freír los pescados, sino que realizan platos muy elaborados o simplemente los comen hervidos. Además, usan muchas salsas.

Percepción de cada familia de productos.

- Pescado al natural y preparado.

Entre las especies más solicitadas en los mercados franceses destacan principalmente: lubina, bacalao, dorada, salmón, merluza y trucha.

- Pescado más elaborado.

En este mercado del pescado en Francia los líderes son FINDUS e IGLO.

- Pescado empanado congelado.

Es una gama que presenta unas características difícilmente modificables y que encuentra su mercado saturado estimulado por los líderes del sector.

- Pescado cocido: gastronomía y tradición.

Este es un segmento que en los últimos años ha registrado un creciente interés por parte del consumidor, no en vano es el segmento preferente en Francia, que obtiene un 35% de cuota de mercado sobre la totalidad de los congelados.

- Consumo de marisco.

Su consumo se ha mantenido estable, sin una evolución positiva, debido principalmente al aumento de los precios de la materia prima. Las gambas y langostinos a la gabardina están presentes en todo tipo de ocasiones festivas.

Estacionalidad

Existe una extensa gama de productos que son consumidos en fechas determinadas, coincidiendo con fin de año u otras festividades, condicionando notablemente su presencia en grandes áreas comerciales.

Marcas

El estudio de las marcas es muy importante para conocer la demanda. Los empresarios comercializan sus productos con marcas propias o bien con marcas de distribuidor. A continuación se hace una relación de marcas que gozan de una mayor familiarización para el consumidor en las distintas gamas de productos de mar, así como las actuaciones más recientes, que son un reflejo de la actualidad de los mercados.

Generalistas

FINDUS aparece como el líder máximo del mercado congelado en Francia, apareciendo como el único generalista, es decir el único con presencia en todas las familias de productos de mar congelados.

- Marcas de pescado elaborado:

Destacan FINDUS e IGLO para pescados al horno se posicionan bien y constituyen una forma diferente de consumir el pescado, en grandes steaks, que no se dirige únicamente a la estación de verano.

- Empanados

Las marcas más importantes en este sector son: FINDUS, IGLO, PESCANOVA, FRANCAISE DE SURGELATION y DAVIGEL.

- Platos cocinados

La mayor cuota de mercado se reparte entre las siguientes marcas: FINDUS con BUITONI obtiene el 38, 9% del mercado, MARIE el 20% en volumen; esta marca es la marca nacional por excelencia de platos cocidos y pizzas junto a MAC CAIN.

- Productos Exóticos

La marca GOLD POINT se especializa en una gama de productos asiáticos. LOEUL y PIRIOT crean la marca MALANGA con una gama pluriétnica.

- Marisco

La empresa TIPIAK posee la única gran marca de mariscos en Francia, puesto que el resto son comercializados bajo marca de distribuidor o por un importante número de pyme.

- Demanda creciente de Marcas de Distribuidor

Los consumidores son cada vez menos reticentes a estas marcas; este mercado en Francia es dinámico, y con gran potencial de crecimiento.

Accesibilidad

Al pertenecer Francia a la Unión Europea, los productos españoles no pagan ningún arancel, sin embargo hay algunas certificaciones la empresa ha de tener en cuenta para lograr una mayor aceptación en el mercado. Estas sirven para adquirir reconocimiento del consumidor sobre las características de los productos ofrecidos y su Know-how. También confirma que un producto cumple con unas determinadas características previamente establecidas y que ha superado una inspección. Estas características conciernen a la producción, manufactura o transformación. Algunos de estos son:

- Atout Qualité Certifié

La obtención de este certificado supone el cumplimiento de las características específicas para la conformidad de un producto basado en criterios objetivos, medibles, factibles y significativos.

- Label Rouge

Su obtención significa que el producto se distingue de productos similares debido a su mayor nivel de calidad

- PGI

Es el certificado de origen reconocido al nivel europeo cuyo objetivo es proteger y promover el origen geográfico.

Envases

El etiquetado de los alimentos ultracongelados destinados a ser suministrados al consumidor final, está sujeto a las disposiciones generales de la Directiva 79/112/CCE del consejo , de 18 de diciembre de 1978, relativa a la aproximación de los Estados miembros sobre etiquetado y presentación de productos alimenticios destinados al consumidor final así como publicidad de dichos productos.

La presentación de los productos tiene una gran importancia en los lineales de los puntos de venta. Es un factor que complementa la calidad y la imagen de los productos, por lo que el I+D se constituye como determinante.

- Embalaje para mariscos.

Las últimas tendencias pretenden proteger al máximo el contenido, por lo que en muchas ocasiones se ofrece el producto estuchado en compartimentos diferenciados y que permiten al consumidor percibir el producto.

Se analizaron varias marcas y las que destacan son:

- Pescanova

El empaquetado de Pescanova cuenta con una elevada cantidad de información y las gambas están protegidas por una bandeja con una ventana transparente para visualizarlas. Además le acompaña un pequeño libro de recetas inéditas fáciles y refinadas, propias de un chef reconocido.

- GIMBERT OCEAN

La marca GIMBERT OCEAN en sus productos de cigalas envasa cierto número de unidades por envase, hay cuatro tallas: 4/6, 6/8, 8/10

- Embalaje para HORECA.

- Embalaje para pescados preparados.

Promoción y publicidad (para normas técnicas ver apartado Envases)

Los productos más publicitados en medios masivos (televisión, diarios, etc.) son los empanados y los platos preparados. Los primeros destacan su innovación en cuanto a las harinas utilizadas y a la mayor sensación crujiente que alcanzan sus productos a imagen de los productos del fast food:

- IGLO lanzó sus bastoncitos de merluza al cereal, y los anunciaba como una fuente reconocida de proteínas, vitamina b12.

- FINDUS lanza sus bastoncitos crujientes que son rápidos de hacer, prácticos y a buen precio.

En cuanto a segundos, FINDUS ha publicitado "PLAT DU JOUR" (plato del día). Este producto hace referencia directa a los menús de restaurantes y recetas tradicionales, destacando el pescado con arroz y la merluza de Alaska.

Perspectivas del sector

Las perspectivas de este sector auguran un buen potencial para el desarrollo de los pescados congelados y en particular de los cocinados, en los próximos cuatro años. Estas conclusiones se obtienen del estudio de la demanda, que según DATOPON (empresa dedicada a realizar estudios de mercado) seguirá la siguiente progresión:

El consumidor demandará un producto que estará centrado principalmente en las necesidades básicas, es decir, los productos congelados prácticos y que se aporten una imagen de frescura y calidad.

Conclusiones:

El producto elegido para exportar es el pescado al natural y preparado: lubina, merluza, bacalao, dorada, bacalao etc.

- se ajusta a los gustos y hábitos de consumo de franceses
- un nicho de mercado, no hay mucha competencia en este mercado
- existen muchas perspectivas de ganar cuota de mercado
- no hay muchas marcas con fuerte posicionamiento
- no se necesitan grandes modificaciones del envase
- el perfil de cliente son las familias, mujeres urbanas (que suelen realizar las compras)
- hay que conseguir los certificados para el producto
- se lo comercializará con la marca registrará la marca
- se va a participar en ferias y misiones de este sector
- se preparará las promociones en los puntos de venta en las grandes cadenas de distribución
- se pondrá un anuncio en las revistas típicas

Se plantea también en futuro entrar con el pescado cocido: gastronomía y tradición:

- es un segmento con mucha demanda
- aunque existe competencia fuerte en latos cocidos hay nicho de mercado con pescados.

Para ver a que precio se venden productos similares en Francia basta con mirar en las páginas web de distintos distribuidores y grandes superficies en Francia y comparar los precios.

2.2.3 Métodos de distribución

Los canales de distribución en Francia para la comercialización de pescado congelado utilizan el ciclo largo de distribución, es decir, la secuencia sería. Fabricante, importador- mayorista, detallista, cliente final. En esta secuencia podría incluirse también la figura de un agente para el caso de un exportador. A continuación se hace un estudio de los principales mayoristas y detallistas en Francia.

Para la entrada de Alimento FRÍO en el mercado francés se descarta en principio a las grandes superficies por exigir grandes niveles de producción que la empresa no puede ofrecer sino realizando grandes inversiones que la comprometerían demasiado por los elevados costes fijos en los que se incurriría elevando así considerablemente el riesgo. Tampoco es aconsejable para una empresa de este tipo comprometer gran parte de su producción con estos grandes clientes.

Debido a las características de la empresa y de los canales de distribución franceses la mejor forma de abordar el país sería a través de un agente que nos pusiera en contacto con los importadores especializados.

Así, Alimento FRÍO S.A. tratará de contactar con los importadores especializados que son empresas con un tamaño más adecuado. Estos se encargarán de distribuir el producto a tiendas propias o a colectivos como restaurantes, colegios, comedores de empresa, etc.

2.2.4. Términos y condiciones de venta

Se lo vamos a vender al principio en EXW aunque hay que decir que en un país desarrollado como Francia existe una buena red de carreteras, ferroviaria y aérea. Cuenta también con un gran número de operadores logísticos y además el sector de los transportes en Francia está completamente liberalizado y sujeto únicamente a las reglas de la competencia y de calidad de la oferta. Por esto, la empresa no descarta cambiar en el futuro los términos y condiciones de venta.

El pago se realizará con un medio de pago negociado con el importador.

2.2.5 Organización interna y procedimientos.

Alimento FRÍO S.A. presentará su candidatura como empresa PIPE a la Cámara de Comercio y Navegación de Vilagarcía de Arousa. En base de este programa se plantea desarrollar su Plan de Exportación.

Las acciones referentes a la exportación de desarrollarán en el Departamento de Comercio Exterior que crearán:

- el Director Comercial:
 - gestionará, organizará y coordinará la exportación
 - da las indicaciones y pautas a seguir
 - planificará las acciones
 - participará en las misiones y ferias comerciales.

- el Colaborador de programa PIPE.
 - diseño del plan de internacionalización de la empresa con la supervisión del gerente
 - selección y apertura de nuevos mercados a través de la búsqueda y contacto con distribuidores y clientes, organización y asistencia a ferias
 - realización de ofertas
 - gestión de pedidos y apoyo a la red comercial nacional y exterior
 - búsqueda y selección de clientes y distribuidores
 - seguimiento y coordinación de pedidos
 - elaboración de la documentación del comercio exterior
 - comunicación con clientes.

El asesoramiento exterior prestará el Promotor del Programa PIPE.

Director de Producción será el máximo responsable por la elaboración del producto exportable.

- Jefe de Calidad- se responsabilizará por obtención de los certificados y el cumplimiento de las normas de calidad.

- Jefe de Producción – será responsable por la producción y preparación de los pedidos y se responsabilizará por todas las modificaciones de los productos exportados.

- Jefe de Envasado- se responsabilizará por el envase adecuado que cumple todas las normas requeridas.

Director Financiero dará el soporte económico para todas las acciones de exportación.

- Gestionará los gastos elegibles en el Programa PIPE.
- Gestionará los gastos referentes a la modificación del producto.
- Será responsable por los contratos con los intermediarios y distribuidores del producto.
- Tendrá el control Elaborará previsiones de ganancias y pérdidas.
- Estará pendiente de las subvenciones y ayudas a la exportación.

2.2.6. Objetivos de ventas; previsiones de ganancias/pérdidas

Objetivos cualitativos:

- Ganar reconocimiento y prestigio de marca
- Fortalecimiento de la capacidad gerencial de la empresa exportadora.

Objetivos cuantitativos.

Se establecen unos objetivos de ventas para los próximos tres años en el mercado francés.

Años	1º año	2º año	3º año
Exportaciones	20.000 euros	50.000 euros	75.000 euros

2.3 Presupuesto para la exportación.

	Año 1	Año 2	Año 3
Investigación de mercado preliminar	6.000		
Formación en comercio exterior e idiomas del personal	2.000	1.000	500
Adaptación promocional (página web, catálogos, tarjetas, etc)	2.300	1.800	1.500
Publicidad en medios de comunicación especializados	4.000	4.000	2.500
Dedicación del equipo directivo y del personal	38.000	40.000	45.000
Asistencia a ferias y exposiciones	10.500	12.000	10.000
Total	62.800	58.800	59.500

2.4 Cronograma de implementación.

año 2007		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Nº	Medida	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Situación de la empresa y de su entorno. (DAFO)	D	■	■																																													
2	Análisis estratégico de (sector, competencia, posición-mercado)	D	■	■																																													
3	Definición de los objetivos de la empresa.	A, B, C		■	■																																												
4	Determinación y selección de las estrategias a seguir.	A, B, C		■	■																																												
5	Diagnóstico del potencial de internacionalización.	D				■	■	■																																									
6	Decisión de exportar y redefinición de los objetivos	A, B, C						■																																									
7	Elección de estrategia de concentración/diversificación	A, D								■	■	■																																					
8	Selección del mercado-canal, y de entrada a cada mercado	A, D										■	■																																				
9	Búsqueda de información	D, E, F					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																															
10	Definición y segmentación del mercado objetivo	D, E, F																	■	■	■	■																											
11	Estrategia comercial	A, B, C, D																	■	■	■	■																											
12	Acciones promocionales (ferias, misiones,	A, E, F														■																																	
13	Viabilidad financiera	B																																															
14	Ánalysis de los riesgos	B																																															
15	Tesorería	B																																															
16	Las inversiones necesarias obtención de financiación externa	B																																															
17	Modificación del producto	C																																															
18	Búsqueda y selección de clientes y distribuidores	E, F																																															
19	Realización de ofertas	E, F																																															
20	Comunicación con clientes	A, E, F																																															
21	Certificados de calidad	C, E, F																																															
22	Marcas y patentes	C, E, F																																															
23	Gestión de pedidos	C, E, F																																															
24	Seguimiento	A, Y B	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Análisis de resultados	A, B, C, E												■																																■			

2.5 Información de base sobre el mercado objetivo.

2.5.1 Estadísticas básicas del mercado: histórico y proyecciones.

La oferta de marisco congelado en Francia se caracteriza por la existencia de numerosas PYMES que abarcan la mayor parte del mercado estando incluso muy presentes en los establecimientos de venta al público. En cambio el mercado del pescado congelado está dominado por un pequeño número de empresas líderes en el ámbito nacional.

Según la información facilitada por importadores y mayoristas, las perspectivas para este sector auguran un buen potencial para el desarrollo de los pescados congelados y en particular de los cocinados, en los próximos cuatro años.

Los restaurantes mantendrán una demanda constante que se desarrollará más lentamente que en los últimos años debido a los siguientes motivos:

2.5.2 Requerimientos de certificación.

En los últimos años los mercados europeos han ido desarrollando controles para garantizar una calidad mínima y la protección de sus consumidores, en Francia es necesario estar acreditado por la IFS (Internacional Food Standard) es una norma creada por grandes distribuidores alemanas y francesas que regula los sistemas de gestión de calidad en empresas del sector de la alimentación y cuyo objetivo es lograr la máxima seguridad en los procesos de fabricación y manipulación de alimentos.

11. VARIOS

11.1. Páginas web de interés

- Instituto español de comercio exterior: www.icex.es
- Plan de fomento de las exportaciones gallegas (FOEXGA): www.foexga.org
- Instituto gallego de promoción económica: www.igape.es
- Organización mundial de comercio: www.wto.org
- Consejo superior de Cámaras: www.cscamaras.org
- Plan cameral de promoción de las exportaciones: www.plancameral.org
- La clave del comercio: www.hcdsc.gov.ar/biblioteca
- Consejos básicos para exportar: www.reingexeeni.edu.es/guiaexport

11.2. Bibliografía

- Bradley, Frank: "Internacional Marketing Strategy"
- Llamazares, Olegario: "Selección y gestión de distribuidores en el exterior"
- Cámara de Comercio Internacional: "Incoterms 2000"
- Díaz Mier, M.A. y Hernando Moreno, J.M.: "Técnicas de Comercio Exterior"
- Díez Vergara, Marta: "Manual práctico de Comercio Internacional"
- Nieto Churruca, Ana y Llamazares, Olegario: "Marketing Internacional"
- Confederación de Empresarios de A Coruña: "Manual técnico de comercio exterior"
- Cobo Quesada, Francisco Benjamín y Aguado, Cristina: "Como triunfar en el exterior: Estrategias de Marketing Internacional".

11.3. Glosario

Arancel: Impuesto que se debe pagar por concepto de importación o exportación de bienes. Los aranceles se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones. Impuesto o tarifa que grava los productos transferidos de un país a otro.

Estacionalidad: Tendencia de la demanda a concentrarse en determinadas épocas del año.

Exportación: Salida de mercancías, capitales y servicios con fuera del territorio aduanero.

Incoterms: es un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC). Estos trece términos estandarizados facilitan el comercio internacional al permitir que agentes de diversos países se entiendan entre sí.

Piggyback: Es una forma de cooperación en la que una empresa (canalizadora) pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de una u otras empresas (suministradoras), bajo unas condiciones financieras o comerciales determinadas.

Joint Venture: Se conoce como un acuerdo mediante el cual un conjunto de empresas llegan a un acuerdo comercial para la realización de un negocio común. Este negocio puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto.