

1

1. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL¹

En un contexto globalizado, la internacionalización de la empresa se configura como un hecho fundamental, lo que ha provocado el interés creciente por éste fenómeno, tanto desde el ámbito de la gestión como desde la investigación.

La internacionalización no es más ni menos que la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que se opera. Podríamos decir que consiste en exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro. Por tanto, aunque existen diversos

¹ Vid., en sentido amplio, ORTEGA GIMÉNEZ, Alfonso. "La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis", en Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Volumen I- Número 6; Marzo de 2010; y, en particular, PIÑEIRO FERNÁNDEZ, Serafín, "El departamento de exportación de la empresa", en Boletín Económico de ICE, Nº 2639, Enero 2000.

grados en la internacionalización de una empresa, diremos que una empresa busca la internacionalización o se halla en ella cuando vende productos al exterior, importa productos desde el exterior, se implanta productivamente en otro país, establece filiales o establecimientos permanentes en el exterior, se halla activamente en la búsqueda de nuevos socios comerciales; en definitiva, está en una situación de interdependencia con mercados distintos al suyo.

Podríamos definir la internacionalización como aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural.

1. ¿Qué es exportar?

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la acción de exportar se define como: Vender géneros a otro país. Definición que no por escueta es menos clara. Sin embargo, nosotros utilizaremos una definición un poco más compleja como es: **vender, entregar y cobrar productos o servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional.**

Una vez dicho esto, hemos de aclarar qué se entiende por **mercado nacional**. Mercado nacional es aquel en el que nuestras mercancías circulan sin ninguna restricción de tipo aduanera o aran-

celaria. Bajo esta premisa y desde nuestra perspectiva, podríamos llegar a considerar el mercado de la Unión Europea como un mercado nacional, ya que no existen restricciones aduaneras de ningún tipo, pero sí que existen documentaciones a realizar para las ventas en el territorio de la Unión Europea, quedando estas en un estado intermedio entre la venta nacional y la exportación, recogidas bajo lo que se ha denominado “transacciones intracomunitarias” y consideraremos estrictamente a nuestro Estado como el mercado nacional o doméstico.

Las razones que inicialmente nos pueden hacer pensar que las exportaciones son operaciones más complicadas que las ventas realizadas en el mercado doméstico son cuatro y están relacionadas con las diferencias que existen entre los distintos sistemas jurídicos, aduaneros, de comunicación, costumbre comercial y de lenguaje. Y hasta no hace mucho tiempo, también podría considerarse que se configuraba como un proceso más complicado debido a las diferentes documentaciones que eran necesarias, la existencia de unas mayores barreras arancelarias y trabas aduaneras, y a que el transporte resultaba costoso e incluso inseguro.

En la actualidad, este panorama se ha modificado como consecuencia de la apertura progresiva de las fronteras gracias a la actividad de la Organización Mundial del Comercio (OMC), del mismo modo, como consecuencia del aumento de la competencia se ha producido una reducción del precio del transporte, de forma paralela también

se ha apreciado una disminución en los trámites documentarios, y asociados a la facilidad de comunicaciones esto nos ha permitido extender nuestras redes comerciales hacia nuevos mercados, y en consecuencia clientes, que pueden resultar más atractivos que clientes más cercanos y habituales.

Por ello, **la exportación implica un cambio de actitud en la empresa**, este cambio a su vez acarrea un **cambio de comportamiento** en relación con las nuevas oportunidades que se nos presentan **en los diferentes mercados**.

A pesar de las diferencias que comportan las ventas orientadas al mercado nacional o al mercado exterior, podemos afirmar que estas diferencias no son tan profundas como se nos ha hecho pensar. Puesto que, tanto el mercado nacional como en el mercado exterior, existen clientes con hábitos de compra diferentes, además, la necesidad de producir productos con precios competitivos es inherente a cualquier mercado, tanto en un mercado como en otro nos encontremos con dificultades relacionadas con las posibilidades de nuestra empresa, las de posicionamiento, etc., la diversidad de canales de comercialización, así como, los procedimientos administrativos, de transporte y entrega de mercancías se presentan en cualquier mercado. Por último, independientemente de los métodos utilizados y de los mercados de referencia se hace imprescindible para la supervivencia de cualquier empresa los procesos de facturación y cobro de los bienes o servicios prestados.

Sin embargo, a pesar de las similitudes hemos de tener en cuenta unos parámetros que no son necesarios a la hora de afrontar las ventas en el mercado nacional. Normalmente, en los mercados exteriores a consecuencia de su lejanía geográfica y cultural, se hace imprescindible la búsqueda de una información adecuada y suficiente que nos permita adoptar decisiones que minimicen los riesgos que todas las operaciones comerciales implican. La diversidad cultural y lingüística puede implicar diferentes formas de comunicación, negociación e interrelación tanto a nivel empresarial como a nivel de mercado-cliente. De esta forma, al tratarse, normalmente, de distintos Estados, nos encontramos con la existencia de barreras no aduaneras, que se refieren a las diferentes formas de negocio, leyes y costumbres, a las que hay que adaptarse. A pesar de que anteriormente nos hemos referido a los canales de distribución como una diferencia no sustancial, en el comercio internacional estos canales de venta pueden ser más largos, lo que dificulta y disminuye el grado de control por parte de la empresa en la distribución del producto por la existencia de una serie de intermediarios más complejos y desconocidos que los que podemos hallar en el mercado nacional. Naturalmente, la cadena de costes a añadir al costo de producción se incrementa, como consecuencia de los costos añadidos por un transporte de mayor recorrido, seguros de mercancías, los costes de intermediación comercial, las tasas arancelarias, los costes de transporte y logística en el mercado de destino y la existencia de distintos medios de pago, en algunos casos específicos del

comercio internacional y que han de ser utilizados de una forma adecuada.

Todas estas diferencias se pueden solucionar de forma progresiva, amparándose bien en el aprendizaje previo de estos elementos, bien en la ayuda de instituciones públicas y de apoyo, para reducir el riesgo existente a través de los servicios que pueden prestar en las diferentes áreas mencionadas.

2. ¿Por qué exportar?

Desde el punto de vista macroeconómico (balanza de pagos, déficit comercial, etc.), exportar es siempre positivo para la economía de un país, pero esa no es una afirmación sobre la que se deba asentar, exclusivamente, una decisión empresarial, ya que en cada caso habrá que analizar la conveniencia de la exportación únicamente desde el punto de vista de la situación específica de cada empresa.

En éste epígrafe, analizaremos a grandes rasgos cuáles son los pros y los contras que llevan a una empresa a tomar la determinación de exportar sus productos.

2.1. Ventajas de exportar

Las **ventajas** claves que pueden determinar la decisión de afrontar el reto de acceder a los mercados exteriores son los siguientes:

- El acceso a mercados exteriores permite **diversificar el riesgo de las operaciones comerciales**. La existencia de nuevos clientes en el exterior, reduce la dependencia que respecto de los clientes habituales internos. Se consiguen de este modo más mercados donde vender los productos y servicios, teniendo esto un efecto colateral beneficioso desde el punto de vista de las ventas, pues las ventas realizadas en el exterior pueden, en su caso, estabilizar posibles fluctuaciones estacionales del mercado doméstico o de otros mercados.
- La existencia de estos nuevos clientes permitirá **ampliar la facturación de la empresa posibilitando su crecimiento**, y si ésta es su estrategia empresarial, expansión. Además, este incremento en la facturación, consecuencia del acceso a mercados exteriores, no aumentará la presión competitiva en el mercado interno, el mercado es más grande, el incremento de los clientes es notable y como consecuencia de las economías de escala, incluso se puede producir una mejora en la posición competitiva dentro del mercado nacional, consecuencia de la reducción de los costes unitarios.
- Del mismo modo esta experiencia nos permitirá **aprender del mercado**. La apertura de nuevos mercados suponen nuevas oportunidades y nuevos retos para las empresas. Estas adquieren una visión complementaria que permitirá la adopción de nuevas ideas, nuevos productos, nuevas formas de operar, etc. En general esto hace que las empresas sean más flexibles y ten-

gan una mayor capacidad de adaptación ante los cambios.

- En muchos casos, el acceso a mercados exteriores, consigue **alargar la vida útil del producto**. Con frecuencia, una vez que el producto ha saturado el mercado doméstico, o bien ha quedado obsoleto al ser sustituido por una nueva solución tecnológica o de producto, puede ocurrir, que ésta no sea la situación que nos encontremos en el mercado exterior de destino, ya que el acceso a un mercado exterior con el cual hay una gran diferencia tecnológica, nos permitirá alargar el ciclo de vida del producto.
- El **incremento en las ventas y consecuentemente en la producción**, reduce los costos unitarios de fabricación. Esto redundará en una optimización de la capacidad productiva, lo que permite economías de escala y una reducción de los costos unitarios del producto realizado.
- Esta percepción global del mercado nos permitirá **aprovechar mayores oportunidades de negocio**. Las empresas son organismos que evolucionan en mayor o menor grado y a mayor o menor velocidad, pero es imprescindible para su supervivencia una evolución constante. Las estrategias del pasado pueden ser ineficaces en la actualidad y perjudicar gravemente a la empresa si no son sustituidas por nuevas oportunidades. En ese aspecto, afrontar las necesidades de los diferentes tipos de clientes que desarrollan su actividad en entornos diferentes, nos permitirá descubrir las nuevas necesidades

del producto y toda una batería de acciones a desarrollar.

- Del mismo modo, una competencia global nos obligará a **no quedarnos atrás**. Como consecuencia de la globalización los mercados internacionales convergen, eliminando diferencias, el no acceder a estos mercados significa quedarse atrás en relación con los competidores que pueden haber iniciado ya la toma de posiciones en determinados mercados exteriores.
- Por último, pero no por ello menos importante, esta internacionalización permite a la empresa **crear una mejor imagen y prestigio**. La presencia en el exterior y la proyección internacional es un valor intangible y difícilmente cuantificable, pero que indiscutiblemente revaloriza la imagen de marca y el prestigio de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional.

A pesar de las ventajas que representa para la empresa el acceso a los mercados exteriores, no todos son bondades, a continuación pasaremos a comentar las **posibles desventajas** con las que nos podemos encontrar cuando iniciamos el camino de la exportación.

2.2. Desventajas de exportar

- El acceso a mercados exteriores con **diferente cultura y hábitos de consumo** nos puede obligar a tener que modificar nuestros productos, envase o presentación.

- Las diferentes regulaciones de los mercados nos puede obligar a **obtener la homologación del producto** en el país de destino.
- Del mismo modo, se precisa la **contratación de nuevo personal especializado**, con conocimiento de idiomas y de los mercados de destino o recurrir a servicios externos que antes no eran necesarios.
- La **organización logística y de distribución** es siempre más complicada que la nacional.
- Además, nos podemos encontrar con la necesidad de tener que **obtener certificaciones especiales de calidad** en la gestión de los procesos productivos, para poder acceder a determinados mercados exteriores.
- Se necesitará **formar al capital humano de la empresa** y adaptarlo a las nuevas necesidades del mercado objetivo.
- El acceso a nuevos mercados comporta la necesidad de una **búsqueda de información más exhaustiva**.
- Nos podremos encontrar con la dificultad añadida de tener que **elegir el mejor canal de distribución**, elección no siempre fácil, pues existe un desconocimiento inicial de los mercados exteriores.
- En algunos casos, nos encontraremos con la necesidad de **tener que diseñar un plan estratégico de exportación**, dada la diversidad y complejidad de los mercados exteriores.

- En el caso que la empresa necesite financiación, tal vez, habrá que **buscar sistemas de financiación diferentes de los habituales**, tanto si se precisa realizar inversiones, financiar compras o ventas, como para disponer del capital de trabajo para la exportación.
- Naturalmente, el acceso a mercados exteriores precisa de la **dedicación de tiempo y costos para los viajes y contratos exteriores**.
- Tal vez, haya que modificar e **invertir en nuevos materiales de comunicación** y promoción.
- El **incremento de trámites administrativos** que conlleva la exportación de productos, nos puede obligar a cambiar nuestro esquema de administración, al menos parcialmente, lo cual puede redundar en un incremento de los costes de administración.
- Esto implica **dedicar tiempo y paciencia** para que los beneficios del mercado exterior retornen a su empresa.
- También nos encontraremos con la existencia de **mayores riesgos** tanto a nivel económico-legal, como políticos al ser mercados que se encuentran ubicados en otros países.
- Este tipo de riesgos, nos obligará a tener que buscar los medios necesarios para cubrir las posibles contingencias que pueda haber respecto de impago, pérdida o deterioro de la mercancía, riesgos políticos, corrupción, etc.

3. Objetivos y requisitos previos para exportar

3.1. La decisión de exportar

En la actualidad, en un marco de comercio y economías libres la pervivencia de las empresas se basa en estos tres *criterios base*:

- a) Poseer productos o servicios competitivos.
- b) Obtener con su venta el mayor beneficio económico posible.
- c) Comercializar esos productos o servicios asumiendo un riesgo razonable.

Por lo tanto, la decisión de exportar, de operar en otros mercados que el doméstico, no debe ser contemplada con la perspectiva de actividad marginal adoptada con la finalidad de encontrar solución para los excedentes de producción o para la venta de productos carentes de demanda en el mercado doméstico

La exportación es una parte vital e integrada en la estrategia empresarial, para la cuál será necesario realizar una significativa inversión, no sólo en términos de financiación sino también en tiempo y recursos humanos.

Consecuentemente, la decisión de *exportar requiere*, entre otros:

- Un nivel superior de “cultura” empresarial.

- Una mayor preocupación por la política de I + D + I de sus productos.
- Un continuo análisis de la información comercial sobre la situación de los mercados.
- Un permanente dominio de las técnicas de comercio.
- Un conocimiento de la estructura y gestión comercial internacional.
- Una concepción clara del interés en la diversificación de sus políticas de venta.

La decisión de exportar
=
análisis de los datos internos y
externos de la empresa

3.2. Análisis de los datos internos de la empresa

3.2.1. El producto

Debido a los rápidos avances tecnológicos y los cambios en los criterios de compra del consumidor, hoy día, hay una tendencia cada vez más acelerada a que los productos caigan en la obsolescencia o lleguen a ser “no competitivos” en menor plazo.

Las líneas de productos deben estar compuestas por aquellos que ofrecen el mayor beneficio posible con relación a un mercado determinado.

Deberá tenerse muy en cuenta al introducir productos en mercados exteriores la garantía de cumplir todas y cada una de las normas y reglamentaciones que impone el mercado receptor, y que son susceptibles de modificación con relativa frecuencia, tanto en lo que respecta al contenido, al continente e incluso al embalaje.

Así, por ejemplo, a la hora de exportar calzado a México hay que tener en cuenta una serie de normas de etiquetado que suponen la necesidad de que en una etiqueta, grabada o cosida al zapato, se haga constar: **la marca comercial y el origen del zapato**. En este sentido se deben de tener en cuenta dos aspectos: por un lado, que no se debe poner "Made in Spain" ya que la Aduana de México siempre piensa que cuando se pone "Made in..." la mercancía proviene de China; y, por otro lado, que la durabilidad de la etiqueta debe ser igual a la durabilidad del zapato. Así, por ejemplo:

PAULA URBAN

Hecho en España

Además, en una etiqueta que no necesariamente debe ir timbrada al zapato, es decir, en una etiqueta adherible o con un hilo, unida al zapato, se debe hacer constar: el corte, forro, suela y composición del zapato. Se debe dejar constancia de todos los materiales utilizados en la fabricación

del zapato y, respecto del corte, los porcentajes se deben poner de mayor a menor (por ejemplo: Vaino-70%, Textil-30%).

Es imprescindible cumplir con estas normas de etiquetado pues al llegar la mercancía a la Aduana de México se inspecciona caja por caja. Si se detecta alguna anomalía, la mercancía se retiene; y, esto supone unos elevados gastos de almacenaje, un importante riesgo de sustracción o pérdida de la mercancía, además de la manipulación de la mercancía en destino.

3.2.2. Ciclo de vida del producto

Con frecuencia el éxito o fracaso de la empresa exportadora depende de la política sobre el producto que adopte, teniendo en consideración que la duración del ciclo de vida de un mismo producto puede ser distinto en un mercado u otro.

El ciclo de vida del producto pasa por cinco fases definidas:

- 1ª) Introducción del producto en el mercado.
- 2ª) Crecimiento.
- 3ª) Madurez.
- 4ª) Saturación.
- 5ª) Declive.

En ocasiones, el ciclo de vida del producto puede prolongarse si se detectan mercados alternativos; esto es, cuando se inicia el agotamiento de

la vida de un producto en un área de mercado podrá prolongarse su rentabilidad hallando otro mercado en el que pueda resultar igualmente competitivo.

En consecuencia, las *estrategias* de las empresas relativas al producto en su proceso de permanencia en los mercados exteriores se puede basar en:

- Proyectar nuevos esfuerzos para incrementar sus ventas en los mercados ya existentes.
- Diversificar mercados, llevando sus productos maduros a nuevas áreas.
- Desarrollar nuevos productos que permitan a la empresa mantenerse en los mercados en que esté presente.
- Diversificación mediante el desarrollo de nuevos productos que cubran los requerimientos de mercados alternativos.

3.2.3. Envase y embalaje

En primer lugar, es importante apreciar la *diferencia* de concepto entre envase y embalaje:

- **Embalaje** puede definirse como el material necesario para proteger un producto en tránsito y para asegurar que el envase, sea cartón, plástico, vidrio o metal, sea aceptado por cualquiera de los medios de transporte.

- La misión de **envase** es la de proteger el producto, aunque a esta misión ha ido derivando para convertirse en una herramienta de promoción comercial. P. ej., en EE.UU. el zumo de naranja refrigerado y los cereales, productos muy consumidos por los ciudadanos americanos en el desayuno, se comercializan en envases de gran tamaño con respecto a los que se comercializan en Europa.

Para determinar el envase y embalaje más conveniente, deben investigarse las restricciones que se aplican en los diversos mercados, ya sea por razones técnicas, sanitarias o ecológicas, así como el medio de transporte que se utilizará.

Estos son algunos otros *factores* que la empresa debe plantearse a la hora de escoger los envases y embalajes más apropiados:

- Naturaleza del producto.
- Tamaño y peso del producto.
- Coste total del envase y del embalaje.
- Tipos específicos de envase empleados por los competidores.
- Perfil del consumidor.
- Restricciones y regulaciones en el mercado de destino.
- Consideraciones políticas y religiosas que prohíban determinados colores o símbolos.

- La configuración y dimensiones de las unidades de envío con el fin de simplificar la logística en grandes superficies, supermercados, etc. P. ej. en EE.UU. el turrón se comercializa en envases individuales y no en tabletas como en Europa.
- Facilidad de manejo para el consumidor final.
- Condiciones climáticas de los mercados destino.

3.2.4. Capacidad de los recursos humanos

La diversidad de culturas, idiomas, instrumentos y formas de comercio que plantean cada uno de los diversos mercados obligan a que el personal posea un grado elevado de conocimientos en comercio exterior y un cierto dominio de idiomas; el no contar con elementos humanos suficientemente preparados puede resultar un significativo freno para el éxito de las ventas; por consiguiente, es necesario emprender la tarea de especialización del personal desde el primer momento.

3.2.5. Potencial económico y financiero

Posicionarse comercialmente en los mercados exteriores es una tarea ardua que requiere de un plazo más o menos dilatado de tiempo y realizar un esfuerzo financiero importante.

Análisis de los datos internos de la empresa

- El producto
- Ciclo de vida del producto
- Envase y embalaje
- Capacidad de los recursos humanos
- Potencial económico y financiero

3.3. Análisis de los datos externos de la empresa

La implantación de una *estrategia* de competencia implica tres preguntas básicas:

- ¿Deberá competir la empresa?
- Si es así, ¿en qué mercados?
- ¿Cómo competir?

El análisis de los datos externos de la empresa deberá abarcar la *evaluación de conceptos* tales como:

- La demanda.
- La oferta.
- La tecnología útil al consumidor.
- La estructura de los sistemas de distribución.
- El clima político, económico y social de los mercados.
- Las reglamentaciones y normativas.
- Los aspectos culturales.

3.3.1. Análisis de la demanda

Una de las tareas más importantes en la investigación de un mercado es el de estimar su tamaño actual y futuro.

3.3.2. Análisis de la oferta

Deberán evaluarse el aspecto cuantitativo de la oferta, eso es, quiénes y cuántos son los competidores, la cuota de mercado que cada uno de ellos posee, la evolución de esa cuota por cada uno de los competidores.

Además, el aspecto cualitativo de la oferta tiene por finalidad conocer las estrategias de los distintos competidores, su oferta diferenciadora y la identificación de sus objetivos respectivos por la investigación de sus políticas de productos, precio, distribución, comunicación y servicios.

3.3.3. Análisis de la tecnología útil

Este concepto adquiere una mayor importancia cuando se trata de comercializar productos industriales o servicios.

3.3.4. Análisis de los sistemas de distribución

En el comercio actual la mayoría de los fabricantes no venden directamente sus productos al consumidor. La mayoría utilizan intermediarios

comerciales, que constituyen lo que se denomina “canal de comercialización” o “canal de distribución”.

La selección de un canal de distribución vendrá supeditada a factores tales como las características del consumidor, las del producto, las del propio fabricante y las del entorno del consumidor. Hay que considerar la mayor o menor intervención de los agentes participantes en los sistemas de distribución, ya que afectará de manera directa al coste del producto en su precio final de venta.

3.3.5. Análisis del clima político y socioeconómico de los mercados

El mercado exterior se desarrolla, normalmente, en un marco socio-político y económico diferente del mercado doméstico.

Los factores socio-políticos suelen ser menos frecuentes que los económicos; problemas en la balanza de pagos pueden llegar a provocar, como situación límite, la inconvertibilidad de una divisa, cambios de legislación mercantil, etc. Este riesgo puede materializarse de múltiples formas: desde el mero retraso en los pagos hasta la anulación de contratos.

Un país en conflicto bélico puede ser comprador y excelente pagador (p. ej. a raíz de los acontecimientos del 11-S las empresas españolas fabricantes de máscaras anti-gas aumentaron considerablemente sus exportaciones hacia el mercado

estadounidense). Al contrario, un país con alto riesgo de tipo económico difícilmente ofrecerá garantías económicas.

3.3.6. Reglamentación y normativas

Todo país tiende a protegerse comercialmente mediante la puesta al día de un mercado legislativo y fiscal que trate de evitar cualquiera de estas u otras contingencias (p. ej. es imprescindible cumplir con las normas de etiquetado de México pues al llegar la mercancía a la Aduana de México se inspecciona caja por caja. Si se detecta alguna anomalía, la mercancía se retiene y, esto supone unos elevados gastos de almacenaje, un importante riesgo de sustracción o pérdida de la mercancía y, la manipulación de la mercancía en destino).

Es por ello de sumo interés, conocer previamente qué tipo de reglamentaciones y normas afectan a su línea de productos y/o a sus pretensiones de implantación en unos determinados mercados.

3.3.7. Aspectos culturales

Resulta importante poder determinar cuál o cuáles son los dominantes en la conducta del comprador.

Análisis de los datos externos de la empresa

- Demanda
- Oferta
- Tecnología útil
- Sistema de distribución
- Clima político y socioeconómico de los mercados
- Reglamentación y normativas
- Aspectos culturales

3.4. Determinación de estrategias

La evaluación cuantitativa y cualitativa de los datos internos y externos obtenidos permite establecer un abanico de estrategias comerciales (a veces mal definidas como “política de ventas”, ya que la exportación no es una venta ocasional).

3.5. Condiciones operativas y procedimientos de control

La puesta en marcha de las acciones de carácter comercial, técnico y financiero que deberán ser aplicadas, sobre la base de la estrategia seleccionada, deberán acompañarse de unas medidas de control y seguimiento planteadas en forma que, con la periodicidad establecida previamente, pueda detectarse y corregirse cualquier anomalía o desviación del plan estratégico en marcha.

4. El departamento de exportación de la empresa

La creación de un departamento de exportación es un paso importante para cualquier empresa que entienda su actuación comercial en el sentido más amplio y busque a través de ella la rentabilización de sus negocios en un espacio geográfico que no está limitado a las fronteras de su país. Su puesta en marcha debe contribuir al éxito comercial y al posicionamiento sostenido de los productos de la empresa en el exterior.

Departamento de exportación
=
Proceso de internacionalización
empresarial

4.1. El desequilibrio comercial: una pesadilla que no cesa

Hoy en día, el destino de nuestras ventas en el exterior se encuentra poco diversificado y, por otra parte, se hace también muy visible la necesidad de ampliar, sobre el nivel alcanzado en la actualidad, el número de empresas exportadoras.

4.2. El protagonismo de la exportación

La exportación se ha convertido en uno de los pilares básicos en que se sustenta el desarrollo y

crecimiento empresarial. Exportar es crecer y para ello hay que invertir en activos de toda índole directamente afectos a la obtención de los productos, pero también hay que invertir en organización que es, en definitiva, la que posibilita el éxito de la empresa en el exterior.

Evidentemente todo es vender, pero hacerlo fuera de las fronteras del propio país plantea una dinámica operativa claramente diferenciada en materia de cotización de precios, transportes internacionales, aduanas, negociación comercial y redacción de contratos, comprensión de otras mentalidades, ayudas y apoyos de toda índole, etc.

El protagonismo de la exportación corresponde en medida muy importante al sector empresarial privado, si bien no cabe subestimar la importante función que desempeña el sector público en el sentido de fijar el marco general de estímulos, de orientar y facilitar dicha actividad.

4.3. Formas de acceder a los mercados exteriores

En este sentido y de forma muy sintética, cabe diferenciarse esencialmente dos *métodos*:

1. *Indirecto*: la empresa confía a un intermediario experimentado, conocedor del mercado objetivo y con posibilidades operativas que le son propias. En este caso se entiende que la empresa no cuenta con un departamento

o sección de exportación en el marco de su estructura organizativa.

2. *Directo*: la empresa cuenta en el seno de su organización de una sección o departamento de exportación que se ocupa de todos los aspectos relacionados con su colocación y venta de sus productos en el exterior.

Pudiera darse el caso, no obstante, que una empresa, atendiendo a las características de los productos exportables y, más aún, de los mercados a que se dirigen, practicara ambos métodos.

La elección de uno u otro método para realizarse las ventas en el extranjero depende de numerosos *factores*:

- a. Posibilidades de penetración.
- b. La naturaleza del producto a vender.
- c. El tipo de clientela y su reparto geográfico.
- d. La mentalidad y los métodos comerciales del país elegido.
- e. El problema del idioma.

4.4. Conveniencia de crear el departamento de exportación

La creación de la sección o departamento de exportación es, sin duda, un paso importante para cualquier empresa que entienda su acción comercial en el sentido más amplio y que busque a tra-

vés de ella la rentabilización de sus negocios en un espacio geográfico que no tiene por qué estar limitado a las fronteras de su propio país. En este sentido, el 54% de las empresas lo tienen y, el 46% no, aduciendo éstas que la ausencia del departamento de exportación se debe a: bajo volumen de exportación (48 %), falta de rentabilidad (18%), escasez de recursos (10%), no es necesario (7%), integración en otros departamentos (5%) u otras causas (9%).

No obstante, la creación de una sección o departamento de exportación surge como necesidad del empresario de tener en sus manos, y no en manos ajenas, el desarrollo y control de sus ventas en el exterior especialmente cuando éstas alcanzan un volumen suficiente que le compense de los mayores costes que se pueden derivar de la organización y funcionamiento de dicha sección.

El departamento o sección de exportación no debe ser una empresa dentro de la propia empresa, es decir, debe estar concebido de forma que aproveche en la mayor medida posible los servicios y apoyos que le pueden aportar los restantes departamentos de la empresa.

4.5. Ubicación del departamento de exportación

La gran mayoría de los departamentos de exportación de pequeñas y medianas empresas cuenta con una dotación de personal que no va más allá de media docena de personas, pero muy

preparadas profesionalmente y ampliamente conocedoras de las técnicas de exportación. En este sentido, el promedio de recursos humanos dedicados a la exportación es de cuatro personas por empresa, de las cuales dos son técnicos o directivos altamente cualificados.

4.6. Modelos organizativos y funciones

Las *funciones* del departamento de exportación se pueden resumir en las siguientes:

a) Funciones principales:

- Atender con prontitud las solicitudes de información.
- Recibir los pedidos.
- Calcular costes y cotizar precios.
- Estudiar formas de transporte.
- Tramitar cuestiones relacionadas con el embalaje, el seguro y la expedición.
- Encargarse de las relaciones con los agentes marítimos y los expedidores.
- Establecer fórmulas de pago y velar que las facturas se paguen.
- Vigilar para que los productos estén listos para su despacho en una fecha determinada.

b) Funciones complementarias:

- Tratar con el departamento de contabilidad todas las cuestiones relacionadas con la facturación y el pago de las mercancías.
- Llevar los registros y estadísticas sobre las ventas y los mercados de exportación (estos aspectos son básicos para la planificación futura de las exportaciones).
- Organizar la publicidad de las campañas de ventas.
- Mantener el enlace con los agentes y distribuidores del mercado de exportación.
- Mantenerse informado en todo momento acerca de las formas de asistencia y ayuda a las exportaciones, ya sean públicas o privadas.

Es importante resaltar que el personal del departamento de exportación, a cualquiera de los niveles, debe ser altamente cualificado, debido a la exigencia derivada de la singularidad operativa que supone cerrar con éxito una operación de exportación.

Formación Alca