

Mensaje del Autor

Estimados amigos, profesores, alumnos, empresarios, lectores:

Antes de todo, gracias por confiar en mí y tener este libro entre sus manos.

Nuestro objetivo es motivar al lector a internacionalizarse con productos con más valor agregado, a trabajar más la imagen de la empresa, a cobrar más de los colaboradores a través de planeamientos, a desarrollar una mentalidad global en toda la empresa, a tener más autoestima sobre la capacidad y creatividad de ganar el mercado internacional.

Este libro quiere ser su “navegador gps”, su manual de instrucciones de uso, su “personal trainer” simplificando la gestión de la internacionalización, mejorando la competitividad a través de informaciones, métodos y experiencias.

Gracias desde ahora por sus comentarios y sugerencias.

Nicola Minervini

Beneficios para el lector

Crear ventajas competitivas para la empresa internacionalizada, simplificando la gestión de la exportación/internacionalización a través de informaciones, experiencias, métodos y procedimientos.

¿Qué ofrece este libro?

Este libro propone un método de gestión de la exportación, teniendo como objetivos principales la obtención de los siguientes resultados:

- **Reducción de costes y riesgos**

Gracias a la visión general del proceso de la internacionalización aquí transmitida, a la posible utilización de los muchos instrumentos prácticos para la gestión de la exportación sugeridos a través de los 102 check-list (listas de evaluación y verificación) y aplicando para la propia realidad las numerosas experiencias transmitidas.

- **Mejora de la eficiencia en la promoción**

Hemos dedicado cuatro capítulos a este tema, invirtiendo en particular en la descripción de la metodología de cómo preparar las ferias internacionales.

- **Incremento del propio capital de información**

Gracias al universo de informaciones aquí contenido.

- **Una mejor utilización de los programas de apoyo a la exportación**

Por las informaciones detalladas sobre “quién hace lo que hace” en el comercio exterior de España y de la totalidad de los países de América Latina.

- **Una mejora constante en la rentabilidad de la exportación**

Gracias a la posibilidad de efectuar una evaluación periódica de la propia competitividad a través de nuestra metodología del “Export check-up”.

¿Qué temas se tratan?

La estructura del libro, basada en partes, sigue un ritmo envolvente, desde el listado de los primeros pasos para exportar para quien se inicia a enfrentar el mercado externo hasta la evaluación de la propia capacidad de gestión de la exportación en el anexo “Export check-up”, pasando por los cuatro pilares básicos de nuestro método **PIME: Promoción, Información, Mercado, Empresa**.

Específicamente, este libro intenta ofrecer respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacer y no hacer en la gestión de la exportación?
- ¿Cómo la exportación involucra a toda la empresa?
- ¿Cómo puede estructurar su proyecto de internacionalización?
- ¿Cuál es la información necesaria y dónde buscarla?
- ¿Cuáles son las entidades oficiales e instituciones de apoyo a la promoción a la exportación?
- ¿Cómo puede comunicar y promocionar su empresa en el exterior?
- ¿Cómo preparar la participación en una feria o misión empresarial al exterior?
- ¿Cuáles son las alternativas para estar presente en los mercados internacionales?
- ¿Cómo optimizar la gestión de los clientes?
- ¿Cuándo hacer o no hacer un consorcio de promoción de exportación?

¿Qué temas no se tratan?

El libro no trata asuntos de carácter macroeconómico, por lo tanto, no encontrará temas relacionados con escenarios, bloques económicos, tratados de libre comercio (acuerdos internacionales), estadísticas de flujo de comercio, asuntos relacionados con los trámites administrativos, tampoco se tratan aspectos aduaneros, fiscales, pagos, financiación, documentación, etc.

Los temas arriba mencionados, si bien son importantes, ya son ampliamente tratados en toda la literatura del comercio internacional. De igual forma, nuestra preocupación ha sido compensar la falta de abordaje de estos asuntos con la investigación minuciosa de centenares de enlaces que hemos indicado a lo largo de la obra facilitándole la búsqueda de información específica.

Puntos relevantes de este libro

- a) Estilo práctico, transmitiendo experiencias y formatos de “Cómo hacer” y de “Cómo no hacer”.
- b) Casos reales de empresas que lograron el éxito.
- c) Aporte de opiniones de expertos de mucho prestigio pertenecientes a instituciones de formación en comercio exterior.
- d) Un importante volumen de informaciones y fuentes donde buscarlas.
- e) Ciento dos check-lists (listas de evaluación y verificación) muy detallados.
- f) Una amplia panorámica de toda la bibliografía y websites especializados.
- f) El “Export check-up” (el método de la evaluación de la competitividad), práctico y didáctico.
- g) Asuntos prioritarios como ferias, consorcios, planteamiento de la exportación, entrada en los mercados, tratados con mucho detalle.
- h) Material didáctico para alumnos y profesores.

PARTE I
LA EMPRESA Y LA RUTA PARA
LA INTERNACIONALIZACIÓN

CAPÍTULO 1.

LOS PRIMEROS PASOS

“En gran parte, el éxito duradero se construye concentrándose constantemente sobre las cosas ciertas y empeñándose en promover, todos los días, una gran cantidad de mejoras modestas y en apariencia insignificantes”.

Ted Levitt

No es por casualidad que iniciemos este manual con una frase de Ted Levitt. Nuestra intención es guiarle a través de esta obra, a cómo dar estos primeros pasos, tomar decisiones correctas y agregar, día a día, mejoras a su proceso de exportación, de modo que pueda construir una sólida base para el fascinante reto de la internacionalización.

Un viejo refrán chino dice que “el camino más largo comienza con el primer paso”. Dé su primer paso en la dirección correcta y si durante el camino de su aprendizaje se apoya en los conceptos que se abordan en este libro, tenemos la seguridad de que alcanzará resultados óptimos y nuestra labor no habrá sido en vano.

En esta primera parte vamos a trazar el plan de trabajo que lo acompañará a lo largo de todo el libro.

Es el primer paso que daremos juntos, rumbo al éxito.

Iniciaremos nuestro cometido con las listas de chequeo que llamaremos, para darle agilidad al texto “check-up”.



Figura 1.1. Check-up (Fotolia)

Check-up N.º 1: ¿Por qué leer este libro?

Procure reflexionar respecto a las siguientes preguntas:

- En general, ¿aprovecha los mecanismos de los acuerdos internacionales y de los tratados de libre comercio para reducir las barreras del comercio exterior?
- ¿Ha encontrado dificultades en sus negociaciones internacionales por no saber manejar las diferencias culturales?
- ¿Conoce las principales cláusulas que debe contener un contrato internacional de agente comercial? (Entendemos por agente comercial, una empresa o un profesional que promueve los productos del exportador y es remunerado por medio de comisiones. Trataremos más sobre este tema en el capítulo 9).
- ¿Cuáles son las reglas que se deben observar para participar con éxito como expositor en una feria internacional?

- ¿Conoce profundamente las fuentes de información para administrar la internacionalización?
- ¿Qué ventajas podría obtener si participa en un consorcio de promoción de exportación? Entendemos por **consorcio de promoción de exportación** a un agrupamiento de empresas exportadoras con intereses comunes, cuyo objetivo es mejorar la oferta exportable. Esas empresas se reúnen en una entidad con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro (en el capítulo 11 trataremos este tema con más amplitud).
- ¿Sabe cómo reducir los costes de gestión de las exportaciones por medio de la planificación fiscal internacional?
- En los mercados en los que su empresa opera, ¿acostumbra efectuar la investigación, el registro y seguimiento de la marca? Ante la duda, visite: www.wipo.int/portal/index.html.es
- ¿Sabe si es posible reducir los aranceles de importación de sus productos en el país destino hacia el cual los exporta?
- ¿Es competitivo en su almacén o en el almacén de su importador? (¿Utiliza los términos de comercio internacional “Incoterms 2010”, tipo *ex-works*, FOB, CIF, etc.? Para más información, visite: www.incoterms.com
- ¿Conoce al menos diez formas distintas de buscar un importador?
- ¿Conoce las leyes de importación del país al cual quiere exportar?
- Para quienes reciben su catálogo o visitan su sitio web, ¿están claras sus ventajas competitivas?
- En su comunicación y promoción, ¿utiliza el criterio AIDA (Atención, Intereses, Deseo, Acción)?
- ¿Ha implantado en sus empresas una metodología para evaluar periódicamente la competitividad de la gerencia de exportación?
- ¿Está seguro de que opera en los mercados correctos y con los mejores socios?

¿Cómo le ha ido en este maratón de preguntas?

¿Ha tenido alguna duda? ¿Ha dejado alguna pregunta sin responder?

Si tuvo dudas o respuestas negativas, podrá obtener un gran provecho de este libro y eliminar todas sus dudas a través de los 102 check-lists que encontrará, y a través de los centenares de links, experiencias, ejemplos, ejercicios y otros recursos didácticos muy prácticos.

Si, por el contrario, no ha tenido ninguna duda y ha contestado positivamente todas las preguntas, le felicito: es un especialista en comercio exterior. Por lo tanto, la lectura de esta obra contribuirá aún más a su carrera, y podrá comparar la información y los casos aquí relacionados con su experiencia profesional.

*“Los vientos y las olas son siempre favorables
a los navegantes más hábiles”.*

Edward Gibbon

Objetivos del capítulo

- Presentar los diversos temas que examinaremos a lo largo del libro.
- Exponer brevemente los diferentes aspectos que deben considerarse en la actividad de internacionalización de la empresa.

Son numerosos los aspectos de la internacionalización. Durante todo el proceso, el exportador debe enfrentarse a múltiples cuestiones de distinta naturaleza, como diferentes legislaciones, normas arancelarias, diversos niveles de tecnología, mercados con mayores (o menores) exigencias, distintas monedas y tipos de cambio, etc. Además, se encontrará con profundas diferencias culturales, para lo cual deberá adaptar su forma de comunicación al estilo y cultura de los países con los que hará negocios y sortear así los retos que ha generado la globalización, como:

- Menor vida útil del producto
- Mayor volumen de información
- Investigación de nuevos mercados
- Promoción más agresiva
- Nuevos competidores
- Nuevas formas de entrada en los mercados
- Logística más compleja de distribución física internacional
- Alta disponibilidad de mano de obra de bajo coste en muchos países



Figura 1.2. La internacionalización

Ante este escenario, surge la siguiente certeza: para obtener éxito en los mercados internacionales, casi siempre debemos cambiar la forma en que hemos actuado en el mercado interno. Pero, ¿qué tipo de cambio tenemos que hacer? Y, ¿cómo lo ponemos en práctica?

La mayoría de las empresas que han obtenido éxito en el mercado internacional se han basado en estos cuatro parámetros:

- Desarrollo de tecnologías de información.
- Búsqueda constante de nuevos nichos de mercado.
- Gestión de la internacionalización con presencia directa y constante en el exterior.
- Insistir en innovación de productos, procesos y organización interna.

Para mayor información, visite:

<http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-tecnologia-y-innovacion/gestion-tecnologia-y-innovacion2.shtml>

En la actualidad, la internacionalización exige un cambio fundamental: de empresas proveedoras de productos a empresas proveedoras de soluciones, tarea que, por supuesto, no es nada fácil.

Además del reto de asumir esta nueva actitud, tenemos que descubrir cómo dar los primeros pasos en el tan fascinante y diversificado mundo del comercio exterior.

¿Qué soluciones le puede ofrecer su empresa al mercado? ¿Qué precios debe fijar? ¿Cuáles son y dónde están las oportunidades de éxito? ¿Cuál es la mejor forma de conocerlas?

¿Cuáles son los mercados que prometen buenos negocios y cuáles son los obstáculos a los que se enfrentará?

Estas son algunas de las muchas preguntas que debe formularse la empresa o el profesional que comienza a pensar en operar en los mercados internacionales.

Trataremos de dar una respuesta preliminar a las preguntas más frecuentes.

Check-up N.º 2: Los primeros pasos

- Participar como expositor de una feria internacional, ¿puede ser el primer paso para iniciar un proceso de internacionalización?
- ¿Sabe evaluar su capacidad exportadora para determinar si está preparado para hacerlo?
- ¿Conoce cuáles son las principales etapas de un plan de exportación?
- ¿Conoce cuáles son las organizaciones de su país y del país importador que pueden brindarle asistencia para exportar?
- ¿Es determinante la dimensión de las empresas para lograr una operación exitosa en comercio exterior?
- ¿Cuándo debe empezar a exportar?
- ¿Cuáles son los cuatro pilares de la exportación?
- ¿Cuáles son los errores más comunes en un proceso de exportación?
- ¿Qué barreras pueden obstaculizar la exportación?

Para más información, visite:

<http://www.gestion.org/estrategica/comercio-internacional/pasos-para-exportar-con-exito/>
www.icex.es

Iniciaremos ahora nuestro largo camino en el universo del comercio exterior.

1.1. ¿POR QUÉ EXPORTAR?

Son varios los motivos que llevan a miles de empresas a incursionar en el mercado internacional.

Los principales motivos para exportar se presentan en el siguiente check-list:

Check-list N.º 1: ¿Por qué exportar?

- Por una estrategia de desarrollo de la empresa.
- Para dar un mejor uso a las instalaciones, incrementar la productividad y optimizar los costes de producción.
- Para superar posibles dificultades de ventas en el mercado interno (pero cuidado: no hay que considerar la exportación como una “salida a la crisis”. Hay que pensar en exportar antes de que sobrevenga una crisis).
- Por la posibilidad de obtener precios más competitivos en otros mercados.
- Para prolongar el ciclo de vida del producto.
- Para diversificar los riesgos, que dejan de concentrarse solo en el mercado interno.
- Para mejorar el nivel de los recursos humanos pues, por lo general, en las empresas internacionales se forma mejor al personal.
- Para un mayor desarrollo tecnológico e incremento de la rentabilidad.
- Para mejorar la calidad del producto, pues la empresa estará obligada a adaptar la calidad en base a las diferentes exigencias de los distintos mercados.
- Para una posible disminución de la carga impositiva por medio del uso de incentivos fiscales (lo cual depende de la política de cada país).

La exportación no es sencillamente una meta de facturación: es una aliada importante en la estrategia de la empresa para tornarse más competitiva.

La mayor ventaja de la exportación es que permite confrontar la realidad de la empresa con otras realidades, competidores y exigencias: es una forma de elevar el nivel de conocimientos. Es la mejor escuela de la competitividad.

1.2. ¿QUIÉN PUEDE EXPORTAR?

Muchas empresas tienen miedo a exportar. Es muy común escuchar afirmaciones como “Mi empresa es demasiado pequeña para internacionalizarse” o “No tengo recursos para invertir en exportación” o bien “No tengo precio para competir”.

Con frecuencia, lo único que les falta a esas empresas es información. La exportación tiene una escasa vinculación con las dimensiones de la empresa, esto es, es mucho más importante la actitud de los empresarios (claro que quien quiera exportar ciertos productos, como las máquinas herramientas, por ejemplo, debe contar con una empresa de tamaño medio-grande). En Italia, por ejemplo, más del 75% de la exportación la realizan pequeñas y medianas empresas (si agregamos más valor a nuestros productos, tendremos mayores posibilidades de exportar).

La exportación exige un gran compromiso con algunos conceptos como calidad, creatividad, innovación y profesionalidad, a la vez que, con frecuencia, el tamaño de la empresa es un elemento coadyuvante en esta historia. Puede conocer qué empresas de su país exportan a través de las diversas instituciones de promoción del comercio exterior. Solo por mencionar algunas de ellas: **ICEX** (España), **Fundación Exportar** (Argentina), **ProMéxico** y **Bancomext** (México), **ProExport** (Colombia), **ProChile** (Chile), etc. (En los capítulos 2 y 3, analizaremos con detalle varias instituciones de promoción del comercio exterior de varias regiones, especialmente de España y de América Latina).

Es fundamental que, como primera medida del proceso de internacionalización se evalúe la *capacidad exportadora* de la empresa, y no solo la capacidad de producción. **Capacidad exportadora** es la capacidad que tiene la empresa de adecuarse a las variables del mercado internacional, para lo cual debe realizar una serie de cambios internos, tanto en el área de recursos humanos como en la de proyectos, productividad, comunicación y gestión.