

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

INGENIERIA FINANCIERA

**ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO
INTERNACIONAL PARA EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIAL**

CECILIA CALVA ARROBO

DIRECTOR: ING. SALOMÓN QUITO

Quito – Ecuador

2002

DEDICATORIA

- *A Dios, por ser mi guía espiritual en cada momento de mi vida,*
- *A mis padres, Reymiro y Bertha quienes con su cariño apoyo y paciencia me han enseñado el sentido de la responsabilidad y el respeto en el transcurso de mi formación,*
- *A mi querido novio Oscar, quien con su amor y consejos ha sido mi inspiración y aliento para seguir adelante en la culminación de esta meta.*

AGRADECIMIENTO

- *A Dios por darme la vida y capacidad suficiente para terminar con éxito mi vida estudiantil,*
- *A mis padres, por el esfuerzo dirigido a brindarme la mejor educación,*
- *A toda mi familia, que me ha brindado su apoyo en un hogar lleno de armonía,*
- *A mi novio, por brindarme su ayuda para el desarrollo de este trabajo,*
- *A mis amigas queridas, Jessica, Vanesa, Diana, Alexandra, y Yola, quienes siempre me animaron en los momentos difíciles, brindándome su incondicional ayuda,*
- *A la Universidad Internacional Sek, por proporcionarme una buena educación que me servirá de base en el transcurso de mi vida profesional,*
- *Al Ing. Salomón Quito por la guía, consejos y ayuda prestada durante el desarrollo de esta tesis,*
- *A todos mis profesores, quienes me brindaron sus conocimientos, amistad y comprensión.*

DECLARATORIA

Yo, Cecilia Calva Arrobo, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, portadora de la Cédula de Identidad 171551914-4, declaro que este trabajo propio de mi autoría, es fruto de mi investigación y esfuerzo en recopilar toda la información necesaria que ha servido de base para la elaboración de esta tesis.

INDICE

CAPITULO 1	LA CULTURA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA	
1.1	Introducción a la Cultura Organizacional	2
1.2	Cultura y Valores	4
1.3	Modelos de Cultura Organizacional	5
1.4	Efectos de la Cultura en la Planeación	8
1.5	Cultura y Efectividad Organizacionales	11
CAPITULO 2	TIPOS DE MERCADOS EXTERNOS	
2.1	Introducción al Mercado Exterior	13
2.2	Los diferentes Tipos de Mercados	14
2.3	La estrategia Competitiva	17
2.4	Estrategia Internacional	23
CAPITULO 3	PRODUCIR PARA EXPORTAR	
3.1	Previsiones del Producto	36
3.2	Principales antecedentes de Recopilación para un Estudio de Mercado	40
3.3	Previsiones en cuanto a la Producción	44
3.4	Requisitos del Etiquetado	52
CAPITULO 4	COMO COMPETIR EN EL EXTERIOR	
4.1	Como Competir	57
4.2	Proceso de Investigación de Mercados	61
4.3	Investigación sobre el Producto	62
4.4	Precio y Promoción	66
CAPITULO 5	CASO PRACTICO	68
CAPITULO 6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1	Conclusiones	79
6.2	Recomendaciones	80
ANEXOS		82
BISBLOGRAFIA		85

INTRODUCCION.

Una estrategia significa el arte de coordinar o dirigir una acción; es así que una estrategia empresarial está determinada por el análisis de todas las características estructurales del ambiente en el que se desenvuelve dicha organización.

Las características estructurales son de vital importancia para una empresa al momento de diseñar estrategias de Penetración en el Mercado Exterior dando relevancia a las fuerzas locales e internacionales.

La internacionalización de una empresa es muy favorable ya que la presencia en muchos países puede suponer una excelente oportunidad de aprender cosas nuevas, que puedan aplicarse dentro de toda la organización.

Esta investigación aparece como una guía para identificar, sistematizar, e implantar el tipo de estudio a largo plazo que posibilitarán a empresas del sector comercial a competir con éxito, entendiendo así los procedimientos técnicos necesarios para lograr posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

CAPITULO 1.

CULTURA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA.

1.1. INTRODUCCION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional.

Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

En la actualidad el interés por este tema sigue creciendo. Uno de los argumentos para dicho interés es el hecho de que las organizaciones enfrentan cada vez más la realidad de fusionar Culturas Organizacionales con el cambio de accionistas. Otro argumento, no menos importante es la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de un mercado competitivo. Estas dos situaciones llevan a las empresas a Cambiar su Cultura.

1.1.1. Definición de Cultura Organizacional.

Durante los últimos diez años se ha visto un rápido aumento del interés en la cultura corporativa entre gerentes y consultores empresariales. A

pesar de ello, en el área falta una comprensión profunda del concepto de cultura organizacional.

La definición más conocida es la de Shein quien define a la cultura como "un patrón de supuestos básicos inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado, a medida que afrontan sus problemas de adaptación externa e integración interna, ha funcionado lo suficiente para considerarla válida y, en consecuencia se enseña a los nuevos miembros como es la forma correcta de percibir, pensar y sentir"¹.

La cultura Organizacional es un factor decisivo en la planeación estratégica y el éxito organizacional general. Uno de los roles centrales de la administración organizacional, en especial la alta gerencia, consiste en comprender, conformar y manejar la cultura de la organización.

La cultura de una organización es un sistema social basado en un conjunto central de creencias y valores, y que se desarrolló como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno, su éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro. Cuando no existe relación entre la cultura y la visión, entonces se debe modificar bien sea una o la otra.

En conclusión la cultura dentro de una organización proporciona el contexto social en y a través del cual se desarrolla su trabajo; guía a sus miembros para tomar decisiones en la determinación de cuanto tiempo y energía se invierten, en la elección de que hechos se examinan con atención y cuales se rechazan de plano, en la decisión de que opciones se observan de manera favorable desde el comienzo, que tipo de personas se seleccionan para trabajar en la organización y prácticamente todo lo que se hace en ella.

¹ GOODSTEIN, Leonard, "Planeación Estratégica", 56

1.2. Cultura y Valores.

La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. A su vez, esas convicciones dan lugar a los valores, la situación ideal de ser , que abrigan la compañía y sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales que se evidencian en el comportamiento. Este circuito cerrado de creencias-valores-normas-creencias constituye el proceso de desarrollo cultural y se le atribuye la tenacidad que muestran las culturas. A los miembros que violan las normas organizacionales en un comienzo se les presiona para amoldarse, si la presión realizada no produce el ajuste deseado y necesario, entonces surgen sanciones severas para tratar a quien se desvía de las normas. "Harshbarger establece la diferencia entre quienes defieren lo establecido y los herejes, los primeros son aquellos que sencillamente violan las normas, bien sea sin pensarlo o a conciencia, para evaluar el sistema; los herejes por el contrario, desafían los supuestos y creencias básicas del sistema, y en consecuencia son los mas peligrosos para el orden establecido"²

No obstante, el cambio cultural en gran escala exige desafíos heréticos que puedan precipitar el surgimiento de un nuevo orden . La desviación comportamental no es suficiente para producir ese grado de cambio, el comportamiento herético es mucho menos riesgoso para quienes se hallan en la cima de la organización que para quienes se encuentran en niveles menores, cuyas carreras se pueden sacrificar en el altar del cambio organizacional. Esto ayuda a explicar la necesidad crítica de un compromiso manifiesto de la alta gerencia con cualquier esfuerzo serio de cambio cultural.

La verdad y la sabiduría residen en quienes poseen mayor nivel de formación y experiencia. una creencia básica, entonces, lleva a los valores de subordinación a quienes son mejores y mayores, y esto a, su

² GOODSTEIN, Leonard; "Planeación Estategica", Pag 65

vez, conduce a las normas de la formalidad, la cortesía y el carácter analítico.

Los valores son una parte integral de la matriz que es la cultura organizacional.

1.3.- MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los modelos de cultura organizacional proporcionan mecanismos útiles que se pueden utilizar de manera más fácil para codificar los datos disponibles.

Dentro de los modelos de cultura organizacional tenemos:

1.3.1.- Cultura Machista.-En esta cultura individualista se toman altos riesgos pero el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas.

Un ejemplo de esta cultura es la industria del entretenimiento, en especial la de producción de películas.

1.3.2.- Cultura de Trabajo Arduo.-Dentro de esta cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados de una organización asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida; para tener éxito, deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo.

Como ejemplo de esta cultura tenemos las compañías dedicadas a las ventas, en particular las minoristas que se especializan en la venta puerta a puerta.

1.3.3.- Cultura de Poner en Riesgo la Compañía.-En esta cultura se exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el

entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. *Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta.*

Muchas organizaciones de alta tecnología especialmente es el sector aerospacial, representan ejemplos importantes de esta cultura.

1.3.4.- Cultura del Proceso.-Cuenta con poca o ninguna retroalimentación, y para los empleados es difícil medir lo que hacen. Por el contrario, se concentran en como se hizo el trabajo.

Las organizaciones mas sometidas a control, incluso la mayor parte de entidades gubernamentales, constituyen ejemplos mas comunes dentro de esta cultura.

Cabe mencionar que el modelo anteriormente detallado fue diseñado por Deal y Kennedy, el mismo que contribuyó en gran medida a concentrar la atención a este tema, sin embargo, su tipología de culturas organizacionales no es inclusiva y los modelos para clasificar las compañías dentro de una categoría son difíciles de aplicar. Es por esto que dos expertos en la materia como son "Harrison y Stokes ofrecen un modelo alternativo que define cuatro tipos genéricos de una cultura organizacional"³

1. Cultura del Poder.- Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural; entre los recursos que se distribuirán de manera desigual están el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de su vida. En empresas fuertes una fuerte cultura del poder, que funciona bien, los líderes son firmes pero justos y generosos con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización. Las culturas de poder se ajustan mejor a las organizaciones empresariales que apenas comienza, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo de la organización. Las exigencias hechas a los líderes para que tomen múltiples decisiones a

³ GOODSTEIN, Leonard; "Planeación Estratégica", Pag73

menudo hacen inefectiva la cultura de poder, allí surge la necesidad de diseñar sistemas y estructuras funcionales a fin de ayudar a que se realice el trabajo.

2. Cultura del Rol.- La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa. La cultura del rol bien manejada proporciona arbitrarias tomadas en la cima, y en consecuencia pueden dedicar sus energías a las tareas en vez de a la autoprotección.

3. Cultura del Logro.-El supuesto básico de este tipo de cultura es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. La satisfacción de una tarea bien realizada y de la interacción significativa con los demás en el sitio de trabajo constituyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas, y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Ni la cultura de poder ni la del rol permiten que esto ocurra. En ellas, el rol de la administración consiste en desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permitan que las personas se organicen en equipos de trabajo con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación sea abierta, y en donde las personas tengan oportunidad para aprender y crecer a nivel laboral. En la cultura del logro el poder se concentra en crear la misión y luego monitorear su

obtención. La parte negativa es la dificultad para mantener la energía y el entusiasmo que se hallan al comienzo de su desarrollo.

4. Cultura del Apoyo.- Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no solo como contribuyentes del trabajo u ocupantes de roles organizacionales. Las compañías de apoyo estimulan el calor humano, e incluso el amor, entre los miembros organizacionales de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan. La comunicación entre los individuos de estas empresas es bastante abierta y de apoyo, y las relaciones son muy estrechas. La armonía constituye un valor importante y se evitan las confrontaciones que puedan deteriorarla. La cultura del apoyo satisface de manera evidente algunas necesidades humanas importantes que, con mucha frecuencia, las organizaciones desconocen.

Ninguno de estos modelos, ni otro que se conozca se ajustará de manera exacta a ninguna empresa u organización, sin embargo son útiles en la formulación de ideas acerca de cómo pensar en la cultura de una empresa y pueden ayudar a concentrar esa cultura como parte del proceso de planeación estratégica.

Los miembros de una empresa que se hallen vinculados con la planeación estratégica deben examinar su cultura, comprenderla y hallar formas para integrar esa comprensión a su visión del futuro de la organización.

1.4.EFECTOS DE LA CULTURA EN LA PLANEACIÓN.

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación y el plan estratégico resultante son considerables. Estos efectos pueden ser directos o indirectos, pero en cualquier caso, se deben comprender y manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso y así asegurar que de él salga un plan útil.

El primer paso a seguir es quizá el mas importante es si la organización considerará con seriedad su compromiso con la planeación estratégica. Con frecuencia, las compañías que tienen una fuerte cultura machista es decir una cultura tipificada por la creencia de que la organización es suficientemente fuerte como para sobrevivir sin importar el entorno y que puede acabarse y prosperar a pesar de existir esta irregularidad no están dispuestas siquiera a comenzar un proceso de planeación serio. Adoptan la posición extrema de que la planeación es para los **inútiles** y permanecerán firmes ante la dificultad.

Cuando esas organizaciones se ven forzadas por las circunstancias a ingresar en dicho proceso que es por lo general debido a la presión de alguna cuerpo corporativo superior de la compañía, simplemente no lo toman de manera seria.

Una segunda influencia de la cultura corporativa en el proceso de planeación se relaciona con el realismo implícito en el proceso. Por lo general, las organizaciones con una cultura que evita confrontar duras realidades hallarán difícil, si no imposible de lograr, la necesidad de realizar un examen de conciencia objetivo en las fases de auditoria del desempeño ya análisis del proceso. A menudo la estrategia está limitada por la cultura existente y se ajusta a ella.

En tercer lugar, las organizaciones con experiencia en tratar con su entorno tendrán presunciones sobre lo siguiente:

1. Su misión básica
2. Las metas operativas específicas que se derivan de esta misión
3. Los medios por los cuales su misión puede ser cumplida
4. Las formas apropiadas de evaluar el éxito de la organización en el logro de la misión
5. Cual es la mejor manera de realizar correcciones a sus planes a mitad del camino.

En cuarto lugar en lo que se refiere a procesos internos, las compañías tendrán presunciones sobre lo siguiente:

1. Los mejores sistemas de comunicaciones para utilizar en la difusión de la naturaleza del proceso de planeación y el plan mismo, como también el marco teórico conceptual para incluir estas comunicaciones.
2. Los criterios acerca de quien se debe incluir y a quién no en el proceso de planeación
3. El sistema de control que manejará el proceso de planeación
4. La naturaleza de las relaciones interpersonales del grupo de planeación
5. De que manera manejarán las retribuciones y sanciones por la participación y la no participación
6. Como actuar ante lo inesperado.

La cultura organizacional con todas estas ramificaciones debe comprenderse y confrontar durante el proceso de planeación estratégica aplicada.

Facilitar esta confrontación es una de las tareas mas importantes del consultor de planeación estratégica, es así que los consultores internos con frecuencia no solo están involucrados en la cultura de su organización sino que, en su rol mas común como especialistas en recursos humanos, sirven como portadores y difusores de la cultura, a menudo tienen dificultades para observar y trascender su propia cultura.

"El rol del consultor externo es asegurar que se consideren los planes que son anticulturales es decir que son inconsistentes con la sabiduría prevaleciente de la organización y que se analice por completo el rol de la cultura"⁴ ya sea al facilitar o al interferir con la adopción e implementación

⁴ www.monografias.com

de estos planes, especialmente a medida que ejerce impacto en esta última fase.

En otras palabras, el rol central de la cultura en la vida organizacional no se puede enfatizar demasiado, es por esto que dentro de una empresa u organización se debe realizar cada día un mayor esfuerzo con el fin de proporcionar productos de óptima calidad que se ajusten a las necesidades del consumidor

1.5 .CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONALES.

La cultura organizacional ejerce mayor impacto que el proceso y los resultados de lo que es planeación estratégica, las consecuencias de su efectividad organizacional por lo general son mas profundas.

Datos sobre estas relaciones se puede medir en diferentes compañías realizando amplios análisis cuantitativos de la cultura a través de encuestas.

Además cabe recalcar que las relaciones entre la cultura organizacional y el éxito depende de estudios de alta calidad que se realice dentro de una empresa.

Con base en su análisis de extensos datos cuantitativos y cualitativos pertenecientes a una empresa, se puede llegar a la conclusión que las diferencias en la cultura organizacional tienen un fuerte impacto en la efectividad organizacional.

Una característica principal de las culturas pertenecientes a las organizaciones mas efectivas es **un claro sentido de misión.**

Cuando no existe relación entre la cultura y la visión, entonces se debe modificar bien sea una o la otra, puesto que la cultura organizacional es un factor decisivo en la planeación estratégica y el éxito organizacional general.

Uno de los roles centrales de la administración organizacional, en especial la alta gerencia, consiste en comprender, conformar y manejar la

cultura de la organización ya que los costos de no atenderla podrían ser costosos.

CAPITULO 2.

TIPOS DE MERCADOS EXTERNOS.

2.1. INTRODUCCIÓN AL MERCADO EXTERIOR.

En el desarrollo de este capítulo explicaremos un factor importante del marco de la empresa: su mercado.

El mercado está definido como el lugar en el que compradores y vendedores de un determinado artículo están en contacto directo para realizar varias de sus operaciones.

En un sistema cerrado, las implicaciones son muy diferentes, pues la demanda en el ámbito interno refleja la estructura de la producción, sin embargo aquí determinaremos cuales son los mercados externos y por lo tanto la demanda externa.

Para esto, vamos a determinar los diferentes tipos de mercados existentes en el mundo, y las posibilidades de crear futuras demandas.

Además las empresas nacionales que exportan se enfrentan a un dilema que parte de las bases de nuestra estrategia de industrialización; por un lado la protección arancelaria resta competitividad a la empresa por el pequeño mercado del país, altos consumos de insumos y falta de competencia interna.

Por otro lado, opuestas a este efecto, nos encontramos ante las medidas para impulsar las exportaciones. El dilema no es sino una de las causas del desarrollo industrial.

En el exterior nos vamos a topar con distintos mercados según las diferencias entre los consumidores, no solo en cuanto a gustos y modas, sino en cuanto a los ingresos que tenga cada individuo. Es por esto que la especialización en la producción se convierte en uno de los factores mas importantes para la elaboración de un producto.

2.2. LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS.

En este capítulo examinaremos básicamente dos tipos de mercados:

- Mercados de países avanzados o desarrollados
- Mercados de países en desarrollo.

2.2.1. Los mercados de países desarrollados.

Estos mercados surgen de la revolución industrial, cuatro grupos de países forman este amplio grupo, el de mayor importancia es la "Comunidad Económica Europea, creada al amparo del Tratado de Roma el 18 de enero de 1958, sus compras representaron el 27% de las importaciones mundiales"⁵

Las características propias de este mercado son de alta calidad y durabilidad de los bienes manufacturados de consumo, en ellos se aprecia mayormente la poca aceptación de un producto que proviene de áreas en desarrollo.

"Aunque son menos dinámicas las compras hechas en el resto de Europa Occidental se han mantenido cercanas a un 20% del total mundial, estos mercados a diferencia de la Comunidad Económica Europea constituyen un grupo de naciones heterogéneas en lo que se refiere al grado de industrialización y desarrollo"⁶

Los países nórdicos de la Asociación Europea son mercados muy importantes para Estados Unidos y la Comunidad, en el resto de AELC, la estructura del comercio exterior es diferente, pues el ingreso per cápita es mucho más débil, esto da lugar a que estas naciones importen cantidades importantes de bienes de producción en lugar de productos que ya están terminados.

⁵ MERCADO, Salvador, "Comercio Internacional", Pag:238

⁶ Idem; Pag: 238

Los mercados de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) ocupan un lugar inferior dentro de la importación mundial, aunque su competencia va muy de cerca con los países de la AELC.

Estados Unidos realizan las tres cuartas partes de las compras y Canadá el resto; Los Estados Unidos son el principal comprador y proveedor canadiense, estos dos países sostienen relaciones de importancia con la Comunidad Económica Europea, con el Reino Unido y con el Japón, además del peso que tienen en las transacciones de los países en desarrollo.

Los mercados de Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica son parte de economías semidesarrolladas y tienen relativamente pocos consumidores, encontrándose con problemas de transporte graves con relación a los países antes mencionados.

Japón por su parte presenta un amplio mercado y un comportamiento de su sector externo tan importante como su producción, este país ha logrado alcanzar países de desarrollo que lo colocan entre el más selecto grupo de naciones avanzadas, gran parte del aumento del comercio japonés lo forman materias primas.

2.2.2. Los mercados de los países en desarrollo.

Las regiones menos desarrolladas, que presentan economías de mercado, "tienen cerca de la mitad de la población mundial, menos de un cuarto de sus importaciones y un séptimo del producto mundial"⁷ esto da lugar a la existencia de considerables necesidades, para poblaciones crecientes, que presentan producciones insuficientes, buscando evadir el problema de subdesarrollo, los países han ideado planes y programas, dando mayor importancia al sector externo.

Estos mercados se dividirán en cuatro zonas que son:

1.- Sureste Asiático.- comprende los países de:

- Península de Indochina
- La India
- Indonesia
- Filipinas
- Corea del Sur
- Pakistán
- China Nacionalista.

Esta clasificación incluye entidades con una estructura comercial muy diferente, en algunas la variable externa es el factor fundamental del desarrollo económico. Algunas otras naciones como Malasia, Filipinas y Corea del Sur importan enormes cantidades de productos norteamericanos, cabe recalcar la importancia que tiene el déficit en la balanza de Estados Unidos con estos países ya que gran parte de las ventas estaban formadas por bienes inútiles de desarrollo como son las armas.

2.-América Latina.- Dentro de estos mercados ocupa un lugar importante el latinoamericano, aunque no tanto como en Asia,

Considerándose el comercio mundial durante toda esta década, América Latina ha perdido terreno dentro del campo de las exportaciones

3.- Medio Oriente.- En esta fase siendo Israel el primer mercado., Irán y Kuwait son fuertes compradores aunque dependen únicamente de su producción del petróleo.

Por otra parte esta zona compra cerca del 40% de sus bienes a Japón y al resto de Europa y Estados Unidos. Su comercio con América Latina es aún mínimo, cabe mencionar que dentro de esta zona se ha formado un Mercado Común Arabe RAU formado por Jordania, Irak, Siria, Yemen y

⁷ Idem; Pag:240

Sudán el cual ha logrado alcanzar una cierta liberalización de intercambio, además de una armonización y coordinación tendientes a la integración económica.

4.-Africa.- En esta zona la tasa de crecimiento de las importaciones es cada vez más débil que las de las exportaciones. Dentro de esta zona existen ciertas asociaciones como Unión Aduanera de Africa Occidental, que está conformada por la Costa de Marfil, Senegal, Togo, Dahomey, Malí, Mauritania, Niger y el Alto Volta; la Comunidad de Africa Occidental formada por Kenia, Uganda y Tanzania y la Unión Aduanera y Económica de Africa Central formada por Camerún, Gabón y Congo Brazaville, debido al pacto colonial instaurado en esos pueblos antes de su liberación, su mercado es privilegiado pues le han concedido preferencias sí pues el flujo de comercio hacia gran parte de las zonas que constituyen el continente, exceptuando a ciertos países seguirá siendo influida por naciones imperialistas europeas, discriminando al resto de países que pudiesen vender manufacturas en dichas zonas, sin embargo sus bajos ingresos lo hacen mas bien un mercado potencial.

Los estados asiáticos entre los que destaca China por su tamaño y potencial, tienen relaciones diplomáticas con pocos pueblos dificultando la generación de comercio.

2.3. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

El concepto de estrategia ha sido usado abundantemente en los últimos años es así que es definida como el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, y esto solo puede conseguirse a base de aprovechar las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que compite, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales como mencionamos en el capítulo anterior en lo que se refiere a los diferentes tipos de mercados. Por esto consideramos a la estrategia

competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

Una ventaja competitiva es aquella que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y estos también van en busca de una ventaja competitiva. A no ser que el sector sea muy favorable que cada competidor caiga de un modo natural en un segmento para él solo, y no pueda entrar nadie más.

Al determinar una estrategia competitiva, procederemos a analizar las partes diferenciales que posee una empresa y a como pueden contribuir al establecimiento de una ventaja competitiva sostenible, esta diferenciación es muy importante al momento de tomar decisiones ya que cada una de las partes que conforman la empresa cumplen un papel fundamental para diseñar una estrategia que se acoja a toda la empresa.

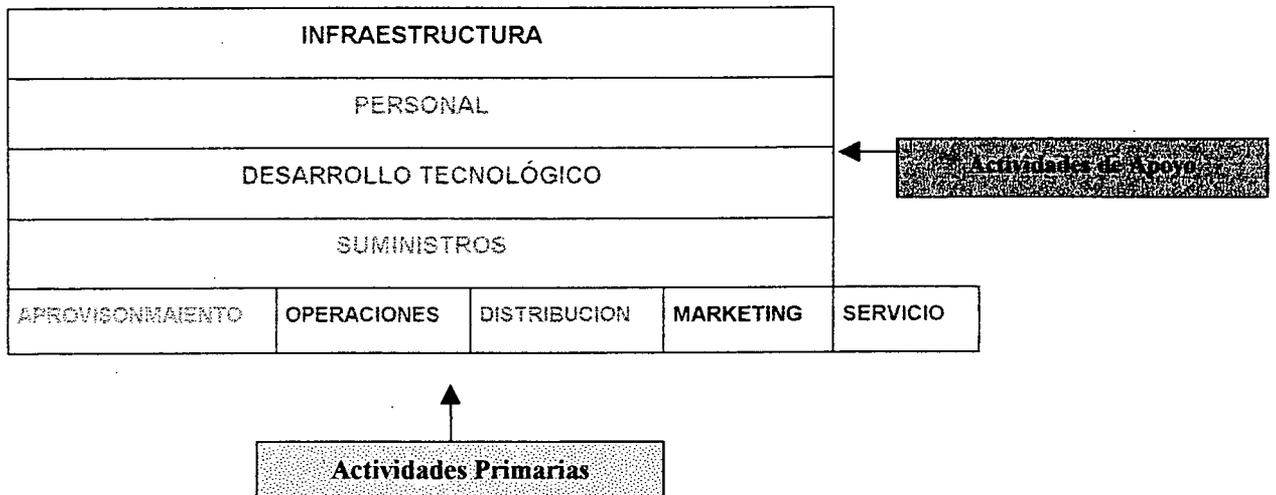
2.3.1.La Cadena del Valor Añadido.

"Una empresa constituye el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores."⁸
En este sentido, la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor añadido desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

La posición que ocupa la empresa está constituida por una serie de operaciones que realiza la empresa, añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra del exterior. Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos, también. Una empresa es una organización que compra productos y servicios a pagar mas por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta añadirlo. Así debemos analizar el mecanismo por el que una empresa añade valor a lo que compra en el exterior, y este análisis lo haremos considerando la empresa como una cadena de valor añadido.

⁸ JARRILLO, José Carlos; "Dirección Estratégica" ; Pag:36

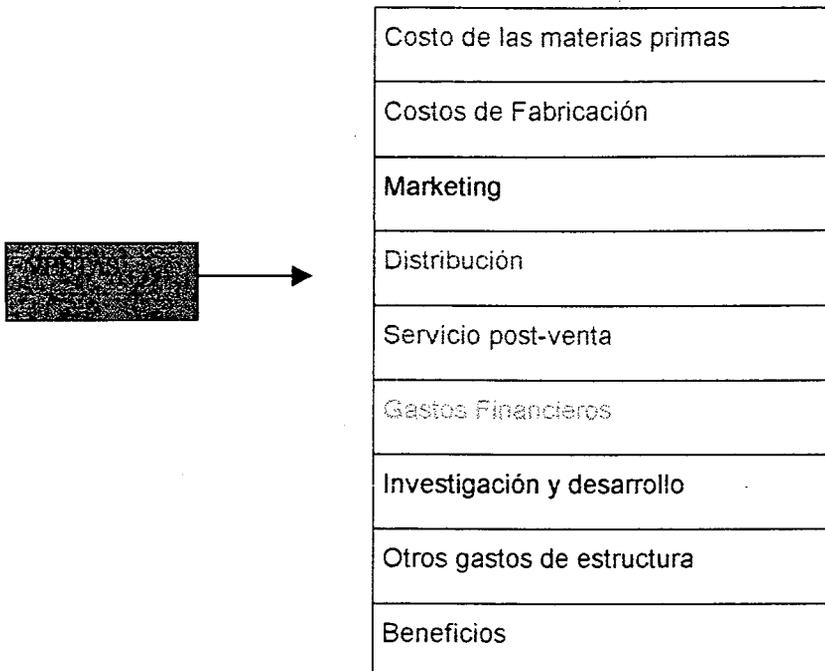
Una empresa es una organización que compra productos y servicios al exterior, los transforma de algún modo, aunque solo sea trasladándolos de lugar, y los vende a sus clientes, para esto la empresa debe tener actividades primarias y de soporte, tales como financiar las operaciones, diseñar los productos, determinar la estrategia, etc. El definir cuales son las actividades fundamentales de una empresa es una cuestión que cada empresa debe responder por si misma, lo importante en este análisis es descomponer la empresa en sus elementos básicos agrupándolos según la tecnología que está detrás



FUENTE: JARILLO Jose Carlos, "Dirección Estratégica", Pag:36

Elaborado por: Cecilia Calva

La cuenta de resultados de una empresa nos permite ver, de un modo muy gráfico, cual es el modo en el que la empresa está añadiendo valor a las entradas que compra en el exterior.



FUENTE: JARILLO, Jose Carlos, "Dirección Estratégica", Pag: 40

Elaborado por: Cecilia Calva.

2.3.2. Como Estructurar la Empresa.-

La gran decisión que debe tomar toda empresa es que tipo de ventaja competitiva quiere obtener, ya sea esta Liderazgo en Costos o Diferenciación.

➤ **Liderazgo en Costos.-**

Para establecer una ventaja competitiva a través del liderazgo en costos, la empresa debe ser capaz de obtener costos globales inferiores a los de sus competidores, esto se consigue basándose en ventajas en costos en varias de las actividades de la cadena de valor, con frecuencia a base de pequeñas mejoras acumulativas, cualquiera sea el caso es necesario un análisis detallado del comportamiento de los costos en cada actividad de la cadena de valor, estudiando el modo de rebajar cada uno de ellos.

El determinante fundamental de los costos con frecuencia es el volumen, hay actividades de la cadena de valor cuyo costo unitario disminuye si se aumenta el volumen, hasta llegar al tamaño mínimo eficiente para esa actividad. El siguiente factor fundamental en la determinación del costo de una actividad de la cadena de valor está constituido por las interrelaciones de cada actividad con otras actividades de la cadena de valor, o con actividades de la cadena de valor de otros negocios de la empresa. En primer lugar tenemos las ventajas que se derivan de la coordinación entre las distintas actividades; una fabricación de mayor calidad reduce los costos en servicio post-venta, y en segundo lugar tenemos las economías por costos compartidos.

La esencia del análisis estratégico para obtener el liderazgo en costos es el estudio diferenciado del comportamiento de los costos en cada actividad de la cadena de valor, ya que el comportamiento es distinto en las distintas actividades; y además es la única manera de poder llegar a planes operativos para reducir los costos, que son la esencia de una estrategia competitiva basada en el liderazgo en costos.

➤ ***Diferenciación.-***

La Diferenciación consiste en que el producto ofrecido por la empresa es, de algún modo, único para sus clientes. Esa singularidad se puede obtener de formas distintas, a través de cada una de las actividades de la cadena de valor, obviamente la maestría en fabricación puede ser un determinante importante de la diferenciación, hay productos difíciles de fabricar, ello permite a aquellos fabricantes que dominan la producción el distinguirse de los demás. la capacidad tecnológica es también una fuente importante de diferenciación, mediante un vigoroso esfuerzo de investigación y desarrollo , ofreciendo a empresas que compiten en sectores innovadores la posibilidad de adelantarse a sus competidores.

Todas las actividades de la cadena de valor pueden, ser fuente de diferenciación, en cualquier caso, para que una empresa tenga una posición de diferenciación son necesarias las siguientes condiciones:

a.- "Su producto ofrece a los clientes la posibilidad de rebajar sus costos, porque es mas barato o porque mejora el rendimiento.

b.- Su producto ofrece a los clientes la posibilidad de incrementar su diferenciación.

c.- La empresa ofrece bienes o servicios, con al menos una de las características señaladas en el punto a y b que son únicos o muy difíciles de imitar por parte de sus competidores."⁹

Por esto el factor mas importante en el grado de diferenciación está determinado por con frecuencia por decisiones estratégicas de la misma, especializarse por ejemplo ofrece claras posibilidades de diferenciación en muchos sectores y esa es una decisión que tiene que tomar la empresa, al igual que ofrecer mayor o menor calidad sabiendo que el cliente la valorará en mas de lo que a la empresa le cuesta.

La Dirección tiene que estructurar la empresa a lo largo de tres dimensiones:

1.El ámbito de productos.- Si la empresa quiere ser especialista o generalista, concentrada o diversificada. Una política de especialización contribuye a la diferenciación, es decir si los clientes dan valor a que la empresa se dedique a un segmento específico del mercado, este caso encontramos en marcas de prestigio, que perderían su diferenciación si se generalizan demasiado, al especializarse la empresa puede dedicar todos sus recursos al objeto de su especialidad. La diferenciación puede venir a un generalista si sus clientes aprecian el hecho de recibir un servicio completo de la misma fuente, ser un generalista es obtener una fuente de liderazgo

⁹ Idem; Pag: 46

en costos, cuando los costos se pueden compartir entre muchos productos.

2. El ámbito Geográfico.- Es decir si se pretende ser una empresa local o de mayor alcance, el ámbito territorial escogido tiene que ser tal que el volumen que se pueda obtener en él sea superior al tamaño mínimo eficiente en cada actividad de la cadena de valor. La política territorial puede influir en la adquisición de la ventaja competitiva en direcciones distintas como se muestra en el siguiente cuadro.

<u>AMBITO</u>	
LOCAL	GLOBAL
CONOCIMIENTO DE CIRCUNSTANCIAS LOCALES ESPECIALES	IMAGEN SERVICIO COMPLETO
AHORRO EN COSTOS DE TRANSPORTE, PROPIOS DE NEGOCIO SIMPLE Y LOCAL	ECONOMIAS DE ESCALA, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

FUENTE: JARILLO, Jose Carlos, "Dirección Estratégica"

Elaborado por: Cecilia Calva

3. El ámbito Empresarial.- Comprende el nivel de integración de una empresa, es decir que cosas producirán internamente y cuáles se van a adquirir a un proveedor externo, es decir hablamos de una integración vertical, que se entiende es "la agrupación en la misma empresa o grupo de empresa, de varios procesos consecutivos, pero separables, que son necesarios para la producción de un bien o servicio"¹⁰ La toma de decisión de que segmento o segmento dentro de toda la cadena de un producto o servicio se dedica, es crucial para la vida de la empresa, pero no siempre recibe la atención necesaria, toda empresa tiene un grado determinado de integración vertical, la determinación adecuado de este

grado es una de las variables estratégicas importantes para el éxito de una empresa, además las decisiones de una integración vertical cumplen un papel muy importante, ya que proporcionan la oportunidad de obtener una ventaja competitiva para la empresa.

2.4. ESTRATEGIA INTERNACIONAL.

Como mencionamos anteriormente el tercer ámbito en el que se estructura la estrategia de una empresa es el territorial. Pasar o no una frontera nacional no es algo esencialmente distinto de pasar una frontera regional, con estos argumentos pasamos a analizar el impacto que el ámbito territorial tiene sobre la capacidad de la empresa de obtener una estrategia competitiva que sea sostenible para esto una organización debe analizar primeramente las bases en las que se debe sustentar una configuración territorial determinada, también tomaremos en cuenta las posibles ventajas que obtendrá una multinacional frente a una empresa local .

Existen básicamente dos formas de entrar en el mercado de otro país *exportando o produciendo allí*, cada una de estas se subdivide en una serie de estrategias de entrada y operación inicial en el mercado de destino.

Exportación.

Vista en términos simples, implica la producción de los bienes en cuestión en el país de origen y su envío por tierra, mar o aire para ser comercializados en el país de destino . En el fondo no es más que la venta de un producto en un territorio diferente del local, pero con la complicación del traspaso de fronteras, trámites de aduanas , diferencia de idiomas, legislación y entorno económico, todos estos factores determinan que la exportación puede dividirse en dos estrategias de entrada diferentes.

¹⁰ Idem; Pag: 47

Exportación indirecta o pasiva.- La empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de todos los trámites , mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales, este intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora y puede adoptar las siguientes formas:

- Comprador extranjero.- Persona natural o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el otro país
- Comerciante.- Es un operador internacional que toma compra en origen para revender en otros países, toma posesión de la mercancía y por tanto corre el riesgo.
- Broker.- Intermediario que pone de acuerdo a un comprador vendedor de países distintos a cambio de una comisión.
- Agente.- Individuo que se encarga de colocar productos de la empresa en el exterior a cambio de una comisión, mantiene un vínculo permanente con la empresa.
- Casa exportadora.- Firma exportadora que actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de esta, posee un grupo de especialistas en comercio exterior.
- Consorcio de exportación.- Entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas, se asocian para compartir costos en la creación del consorcio que hace las veces de un departamento de exportación.

Las principales ventajas de esta modalidad de exportación son la menor o ninguna inversión que involucra el menor riesgo, y la mayor flexibilidad que posee la empresa, sus principales desventajas son la flexibilidad total de los intermediarios pues son ellos los que conectan a la empresa con los mercados internacionales.

Exportación directa o activa.- La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación , el departamento comercial de la empresa contrata un experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales.

Si opta la empresa por operar en el país de destino sus exportaciones por medio de terceros, tiene a su disposición tres tipos de intermediarios.

- **Importador.**- toma posesión de la mercancía y luego revende a los clientes finales.
- **Agente.**- persona que actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, contactando clientes, negociando pedidos, etc, trabaja en base de comisión.
- **Distribuidor.**- toma posesión de los productos exportados por la empresa para luego venderlos con un margen de utilidad, similar a un importador con la diferencia de contar con exclusividad en el territorio.

Finalmente la empresa puede exportar en forma directa y operaren el país de destino a través de arreglos contractuales con socios locales.

Entre las principales ventajas de esta modalidad de exportación representa para una empresa el mayor potencial de ventas y beneficios, sin embargo la exportación directa conlleva mayor inversión y riesgo , y en ocasiones menor flexibilidad.

Producción en el país de Destino.

Existen varias formas de producir en el extranjero.

- **Subsidiaria;** realiza una serie de actividades de cadena de valor, esta estrategia se conoce como inversión directa en el extranjero.

- Creando una firma local.- Con la asociación de otra empresa conocida como joint-venture, aportando en tecnología dinero efectivo, equipos.
- Licencias o Contrato de manufactura.- En el primer caso la empresa no tiene intenciones de comercializar en el mercado local los productos elaborados por el licenciatario, a quien deja esta función, mientras que en el segundo la empresa subcontrata la producción para luego venderla por sus propios medios en ese mercado.

2.4.1. Las Bases de la Internacionalización.

Existen dos posturas básicas que una empresa debe relacionar al momento de lanzarse al mercado internacional.

- La primera postura esta basada en consideraciones de economías de escala. Toda empresa que esté por debajo del tamaño mínimo eficiente es decir una cantidad de producción que no cubra necesidades de un consumidor corre el riesgo de tener una desventaja en costos frente a otra empresa con mas volumen, con lo que su posición competitiva si no está protegida por una fuente de diferenciación se verá comprometida.

Si el tamaño mínimo eficiente es alto respecto al total del mercado nacional, es seguro que nos encontraremos con empresas multinacionales, pues para poder ser competitivas, tendrá, que tener un tamaño que las haga salirse de los límites de un mercado nacional determinado. Evidentemente si el gobierno no diera lugar a importaciones de determinados productos, una empresa local sería viable, al carecer de competencia exterior, aunque no llegue al mínimo eficiente, el inconveniente es que por definición sus costos serán muy altos a los que podrían ser, esta es la razón por la que en general, una política de libre

comercio incrementa la riqueza de los ciudadanos de un país, al ofrecer precios mas bajos, aunque muestren dificultades algunas empresas.

En cualquier caso hay asociados con el hecho de vender un mismo producto en varios países. Al costo de los aranceles y tarifas que en mayor o menor medida, está presente en casi todo el comercio internacional, añadiendo a esto el costo de transporte, diferencias culturales, desconocer el país en el cual se actúa, dificultades de mantener contactos, etc.

Las potenciales economías de escala que se derivan de una presencia internacional se pueden ver contrapesadas, por tanto, por los costos asociados a esa misma presencia, es estas condiciones, la decisión respecto al ámbito territorial desde el punto de vista de la eficiencia en costos es clara:

“Si en un determinado sector las ventajas del tamaño internacional superan a sus inconvenientes como aranceles, trasportes, costos de internacionalidad, las empresas del sector comercial deberán enfocarse al tema de multinacionalidad, caso contrario , si las economías a escala son pequeñas y los costos de internacionalidad son grandes, las empresas optarán por estrategias básicamente locales.”¹¹

Si una empresa es capaz de obtener por ejemplo una patente sobre un producto que se puede vender en todo el mundo, aunque el tamaño eficiente de las fábricas sea pequeño, puede estar interesada en montar fábricas en muchos países, de modo que se explote a fondo la patente. En este caso no se obtendrían economías de escala en fabricación, pero si en el aprovechamiento de la patente.

Esta postura se basa por tanto, en la creencia de que las ventajas a obtener de un tamaño superior que desborda al mercado puramente local superan a los inconvenientes.

¹¹ Idem; Pag: 110

- La segunda postura se basa en la suposición contraria. En efecto hay muchos productos que exigen diferenciación local muy acentuada porque los gustos de los consumidores son muy distintos en cada país.

Tenemos entonces que las características técnicas varían como puede ser un bufete de abogados español no tiene mucho que hacer compitiendo en Alemania, si no es para canalizar inversión alemana hacia España; o por ser local España tiene grandes ventajas en Costos, es prácticamente imposible vender cemento a mas de 300Km de distancia por tierra de la fábrica, pues los costos de transporte son casi mas altos que los del propio cemento, con lo que un competidor local siempre está en ventaja. En todos estos casos una estrategia puramente local es posiblemente más sólida que una estrategia internacional.

Acabamos de discutir razones, fundamentalmente de costos, que pueden hacer inclinar la decisión en un sentido local o en otro mas internacional, también considerando la diferenciación, ya que en algunos casos, los clientes preferirán una empresa internacional, porque les de seguridad o prestigio, mientras que en otros el argumento de localidad puede ayudar a la diferenciación, al asegurar al consumidor que la empresa conoce sus problemas locales específicos.

En conclusión la Internacionalización puede ser una disminución de costos, un incremento de la diferenciación o una disminución del riesgo global de la empresa.

2.4.2. Ventajas de una Multinacional.

Definamos tres objetivos detenidamente:

- Se puede obtener una disminución en costos por la vía de economías de escala, y a base de situar las actividades de una empresa multinacional en esos países en los que sea mas barato efectuarlas, por ejemplo una empresa puede efectuar actividades con gran contenido en mano de obra , en países de mano de obra barata, mientras que en otros países aquellas actividades para las que esos países tienen una ventaja comparativa especial.

Es muy importante entender las implicaciones competitivas en esta anotación, el hecho de que un determinado país sea un lugar especialmente eficiente para la realización de alguna actividad económica, no da una ventaja automática a la empresa de ese país. Así en nuestro territorio una empresa ecuatoriana puede pensar que tiene una ventaja especial agrícola por la bondad de nuestro clima, pero nada impide aun competidor francés el instalar cultivos en territorios ecuatorianos.

- La proyección internacional puede ayudar a la diferenciación de una empresa gracias a la imagen que proyecta la internacionalización, pero la internacionalización puede ayudar a la diferenciación, mediante el ofrecimiento de un mercado suficientemente grande, que soporte una estrategia restrictiva, como es el caso de BMW, que persigue una fuerte estrategia de diferenciación, esa misma estrategia restringe su potencial de mercado grandemente, sus coches no son aptos para todo el mundo ,por tanto si pretendiera reducirse el mercado alemán, obtendría un volumen pequeño que su diferencial de costos con los demás sería excesivo.

La diferenciación o especialización en un sector pequeño del mercado local exige una internacionalización para obtener volumen aunque el mercado local sea suficientemente grande para una empresa que siga una estrategia de enfoque mas masivo.

La internacionalización también favorece la diferenciación ya que la presencia en muchos países puede dar una excelente oportunidad de aprender cosas nuevas, que pueden aplicarse a toda organización. Así una empresa de servicios financieros con una sucursal en Londres tiene la oportunidad de aprender mucho, pues el mercado inglés es sofisticado, y utilizar luego esos conocimientos en Ecuador y en cualquier otra subsidiaria.

- Por último una estrategia internacional puede ayudar a disminuir el riesgo global de la empresa.

El argumento es análogo al de la diversificación pero lo que se diversifica son mercados, en lugar de productos, así una empresa que esté en muchos países, puede afrontar dificultades en un mercado determinado con mucha más facilidad que otra empresa que solo esté presente en ese país.

Esto solo es cierto si las actividades de la empresa en los distintos países, son independientes entre sí. De lo contrario toda la empresa se resentiría.

Todas estas ventajas son posibles en unos y otros casos no, dependiendo de las características estructurales del sector en cuestión.

Por último hay mercados intrínsecamente locales en los que una multinacional no tiene ninguna ventaja, porque los costos de transporte son muy altos, hay disposiciones legales que dificultan la competencia de empresas extranjeras, los consumidores tienen características muy diferenciadas en cada país, a la vez que el tamaño mínimo eficientemente es relativamente pequeño.

2.4.3. Dimensiones clave de una Estrategia Internacional.

En la competencia de su propio sector, una empresa multinacional tiene que diseñar una estrategia que le permita obtener mejor posición competitiva, evidentemente las estrategias posibles son muchísimas. Toda empresa que opera en más de un mercado tiene que tomar decisiones a lo largo de dos dimensiones clave:

1.- Localización.- De las actividades de la empresa en el mundo, o donde se realiza cada actividad, es decir en que países la empresa hace que cosas, incluyendo el grado de respuesta o sensibilidad a las diferencias de cada medio nacional en que opera la multinacional.

2.- Coordinación.- El grado de coordinación de esas actividades, hasta que tanto la empresa multinacional funciona como un todo o como una serie de empresas nacionales semi-independientes.

Las dos variables mencionadas son estructurales, las ventajas de la localización vienen determinadas por gustos o características del sector, ajenos a la empresa, del mismo modo que el nivel de coordinación está establecido por las economías de escala, del tipo que sean.

Las diferentes características de cada sector, es decir la relativa intensidad con que actúan las fuerzas que exigen coordinación y las que exigen localización llevan a la aparición de distintos tipos de estrategias.

Entre las diferentes estrategias encontramos:

- **Estrategia Global.-** Es aquella orientada al mercado mundial que busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con un diseño de productos estandarizado, producción en escala global, y control centralizado de las operaciones mundiales, este es el caso de varias empresas japonesas.
- **Estrategia Multinacional.-** Centrada en cada país, se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para

satisfacer necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales.

- **Estrategia Transnacional.**- Consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, pero manteniendo simultáneamente la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

En el siguiente gráfico se muestra distintos tipos de estrategia según la estructura del sector.

2.4.4. Como diseñar una Estrategia Internacional.

El primer paso evidente para diseñar una estrategia internacional es realizar un análisis del sector en sus aspectos territoriales "esto implica dos tipos fundamentales de consideraciones de costos centradas en la determinación del tamaño mínimo eficiente para competir, por otro lado las oportunidades de diferenciación"¹² que ofrecen los distintos territorios en que puede competir la empresa.

Sin embargo puede no tener sentido hablar de la estructura de un sector, con frecuencia las distintas actividades de la cadena de valor de una empresa tienen características estructurales muy distintas, especialmente en lo que se refiere a los aspectos territoriales, el tamaño mínimo eficiente es distinto entre unas actividades del mismo modo son muy distintas las exigencias de localización.

En un negocio de tarjetas de crédito, para ser verdaderamente útil una tarjeta de crédito debe poder utilizarse en el mayor número posible de tiendas, en todos los países de mundo, en principio es un sector intrínsecamente global, pero eso se hace referencia a los mecanismos de compensación, cobro etc. El emitir la tarjeta soportando el crédito, puede efectuarse por entidades locales, de hecho los bancos locales son los que emiten tarjetas de crédito internacionales.

¹² Idem; Pag: 117.

Las distintas actividades de la cadena de valor pueden requerir estrategias radicalmente distintas.

- *La investigación y desarrollo* especialmente es sus aspectos más básicos tiende a estar centralizada o si se realiza en países distintos , está muy coordinada de modo que sirva a toda la empresa.
- *La fabricación* que está con frecuencia mas localizada, una multinacional suele tener varias plantas y con frecuencia adapta al menos en parte sus productos a sus distintos mercados
- *El Marketing* que es por lo general mas local dentro de una política general de la empresa, se adapta mas a cada mercado, dadas las diferencias del idioma, cultura, sistemas de distribución etc.
- *Personal* las actividades de personal suelen estar muy localizadas, pues las leyes laborales son distintas en cada país, las situaciones del mercado laboral muy diferentes, etc.

El análisis debe ser llevado mas a fondo incluso dentro de una determinada actividad, como puede ser marketing, por ejemplo las características territoriales de las diversas subactividades son extremadamente distintas:

- *Política del producto.*- Toma en cuenta los intereses de toda la empresa , de modo centralizado
- *Publicidad.*- Esta actividad hay que localizarla mas aunque solo sea por diferencias idiomáticas y culturales, aunque cada vez es mas frecuente que las empresas utilicen elementos comunes en sus compañías publicitarias en varios países.
- *Promociones.*- Se suelen decidir a nivel muy local, para regular stocks en momentos determinados, con muy poca relación al resto de la empresa.

En síntesis La configuración en el ámbito territorial de la empresa tiene una influencia crítica en su capacidad de obtener una ventaja competitiva sostenible, porque afecta muy directamente a la posición de costos y de diferenciación de la empresa. Al mismo tiempo está intrínsecamente relacionado con la configuración de la empresa a los largo de los ámbitos de empresa y de producto, de modo que las decisiones en estas tres dimensiones no pueden ser tomadas de modo independiente, esto tiene dos implicaciones, tomadas desde el punto de vista estratégico, en primer lugar, hay que ser muy cuidadoso en no cometer contraindicaciones que puedan afectar la organización, hay configuraciones territoriales incompatibles con determinadas configuraciones de empresa o de producto, en segundo lugar las posibilidades estratégicas que se derivan del análisis de la cadena de valor.

No existe ninguna fórmula que indique el diseño estratégico óptimo.

El directivo apoyado en un análisis objetivo, puede encontrar soluciones originales a favor de una empresa, no puede conseguirse una ventaja competitiva imitando a los competidores, esta creatividad debe ir apoyada de una pérdida de miedo a competir fuera de las propias fronteras.

La tendencia a la internacionalización de los mercados hará crecer, a la empresa ignorar esta tendencia adoptando tácticas defensivas, no puede conducir a una situación estable a un largo plazo.

CAPITULO 3.

PRODUCIR PARA EXPORTAR.

3.1. PREVISIONES DEL PRODUCTO.

Antes de emprender una inversión en una empresa orientada hacia la exportación, una de las preguntas que debe formularse el empresario es ¿Qué producto o productos podría ser conveniente producir para el mercado externo?.

Esta pregunta lleva consigo la incertidumbre respecto a las ganancias que se obtendrían al producir cierto bien.

El análisis de mercados puede sugerir por si solo una gran cantidad de proyectos industriales posible, al invertir en estos proyectos las posibilidades que se presentan son las siguientes:

3.1.1. Productos de bienes manufacturados.

Esta alternativa sugiere el estudio de las exportaciones que existe actualmente en nuestro país, sobre todos los productos que se exportan en su estado natural, con el objeto de hacer una evaluación de las posibilidades de mejorar estas exportaciones. Con esto se quiere decir que en el caso de exportar ciertas materias primas como: algodón en rama, café en grano, tabaco en rama, etc, se puede ver la posibilidad de que estos mismos productos se exporten pero después de fabricar con ellos productos manufacturados con los cuales se obtengan mayores beneficios por concepto de exportaciones. "El problema central para los proyectos posibles de este tipo, es el de la capacidad de absorción de los mercados internacionales, a los que les puede convenir mas importar un producto natural que uno manufacturado, para el cuál ya no exista un mercado disponible."¹³ Una solución posible a este problema sería buscar nuevos mercados externos para los productos manufacturados, es decir

¹³ MÍdem; MERCADO, Salvador; Comercio Internacional; Pag: 244.

exportar a países en los cuales existan mercados que se puedan explotar, cuya industrialización no haya alcanzado un alto nivel de desarrollo.

3.1.2. Industrialización del Producto para las exportaciones.

En nuestro país existe una artesanía bastante diversificada y muy atractiva, el aprovechamiento de esta actividad para las exportaciones, sugiere un análisis de las posibilidades de industrializar ciertos productos artesanales sin que estos pierdan el valor artístico en el que radica su mayor atractivo.

Este enfoque ofrece ciertas ventajas para la nación y para los empresarios que emprendan proyectos de este tipo, las industrias dedicadas a esta actividad utilizarían mas mano de obra que maquinaria de alto costo, contribuyendo al aprovechamiento de la población económicamente activa del país y ahorrando recursos económicos, pues no habría importación de nueva tecnologías y maquinarias costosas. Desde un punto de vista nacional, no se puede pretender la supresión de este tipo de actividad, ni es conveniente hacerlo, pues la artesanía artística y los servicios prestados por artesanos para la reparación de ciertos artículos son importantes formas de trabajo y producción.

3.1.3. Producción de bienes manufacturados cuya elaboración no depende de condiciones naturales especiales.

Se trata de la producción de bienes o servicios capaces de competir en el mercado internacional, aún cuando en el país no existan condiciones naturales especialmente favorables para una producción. Un ejemplo de esto es las exportación de la industria cinematográfica ecuatoriana, en este caso se justifica la política de desarrollar producciones para las cuales no hay suficiente mercado interno, si existe un mercado internacional con capacidad de compra. Este enfoque nos sugiere dos alternativas; una de ellas es la fabricación de productos manufacturados completos que se exporten al extranjero como nuevos productos, la otra la producción de productos complementarios estableciendo convenios con

otros países, estos convenios pueden significar la diferencia entre producir en términos de eficiencia y en una cantidad óptima, y producir caro en una cantidad no adecuada, o simplemente no producir determinados bienes.

Cuando se desea exportar un producto manufacturado, es necesario que su costo de elaboración sea bajo, y pueda absorber los otros costos por concepto de exportación. Esto ayudará a fijarle un precio competitivo en el exterior. "Aspectos como el atractivo del producto, lugar en donde se coloquen en los almacenes, etc, son puntos que la mercadotecnia señala"¹⁴

Este enfoque tratado en este inciso el que presenta mayores dificultades, ya que aquí es donde se necesitan industriales con una mentalidad exportadora que deseen emprender la fabricación de productos que pueden ser fabricados en cualquier país, en los mismos que la competencia es por calidad, utilidad, servicio después de la venta, atractivo, novedad, etc.

El precio del producto puede ser un indicador sobre las características que debe reunir el mismo, si este indicador no está en equilibrio con lo que ofrece el producto su venta resulta difícil.

Cuando se ha seleccionado un bien o bienes para producirlos y exportarlos, es necesario hacer un estudio para estimar la cantidad de productos provenientes de la nueva unidad de producción que el comprador extranjero estaría dispuesto a adquirir a determinado precio. Se debe tomar en cuenta que la magnitud de la demanda variará en general con los precios, por lo que es conveniente hacer estimaciones a distintos precios, también hay que tener presente la necesidad de que el empresario pueda cubrir los costos de producción y de exportación con un margen de rentabilidad satisfactorio.

¹⁴ Idem; Pag:245

“Un estudio de mercados propiamente dicho, comprende el análisis y las proyecciones de la demanda.”¹⁵ La exportación a un mercado extranjero es como la colonización de un territorio en donde existen ciertas costumbres y hábitos de compra que se encuentran muy arraigados en los habitantes. El exportador debe estudiar la forma en que va a introducir sus bienes, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Será necesario estimar la cuantía de los nuevos bienes o servicios que se van a producir y que la comunidad extranjera estará dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Se debe tener presente que la nueva producción se sumará e algunos casos al actual volumen de transacciones; en otros, solo reemplazará una parte o la totalidad de los bienes o servicio procedentes de orígenes extranjeros.
- El estudio de mercado deberá propiciar criterios útiles para determinar la capacidad que ha de instalarse en la nueva unidad productora y estimar los probables ingresos.
- La recopilación de antecedentes comprendidos los relativos a la comercialización y a la influencia de la política económica externa sentará las bases empíricas para el estudio de mercado pues permitirá conocer en cada caso la variable mas importantes que afectan la cuantía de la demanda y los precios.
- La determinación de la cantidad de la demanda está sujeta al precio: si este cambia, la cantidad de la demanda también se ve alterada.
- Con los antecedentes obtenidos y las hipótesis de trabajo adoptadas, se podrán establecer algunas premisas con las cuales se podrá cuantificar la demanda actual y la futura.

¹⁵ Idem; Pag:246

3.2. PRINCIPALES ANTECEDENTES DE RECOPIACIÓN PARA UN ESTUDIO DE MERCADO.

1. Las Series Estadísticas.

Esta investigación debe recopilar series estadísticas de producción, comercio exterior y consumo del producto, los datos de producción, importación, exportación y cambios en las existencias, hacen determinar si son correctas o incorrectas las cifras sobre el consumo.

Las fuentes de información mas usadas son las estadísticas oficiales, los censos, los estudios de los instituciones de investigación económica u otras entidades nacionales ,las informaciones asequibles de empresas particulares, las cifras de importación y exportación, que generalmente elaboran los gobiernos, etc.

El problema que se pueda presentar es que no exista la información estadística correspondiente al producto que se desea exportar por ejemplo un nuevo producto y se tenga que hacer una investigación mas profunda.

2. Usos y especificaciones del bien que se quiere producir.

Esta investigación tiene como objeto precisar las especificaciones o características que definen o individualizan con exactitud los productos que se estudian y de conocer los fines precisos que se destinan.

Dentro del proceso de la industrialización para la exportación, se deberán establecer las normas de calidad y la tipificación de los bienes.

Cuando se trata de productos destinados a la exportación habrá que tener presente que las normas o tipo aceptados por el mercado pueden variar de un país a otro, el cumplimiento de una norma de calidad o tipificación puede ser una exigencia legal o simplemente del mercado, que rechaza los productos que no se atienen a ella, si el mercado tiene preferencias el

no atenderlas implica enfrentarse con dificultades para la venta del producto.

3. Precios y Costos Actuales.

El conocimiento del precio actual al que se vende a los mayoristas y a los consumidores finales en el extranjero, permite realizar estimaciones sobre los costos del producto. Será de mucha utilidad contar con información respecto a los costos de producción de los demás fabricantes y de los principales componentes de los mismos. Además conviene conocer los precios de los productos sustitutos si hubiera, que pudieran competir con el producto en cuestión.

4. Tipo de los consumidores.

Es importante distinguir si se trata de consumidores de bienes de consumo final, de bienes intermedios o de bienes de capital empleados para ayudar a producir otros bienes, para poder estar alerta sobre las variaciones en el consumo de dichos bienes, de acuerdo con los diferentes hábitos de consumo entre gente de distritos niveles de ingreso. Hay que tomar en cuenta también que las fluctuaciones económicas violentas, hacen inestables cierta porciones de mercado, por ejemplo , una alza de precios ocasionada por la escasez de un producto.

5. Fuentes de Abastecimiento.

Es indispensable conocer cuales son las actuales fuentes proveedoras del producto y si este procede del extranjero o se produce en el país, en este ultimo caso, convendrá averiguar la capacidad de producción existente, en que medida se está utilizando, donde están localizadas y que características tienen las unidades productoras.

Si se trata de sustituir a proveedores extranjeros será de interés conocer con el mayor detalle posible la forma como se integra en plaza precio del producto importado, a fin de conocer las posibilidades de competencia.

6. Mecanismos de Distribución.

Es el conjunto de actividades relacionadas con la circulación de los bienes desde sitios en que se producen hasta llegar a manos del consumidor final, esta investigación contribuye a precisar las especificaciones de los bienes o servicios que necesita la comunidad y también da a conocer las preferencias de los consumidores, la distribución de determinados productos puede implicar exigencias técnicas que se deben expresar claramente de tal manera que se pueda investigar la forma en que son satisfechas en la actualidad a través de asesoría técnica para el empleo adecuado del producto, degustaciones, de tal manera que el producta cumpla con las expectativas del consumidor.

7. Bienes o servicios competitivos.

Un producto puede reemplazar a otro como consecuencia de cambios en los precios, en la calidad, variación de los gustos de los consumidores, facilidades de obtención y otras causas similares.

La innovación en la tecnología son causas importante de sustitución y pueden actuar principalmente en dos sentidos; mejorando los productos para fabricar el mismo bien a menor precio, o introduciendo nuevos productos que puedan ser sustituidos por los actuales.

8. La política económica del país al que se piensa exportar.

Las informaciones recogidas respecto a factores tales como, racionamiento de divisas, racionamiento de productos, tipos de cambio, fijación de precios, impuestos, etc; serán útiles para hacer apreciaciones respecto a la influencia que tendrá la política económica al país que se piensa exportar. "Otros obstáculos son la distancias entre los países, las deficiencias en los transportes, los diferentes idiomas, mecanismos administrativos, falta de financiamiento y los riesgos políticos Todo esto

plantea un reto para el exportador , de que llega a superarlo depende que llegue a formar parte de mercados extranjeros.”¹⁶

3.2.1. Pasos para explorar el mercado extranjero.

Un empresario que se decida explorar el mercado extranjero debe seguir los siguientes pasos con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado extranjero.

- **Análisis Preliminar.-** Se necesita definir la información que se desea obtener, discutir, sobre el propósito de la investigación llegando a un acuerdo respecto al objetivo que desea alcanzar la empresa.
- **Planteamiento de la Investigación Final.-** Si no se ha obtenido la información que se necesita, se debe preparar formularios de recopilación de datos y determinar el tamaño de la muestra con la cual se piensa trabajar, organizando equipos de trabajo, este punto es complicado debido al recelo de los entrevistados al contestar, barreras de idioma, costumbres diferentes, por esto es recomendable contratar los servicios de una agencia de investigación en el extranjero ; puede surgir también la idea de que un extranjero quiera actuar como un representante del exportador nacional, si este individuo tiene un amplio conocimiento del mercado externo se puede ahorrar la empresa gastos de investigación.
- **Muestreo Estadístico.-** Son tareas básicas de un buen muestreo la determinación del número adecuado de casos para que la muestra sea representativo del universo, y la adopción del criterio mas adecuado para seleccionar los elementos que van a componer la muestra a ser estudiada.

¹⁶ Idem, Pag: 250

- Recolección de datos.- Se efectúa aplicando, entrevistas a los consumidores los vendedores, compradores, y en algunos casos a los distribuidores.
- Toma de decisiones.- Una vez obtenido todo el material que se necesita relacionado con el mercado externo, se lo debe analizar minuciosamente para tomar decisiones con bastante exactitud, es muy recomendable tomar en consideración las opiniones de algún asesor externo que tenga conocimiento del mercado extranjero al que se desea exportar.

3.3.- PREVISIONES EN CUANTO A LA PRODUCCIÓN.

Al pretender crear una industria se debe seguir una serie de pasos desde que se concibe la idea de un nuevo producto, o la modificación de uno ya existente, hasta que se establece la fábrica correspondiente, estas actividades y pasos a seguir son muy comunes en cualquier tipo de industria y son los siguientes:

- *Alcance de la idea d producción
- *Estudios de mercados
- *Estimación de los costos
- *Estudio de factibilidad
- *Integración de la sociedad
- *Cumplimiento de requisitos legales
- *Contratación de la Construcción
- *Adquisición de los equipos
- *Obtención de servicios(agua, luz, etc)

El control de producción es el conjunto de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso productivo de

modo que se apegue a un plan trazado; la idea fundamental que mueve el interés por producir para los mercados extranjeros es aprovechar la capacidad instalada de una industria. Esta capacidad puede ser aprovechada si existe un mercado que consuma la producción de la planta, lo que permite que se disminuyan sus costos y se incrementen sus utilidades. Si o dispone, en cambio de un mercado lo suficientemente grande como para absorber esta producción, los precios de los productos se incrementan obteniéndose menos beneficios por la venta de pocos productos caros.

Son los mercados internacionales, los que ofrecen la solución de este problema.

Los costos sufren diversos tipos de cambios de acuerdo con el nivel de producción, es decir el costo total unitario de un producto cambiará según la producción sea mas o menos amplia. Los costos se pueden clasificar de varias formas, siendo las mas utilizadas:

- 1.- Costos fijos totales
- 2.- Costos Variables totales
- 3.- Costos marginales; y
- 4.- Costo Total

Los Costos Fijos Totales, son aquellos que permanecen constantes sea cual sea el nivel de producción, son necesarios para estar en el negocio, entre ellos tenemos: la renta, sueldos, de los jefes, los impuestos sobre la propiedad. Estos a largo plazo tienden a ser variables por el aumento del costo de la vida, de los impuestos etc.

Los Costos Variables Totales, son los que están en relación directa con la producción, incluyen la mano de obras, los materiales empleados en la producción, etc; estos costos al igual que los fijos son relativamente altos para las primeras unidades de producción, a

medida que la producción aumenta, estos costos disminuyen debido a descuentos por la cantidad en compra de materiales, el uso mas eficaz de la mano de obra, etc.

La productividad de una industria tiene un punto óptimo, en el cual a un precio determinado se obtendrá una utilidad sobre la última unidad producida. Sin embargo, después de este punto optimo los costos variables aumentan, puesto que una mayor producción origina mas costos como resultado de horas extraordinarias, mayor desgaste en las máquinas y, en general, menos eficacia en el uso de los recursos materiales y de la mano de obra.

Cuando se alcanza el punto óptimo de producción en una industria, se dice que está aprovechando a máximo su capacidad instalada.

El precio de un producto se puede reducir obteniendo beneficio de su venta hasta un cierto límite, después del cual resulta costoso producirlo que el precio obtenido por venderlo.

Lo anteriormente mencionado se puede mostrar dela siguiente manera:

UNIDADES VENDIDAS (1)	PRECIO POR UNIDAD (2)	INGRESO TOTAL (3)=2*1	INGR. PRODUCIR UNA UND. MAS (4)
1	\$80	\$80	
2	75	150	\$70(150-80)
3	72	216	66(216-150)
4	68	272	56(272-216)
5	65	325	53(325-272)
6	60	360	35(360-325)
7	50	350	-10(350-360)

Después De las 6 unidades ya no es conveniente disminuir el precio.

En síntesis a medida que la escala de producción es mayor, los *costos totales* (costos fijos y variables) de una industria, son absorbidos por un mayor número de productos lo que permite disminuir su precio hasta cierto nivel a partir del cual este costo total comienza a aumentar, siendo más caro producir bienes adicionales.

Lo que cuesta fabricar un producto más, dada una producción determinada, se denomina *costo marginal* y al ingreso obtenido por la venta de este producto se denomina ingreso marginal. Cuando el costo marginal supera al ingreso marginal ya no es conveniente ni costeable para la empresa seguir produciendo, a menos que tenga nuevos mercados para sus productos que justifiquen aumentar la capacidad de producción de la fábrica, o bien crear una nueva planta.

Cuando se tiene una demanda por satisfacer y un mercado o mercados en los cuales competir, se necesita tener un programa de producción adecuado en el que se determinen con exactitud los límites o niveles de inventarios, así como el monto de los pedidos que deben hacerse para alimentar la planta; es necesario tener un plan de producción que permita asegurar los pedidos del exterior serán cubiertos a su debido tiempo y en las cantidades señaladas; "los mercados extranjeros son clientes muy exigentes que no permiten retrasos ni incumplimientos en el monto de los pedidos"¹⁷

Con la ayuda de gráficas se puede observar los niveles de inventarios necesarios para satisfacer las demandas según las diferentes épocas del año, permiten decidir a tiempo cuando un ritmo de producción es demasiado alto o cuando es demasiado bajo y ayudan a la aplicación de una acción correctiva.

Dentro de un plan de producción se debe hacer predicciones para el presente y futuro, con objeto de prepararse de acuerdo a las necesidades de producción, determinado la forma de utilizar la mano

¹⁷ Idem; Pag:255

de obra disponible, la contratación de nuevo personal, tiempo extra etc; una industria orientada hacia las exportaciones debe procurar que sus inventarios estén constantemente en rotación, para evitar excesos o faltantes de mercaderías.

Al producir para exportar, se deben tener en cuenta los cambios que ocurren a medida que transcurre el tiempo, la disponibilidad de insumos para la producción es muy importante para mantener funcionando una fábrica de acuerdo con el programa de producción, se deben tomar las debidas precauciones con relación a los cambios o modificaciones que requieran los productos de acuerdo con las nuevas tecnologías y las necesidades de los mercados en continua evolución.

3.3.1. Sistema de Control de la Producción.

Se divide en cuatro fases:

1.- Fase de planteamiento.- Se presenta gráficamente la ruta que se va a seguir para la fabricación de un producto y se determinan la maquinaria y herramientas que serán utilizadas.

2.- Fase de Programación.- Se calculan los tiempos que se van a emplear en la producción, la mano de obra que se va a utilizar y la productividad que relaciona al hombre con la maquinaria.

3.- Fase de Acción.- Consiste en poner a funcionar el mecanismo industrial por medio de ordenes de producción, se ejecuta esta fase a través de la notificación de la cantidad de producción que se requiere otra forma es dando ordenes continuas de fabricación según las distintas cantidades de productos que se requieren.

4.- Fase de Cumplimiento.-En esta fase se necesita determinar si el trabajo avanza o no, de acuerdo con lo que se ha planeado, se necesita personas encargadas de vigilar el cumplimiento del proceso productivo, de no ser así se tomarán las medidas correctivas necesarias.

Factores del proceso productivo:

- “Requisitos de la entrega del producto terminado, cantidades y fechas; Capacidad de producción de las instalaciones de la planta y del personal; Cargas de trabajo existentes, compromisos futuros y su urgencia; Tiempo requerido para la obtención de materiales, piezas compradas, herramientas, y para otros trabajos preliminares; La cantidad de material y de piezas, incluyendo el material de consumo en existencia y disponible para el nuevo trabajo”¹⁸

A medida que se va perfeccionando el control de producción en una industria, se va adquiriendo una mayor experiencia en su funcionamiento, el orden, cuidado y la preparación del material apropiado para la producción, son elementos sin los cuales este control no funcionaría. Dentro del entrenamiento, se debe motivar a los operarios para que se sientan responsables en el desempeño de su trabajo. La calidad de los productos desempeña un papel vital en las exportaciones, ya que los consumidores extranjeros prefieren productos que tengan una alta calidad aunque su precio sea superior al de los productos locales. La calidad de un producto se da en el diseño es decir en el atractivo del producto y su obtención es trabajo de los diseñadores. La calidad también se debe buscar en la fabricación, el producto debe responder a las necesidades para las que fue elaborado, ya que de este factor depende su acogida y aceptación en el mercado.

3.3.2. Sistema de Control de Calidad.

El control de calidad de una de las actividades que se deben efectuar dentro del proceso de producción, su función consiste en vigilar que la producción se sujete a ciertas normas que los productos obtenidos reúnan las características para las que fueron diseñados y ofrezcan un servicio

¹⁸ GOODSTEIN, Leonard; “Planeación Estratégica”; Pag: 188

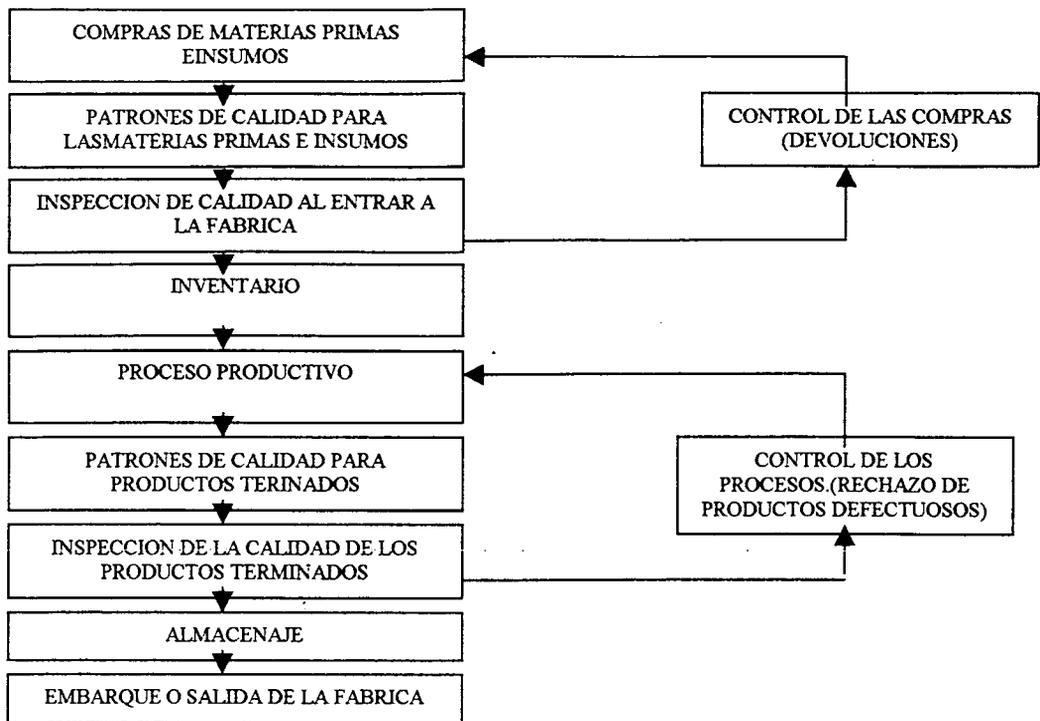
adecuado que proporcione una entera satisfacción de cliente o consumidor.

La calidad de un producto se debe vigilar en diferentes aspectos:

- Se debe determinar al nivel de calidad deseable en el mercado.
- Se debe estudiar la calidad adecuada del producto para que pueda competir en el mercado con otros similares o con sus posibles sustitutos.
- Es necesario que los materiales que se empleen en la elaboración del producto sean de la calidad requerida.
- El control de calidad se debe seguir hasta que el producto es puesto en manos del consumidor y aún después, si se requieren servicio posteriores a la venta.

El otorgamiento de garantías sobre un producto ofrece al cliente un indicador sobre el cuidado que se apuesto en su elaboración; sin embargo ofrecer estas garantías no siempre posible, si la industria exportadora no está en posibilidades de respaldarlas. Debe existir un sistema de control de calidad en todas Las industrias exportadoras, este sistema se puede esquematizar de las siguiente manera:

SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD



FUENTE: MERCADO, Salvador, "Comercio Internacional", Pag: 243

En una industria orientada a las exportaciones, el control de calidad debe estar asignado a un departamento especial que fije las políticas concernientes a la calidad deseada, la forma de determinar la calidad de la producción y las políticas a seguir cuando la producción de un determinado lote de mercancías no reúne los requisitos de calidad para ser aceptado en un embarque.

Para mejorar la calidad de los productos de las industrias que se dedican a exportar, es necesario comenzar por el adiestramiento de los obreros cuando ingresan a una industria, el control de calidad debe ser aplicado en una forma que resulte eficiente ya la vez implique costos de inspección razonables.

"Dentro del control de calidad es necesario clasificar los defectos que puede tener un producto, con el fin de conocer si reúne las condiciones de calidad para ser aceptado, los defectos se pueden clasificar de acuerdo con su importancia en relación a la calidad que

se espera del producto”¹⁹. Es conveniente tener siempre presente que ante las condiciones necesarias para competir en el exterior, los productos que se exporten deben tener cualidades y precios competitivos.

3.4. Etiquetado, Marcaje, Envase y Embalaje.

Es indispensable que las empresas exportadoras se informen sobre los reglamentos existentes, según al país que deseen exportar, para evitar tener problemas con sus envíos, también necesita conocer como acondicionarlos productos que deben hacer grandes viajes y están sujetos a cambios bruscos de las condiciones ambientales por una parte, y por otra, tomar en cuenta que la manipulación de esta exportaciones pueden ocasionarles deterioro si no están bien equipadas.

Las regulaciones dictadas en los países extranjeros se refieren a cuestiones tales como la composición de los materiales y componentes del embalaje, el tamaño y la construcción del envase, el diseño y el texto de la etiqueta, y la posibilidad de volver a utilizar el envase o desecharse de él una vez utilizado.

Generalmente un producto está acondicionado para su transporte y venta por tres tipos de protección:

- El envase, que es la protección individual de cada producto y tiene como objetivo principal el de servir como elemento publicitario de mercadeo.
- El empaque, que es la protección física de los productos desde su punto de origen hasta su punto final de destino, cabe recalcar en este punto que en algunos productos el empaque hace las veces de envase.

¹⁹ Idem; Pag: 261

- El embalaje, que es aquella protección adicional que cubre al empaque, teniendo como objetivo el asegurar y evitar su deterioro durante su transporte.

Las industrias exportadoras deben adaptar sus envases y etiquetas a las diversas normas y disposiciones de cada mercado extranjero. Por eso, al realizar las investigaciones de mercados, se debe obtener información sobre estos aspectos, para poder decidir si resulta rentable para la empresa hacer estas adaptaciones, tomando en cuenta el volumen de ventas esperado en el mercado extranjero.

3.4.1. Requisitos del Etiquetado.

Los reglamentos con respecto al etiquetado están relacionados con los envases para la venta al por menor. Por lo referente al marcaje, las normas son aplicables con relación al embalaje utilizado para el transporte.

Las etiqueta deben proporcionar al consumidor los datos esenciales sobre el contenido del envase y estar de acuerdo con la legislación vigente de mercado, las legislaciones que rigen sobre esta materia suelen exigir que figuren en la etiqueta al menos los siguientes datos:

- Nombre y dirección del fabricante o importador del producto
- Una descripción clara de la composición del producto
- El peso o volumen neto
- Tiempo durante el cual se puede utilizar el producto
- Condiciones de conservación requeridas una vez abierto el envase
- Instrucciones para la preparación o el empleo en su caso

Las normas aplicables al etiquetado dependen en gran parte del tipo de producto que se exporte y del país al que se pretenda exportar.

3.4.2. Requisitos del marcaje.

Las regulaciones sobre el marcaje también difieren de un país a otro y generalmente imponen los siguientes requisitos:

- Marcar en caracteres de tamaño reglamentario, en la parte exterior del embalaje utilizado para el transporte, el peso bruto, el peso neto o el volumen, según el producto y el país al que se exporte.
- Muchos países también exigen que se marquen los números de serie y de factura, las instrucciones para el tránsito y las dimensiones del embalaje.
- Nombre del país de origen.
- Algunos países exigen que se marque el nombre y dirección del fabricante o del importador del producto.
- Instrucciones para la manipulación del embalaje en los idiomas del país exportador e importador, así como en el idioma del país de tránsito el embalaje ha de ser transbordado y manipulado este último, estas instrucciones se denominan "marcas de advertencia".
- Señalar los peligros inherentes al transporte de embalajes que contengan mercancías peligrosas.

Estos requisitos no son los únicos que se exigen, se debe averiguar cuales son los reglamentos vigentes según esa fecha en cada mercado.

3.4.3.- Requisitos para el envase y embalaje.

Las mercancías exportadas deben envasarse también de acuerdo con los reglamentos de importación del país que se trate, los reglamentos de importación sobre envase y embalaje tienen por objeto facilitarla

inspección de mercancías, por parte de las aduanas, con el objeto de que estas cumplan con la política arancelaria del país, se puedan aplicar las reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias y se proceda a permitir el paso de las mercancías:

- Se debe hacer constar en cada factura el valor, la cantidad y la descripción de las mercancías contenidas en cada embalaje. Tratándose de facturas, las diferencias de las reglamentaciones nacionales son tantas, que se deben estudiar los requerimientos de cada país como un caso especial. Indicar los pesos o volúmenes de las mercancías y sus embalajes con el objeto de pagar los derechos de aduana correspondientes, se necesitará obtener información de las regulaciones arancelarias de cada país al que se exporte con el propósito de enterarse sobre la forma en que se aplican las normas a los embalajes.
- En el caso de utilizar un contenedor para el transporte de las mercancías, este debe sujetarse a los reglamentos aduaneros de cada país, el industrial exportador deberá informar del trato arancelario que recibirá si envía sus productos de esta forma.
- El material de relleno y el embalaje deben estar autorizados por el país importador.
- Se deben acatar las especificaciones impuestas por las empresa de transporte que e vayan a utilizar, estas especificaciones son de gran utilidad, pues ayudan ala planeación del embalaje para proteger los productos contra los cambios de clima, operaciones de carga y descarga.

Todas las normas y especificaciones vigentes en las materias de etiquetado, marcaje, envase y embalaje, deben ser observadas por las industrias exportadoras para evitar problemas y retrasos con productos que envíen al exterior, esta información se obtiene de diferentes fuentes respecto al país al cuál se piensa exportar.

En conclusión el comercio exterior con países en desarrollo es una posibilidad que deben aprovechar las industrias exportadoras, sin embargo se necesita estudiar cuidadosamente las oportunidades de venta que se tienen dentro de estos mercados, dado que las naciones desarrolladas también tienen en cuenta esta posibilidad.

Cuando un empresario piensa realizar un estudio de mercado en el extranjero, es conveniente que utilice la información que le puedan proporcionar las instituciones gubernamentales y sus representantes en el extranjero, el hacer esto puede ahorrarle muchos gastos por concepto de viajes e investigaciones personales.

El control de la producción el control de calidad son aspectos muy importantes cuando se trata de satisfacer las necesidades de un mercado extranjero, todas las medidas que se tomen para mejorar estos controles contribuyen en gran parte a mejorarlas exportaciones, generalmente los productos que compiten en el exterior tienen calidades y precios competitivos y además ofrecen un servicio adecuado , por esto los productos que se exportan desde nuestro país deben reunir las características mencionadas si se busca competir a la altura de otros productos extranjeros.

Otro aspecto que juega un papel de suma importancia en las exportaciones, es el cumplimiento de las legislaciones relacionadas con el etiquetado, marcaje, envase y embalaje, por ello un exportador necesita reunir la información suficiente para evitar problemas con sus envíos al extranjero, esta información debe corresponder al mercado al que se piensa exportar puesto que cada país tiene sus propias legislaciones y reglamentos.

CAPITULO 4.

COMO COMPETIR EN EL EXTERIOR.

4.1. COMO COMPETIR.

Para poder competir con éxito en el exterior en la venta de productos o servicios una empresa exportadora debe estudiar, analizar y comprender la mentalidad de cada un de sus posibles consumidores, ya que la competencia, inversión y riesgo son mayores.

Factores como el medio económico, político legal y cultural se deben considerar en los mercados internacionales.

El medio económico, dentro de la variedad que se presenta en cuanto a la estructura industrial, se puede tomar en referencia para dirigir las exportaciones, así tenemos:

Economías de Subsistencia, en las que la mayoría de la gente está dedicada a la agricultura simple, consumen la mayor parte de su producción y truecan el resto por bienes y servicios sencillos economías de este tipo regularmente carecen de efectivo monetario y de gran parte de los recursos naturales, estas economías brindan pocas oportunidades a los exportadores

Economías exportadoras de Materias Primas, son ricas en varios recursos naturales, pero pobres en otros aspectos, constituyen buenos mercados para equipos extractivos, herramientas y refacciones, equipo para manejar materiales y camiones de carga.

Economías en industrialización, en estas economías la producción industrial no puede alcanzar un gran de desarrollo alto de un día para otro, así que al ir aumentando su producción necesitarán importar mas materias primas textiles, acero y maquinaria, la industrialización tiende a crear una clase acomodada y una clase media creciente, las cuales

exigen nuevos tipos de mercancías algunas de ellas solo posibles de obtener por medio de importaciones.

Economías Industriales, se han creado a base de exportar productos manufacturados y fondos de inversión, comercian entre sí con productos manufacturados y también los exportan a otros tipos de economía a cambio de materias primas y productos semimanufacturados.

4.1.1. Actitudes hacia Compras Internacionales.

El medio político legal propicio para las importaciones y la inversión extranjera varía de país a país. Deben tenerse presente cuatro factores, al menos, por el hombre de empresa que proyecta extender su negocio a países extranjeros.

Hay naciones receptivas para operaciones de firmas extranjeras que alientan inclusive, y hay otras que manifiestan una positiva hostilidad hacia ellas, imponiendo cuotas de importación, bloqueo de divisas, además de la facilidad o dificultad genera para hacer negocios en un país determinado. Su gobierno o población pueden oponerse específicamente a las operaciones de ciudadanos de algunas naciones por razones políticas.

La Estabilidad política, es preciso hacer una reflexión de el clima político actual de la nación y la estabilidad futura, los gobiernos están sometidos a cambios rápidos, a veces violentos, ya que los enemigos en el presente pueden llegar competirse en enemigos del mañana, pudiendo imponer desde cuotas de importación, nuevos gravámenes, bloqueo de divisas extranjeras etc.

Las Regulaciones Monetarias, este factor económico también presenta manipulaciones políticas, las cuáles ocurren con frecuencia, el comerciante necesita obtener utilidades en una divisa que presente valor para él, en la mejor situación, el comprador extranjero puede pagarle en la divisa del vendedor o en dólares, si esto no es posible, la empresa podría

aceptar una divisa bloqueada cuando le convenga comprar en el país en cuestión otras mercancías que necesite para su operación o que pueda vender en otra parte por la divisa que necesita. En el peor de los casos, tendrá que sacar su dinero del país anfitrión en forma de productos mas o menos invendibles, que solo podrá vender en otra parte con pérdida.

Además de las restricciones monetarias, un ritmo fluctuante del cambio puede también representar riesgos extraordinarios para el exportador, las divisas de algunas naciones por la constante inflación que existe dentro de sus fronteras, pierden valor rápidamente en relación con otras divisas y pueden dar lugar a una devaluación, con pérdida para los exportadores que tienen la divisa del país.

La burocracia gubernamental, existe un cuarto factor el grado en que el gobierno anfitrión establecido un sistema eficiente para ayudar a los hombres de negocios extranjeros. Sus buenas intenciones pueden ir acompañadas por procedimientos aduanales eficientes, por la información de mercados, por servicios, instituciones legales y otros factores propicios para operar comercialmente.

Existen diversas maneras de introducir los productos e los mercados externos: Agencia Importador y Exportadora, Empresas Extranjeras Filiales, Venta de Patentes, Instalación de Sucursales y Concesionarios Autorizados.

Cada una de estas alternativas ofrece ventajas y desventajas, de acuerdo con la evolución de cada industria exportadora.

Una empresa debe buscar la forma de controlar, hasta donde sea posible, sus actividades en el extranjero. La contratación de agentes intermediarios, importadores o exportadores, puede ser necesaria cuando se inician actividades. Sin embargo esto implica pago de comisiones y poco control sobre las agencias intermediarias de venta. A medida que la empresa se va consolidando puede ser conveniente que estos intermediarios formen parte de la misma. Esto deberá ser objeto de un

cuidadoso análisis para evaluar y estudiar las ventajas que pudieran obtenerse.

Cuando se adquiriera mayor experiencia en las actividades con el exterior, se puede exportar mediante compañías filiales o subsidiaria de venta situada en esas plazas. En esta forma se pueden promocionar los productos en forma más activa, aprovechar estos mercados con mayor eficiencia y eficacia y obtener mayores utilidades, para ello será necesario establecer políticas adecuadas para elegir, entrenar, dirigir a los equipos de ventas.

Muchas veces determinados países cierran sus fronteras a las importaciones y el único acceso posible a ellos es la obtención de licencias, mediante las cuales los industriales locales están autorizados a fabricar los productos, con este método de operación se pueden obtener ventajas de las patentes. La desventaja aquí radica en que los conocimientos técnicos son vendidos a industriales que en el futuro pueden ser fuertes competidores.

De acuerdo con los conocimientos que una industria exportadora adquiere y los beneficios que obtiene, puede darse la posibilidad de que construya su propia fábrica en el extranjero. Ella puede ser propiedad exclusiva o bien en combinación con una firma local. Una fábrica de capital compartido nacional y extranjero puede ser la única forma de penetrar en un mercado determinado. Es obvio que de acuerdo a las políticas nacionalistas en muchos casos el capital nacional debe ser mayor, lo cual implica un menor control por parte de la industria que exporta. No obstante, existe países que permiten la construcción de sucursales en sus territorios con capital extranjero mayoritario lo que permite a los exportadores un dominio mayor en sus operaciones en el exterior.

Los horizontes de una industria exportadora son muy amplios y a medida que incursionen en los mercados extranjeros de los presentarán

oportunidades de realizar sus ventas con una de las alternativas que se han mencionado.

Pero así como los mercados extranjeros ofrecen oportunidades, también presentan riesgos mayores de los que existen en el mercado nacional y que deben investigarse cuidadosamente ,pues es necesario obtener un conocimiento amplio sobre los motivos y hábitos de los consumidores la estabilidad política y económica de la plaza externa, los controles de cambio y las regulaciones sobre divisas, los aranceles, los cupos de importación, etc. El establecimiento de las políticas de la empresa se podrá ir definiendo conforme e vayan adquiriendo experiencias.

4.2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Las estrategias a seguir y los objetivos a alcanzar varían de unos mercados a otros, por lo que e preciso establecer sus diferencia. La investigación de Mercado es un instrumento que orienta para determinar los objetivo y la estrategias para cada uno de ellos.

Todo exportador debe tener en cuenta que existen ciertas limitaciones al estudiar los mercado internacionales, uno de ellos es la escasez de datos estadísticos, cuanto menos industrializada esté una nación menos datos se encontrarán sobre ella. Las cifras sobre población, ingresos personales y producción, pueden ser solamente estimaciones a, así como los referentes a hábitos del consumidor, cobertura y disponibilidad de sus medios apenas existen y son poco confiables, deberá recurrirse siempre a censos recientes cuya formalidad haya sido comprobada y analizar las tendencias de crecimiento, desde entonces, sin embargo, se sigue avanzando en el campo de la investigación del Comercio Internacional, a través d embajadas de los diferentes gobiernos, instituciones bancarias, se pueden conseguir datos estadísticos e información sobre mercados.

Al analizar los merados y realizar pronósticos para el futuro , conviene basarse en los cálculos mas conservadores para no cometer una decisión equivocada.

4.2.1. Etapas de la Investigación de Mercados.

El primer paso a seguir un exportador es conseguir información general sobre:

- Extensión del Mercado
- Potencialidad
- Tipo de Competencia
- Principales centros de distribución, y métodos de operación
- Restricciones arancelarias o no arancelarias y requisitos legales para comerciar en dicho mercado
- Futuro a largo plazo del producto en el mercado
- Que tipo de personas compran estos producto y por qué razones.

Lo anterior mencionado puede llevar a una empresa a decidir si existe un mercado para su producto y, si resulta positivo, cuál es su magnitud. Esta investigación eliminará intentos de mercados no beneficiados y ahorrará a la compañía cuantiosas sumas. Actualmente se intenta vender muchos productos como resultado de conversiones sostenidas con extranjeros en misiones compuestas por empresarios y no por especialistas. Esto trae, a veces, pérdida y marca la ineficiencia de las empresas.

4.3. INVESTIGACIÓN SOBRE EL PRODUCTO.

Un empresario luego de haber realizado un estudio del mercado, debe pensar hasta que grado puede alterar su producto para exportarlo con las especificaciones que requiera el mercado. Estos cambios posiblemente influyan en el costo y obliguen a cambiar la decisión de exportar.

Para conocer esto deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Modificaciones necesarias para las ventas
- Precio y competitividad del producto en el mercado

- Reglas, reglamentos, licencia, impuestos, patentes, marcas y otros obstáculos
- Especificaciones y sistemas necesarios en el caso de un producto industrial
- Embalajes, propaganda o marcas que pudieran mejorar la venta.

Tomando en cuenta la potencialidad del mercado, es importante medir la demanda actual que tendrá la empresa para ver si es posible ofrecer la cantidad requerida. Otro dato muy importante y necesario es el ciclo de pagos que se pueden anticipar.

Existen varios tipos de investigación, en general pueden ser de escritorio y de campo. La investigación de oficina o de escritorio está basada en informaciones previamente publicadas y por lo tanto, se forma de datos ya existentes de alguna manera u otra. La investigación de campo por otra parte es cualquier tipo de investigación original en la cuál no se obtienen informaciones del dominio público.

Cierto tipo de información siempre es de oficina, es de producto nacional bruto, el número de habitantes de un país y otros datos generales, se encuentran publicados. En cambio, la posible aceptación de un producto en particular en un país con el cuál se tiene poco comercio implica casi siempre un estudio de campo.

Existe un tercer tipo de estudio, consistente en la entrevista de psicólogos especializados con un número determinado de personas tomadas al azar. Este tipo de investigación apunta hacia la búsqueda de razones por las cuales ciertas personas pueden preferir o no un producto, aunque la muestra puede usarse como base del cálculo de oferta, si esta es suficientemente grande.

La observación personal es un cuarto método, puede discutirse que este no es un verdadero estudio. Sin embargo, los exportadores lo usa como el más común aunque siempre este sujeto a un alto margen de error.

Uniendo la investigación de oficina o escritorio a la observación personal, pueden obtenerse estudios suficientemente completos hasta el momento en que la cantidad exportada sea de importancia como para requerir un investigación de campo.

El estudio del producto casi siempre exige una investigación, puesto que es poco probable que exista información publicada sobre un producto manufacturado a vender en el exterior. Pero, siguiendo nuestros lineamientos de análisis.

4.3.1. Canales de Distribución.

La elección del canal que se emplee en la exportación es sumamente importante, pues en gran parte de esto depende el éxito de nuestras ventas en el exterior.

Algo que aparentemente es sencillo, puede ser la clave para concurrir a los mercados internacionales con cierta ventaja o al menos en igualdad de circunstancias.

Entre los canales de distribución, podemos encontrar principalmente:

1.- *Venta Directa por viajes de agentes.*- El personal que está vendiendo su producción en el mercado local, es aquel que domina las características, ventajas, y deficiencias de sus productos. En una palabra, ya tiene cierta experiencia en el manejo de sus clientes y cuenta con el respaldo técnico necesario para llevar la mercancía en el extranjero. Es cuando un agente actúa básicamente como vendedor especialista en el ramo, en el que está operando, teniendo la ventaja de que solo causa gastos relacionados con la venta aunque no haya serio de almacén.

2.- *Distribuidores.*- Una de las mas completas formas de hacer llegar la producción al extranjero, es por medio de una empresa que cuente con almacenes, vendedores y algunas veces tiendas trabaja normalmente a través de descuentos. La casi nula inversión requerida, el mejor conocimiento por parte del distribuidor de las condiciones políticas y

económicas del país importador, la disponibilidad del almacén y crédito, hacen de este canal uno de los más usados, aunque existe la probabilidad de que una misma persona tenga varias líneas, lo que ocasiona una menor atención para cada uno de ellos.

3.- *Representantes.*- Esta posibilidad tiene sus atractivos y se refiere a un canal cuya potencialidad es más reducida; casi siempre se le compara con un distribuidor en pequeño que también opera a base de comisiones. Las ventajas saltan a la vista, pues no se requiere inversión y se cuenta técnicamente con aquella persona que conoce el mercado. Sin embargo, la venta en su totalidad queda en manos del representante.

4.- *Corredor o broker.*- Si los anteriores canales mencionados no van de acuerdo a su producto, es posible manejar la exportación por medio de un corredor que básicamente pone en contacto al exportador y al importador. El broker tiene contacto directo con el productor y el consumidor, trabaja a base de comisión y promueve generalmente diversas líneas en varios mercados.

Los gastos que se originan en este canal son mínimos y las negociaciones pueden continuar fácilmente pues se manejan a la vez tanto la oferta como la demanda.

5.- *Comerciante exportador.*- En esta distribución el comerciante compra al industrial por su propia cuenta y para un cliente extranjero en particular, al que le cobra una comisión. En este canal no es necesaria la inversión, los riesgos para el producto son mínimos y no existen tampoco problemas de empaque, y embarque y documentación, sin embargo no puede considerarse realmente como una exportación; pues la venta se efectúa en el mercado interno. Por otra parte existen varios riesgos para la marca, la imagen y los precios del producto.

6.- *Consortio o cooperativa de exportación.*- Básicamente estudia los mercados y vende a nombre de los socios, cuenta con la ventaja de ser el canal ideal para una pequeña compañía sin experiencia ni capital, pero

carece de vendedores, almacenes y sobre todo un control detallado de calidad.

7.- Empresa de Comercio Exterior.- Es una empresa especializada en comercio exterior sobre la cuál delegue todos los problemas de exportación. Esta empresa comisionista vende al importador por cuenta y riesgo del productos; sus operaciones son de bajo costo para la persona que desea exportar y esta cuenta con una información necesaria sobre los mercados mundiales, así como con la orientación necesaria en cada etapa de la exportación.

8.- Sucursal,- Cuando las exportaciones alcanzan un grado de madurez en los mercados extranjeros es conveniente establecer oficinas en los países importadores, pues se requieren servicios, almacenamiento, y control directo sobre la exportación.

9.- Centros de almacenamiento.- Se forma un grupo de exportadores que contratan una bodega en el país importador, para tener de esa manera una disponibilidad inmediata de su producto, cubriendo rápidamente cualquier demanda.

4.4. PRECIO Y PROMOCIÓN.

La determinación de los precios y consecuentemente de los márgenes de utilidad, deberá tener como característica la flexibilidad dado que será necesario establecer diferentes precios para los diversos mercados, para esto resulta de mucha importancia el estudio de mercado en un determinado segmento en el cual se piensa introducir, de forma que puedan competir con los productos de cada uno de ellos. Cabe recalcar además que un factor que afecta este aspecto es el de la variación y aumento de los costos que en algunos casos pueden ser adicionales, a los ya establecidos.

En el caso de exportar a diferentes países las empresas deberán estimar un beneficio global que resulte aceptable, pues en algunos mercados este

podría ser mínimo en cuyo caso convendría evaluar la conveniencia de continuar en ellos.

Una vez que se ha definido y seleccionado los mercados externos, es necesario el establecimiento de mensajes de ventas en lo que por tratarse de compradores con diferentes hábitos, ideología, etc, deberán ser objeto de un cuidadoso tratamiento, debido a que el sentido que tiene una frase publicitaria en un mercado determinado, puede cambiar si se aplica sin modificaciones a otro donde quizá no se obtengan los mismos buenos resultados.

Al utilizar un idioma extranjero para promover un producto se debe cuidar que se diga lo que se quiere decir y en la forma correcta para que el posible consumidor entienda el mensaje de una manera apropiada.

Otro aspecto que es necesario mencionar es el presupuesto, pues este será variable de acuerdo a los medios de publicidad y a los volúmenes de ventas esperado en cada mercado.

Las innovaciones del cliente son el punto central y si una empresa exportadora las conoce, tiene en sus manos la herramienta principal para una imaginativa planeación de promoción utilizando los medios de difusión adecuados.

CAPITULO 5.

CASO PRACTICO.

Introducción:

El desarrollo del presente trabajo se realiza con la finalidad de conocer ampliamente Estrategias de Penetración en el Mercado Internacional, que una empresa debe considerar para proyectarse al campo extranjero.

Este tema es muy importante para todos ya que la expansión internacional de una empresa debe estar basada en un soporte de información actualizada y completa que le brinde la oportunidad de incursionar en el Mercado Internacional.

Para llevar la obra a la práctica he considerado hipotéticamente como ejemplo a una empresa cuyas actividades están dirigidas a la elaboración de camisas.

Planeación:

Una estructura organizacional y un plan estratégico en el proceso de la planeación son factores que una empresa debe comprender y manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso basándose en puntos fundamentales como:

- Descripción de la Empresa
- Misión de la Empresa
- Visión de la Empresa

Descripción:

La empresa seleccionada lleva como Razón Social "ELEGANCIA", dedicada a la confección de camisas para caballeros.

- **Misión de la Empresa:**

ELEGANCIA dentro de su organización tiene a un buen grupo realizando un arduo trabajo cuya misión es dedicarse a la elaboración de camisas para caballeros que gozan de gran calidad, bajos costos y tiempos de entrega garantizados para satisfacer una gama de clientes exigentes.

- **Visión de la Empresa:**

Elegancia pretende ser una de las empresas más competitivas en la elaboración de camisas de excelente calidad y precio con miras a expandirse al Mercado Internacional, empezando por el Mercado Chileno.

Análisis FODA

Dentro de una empresa es conveniente y recomendable realizar un Análisis FODA, con el fin de realizar a tiempo correcciones necesarias en la organización de la empresa.

“ELEGANCIA”

Fortalezas:

- Las camisas son de excelente calidad y de bajos costos.
- Los tiempos de entrega son siempre los estipulados.
- Poseen una gran variedad de clientes.
- Cuentan con una planta, provista de buena maquinaria.

Oportunidades:

- Debido a las nuevas incursiones de productos en el mercado se lograría la consolidación.
- El costo de las camisas, junto a la satisfacción de sus clientes le permite a la empresa expandirse al Mercado Internacional.

Debilidades:

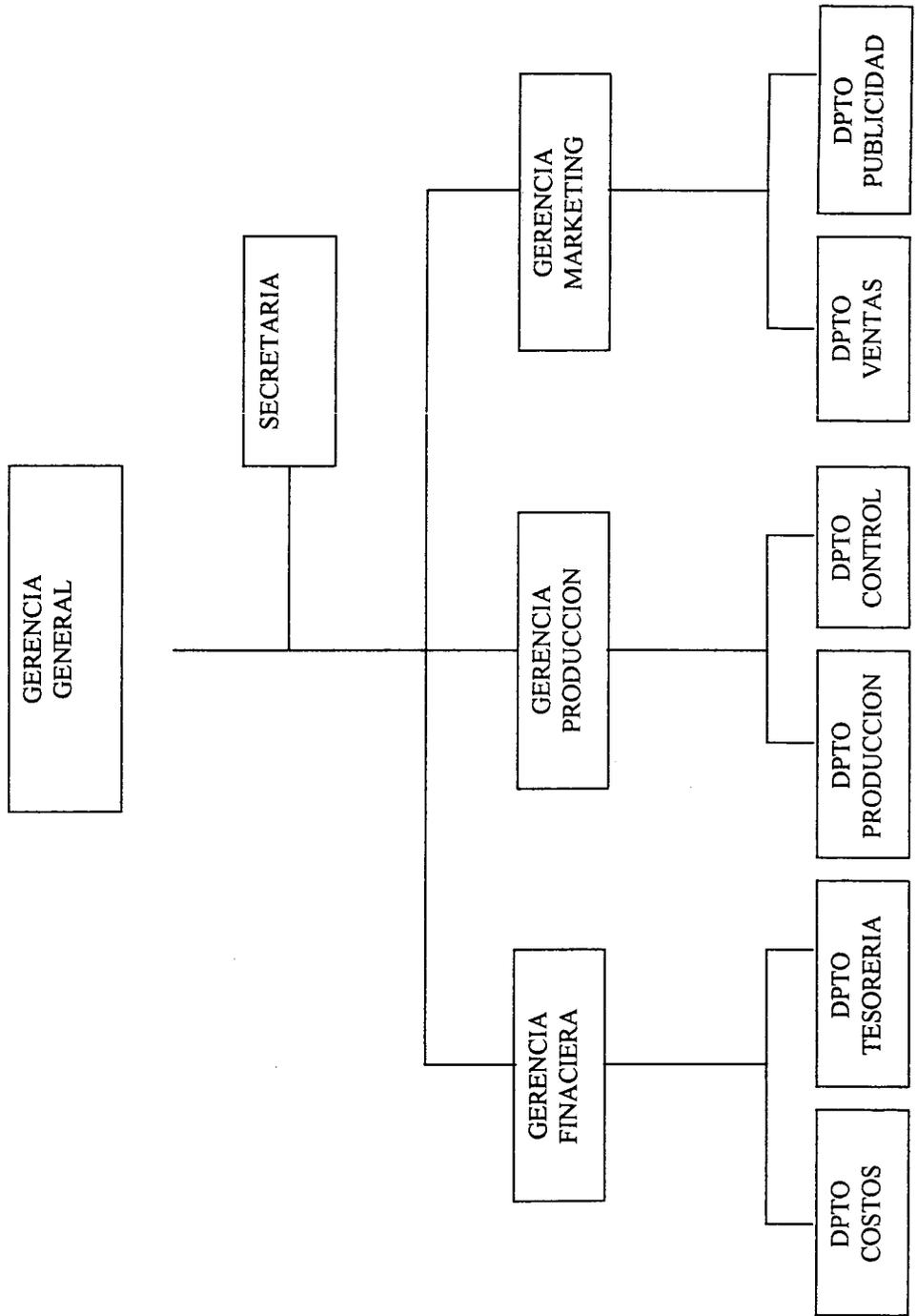
- Debido a su capacidad de producción se han visto en la necesidad de rechazar pedidos.

Amenazas:

- Existen muchas otras empresas competitivas del mismo género.
- La situación económica del país, tiende a afectar los intereses de la empresa.

Organigrama:

Organigrama de "ELEGANCIA"



Estrategia Competitiva:

La gran decisión que debe tomar toda empresa es que tipo de ventaja competitiva quiere obtener ya se en **Liderazgo en Costos**; es decir que la empresa debe tener costos generales inferiores a los de sus competidores o **Diferenciación**; que consiste en que el producto ofrecido por la empresa sea único de alguna manera para sus clientes.

Selección del Producto a Exportar:

Antes de emprender una inversión en una empresa orientada a la exportación, el empresario debe estar conciente de que el producto que va a ofrecer reúna con todos los requisitos suficientes para competir en el exterior.

Cuando se desea exportar un producto manufacturado, es necesario que su costo de elaboración sea bajo y pueda absorber otros costos por concepto de exportación, esto ayudará a fijarle un precio competitivo en el exterior.

Proceso Productivo de camisas:

Siguiendo con nuestro ejemplo, a continuación se detalla el proceso productivo para llevar a cabo la confección de camisas.

1. escoger tela
2. inspección de la tela
3. diseñar patrones
4. trasladar tela hasta el área de corte
5. tender tela
6. postura de patrones
7. cortar tela
8. inspección de tela
9. selección de tela por talla
10. trasladar hasta la filateadora

- 11.filetear (Cerrar y pegar mangas)
- 12.trasladar hasta maquinas coser
- 13.pegar cuellos y ruedos de mangas
- 14.pegar etiquetas
- 15.inspección de coser y pegar
- 16.trasladar hasta la hojaladora
- 17.hacer hojales
- 18.pegar botones
- 19.limpiar, camisa
- 20.trasladar hasta la planchadora
- 21.planchar camisa
- 22.doblar camisa
- 23.inspeccionar camisa
- 24.empacar camisa
- 25.almacenar camisa
- 26.entrega de camisa

1.- Costo de Material para la producción de una camisa.

Para la producción de una camisa se necesita el siguiente material:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN MATERIAL	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1 ½ yarda	Tela Dacrón color	5,00	7,50
2 tubos pequeños	Hilo de seda color	0,15	0,30
11	Botones	0,03	0,33
1	Etiqueta	0,08	0,08

TOTAL MATERIAL \longrightarrow **\$8,21**

Hipotéticamente ELEGANCIA diariamente elabora 100 camisas, es decir mensualmente 2000.

- $\$8,21 \times 2.000 = \16.420
- Mensualmente en material se gasta \$16.420

2.- Costo de Mano de Obra Directa para la producción de una camisa.

Para la elaboración de una camisa trabajan directamente 8 personas, repartidas de la siguiente forma:

Cada empleado trabaja 8 horas al día (8:00 a 12:00 y 2:00 a 6:00), 5 días a la semana o 160 horas al mes, a un costo de \$1 cada hora de trabajo.

#EMPLEADOS	OCUPACIÓN	# HORAS DIARIAS / TRABAJO	COSTO POR HORA \$	COSTO DIARIO TOTAL \$
3	Operadores de maquina de coser	8	1,00	24,00
1	Operador de maquina fileteadora	8	1,00	8,00
1	Operador de máquina hojaladora	8	1,00	8,00
1	Operador de maquina botonadora	8	1,00	8,00
1	Planchadora	8	1,00	8,00
1	Empacadora	8	1,00	8,00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA DIARIA				\$64,00

- $\$64,00 \times 160$ horas mensuales = $\$10.240$
- Mensualmente se paga por MOD $\$10.240$

3.- Costo de Mano de Obra Indirecta mensual.

CARGO	SUELDO MENSUAL \$
Gerente General	650,00
Secretaria	400,00
Gerente Financiero	550,00
Gerente de Producción	550,00
Gerente de Marketing	550,00
Jefe de Costos	300,00
Jefe de Tesorería	300,00
Jefe de Producción	300,00
Jefe de Control	300,00
Jefe de Ventas	300,00
Jefe de Publicidad	300,00
TOTAL MOI	\$4.500

- Mensualmente se paga por MOI $\$4.500$.

4.- Costo de Gastos Generales mensuales.

DETALLE	COSTO MENSUAL \$
Alquiler Local	600,00
Electricidad	35,00
Teléfono	50,00
Artículos de Limpieza	20,00
Artículos de Oficina	25,00
Lunch	29,00

TOTAL GASTOS GENERALES MENSUALES —————> **\$759,00**

- Mensualmente se paga por Gastos Generales \$759,00

RESUMEN:

Luego de haber estudiado el total de desembolsos tenemos por concepto de:

• MATERIALES	\$16.420,00
• MANO DE OBRA DIRECTA	\$10.240,00
• MANO DE OBRA INDIRECTA	\$4.500,00
• GASTOS GENERALES	\$759,00
TOTAL	\$31.919,00

Mensualmente obtenemos un desembolso de \$31.919,00 para la elaboración de 2000 camisas, obteniendo de esta manera un costo unitario por camisa de \$16,00.

Estudio de Mercado:

ELEGANCIA, luego de haber realizado un análisis exhaustivo de planes, objetivos, y costos toma como decisión de expandirse a nivel extranjero, iniciando en el mercado chileno, para lo cual necesita realizar un estudio de mercado, que le permitirá decidir si existe un buen mercado para su producto, y de esta manera ahorrará a la compañía cuantiosas sumas,

ELEGANCIA debe tomar entonces como puntos clave:

- Extensión del Mercado
- Usos y especificaciones del bien que se quiere exportar
- Precios y Costos actuales del producto

- Tipo de Consumidores
- Fuentes de abastecimiento del producto
- Mecanismos de Distribución
- Requisitos legal para comerciar en el país de exportación
- Bienes o servicios competitivos
- La Política Económica del país al que se exportará.

El Gerente General de “ELEGANCIA”, además de esto puntos debe seguir pasos que le servirán de ayuda para explorar el mercado extranjero, entre los cuales tenemos:

- Discutir dentro de la empresa el objetivo que se desea alcanza al penetrar al mercado chileno
- Organizar grupos de trabajo que soliciten entrevistas, a distribuidores, vendedores, y compradores acerca del producto que se piensa introducir en Chile
- Toma de decisiones una vez que se ha obtenido el material necesario con respecto al mercado chileno, tomando en consideración la opinión de algún asesor externo que tenga conocimiento sobre este mercado.

Así como realizamos una investigación de mercados es conveniente realizar un estudio sobre el producto, ya que este se puede alterar al momento de exportarlo es así que debemos considerar los siguientes factores:

- Modificaciones necesarias para las ventas
- Precio y competitividad del producto
- Embalajes, propagandas o marcas

Canales de Distribución:

La elección del canal que se emplee en la exportación es sumamente importante, al momento de vender en el exterior.

Entre los diferentes canales de distribución tenemos principalmente:

- Venta Directa por viaje de Agentes
- Distribuidores
- Representantes
- Corredor o Broker
- Comerciante Exportador
- Consorcio o Cooperativa de exportación
- Empresa de Comercio Exterior
- Sucursales
- Centros de Almacenamiento

Precio:

La determinación de precios y del margen de utilidad deberán ser flexibles, ya que será necesario establecer diferentes precios para los diversos mercados.

Cabe recalcar además que un factor que afecta este aspecto es el de la variación y aumento de los costos que en algunos casos pueden ser adicionales a los ya establecidos.

La empresa "ELEGANCIA", en el desarrollo de su producto ha obtenido un precio por camisa de \$16,00 como mencionamos anteriormente en el resumen de costos para la elaboración de camisas.

A este precio sumamos un valor mas que tiene que ver con el envase, y embalaje de el producto. En este caso la empresa utiliza cajas de cartón unitarias por cada camisa cuyo valor es de \$0,50 por caja.

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO \$
1	Caja de cartón	0,50

ELEGANCIA, para su primera exportación planea considerar un volumen de 2000 camisas que es lo que produce en un mes; tomando también a un intermediario o Broker, que se encargue de trámites relacionados con la exportación de camisas, cuyos honorarios corresponden a un costo de \$300,00 mensuales.

En el aspecto del transporte, el contenedor contratado por la empresa para que lleve la mercadería desde el país de origen hasta el país de destino tiene un costo por las 2000 camisas de \$160,00.

A esto se suma un margen de utilidad del 30% por cada camisa.

Resumen:

Los costos anteriormente mencionados quedan de la siguiente manera:

- Envase y Embalaje: \$0,50 por camisa $0,50 \times 2000 = 1.000,00$
- Flete: \$0,08 por camisa $0,08 \times 2000 = 160,00$
- Broker : 300,00 mes/2000 producción mensual = \$0,15
- Margen de utilidad: 30% por camisa

Entonces al valor de \$16,00 sumamos 0,50 por concepto de envase y embalaje, \$0,08 por concepto de Transporte y 0,15 por honorarios al broker obtenemos un precio de \$17,00

Como mencionamos anteriormente ELEGANCIA desea obtener una utilidad por cada camisa del 30%, entonces $\$17,00 \times 30\%$ mas obtenemos un costo total por cada camisa de \$22,10.

Conclusión:

Al hacer el estudio y trámites necesarios de la introducción de esta empresa; se determina que el valor de cada camisa corresponde a \$22,10 siendo en Chile, el precio de una camisa con las mismas características de \$24,00, concluyendo de esta manera que ELEGANCIA puede introducir su producto al mercado chileno obteniendo una ventaja de \$1,90 a su favor por cada camisa, brindando un producto con las mismas características y calidad total.

En un futuro ELEGANCIA se proyecta a la implantación de una sucursal en Chile; cuando haya obtenido un grado de madurez en este mercado, será necesario establecer oficinas en este país ya que se necesitará servicios de almacenamiento y control directo sobre la exportación.

Como mencionamos en el estudio de este caso es necesario e importante hacer un estudio minucioso acerca de los objetivos internos de la empresa y la misión que desea a futuro, implantar una estrategia de internacionalización es un tema muy delicado ya que de esta depende que la empresa logre entrar en el mercado o no, para esto es necesario seguir pasos fundamentales que le permitan una buena estabilidad en el campo extranjero.

FUENTE: Para la elaboración de este caso se obtuvo información básica a través del Sr. Luis Jácome, quien es dueño de una distribuidora de camisas en la ciudad de Quito, ubicada en la calle Cuenca 1325 y Olmedo (Sector El Tejar).

CAPITULO 6.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1.CONCLUSIONES.

En toda organización o empresa para llevar a cabo un buen desempeño dentro de la misma es necesario darle gran importancia al ámbito financiero, ya que el tipo de decisiones que se tomen dentro de una empresa, tendrá relevancia financiera que afectará en forma positiva o negativa, de manera que un factor muy importante es el desarrollo de un buen plan estratégico, que deberá ser dinámico y flexible siendo la clave del éxito para cualquier negocio, las estrategias o planes inadecuados puede causar serios problemas, sin importar que tan eficiente sea la empresa.

Una decisión no menos importante que la anterior es la de escoger el método o estrategia de entrada en el mercado internacional en los mercados que la empresa ha seleccionado para su aventura internacional. Una estrategia de entrada fallida puede significar tanto el debut como la despedida para aquellas empresas sin verdadera vocación internacional.

Una empresa en una misma etapa de su proceso de internacionalización puede adoptar diferentes estrategias para distintos mercados , en función del tipo de mercado, sus clientes y las oportunidades que se le presentan, poderío de los competidores, exigencias de los gobiernos.

Es decir la estrategia a adoptar depende del sector en el que la empresa opera, la etapa del proceso de expansión internacional en que se encuentra, y el mercado en el que pretende entrar.

6.2.RECOMENDACIONES.

En el desarrollo de esta tesis, hemos podido ver, que existen factores importantes dentro de una organización a la hora de tomar una decisión que implique proyectarse a un mercado extranjero, parte de estos factores es tener un claro sentido de la misión y visión que tiene una empresa, realizando un análisis de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización de manera que pueda modificar uno u otro punto que sea necesario, y le permite crecer día a día.

Al desarrollar esta tesis se quiere dar a conocer los pasos, normas y procedimientos necesarios para penetrar en el mercado exterior, tomando en cuenta que al momento que un empresario realice un estudio de mercado en el extranjero, es necesario tomar en cuenta información que le puedan proporcionar instituciones gubernamentales y sus representantes en el extranjero, ya que esto incluye ahorro por concepto de viajes e investigaciones personales.

El control de producción y calidad deber ser minuciosos, todas las medidas que se tomen en cuenta para mejorar estos controles contribuyen a mejorar las exportaciones, ya que los productos que compiten en el exterior tienen calidades y precios muy competitivos, es así que los productos de nuestro país deben reunir las características mencionadas si se busca competir en el exterior, por otro lado es de mucha importancia la contabilidad de costos de una empresa, que puede proporcionar a la gerencia datos relativos a los costos de producir o vender un artículo, facilitando la preparación de informes en base a los cuáles la gerencia toma decisiones, utilizando de mejor manera los recursos.

El directivo basado en un profundo análisis, puede encontrar soluciones a favor de la empresa, no puede conseguirse una ventaja competitiva imitando a competidores, esta creatividad deberá estar acompañada de

perder el miedo a competir fuera del país, ya que la tendencia a la internacionalización de los mercados hará creer a la empresa, y el lograr entrar en mercados extranjeros permite al sector empresarial aprender cosas nueva, que le permitan desenvolverse en eficacia aportando a que el desarrollo de nuestro país sea cada vez mas grande.

ANEXOS

Trámites de Exportación.

Aspectos Comerciales y Técnicos.

- a) **Cantidad.**- Producir en cantidades lógicas para poder establecer continuidad en la venta.
- b) **Calidad.**- La calidad contribuye a competir con otros productos y por ende la eficiencia es un factor muy importante en la exportación de un producto.
- c) **Precio.**- Debe ser razonable que permita la apertura y consolidación de los mercados.
- d) **Envase y Embalaje.**- Debe cumplir con las normas internacionales que rigen en la materia.
- e) **Transporte.**- Elegir el medio de transporte mas adecuado a las características del producto.
- f) **Seguro.**- En la exportación existe una serie de imprevistos que afectan el destino del producto y principalmente su valor; por tal motivo se requiere una póliza de seguro que cubra gastos y riesgos posible.

Trámites en el Banco Central del Ecuador.

a) **Registro.**- está dado por registro de firmas en el Banco Central del Ecuador.

b) Requerimientos:

Personas naturales:

- Cédula de ciudadanía
- Registro Único de Contribuyentes(RUC): Dirección, Actividad, Sector de la Institución, Nacionalidad.

Personas Jurídicas:

- RUC
- Comunicación del Representante Legal.

Normas.-

Existen normas que debemos cumplir para poder exportar; dentro de estos tenemos:

a) Certificado de Origen.- El certificado de origen es un documento que se obtiene en la Cámara de Producción y que indica donde se fabrica y donde se produce una mercadería.

b) Certificado de Calidad.- Provee la propia empresa fabricante, indica que el producto ha sido elaborado bajo ciertas normas internacionales de fabricación.

c) Certificado de Inspección.- es un documento que dan la verificadoras SGS, Bureau Veritas, Cotecna. ITS, y nos indica que el producto que va a ser embarcado cumple con todas las condiciones contractuales en lo que se refiere a peso, cantidad, valor, descripción comercial y sirve para que el importador tenga la seguridad de que el exportador le enviará la mercadería, objeto de negociación que de acuerdo a nuestras Leyes Ecuatorianas no es obligatorio el Certificado de Inspección en las Exportaciones este se envía a petición del Importador.

Forma de Pago:

a) Pago Anticipado.- que consiste en recibir el dinero antes del embarque de la mercadería.

El exportador se acoge a este sistema cuando :

- existe confianza con el importador
- tiene liquides y necesita de este pago para financiar la producción.
- oferta limitada y existe gran demanda del producto.

b) Giro a la Vista.- Consiste en pagar la mercadería contra entrega de documentos de embarque, los mismos que son los siguientes:

- 1.- Factura Comercial.
- 2.- Conocimiento de Embarque.
- 3.- Guía Aérea
- 4.- Carta de Porte
- 5.- Certificado de Origen
- 6.- Lista de Empaque
- 7.- Detalle de Gastos.

BIBLIOGRAFIA.

MERCADO Salvador, tercera edición, "Comercio Internacinal", editorial Noriega

JARRILLO José Carlos, segunda edición, "Dirección Estrategica", Mc Graw Hill

GOODSTEIN Leonard, cuarta edición, "Planificación Estratégica", Mc Graw Hill

[http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com), "Cultura dentro de la Organización"