

75

Nuestra propuesta de una estrategia exportadora en ocho etapas (*)

(Lima, 08 de febrero de 2019)

Nuestra propuesta de una estrategia exportadora en ocho etapas (*)

(Lima, 08 de febrero de 2019)

En 1999 escribí un libro con el título: “Introducción a los Negocios de Exportación: criterios para la toma de decisiones”¹. La idea básica que se desarrolla en el libro es que para tener éxito en el mercado internacional y específicamente en el negocio de la exportación, la pregunta clave no debe ser: “Tengo este producto, ¿en qué parte del mundo puedo venderlo?, sino, “Estas son las exigencias del mercado mundial, mi producto ¿puede satisfacerlas?, ¿puede ser competitivo?

En nuestro medio, formular adecuadamente la pregunta aludida, es un tema estratégico que tiene que ver con el conocimiento de las reglas de juego en el mercado mundial, donde lo que prima son las exigencias del mercado, del consumidor final. Es, por tanto, también un tema cultural, pues en el medio local los empresarios han estado acostumbrados por años a esperar que el cliente se acerque a la empresa y en muchos casos a imponer su criterio al momento de producir, aunque finalmente esa actitud les cueste la propia supervivencia del negocio en el mediano plazo.²

Queda claro que, a mayor internacionalización de la economía peruana y de las empresas y empresarios peruanos mayor aprendizaje y mayor disciplina para cumplir las exigencias de los mercados internacionales. El enfoque en el mercado y no en el producto es clave en cualquier negocio; la cercanía con el consumidor final es fundamental para medir sus reacciones y prever los cambios necesarios.

Pero, en los negocios internacionales y en los de la exportación en particular este criterio es aún más decisivo por el hecho que los mercados de destino están en otros países, algunos muy lejos del Perú, y porque quienes van a ser nuestras contrapartes y usuarios finales tienen otra cultura, otra religión y muchos de ellos duermen cuando nosotros nos encontramos en nuestro día de trabajo normal por el cambio de horario.

¿Cómo desarrollar una estrategia de exportación que funcione adecuadamente y sea sostenible en el largo plazo?

¹ CORNEJO RAMÍREZ, Enrique...; “Introducción a los Negocios de Exportación: Criterios para la toma de decisiones”; Editorial San Marcos; Lima, 1999; 304 páginas.

² Recordemos solamente a los funcionarios de créditos de los bancos que hace décadas esperaban que sus potenciales clientes lleguen a sus oficinas o les inviten a almorzar o cenar para hablar de los préstamos y otras operaciones financieras; hoy los oficiales de crédito tienen que salir a buscar los clientes; las cosas han cambiado sustancialmente y los empresarios tienen muchas opciones entre las que pueden escoger la que más les conviene.

Proponemos desde entonces que la Estrategia Integral de Exportaciones (EIE) se desarrolle en ocho etapas:

1. Investigación de los mercados internacionales;
2. Concepción (formulación) del proyecto de exportación;
3. Organización de la empresa;
4. Diseño del producto o servicio “a medida” de lo que quiere el mercado;
5. Promoción
6. Negociación;
7. Aspectos operativos; y,
8. Seguimiento de postventa.

El primer tema y el más importante es hacer una buena **investigación del mercado** y determinar el segmento del mercado en el que vamos a trabajar para exportar nuestro producto o servicio. La mejor forma de hacer una investigación de mercado es ir personalmente al mercado mismo, sin intermediarios, para conocer directamente las características del mismo, hacer contactos y determinar qué estrategia será la más conveniente.

Es claro que, en los primeros tiempos, para muchos empresarios que hacen sus primeras aproximaciones esta opción es muy onerosa e inalcanzable. Se pueden encargar los estudios de mercado a entidades especializadas o aprovechar los estudios que hacen los organismos públicos o privados dedicados a la promoción de exportaciones; se pueden visitar las Cámaras binacionales de comercio y recurrir a las redes sociales; no es lo óptimo, pero también puede servir.

Una opción intermedia puede ser asistir a una o dos ferias internacionales especializadas en el rubro de exportación en el que trabajamos. Hay ferias para todos los gustos y para todas las estaciones del año; es una opción menos cara y, además, muy productiva si sabemos aprovechar el tiempo en nuestra presencia en el evento ferial.

De la investigación del mercado queda claro a qué mercado, a qué segmento del mismo, o inclusive, a que partícula del mismo nos debemos dirigir y cuáles son las exigencias que ese mercado tiene y que nosotros debemos cumplir escrupulosamente.

Entonces, pasamos a la segunda etapa propuesta. **Formularemos entonces el respectivo proyecto de exportación.** Este proyecto tiene tres partes bien definidas. La más importante ya está hecha que es precisamente la investigación del mercado.

La segunda parte es la que se denomina ingeniería del proyecto o el estudio técnico que sirve para determinar el tamaño de la planta, los niveles de producción, la tecnología y

maquinaria con la que produciremos, las especificaciones técnicas del producto y los requerimientos logísticos.

La tercera parte del proyecto es el estudio económico-financiero lo que implica determinar si el proyecto es o no rentable. Para ello, se recurrirá al método del valor presente de los flujos netos de ingresos y gastos o al método de la tasa interna de retorno que nos dirá si la rentabilidad esperada del proyecto es mayor o menor que el costo de oportunidad de realizar esta inversión (que está dada por la tasa promedio de interés por ahorros vigente en el sistema financiero local).

Con el proyecto ya completo, pasamos a la tercera etapa propuesta en la estrategia. Es aquí -y no antes, que proponemos que nos **organicemos empresarialmente para desarrollar el proyecto de exportación.**

Hay dos alternativas. Lo común es que empecemos de cero, con nuestros propios recursos y con mucho esfuerzo y tiempo dedicado a la fase previa. Sugerimos entonces inmovilizar la menor cantidad del capital que disponemos, para concentrarnos en la fase productiva y no sufrir con costos fijos que “anclados” nos generarán una carga muy fuerte antes de que los flujos de exportación ya se encuentren en los niveles esperados.

Si ya trabajamos en el mercado local, sugerimos que la exportación sea considerada inicialmente como un proyecto especial de la empresa ya existente, de forma que algunos de los costos iniciales puedan ser sustentados inicialmente por la empresa local con cargo a devolverlos cuando ya estemos en plena operación.

La otra alternativa es que nos respalde algún grupo empresarial sostenga el proyecto o que este sea parte de una estrategia del grupo empresarial. En ese caso, las cosas se facilitarán, aunque igual hay que tener los cuidados especiales que permitan que el nuevo proyecto tenga éxito.

La cuarta etapa se relaciona al **desarrollo de la oferta exportable (del respectivo producto o servicio) “a la medida”** de lo que quiere el cliente final. Es decir, haremos exactamente lo que quiere el mercado, tanto en cuanto a especificaciones técnicas y calidades requeridas, así como en lo referente a envase, presentación, transporte o etiquetado.

Aquí recién producimos, hacemos las pruebas piloto y enviamos las muestras a las ferias o a los potenciales clientes. Producimos lo que ya sabemos que tenemos que producir, exactamente como lo quiere el mercado, que ya sabemos cuál es.

La quinta etapa es la fase de **promoción de nuestro producto**. Nosotros ya tenemos el producto o servicio que el mercado requiere, pero el mercado todavía no lo sabe; tendremos que lograr que conozca nuestra empresa, nuestro producto, nuestras ventajas competitivas y para ello recurriremos a diversos instrumentos de promoción.

El envío de muestra será lo primero; la elaboración de catálogos físicos y virtuales será una tarea paralela. Puede resultar asimismo de gran utilidad formar parte de pre -misiones y misiones comerciales que organicen los gremios empresariales privados o la entidad promotora del gobierno, así como inscribirse a ruedas de negocios especializadas.

Pero, el instrumento de promoción por excelencia ha sido y seguirá siendo la participación en ferias internacionales especializadas en la que buscaremos alcanzar tres objetivos: a) conocer de primera mano los principales avances y novedades del mercado mundial en el rubro en el que trabajamos; b) realizar contactos personales y empresariales a los que después se les hará debido seguimiento y que facilitará mucho las cosas en el futuro; y, c) eventualmente realizar ventas o separaciones de futuros embarques.

La sexta etapa tiene que ver con las **negociaciones** que tendremos que hacer para definir muchos aspectos: desde precios y descuentos, hasta fechas de entrega, certificaciones que se tienen que cumplir, tipos de presentación, envases y transporte, fletes y seguros, condiciones de la carta de crédito, financiamiento, los bancos intervinientes, los requisitos de origen, puerto de embarque y lugar de entrega, es decir, el INCOTERM que se requiera, todo lo cual deberá ser incluido en el contrato de compra-venta correspondiente.

En la séptima etapa incluimos todo el **proceso operativo de la exportación**, desde el lugar de producción hasta el lugar de destino en el que se haya acordado la entrega de la mercadería o la realización del servicio. Muchas veces, las escuelas de comercio exterior especializan a sus alumnos en estos temas operativos descuidando las anteriores etapas que son sustantivas.

Como consecuencia de ello, muchos jóvenes egresados saben cómo realizar operativamente una exportación, pero no tienen idea de cómo generar el negocio o escoger bien el segmento del mercado a atender o establecer la estrategia competitiva más conveniente (de precio, de diferenciación o de alta segmentación). La parte operativa interesa aquí y no antes.

Finalmente, en la octava etapa recomendamos hacer el seguimiento de postventa, de manera de saber cuánto y de qué manera estamos satisfaciendo realmente las exigencias del cliente final y, de ser el caso, hacer los correctivos debidos o las nuevas estrategias

teniendo en cuenta lo que haga la competencia. De esta manera nuestra exportación será sostenida en el tiempo y no “flor de un día”.

Hoy como hace veinte años, cuando planteamos esta propuesta de Estrategia Integral de Exportaciones (EIE), las ocho etapas que sugerimos siguen vigentes como una manera de lograr incrementar, diversificar y darles valor agregado a nuestras exportaciones.

(*) Esta conferencia fue preparada por Enrique Cornejo en Lima el jueves 07 de febrero de 2019 y fue expuesta el 08 de febrero de 2019.