

Cil

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS



DIRECCION ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

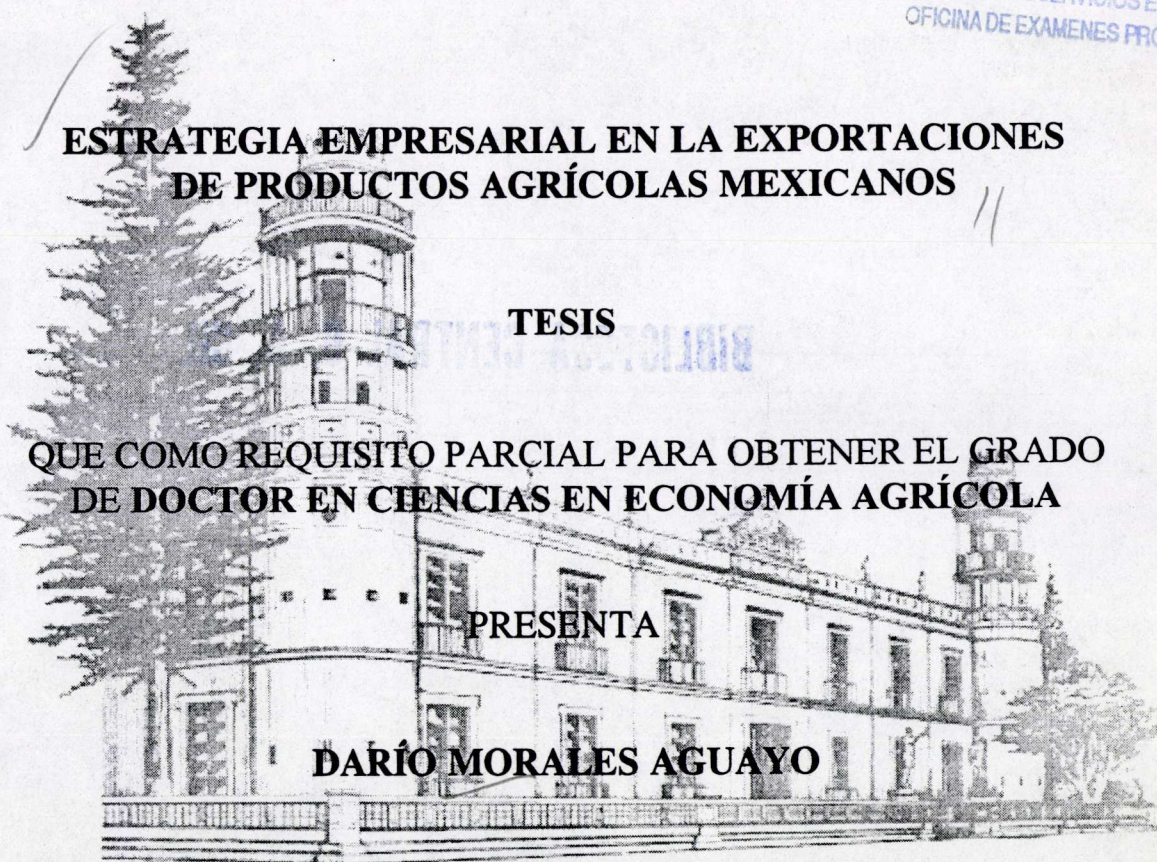
**ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA EXPORTACIONES
DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS MEXICANOS**

TESIS

**QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
DE DOCTOR EN CIENCIAS EN ECONOMÍA AGRÍCOLA**

PRESENTA

DARÍO MORALES AGUAYO



CHAPINGO, MÉXICO. NOVIEMBRE DE 1998



877141

ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS MEXICANOS

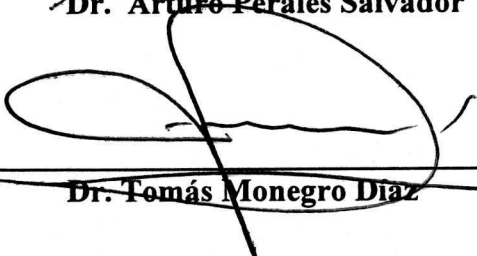
Tesis realizada por el M.C. Darío Morales Aguayo, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de :

DOCTOR EN CIENCIAS EN: ECONOMÍA AGRÍCOLA

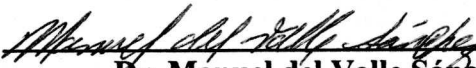
DIRECTOR:


Dr. Arturo Perales Salvador

ASESOR:


Dr. Tomás Monegro Díaz

ASESOR:


Dr. Manuel del Valle Sánchez

A.333 83

LECTOR EXTERNO:


Dra. Alma Alicia Gómez Gómez

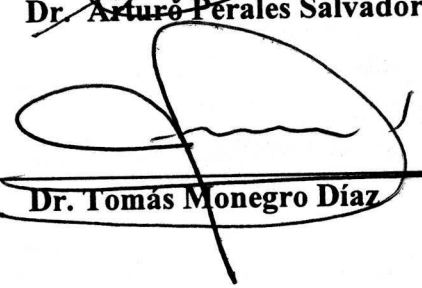
ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS MEXICANOS

Jurado que revisó y aprobó el examen de grado de **Darío Morales Aguayo**, autor de la presente tesis de Doctor en Ciencias en **Economía Agrícola** estuvo constituido por:

PRESIDENTE:


Dr. Arturo Perales Salvador

ASESOR:


Dr. Tomás Monegro Díaz

ASESOR:


Dr. Manuel del Valle Sánchez

LECTOR EXTERNO:


Dra. Alma Alicia Gómez Gómez

DEDICATORIA

**El esfuerzo de este trabajo se lo dedico
a las Olivias y los Daríos con mi amor, agradecimiento y respeto.
Para que unos lo guarden en su memoria, y otros lo tomen como un ejemplo en su
vida**

AGRADECIMIENTOS

La realización del presente trabajo hubiera sido imposible sin el apoyo de las siguientes personas e instituciones:

Dr. Arturo Perales Salvador, por su dirección de la investigación.

Dr. Santos Martínez Tenorio, por su apoyo durante los estudios doctorales, los exámenes de candidatura y la estancia de investigación en Montreal, Canadá.

Dr. Tomás Monegro, por su revisión y orientación en la investigación.

Dr. Manuel del Valle, por su revisión y orientación en la investigación.

Dra. Alma Alicia Gómez, por su lectura y comentarios finales.

Lic. Fausto Yañez del Inca Rural, por su apoyo en el trabajo de campo.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por el apoyo financiero para la realización de los estudios doctorales.

Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal Canadá, por la beca para una estancia de investigación.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, por darme la oportunidad de superarme profesionalmente.

DATOS BIOGRÁFICOS

Nombre: Darío Morales Aguayo.

Fecha de nacimiento: 20 de junio de 1958.

Lugar de nacimiento: Altepexi, Puebla.

Estado civil: Casado.

Ingeniero Agrónomo por la Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro”. Maestría en Economía del Desarrollo Rural. Universidad Autónoma de Chapingo. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad Autónoma de Puebla (Estudios concluidos). Diplomado en Formación Técnica en Comercio Exterior. Universidad Autónoma de Puebla. Doctorado en Economía Agrícola. Universidad Autónoma de Chapingo. Área: Economía y Comercio Internacional. Julio de 1996-Julio de 1997, Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal (Estancia de investigación Doctoral).

Profesionalmente se ha desempeñado en el sector público. Experiencia docente en la Universidad Autónoma de Puebla. Instructor del Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario impartiendo cursos en las áreas de Comercio y Administración de Empresas agropecuarias, en más de 15 estados de la república mexicana. Instructor autorizado de Nacional Financiera. Instructor Confederación Nacional Campesina.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS MEXICANOS

Darío Morales Aguayo¹

Arturo Perales Salvador²

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue el estudio de las estrategias que las empresas agropecuarias implementan en sus actividades de exportación. Para ello se utilizó una muestra de 22 empresas exportadoras de productos agrícolas y agroindustriales. El estudio se basó en las diferentes etapas que conforman el proceso de exportación, tales como: la evaluación de la capacidad exportadora, la identificación de las oportunidades de exportación; la selección y forma de entrada; la administración del producto, la promoción y negociación dentro de los mercados internacionales. Los resultados demostraron que las características específicas de las estrategias dependen de un grupo de factores externos e internos. El primero se encuentra dentro del medio ambiente internacional, y está formado por elementos económicos ; políticos; sociales y tecnológicos; los cuales representan oportunidades específicas de exportación. El segundo está formado por las características financieras, comerciales y productivas de las empresas. Factores internos tales como: el tipo de producto (commodities); el tamaño

¹ Resumen de la tesis para obtener el grado de Doctor en Economía Agrícola, en la Universidad Autónoma de Chapingo.

² Profesor investigador de tiempo completo del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma de Chapingo.

generalmente pequeño de las empresas agrícolas; la estacionalidad de la producción; la baja capacidad administrativa; y problemas relacionados con la disponibilidad y uso de los factores productivos, condicionan el tipo y cantidad de estrategias sea determinado fundamentalmente por lo factores externos.

Palabras clave: Empresas agropecuarias, exportación, estrategias.

ABSTRACT

Darío Morales Aguayo

(Under the direction of Arturo Perales)

The objective of the research was the study of strategies that the agricultural enterprises use in their exporting activities. This study used a sample of twenty-two agricultural exporting enterprises. This study was based on the different stages of exporting process, such as: evaluation of exportation capacity; the identification of exporting opportunities; the market selection; the choice of entry mode in the international markets; the way in which the product es administrated, promoted and dealt with in in the international market. The specific characteristics of exporting strategies depending on a group of external and internal factors. The external factors in the international environnement are

related to economic, social, politics and technological elements, that present specific commercial export opportunities. The internal factors are the financial, commercial and productive characteristics of those enterprises. Internal factors, as well as the type of products (commodities); the so frequent small size of agricultural enterprises; the seasonal production; the low management capability; problems related to availability and the use of productive factors, generate that the kind and quantity of strategies be determined by the external factors.

Key Words: Agricultural enterprises, exporting, strategies.

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	14
CAPÍTULO II. ENTORNO INTERNACIONAL Y EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS.....	41
A. El entorno internacional.....	42
B. Evaluación de la capacidad exportadora y el análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa.....	66
CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN Y ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.....	85
A. Selección de mercados para exportación.....	85
B. Estrategias de entrada en los mercados internacionales.....	106
CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN DE LA “MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN: ESTRATEGIAS EN LA “ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO” Y DEL TRANSPORTE EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS.....	123
A. Estrategias en la administración del producto de exportación.....	123
B. Transporte internacional de mercaderías.....	160
CAPÍTULO V. PLANEACIÓN DE LA “MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN”: ESTRATEGIAS DE PRECIOS, PAGOS Y COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.....	172
A. Precios y formas de pago internacional.....	172
B. Estrategias de comunicación en el comercio internacional.....	194
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	210
BIBLIOGRAFÍA.....	216
ANEXO.....	220

ÍNDICE DE CUADROS

Nombre del cuadro	Pag.
1. Etapas en la internacionalización de la empresa.	35
2. Principales factores económicos.	43
3. Elementos de la cultura, su importancia dentro de la comercialización.	45
4. Barreras de entrada a los mercados.	48
5. Matriz DOFA.	67
6. Las funciones básicas de la gerencia.	68
7. Funciones de las finanzas.	70
8. Funciones de la producción.	71
9. Fuerzas y debilidades de las empresas agroexportadoras.	72
10. Factores a considerar en la selección y adaptación de productos para exportación.	89
11. Formas de identificación de mercados para exportación.	92
12. Indicadores potenciales de mercado.	98
13. Aspectos relevantes de la auditoría competitiva.	103
14. Necesidades de información de las agroexportadoras.	105
15. Características de los productos de exportación.	125
16. Estrategias de reducción de costos.	132
17. Calidad de los productos respecto a la competencia.	135
18. Empresas que realizan algún tipo de investigación.	139
19. Estrategia de nuevos productos.	142
20. Nuevos usos para los productos.	143
21. Estrategia de "marca" de las empresas agroexportadoras.	152
22. Tipos y materiales de empaque de las agroexportadoras.	158
23. INCOTERMS 1990.	179
24. Principales formas de pago internacional.	184
25. Formas y problemas de pago en las empresas agroexportadoras.	185
26. Características de las formas de pago internacional.	193
27. Ventajas y factores de éxito en la participación de ferias internacionales.	201
28. Principales características de los catálogos, listas de precios y publicidad.	202
29. Estrategias de exportación de las empresas agroexportadoras.	204

ÍNDICE DE FIGURAS

Nombre de la figura	Pag.
1. Proceso de exportación.	11
2. El equilibrio general en autarquía.	21
3. Los beneficios del comercio para el país base.	22
4. Los beneficios del comercio en dos países con idénticas tecnologías y demandas pero con diferentes dotaciones relativas de factores.	25
5. Teoría del ciclo de producto.	29
6. Modelo para la selección de países objetivo.	94
7. Canales de comercialización internacional	107
8. Dimensiones de un producto.	124
9. Estrategias competitivas.	129
10. Matriz producto-mercado.	138
11. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.	141
12. Ciclo de vida de los productos.	147
13. El proceso de comunicaciones internacionales.	197

SIGLAS UTILIZADAS

ASERCA.	Apoyos y servicios a la comercialización agropecuaria
BANCOMEXT.	Banco de Comercio Exterior
CEDA.	Central de abastos del D.F.
CIESTAAM.	Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial.
COFRINSA.	Complejo frutícola industrial de la cuenca del Papaloapan.
CONASUPO	Compañía Nacional de Subsistencia Popular
DOFA	Debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas.
EU	Estados Unidos
FMI	Fondo Monetario Internacional.
GATT	Acuerdo General de Aranceles y Comercio.
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico de Europa.
OM	Orden de Mercadeo
PIB	Producto Interno Bruto.
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
TLCN	Tratado de Libre Comercio de Norteamérica
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana.
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México.
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

El presente trabajo se enmarca dentro de una de las grandes preocupaciones actuales de los gobiernos y de las empresas, el del comercio internacional y más específicamente de las exportaciones de productos agropecuarios.

La historia del hombre y la del comercio entre países se encuentran ampliamente relacionadas. Cada época de la humanidad se ha caracterizado entre otras cosas, por la forma en que las naciones intercambian sus productos y, lo tipos y cualidades de los mismos. Sin embargo, su importancia dentro de cada uno de ellos, varía significativamente de acuerdo al grado de desarrollo, el peso que tenga dentro del conjunto de actividades económicas que se llevan a cabo, y de la estrategia de desarrollo seleccionada para alcanzar los grandes objetivos de la sociedad¹. Su estudio, se corresponde directamente con estas características

La economía de México, cerrada por muchos años, fue orientada a partir de 1982 hacia el difícil camino de la apertura comercial, motivo por el cual el estudio del comercio internacional adquiere una significativa importancia. Sin embargo, es hasta finales de la década de los ochenta, principios de los noventa, cuando comienza a ser una inquietud social en general y, empresarial y académica en particular.

Por lo anterior, el estudio de los flujos comerciales entre las naciones se puede considerar como una actividad reciente en nuestro país, la apertura de maestrías, especializaciones, diplomados, licenciaturas o simplemente cursos de actualización lo demuestran ampliamente.

A partir del conocimiento de la intención de parte de los gobiernos de México, EU. y Canadá, de integrar una zona de libre comercio, académicos, organizaciones de productores y políticos iniciaron una serie de eventos tendientes a explorar principalmente las posibilidades reales de competencia entre los sectores económicos de los tres países, fundamentalmente entre el nuestro y los Estados Unidos², así como los alcances y repercusiones de su eventual firma. El sector agropecuario no fue la excepción a este comportamiento y como producto se generó y se a continuado produciendo una buena cantidad de información desde una perspectiva macroeconómica, es decir, constituyen estudios globales de todo el sector agropecuario, o de los subsectores (agrícola, ganadero o forestal), o de productos a nivel nacional³.

¹ Según la SARH, el TLCN favorecería la capitalización del campo, garantizaría el acceso a la exportaciones, promovería la sustitución de cultivos, la integración de actividades productivas, etc., es decir, sería la base de la estrategia nacional de modernización del campo. SARH 1992. El sector agropecuario en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-México-Canadá..

² Algunos ejemplos: Seminario "El tratado de Libre Comercio y la agenda Social". UNAM. 1991. El "Foro permanente de información, opinión y diálogo sobre las negociaciones de TTLC", organizado por el Senado de la República. Y diversos eventos organizados por la UACH, El CIESTAAM, UAM, etc.

³ Estudios sobre porcicultura, producción de leche, maíz, hortalizas, etc. se han compilado en: Cámara de Diputados. 1992. "La disputa por los mercados". Editorial Diana. CIESTAAM. 1992 "La Agricultura Mexicana Frente al

Sin embargo, es grande la ausencia de estudios a nivel microeconómico que señalen el cómo las empresas agropecuarias realizan las actividades propias del comercio internacional en general, y de las exportaciones en particular, cuáles caminos alternativos (estrategias) implementan para responder a las cambiantes condiciones de los mercados, cuáles son sus problemas, etc. Por señalar solamente un ejemplo, en el Departamento de Economía de la Universidad Autónoma de Chapingo, de las aproximadamente quinientas tesis que se han realizado en los últimos ocho años, solamente alrededor de una docena se refieren al estudio de empresas específicas y de sus estrategias. Por otro lado, la falta de literatura relacionada con la manera en que las empresas agropecuarias realizan la exportación de sus productos, constituye una realidad inobjetable.

El estudio de las estrategias que las empresas pueden implementar en el proceso de la exportación de sus productos, es considerado un elemento fundamental para que las organizaciones agropecuarias se mantengan competitivas en los mercados domésticos e internacionales, debido a que sustentan su acción y reacción ante los cambios que se presentan en el turbulento ambiente internacional de los negocios. En este sentido, el presente trabajo pretende ser una contribución a su estudio y difusión.

JUSTIFICACIÓN

A partir de 1990 empresas nacionales en creciente número, están emergiendo o tratando de emerger como proveedores de productos agroalimentarios en los mercados extranjeros. Elementos del entorno nacional e internacional han influido en la adopción de este comportamiento.

Entre los primeros se pueden mencionar los diferentes eventos que han caracterizado a nuestra economía en los últimos años. A finales de 1982 la situación económica de México, producto entre otros de la disminución de los precios del petróleo en el mercado internacional y de la enorme deuda externa que había sido contratada en el último sexenio, se encontraba seriamente dañada. Algunas de sus características: La disminución del ritmo de crecimiento económico (0.5%); la presencia de una alta tasa de inflación ((98.8%); la devaluación del peso frente al dólar (614%); una alta fuga de capitales (22 000 millones de dólares); la aparición de un déficit fiscal excesivo (17% con respecto al PIB); la presencia de un déficit en la cuenta corriente de casi cinco mil millones de dólares y la disminución (desaparición) de las reservas internacionales del Banco de México.⁴

Ante tal situación, el gobierno mexicano, forzado por el Fondo Monetario Internacional estableció un programa de "Ajuste Económico" caracterizado por los lineamientos neoliberales de la mencionada institución. Las medidas dictadas junto con su impacto en la economía y sociedad mexicana fueron las siguientes⁵.

Tratado Trilateral de Libre Comercio" Edit. JP.. Calva J.L. 1991 "Probables Efectos de un Tratado de Libre Comercio en el Campo Mexicano. Editorial Fontamara..

⁴ Datos tomados de: Ortíz Arturo.1994. "Política Económica de México, 1982-1994." Edit Nuestro Tiempo. p. 47.

⁵ Ortíz A. op. cit. p.37-39.

1. Reducción del Gasto Público. Medida que implicó entre otras cosas la reducción de la inversión, del gasto corriente y el “adelgazamiento” del Estado, y cuyos efectos fueron la aparición de tendencias recesivas, el desempleo, la contracción salarial y del mercado, junto con problemas sociales.

2. El saneamiento de las finanzas públicas. Principalmente a través del aumento de las tarifas de los servicios que el Estado provee, la reducción de los subsidios, el aumento de los impuestos y la venta de empresas paraestatales. Los principales efectos se tradujeron en la disminución del poder adquisitivo, la reducción de utilidades y la estanflación.

3. Mayor libertad económica. Situación que implicó la liberalización de los precios de mercado, el incremento de las tasas de interés y el posterior crecimiento de la cartera vencida.

4. La apertura al comercio exterior. Acción que se concretó en la desprotección a la industria nacional y el otorgamiento de mayores libertades al capital extranjero. Sus principales efectos fueron: la quiebra de empresas, el aumento de las importaciones, la especulación financiera, la competencia desleal, etc.

Es importante destacar que la apertura hacia el exterior significó la eliminación de las medidas proteccionistas que en materia de comercio exterior se habían aplicado a la industria establecida en territorio nacional desde 1940, principalmente a través de la eliminación de los permisos de importación y la disminución o eliminación de aranceles.

Como parte de la apertura hacia el exterior nuestro país ingresa formalmente al GATT (agosto de 1986), con el cual se iniciaría un proceso de mayor integración económica que culminaría con la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica.

El conjunto de medidas fueron aplicadas con características específicas para cada uno de los sectores de la economía del país. Sus efectos se hicieron sentir con mayor fuerza en aquellos considerados los más “vulnerables” como el agropecuario. El resultado final ha sido la disminución de la producción agropecuaria del país y el incremento de la dependencia alimentaria. Las principales características de la crisis agrícola en México son las siguientes⁶:

1. Disminución de la producción agropecuaria. En 1995 con respecto a 1981 el PIB agrícola disminuye 16.5 %, el pecuario en 20.8 %, el PIB forestal lo hace en 30.6 %. En 1996 con respecto a 1981 la producción de los ocho principales granos se reduce 32.4 %, la producción de carnes rojas baja 35.0 %, mientras que la de leche 21.2 %.

2. La apertura comercial y la sobrevaluación del peso. Medida que provocó el deterioro de los precios entre 1981 y 1994 del 49.7 % para el maíz, 48.5 % para el frijol, 42.4 % en trigo y 58.3 % en soya. Por otro lado, se presentó un incremento de la importación de granos básicos y una balanza agroalimentaria negativa entre 1988-1996, a excepción de 1995.

⁶ Con base en: Calva T. 1997. Crisis Agrícola en México. 1982-1996. Diagnóstico y propuesta de solución. CIESTAAM. UACH. p. 1-10

3. Disminución de la inversión pública. Medida que provocó la reducción del crecimiento de la infraestructura; la reducción de los apoyos a investigación, sanidad vegetal, extensionismo; y la cancelación de programas como el de maquinaria agrícola.

4. Insuficiencia y encarecimiento del crédito agrícola. Situación que trajo consigo la reducción de la superficie habilitada por Banrural en 82.3 % en 1996 con respecto a 1982. El incremento de la cartera vencida agropecuaria del 6.79 % en 1984 a 20.53 % en 1996 y el de las tasas de interés.

Es importante señalar que junto a la crisis económica camina la social en el campo. El alto desempleo, la fuerte migración, el elevado índice de alcoholismo, etc., son sólo una muestra de los graves problemas que enfrenta la sociedad mexicana en general y la rural en particular.

Entre los principales elementos del entorno mundial que han afectado a la economía y comercio internacional se tienen los siguientes ⁷:

1. La tendencia decreciente de la importancia de las materias primas naturales.
2. La disminución de la importancia relativa de la mano de obra como componente de la producción.
3. Un fuerte incremento del comercio internacional, principalmente de bienes intermedios.
4. Mayor énfasis en la producción de bienes industriales.
5. La universalización del sistema financiero internacional.
6. El desarrollo tecnológico como determinante común de las tendencias anteriores.

Lo anterior ha traído como consecuencia la globalización de los mercados y la producción. Con respecto al primero, se ha reconocido que nos estamos moviendo desde un sistema económico en el cual los mercados nacionales eran consideradas como entidades distintas, aisladas una de otra por barreras al comercio y por la distancia, el tiempo y la cultura, hacia un sistema en el cual los mercados nacionales están emergiendo dentro de un enorme mercado global. De acuerdo con esto, los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes naciones, están empezando a converger, de tal manera que para ciertas industrias ya no es posible hablar del “mercado Alemán”, o el “mercado Inglés”, existiendo solamente un “*mercado global*”. Por otro lado, la dispersión de las partes del proceso de producción de empresas individuales alrededor del mundo con el objetivo de tomar ventajas de las diferencias nacionales en el costo y calidad de los factores de la producción -mano de obra, energía, tierra, capital- caracteriza la globalización de la producción, de tal manera que ya no es posible hablar en sentido estricto de “producto Japonés”, o “producto Alemán” ⁸.

⁷ Loyola A. J y Schettino M. 1994. Estrategia Empresarial en una Economía Global.. Editorial Iberoamérica. p. 3-7

⁸ Hill Charles. International Business. Competing in the Global Marketplace. 1997. Editorial Irwin. p. 5-6).

El incremento de las relaciones productivas y comerciales a nivel mundial ha generado una nueva estructura caracterizada por la aparición de nuevos países industrializados y la creación de bloques comerciales regionales. Loyola y Schettino⁹ (1994), señalan que mientras en el pasado la competencia internacional se desarrollaba en base a ventajas comparativas vinculadas a la dotación natural de recursos escasos, en la actualidad y en el futuro esta se hará sobre ventajas comparativas “dinámicas”, es decir, generadas a través de la innovación y el desarrollo tecnológico, la educación y capacitación del recurso humano. Por otro lado, debido a la movilidad de los recursos productivos, la competencia será a nivel mundial y no de mercados específicos. Como consecuencia de éstos dos fenómenos, se está presentando un proceso de reestructuración industrial mundial.

Ante este panorama nacional e internacional los gobiernos y las empresas han considerado diversas alternativas con el objetivo de reactivar la producción de alimentos, incrementar sus utilidades, y vencer en general los problemas propios de nuestra economía, en correspondencia no sólo con la situación interna, sino también con el actual marco de relaciones y condiciones internacionales que la globalización de mercados y la integración económica entre países ha generado.

Una de estas alternativas la constituye el incremento del comercio internacional, de tal manera que el aumento de las exportaciones de productos agropecuarios, principalmente hacia países con los cuales se tienen acuerdos comerciales (lo que implica contar con mayores facilidades para la importación-exportación de bienes y servicios), ha sido considerada como una de las opciones para reactivar y reorientar la producción agropecuaria, principalmente en aquellos cultivos en los cuales nuestro país cuenta con “ventajas” en su producción temporal (invierno) o permanentemente. De tal manera que organizaciones que habían estado sirviendo sólo al mercado doméstico, encuentran que éste está alcanzando un punto en el cual la capacidad productiva excede a la demanda. Esto es debido a numerosos factores como la disminución del ritmo de crecimiento de los mercados, el incremento de la competencia por otras firmas domésticas y extranjeras, y la disminución de las barreras al comercio, entre otros.

Sin embargo, es importante considerar que la exportación quiere decir algo más que enviar productos al extranjero, implica el sucesivo desarrollo del compromiso internacional de una empresa en términos de extensión geográfica en los mercados, productos y formas de operación, así como cambios en la filosofía de la dirección y conducta organizacional, y puede verse como un proceso, un resultado y una forma de pensar.

Calva T.¹⁰ (1997) señala que las exportaciones mexicanas de productos agropecuarios se han incrementado en los últimos años, el valor de las frutas y hortalizas en el periodo 1988-1996 pasan de 167 a 418 y de 269 a 742 millones de dólares respectivamente. El tomate por su parte aumenta el valor de sus exportaciones en 122 % al pasar de 243 a 540 millones de dólares. La exportación de productos con mayor valor agregado como los alimentos y bebidas se han incrementado casi un 300 % al pasar de 637 a 3,396 millones de dólares. Sin embargo, las de productos de algunos subsectores como la ganadería, la apicultura, la caza y la pesca en conjunto,

⁹ Loyola A. J y Schettino M. 1994. op. cit. pp. 6-8

¹⁰ Calva Téllez J.L. op. cit.

junto con el ganado vacuno se han mantenido estancadas; situación que junto con el incremento de las importaciones de granos básicos y alimentos manufacturados a provocado que la balanza agropecuaria del país se mantenga deficitaria en prácticamente todo el periodo mencionado. Esto significa también que la exportación como estrategia de desarrollo tiene un límite, el cual puede ser para algunas ramas productivas bastante estrecho.

Además de los aspectos señalados anteriormente, existen otros que refuerzan la importancia del estudio de las exportaciones:

- El proceso de globalización de los mercados no sólo continuará, sino que se incrementará en el corto plazo, situación que establece retos y oportunidades mayores para las empresas agroalimentarias en particular. Solamente aquellas que desarrollen ventajas competitivas podrán mantenerse e incrementar su participación dentro de los mercados domésticos y foráneos.
- El poder adquisitivo de los trabajadores mexicanos continuará deprimido por varios años (quizá muchos), de tal manera que el mercado interno de productos agropecuarios se mantendrá estancado también.
- El medio ambiente en el cual se desenvolverán las empresas agropecuarias tanto a nivel nacional como internacional será cada vez más turbulento, caracterizado por cambios profundos y frecuentes de los mercados domésticos y foráneos.
- La relación entre los países se incrementará substancialmente, continuándose con la firma de diversas formas de tratados comerciales. Nuestro país está persiguiendo este objetivo no sólo dentro del continente americano, sino también con Europa.
- Los consumidores nacionales y extranjeros están demandando cada día más productos agropecuarios de mayor calidad, de tal manera que la tendencia a la aparición de nuevos productos para satisfacer sus necesidades requerirá nuevas formas de presentación, manejo, etc. Debido al desarrollo del transporte, el abastecimiento de los bienes provendrá prácticamente de cualquier parte del mundo.
- Para los profesionales relacionados con el sector agropecuario, el conocimiento de las técnicas de exportación permitirá mejorar su desempeño, apoyar a los productores y contribuir de mejor forma al desarrollo del campo. Los cambios en la forma de otorgar asistencia técnica a los productores hacen necesario que adquieran conocimientos con los cuales la mayoría no cuenta.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siendo la exportación una actividad relativamente nueva para muchas empresas agropecuarias los resultados han sido variables. Por un lado, algunas han encontrado la forma de colocar mayores volúmenes de sus productos, mejorado e incrementado su producción, así como su capacidad

empresarial; por el otro, se han tenido frecuentemente resultados desalentadores, producto de pérdidas financieras, comportamientos fraudulentos de los compradores, deficiencia en su planeación, desconocimiento de sus formas de operación, etc.

Desafortunadamente la experiencia dentro de la actividad exportadora se ha adquirido principalmente de una forma práctica, desordenada, sin capacitación al respecto y donde el método del “ensayo y error” está frecuentemente presente. Resulta indispensable, debido al creciente interés de parte de los productores agropecuarios y de los profesionistas relacionados con el sector, de contar con mayores conocimientos acerca de las experiencias que las empresas han tenido en su devenir dentro de la actividad exportadora. La principal interrogante que motivó la realización del presente trabajo es la siguiente.

¿Cuáles son los elementos que intervienen dentro del proceso de la exportación, y cuáles las diferentes estrategias que las agroempresas implementan y/o pueden implementar en cada una de las etapas del mismo, así como los elementos que las determinan?

En forma más específica:

- ¿Cuál es la influencia e impacto de los factores que componen el entorno internacional en la conformación de oportunidades de exportación?
- ¿Cuál es y cómo reconocer el potencial que presentan las empresas que se dedican, o desean iniciarse en la actividad exportadora?
- ¿Cuáles son las diferentes estrategias que se pueden implementar e implementan en la identificación, selección y formas de entrar en los mercados internacionales las empresas agroexportadoras?
- ¿Cuáles son las estrategias que en cuanto a la “administración del los productos de exportación”, pueden implementar e implementan las empresas agroexportadoras?
- ¿Cuáles son las estrategias de precios y formas de pago, que las agroempresas pueden emplear y emplean en sus operaciones internacionales?
- ¿Qué estrategias de comunicación emplean y pueden emplear las empresas agroexportadoras para promocionar sus productos en los mercados internacionales?

OBJETIVOS

El presente trabajo constituye una propuesta metodológica para el estudio de las exportaciones y sus estrategias, en este sentido, los principales objetivos que pretende alcanzar son los siguientes:

Objetivos generales

1. Estudiar a la exportación como un proceso, así como la importancia y características específicas de cada una de las etapas que lo integran.
2. Identificar los factores que determinan a cada una de las etapas y sus estrategias.
3. Conocer las diferentes estrategias que las empresas mexicanas agroexportadoras implementan, así como los problemas que las afectan y las formas de resolverlos.

Objetivos específicos.

1. Identificar los factores del entorno internacional y su influencia en la conformación de oportunidades de exportación.
2. Identificar la forma de evaluar el potencial exportador de las empresas, y cuáles son las fuerzas y debilidades presentes en algunas de las organizaciones agroexportadoras mexicanas.
3. Conocer los diferentes estrategias de selección y forma de entrada en los mercados internacionales para la exportación de productos nacionales, y aquellas que las empresas agroexportadoras mexicanas utilizan más frecuentemente.
4. Conocer las estrategias de “producto” implementadas en el comercio internacional por las empresas nacionales.
5. Estudiar las principales estrategias de comunicación internacional que existen, su importancia y aquellas empleadas por las empresas agropecuarias mexicanas.
6. Conocer las características de las estrategias de pago internacional, aquellas empleadas con más frecuencia por las empresas mexicanas y los principales problemas que se derivan de su operación; así como los principales factores que determinan los precios internacionales de los productos agropecuarios y sus repercusiones en los resultados de las empresas.

El presente trabajo pretende finalmente reflejarse en la decisiones y acciones que día a día tienen que tomar los empresarios agropecuarios del país, apoyarlos para hacer frente a los problemas e inquietudes que tengan, al contar con una herramienta que les permita orientar y alcanzar sus objetivos particulares y su responsabilidad social.

HIPÓTESIS

Las empresas agropecuarias mexicanas implementan un conjunto de estrategias en la operación de sus exportaciones con el propósito de alcanzar los mejores resultados económico-financiero posibles. Las hipótesis que orientan la presente investigación son:

1. La capacidad exportadora de las agroempresas se ve fuertemente limitada por elementos de carácter externo, tales como la situación económica de nuestro país, la cual deriva en problemas de financiamiento como carteras vencidas o la falta de recursos para nuevas inversiones, la competencia entre países o el comportamiento de los compradores entre otros.
2. Las estrategias relacionadas con la identificación de oportunidades de exportación, selección de mercados de exportación y de su forma de entrar, que las empresas agroexportadoras implementan, son determinadas fundamentalmente por elementos externos, tales como las instituciones gubernamentales de apoyo a las exportaciones o los compradores, debido a que las empresas carecen de los conocimientos y recursos necesarios para realizar los estudios correspondientes. Las estrategias muestran un carácter “reactivo”, caracterizado por la dependencia y baja participación de las empresas.
3. Las estrategias relacionadas con la “administración del producto” de exportación que las empresas agroexportadoras implementan se encuentran determinadas por el tipo de productos (commodities); el número de productos que forman la línea de exportación; la escasa investigación en desarrollo de productos por parte de las empresas y el poder de negociación de los compradores, los cuales imponen en la práctica las características de las mismas.
4. Las estrategias que las empresas agroexportadoras implementan en relación con la administración de los precios y el pago de sus productos se ven fuertemente limitadas debido a que comercializan “commodities”, en donde las características de la competencia y la demanda se presentan como los principales determinantes del precio. Por otro lado, el bajo poder de negociación permite que los compradores establezcan la forma y los medios de pago.
5. Las estrategias de comunicación que la agroexportadoras implementan corresponde con una búsqueda “pasiva” de mercados internacionales debido al tamaño generalmente pequeño de las empresas, la temporalidad de las exportaciones y la falta de la organización de parte de los productores.

METODOLOGÍA¹¹

El concepto de mercadotecnia ha sido definido de diferentes maneras por diversos autores. Para Kotler¹² (1993), constituye un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

Czinkota M.¹³ (1994), conceptualiza a la mercadotecnia internacional como la planeación y conducción de transacciones a través de las fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. Constituye por lo tanto una forma ampliada de la definición general, debido a que los bienes y servicios son vendidos en naciones diferentes de donde fueron producidos. Esta situación implica cambios importantes en la naturaleza de su dirección, la solución de problemas, la formulación de políticas, y la implementación de las mismas.

La mercadotecnia internacional abarca desde las importaciones-exportaciones, hasta la concesión de licencias, coinversiones, subsidiarias de propiedad total, operaciones de supervisión y contratos de administración. La exportación viene a ser entonces una parte fundamental de la comercialización internacional, debido a que constituye un modo alternativo de entrar en los mercados extranjeros (más adelante se estudiarán las diferentes formas de entrada a los mercados extranjeros).

Los principios básicos de la mercadotecnia se utilizan a nivel internacional, pero sus aplicaciones, complejidad e intensidad varían substancialmente. Es en este campo donde se puede apreciar con más claridad su papel como agente de cambio de la sociedad, de tal manera que los mercados internacionales pueden llegar a ser una fuente de crecimiento, utilidades, satisfacción de necesidades y calidad de vida para una empresa y para un país en su conjunto.

En la realización del presente trabajo se empleó como marco de referencia para la identificación de las estrategias de exportación, la metodología sugerida por Phillip Ch. (1995), la cual muestra a la exportación como un proceso formado por un conjunto de etapas interrelacionadas e interdependientes, mismo que las empresas deben de seguir para lograr su incorporación a los mercados foráneos en las mejores condiciones posibles. La figura no. 1, las muestra de manera esquemática.

Como puede apreciarse en la figura, las empresas deben de enfrentarse con tres decisiones básicas:

¹¹ En el desarrollo del presente trabajo serán utilizados los términos “mercadotecnia”, “mercadeo”, y “comercialización” como sinónimos del vocablo inglés “marketing”, del cual se derivan las ideas modernas acerca de las formas de intercambio de bienes y servicios. Los dos últimos son probablemente mejor comprendidos en los países latinoamericanos.

¹² Kotler M. 1993 “Dirección de la Mercadotecnia”. Editorial Prentice Hall.. p. 11

¹³ Czinkota M. 1994.” Marketing Internacional”. Editorial Mc. Graw Hill.. p. 6-7

1. A través del análisis y reconocimiento de las oportunidades que se presentan en el entorno internacional y de la capacidad exportadora empresarial, decidir comprometerse o no en las actividades de exportación.

En el presente estudio se analizan los diferentes factores (económicos, políticos y sociales), que generan oportunidades de exportación. El ingreso, las características de la población y su conducta consumidora, los aspectos legales relacionados con el comercio internacional, etc. constituyen el marco a partir del cual se diseñan estrategias relacionadas con el producto, la forma de entrada a los mercados internacionales, etc. Debido a que la investigación se orienta a la identificación de estrategias en el proceso de exportación, y no a la búsqueda de oportunidades de exportación, se presenta con el objetivo de comprender la influencia de los elementos del entorno en la selección de estrategias específicas, un estudio acerca de las tendencias alimenticias de los consumidores canadienses.

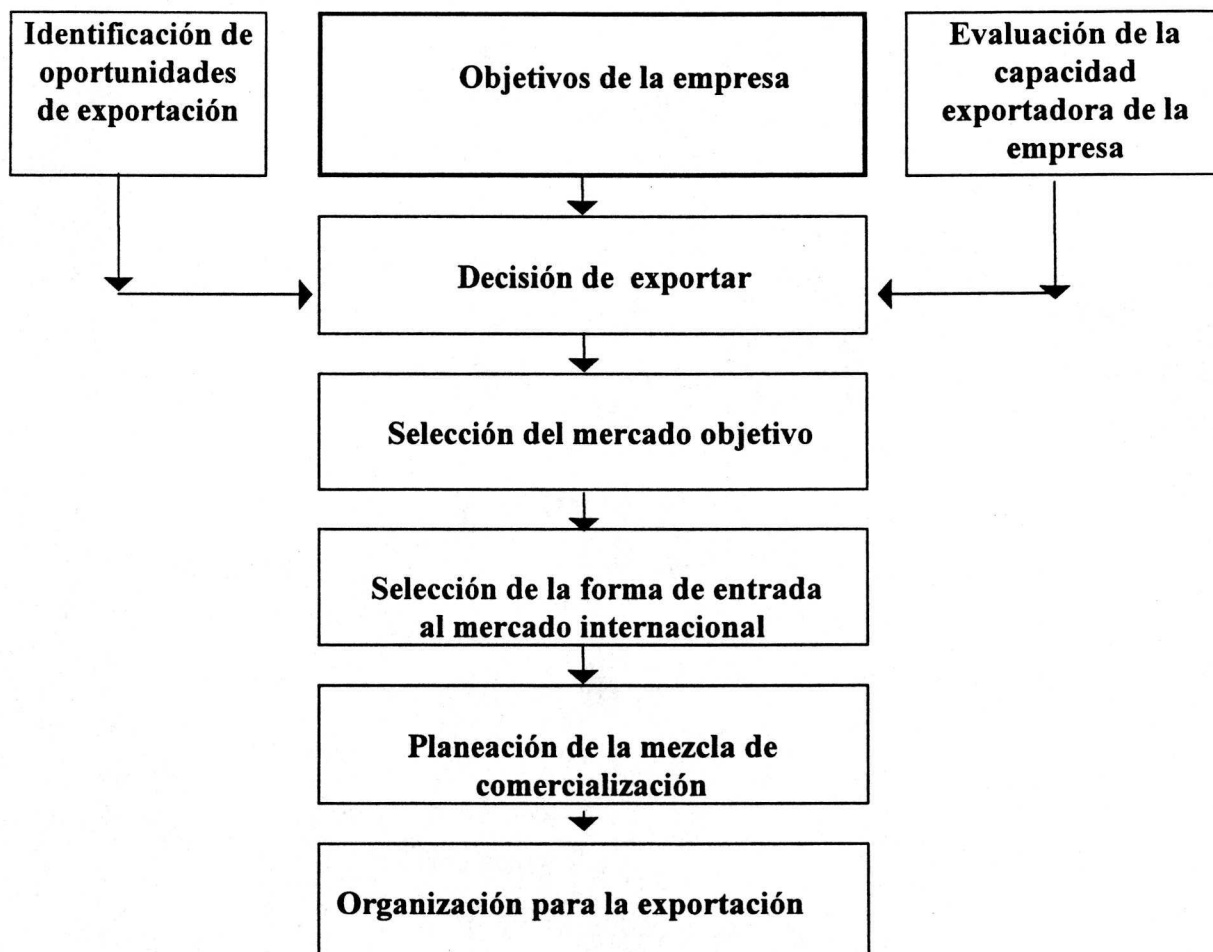


Figura no. 1 Proceso de exportación (Modificado a partir de Phillips Chris. International Marketing Strategy. 1995, p. 37.

En el desarrollo de la presente investigación se muestran ejemplos relacionados con los mercados de lo EU y Canadá (Tendencias alimenticias, estrategias de comunicación de sus productores, requisitos administrativos de importación, etc.), lo anterior tiene fundamentalmente dos justificaciones: la primera debido a que nuestros intercambios comerciales de productos agropecuarios son destinados principalmente hacia estos países; y la segunda debido a que presentan un gran interés de parte de los productores acerca de su potencialidad y características. Es importante señalar que la información relacionada con el mercado de Canadá fue obtenida gracias a una beca de estancia de investigación otorgada por el Gobierno de este país, y realizada en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal.

La evaluación de la capacidad exportadora se analizó a partir del reconocimiento del conjunto de fortalezas y debilidades que las agroexportadoras consideran tener; es decir, de las características que le proporcionan a las empresas alguna capacidad competitiva importante, o por el contrario la vuelven vulnerable ante la competencia. Señalando además las diferentes áreas que requieren de su análisis en específico.

Los aspectos anteriormente señalados son estudiados en el Capítulo II El entorno del comercio internacional y la evaluación del potencial exportador de la empresa.

2. Qué mercados específicamente servir (etapas de selección, y formas de entrada a los mercados objetivo).

El análisis de las estrategias de selección de mercados para exportación se realizó comparando los enfoques (reactivo y proactivo) que las empresas utilizan. Para ello, se recolectó información relacionada con la forma en que identifican y se relacionan con los mercados para exportación, así como los principales factores que las determinan.

El estudio de las estrategias de entrada a los mercados internacionales se realizó a partir de la clasificación de las mismas (directas, indirectas y mixtas) y sus características; posteriormente se identificaron las diferentes formas que las empresas emplean, comparando sus ventajas, limitaciones y factores que los determinan.

Los elementos anteriores serán estudiados en el capítulo III: Estrategias de selección y entrada en los mercados internacionales

3. Qué método o sistema será empleado para hacer llegar los productos a los consumidores (etapa de planeación de la “mezcla” de comercialización).

La comercialización logra su cometido a través, de un conjunto de variables “controlables” conocida como “**mezcla de comercialización**” (precio, producto, plaza y promoción). Para cada uno de estos elementos los productores pueden implementar un conjunto de estrategias con el propósito de lograr los mejores resultados posibles.

En el presente trabajo primero se clasificaron los diferentes grupos de estrategias, para posteriormente identificar las que emplean las empresas agroexportadoras seleccionadas para

cada uno de los elementos de la mezcla de comercialización, comparando sus ventajas, limitaciones y factores que las determinan.

Para la variable **“producto”** de exportación las estrategias estudiadas fueron: estrategias en relación con la competitividad (de costos bajos, de diferenciación de producto y de nicho), estrategias de desarrollo (penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación), estrategias de retiro (relativo, gradual y absoluto), estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto, y estrategias de acuerdo a la posición de las empresas en el mercado (líderes, retadores, seguidores y nichos de mercado), y por último estrategias de marca. Para cada una de las estrategias se identificó la forma en la cual las empresas la implementan junto con los factores que las determinan.

Para la variable **“Precio”**, se estudiaron las estrategias relacionadas con la aplicación y manejo de los precios internacionales, los factores que los determinan, su relación con los precios domésticos y las diferentes formas en que las empresas agropecuarias cotizan el precio de sus productos en los mercados internacionales. Se describen además las características de los diferentes estrategias de pago que son utilizadas internacionalmente, así como los problemas más frecuentes que se presentan por este concepto.

Para la variable **“Promoción”**, se estudiaron las diferentes estrategias en cuanto a publicidad y promoción se refiere, identificando las implementadas por las empresas agroexportadoras.

Debido a que la variable **“Plaza”** se estudia en relación con las formas de entrada, así como la etapa de organización para la exportación, no se les dedica un capítulo especial.

Los capítulos IV y V son destinados al estudio de las estrategias de producto, transporte, precio y promoción en la actividad exportadora.

Es importante señalar que los resultados de la investigación provienen de entrevistas realizadas a una muestra no estadística de 22 empresas agroexportadoras (agrícolas, agroindustriales, comercializadoras y consultoras) de diferentes productos (café, limón, flores, frutas , etc.), con el objetivo de identificar las estrategias específicas de exportación y sus resultados. La cantidad de empresas encuestadas correspondió fundamentalmente con los recursos disponibles de tiempo y presupuesto del autor.

Falta señalar que en el capítulo primero, se analizan desde un punto de vista macroeconómico las principales teorías que explican las razones por las cuales los países realizan la actividad del comercio internacional identificando los factores que obstaculizan los flujos comerciales, así como los efectos finales del mismo. En la segunda parte del mismo, se estudia desde una perspectiva microeconómica los elementos que influyen en el comportamiento exportador de las empresas.

Por último se presentan la conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

CAPÍTULO I

TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Las estrategias en una empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí. Para Thompson A. y Strickland A.¹ (1994) La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización obtenga excelentes resultados. La estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio, y que permite alcanzar los objetivos planteados. Sin una estrategia no existe una dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados. Entre las funciones directivas pocas afectan tanto el rendimiento de una organización como la forma en que se manejen las tareas de marcar la trayectoria de dirección a largo plazo.

Las estrategias facilitan además la toma de decisiones, desarrollan la capacidad creativa en la solución de problemas, incrementan la competitividad de las empresas y permiten administrar mejor los recursos con que se cuenta.

Considerando que cada una de las etapas del proceso de exportación constituye un objetivo particular, se requiere del diseño e implementación de estrategias en cada una de ellas, con el propósito final de mantenerse en los mercados internacionales en forma permanente y competitiva.

En el presente trabajo de investigación se considera que para la comprensión amplia del proceso de exportación se requiere del conocimiento de los enfoques macro y micro del mismo. El primero, se encuentra representado por las teorías del comercio internacional², las cuales, como se verá, en parte se complementan, debido a que por un lado, la teoría de las ventajas comparativas es aceptada incluso por los teóricos del imperialismo y la dependencia como correcta para explicar la composición del comercio exterior, es decir, de los bienes que importa y exporta un país. Sin embargo, el análisis clásico y neoclásico de las ganancias del comercio internacional se ubica en un plano sumamente abstracto, que no concuerda con la realidad presente. Es aquí donde las teorías del imperialismo y la dependencia han hecho su mayor contribución, al considerar las relaciones de poder que se presentan entre los países desarrollados y subdesarrollados. Así por ejemplo. Kitamura³, en su crítica del teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson, señala que en un mundo donde la acumulación y el progreso técnico se dan a ritmos diferentes en los distintos países, los del centro, con tasas más rápidas de desarrollo, disfrutan de la parte más grande de las ganancias derivadas del comercio internacional, por lo que éste no presenta ninguna tendencia inherente a la

¹ Thompson A. y Strickland A. 1994. Dirección y Administración Estratégicas. Addison-Wesley. México p. 2

² Las principales interrogantes que se plantean resolver las teorías del comercio internacional son: ¿Qué determina la base o posibilidad de la existencia de intercambios comerciales a nivel internacional? ¿Cuáles son los efectos finales del comercio internacional de mercancías en las economías de los países? ¿Qué factores obstaculizan los flujos comerciales? ¿qué países resultan más beneficiados por el comercio internacional? La respuesta a cada una de las interrogantes habrá que buscarla en el resultado de las investigaciones que sobre comercio internacional se han venido desarrollando desde hace muchos años, y que la han convertido en una de las ramas de la economía más dinámicas y de mayor preocupación en la actualidad.

³ Citados por Villarreal R. op. cit.

igualación del precio de los factores. El comercio internacional funciona en favor de los países de mayor progreso y en contra de los estancados. En esta forma se explica la creciente brecha entre los países ricos y los pobres.

Sin embargo, estas teorías permiten explicar sólo parcialmente el comportamiento exportador de las empresas; es aquí donde el enfoque microeconómico desarrolla su principal contribución al analizar las condiciones bajo las cuales las empresas inician, desarrollan y sostienen su compromiso con esta actividad.

Se considera que el trabajo de M. Porter, constituye una visión integradora que permite explicar mejor la competitividad de las empresas a nivel internacional. Su tesis, aunque desde una perspectiva neoclásica, incorpora elementos de los enfoques micro y macroeconómico, tales como la dotación relativa de factores de un país, incluyendo las habilidades directivas (explicación por el lado de la oferta), las características de la demanda interna (explicación por el lado de la demanda), la estrategia de la empresa (enfoque microeconómico), el papel del Gobierno (enfoque político), y el papel de las oportunidades, tales como la innovación (enfoque tecnológico).

Para comprender las formas actuales del comercio internacional, es necesario conocer la manera en la cual se han venido desarrollado a través de la historia, por ello, el objetivo del presente capítulo consiste en mostrar brevemente las principales teorías que explican o dan respuesta a las interrogantes planteadas anteriormente. Al final del capítulo se describen las etapas por las cuales las empresas transitan desde el completo desinterés hasta el compromiso total con las exportaciones, lo cual constituye el enfoque microeconómico del comercio internacional.

1. El mercantilismo y la teoría clásica del comercio

1.1 El mercantilismo

Algunas de las primeras ideas acerca del comercio internacional se encuentran en lo que se considera el pensamiento mercantilista (1500-1750). El descubrimiento de nuevas regiones geográficas y fuentes de metales preciosos principalmente en América, significó la apertura de nuevas oportunidades para el comercio internacional y ampliaron el alcance de las relaciones internacionales. Otros acontecimientos como el surgimiento de los Estados-Nación y el ascenso de la clase comerciante son propios de esta época.

Entre las principales características del sistema económico mercantilista se tienen las siguientes⁴:

a. La cantidad de metales preciosos que poseía un país reflejaba su riqueza nacional, de ahí la preocupación por su acumulación.

⁴ Appleyard D. Field A. 1995. "Economía Internacional". Editorial Irwin. pp. 21-25.

b. Se tenía una visión estática de los recursos mundiales, es decir, la actividad económica es un juego de suma cero. Lo anterior significa que las ganancias de un país se obtienen a expensas de otro.

c. El sistema económico estaba formada por tres sectores: El manufacturero; el rural, representando regiones atrasadas internas; y las colonias, representando regiones atrasadas externas.

d. La teoría del valor- trabajo como base para determinar el valor relativo de las mercancías.

e. La regulación de la actividad económica por parte del Estado.

f. Uno de los objetivos de la política económica era mantener un superávit comercial.

g. El otorgamiento de derechos exclusivos a determinadas empresas para comerciar sobre determinadas rutas o áreas, ejerciendo un papel monopolista y monopsónico sobre el mercado.

h. Por un lado las exportaciones fueron subsidiadas, y por otro, se establecieron cuotas y aranceles altos sobre las importaciones de bienes de consumo.

i. El establecimiento de aranceles bajos o nulos sobre la importación de materias primas que la fuerza de trabajo de un país podía transformar en bienes exportables.

j. Se fomento el comercio con las colonias, las cuales fueron consideradas como fuentes de materias primas y alimentos, así posibles receptoras de los productos manufacturados.

k. La aplicación de políticas de navegación para controlar el comercio internacional y maximizar la entrada de metales preciosos.

l. Se establecieron políticas de salarios bajos con el objetivo de reducir los costos de producción e incrementar la competitividad de los productos en el mercado mundial⁵.

El resultado de considerar la acumulación de metales preciosos como la riqueza de un país condujo a la existencia de grandes naciones con enormes poblaciones de gente muy pobre. El descrédito de los defensores del sistema, la presencia de guerras campesinas, el avance tecnológico, el desarrollo de sistemas de mercado y nuevas ideas filosóficas, caracterizaron el principio del siglo XVIII. La concepción del comercio internacional comenzó a cambiar en base a las propuestas de los autores clásicos David Hume y Adam Smith.

⁵ Los mercantilistas al exagerar el papel del dinero en detrimento de los factores reales, los llevó a considerar a los trabajadores, más que como entes activos, como un sector "indolente" que sólo trabajaba lo necesario para satisfacer sus necesidades de subsistencia. Sostuvieron que al no estar estimulados por el deseo de la propiedad y el progreso, los salarios y la productividad del trabajo se encontraban inversamente relacionados. Tomado de Torres G. 1996. "Teoría del Comercio Internacional". Editorial Siglo XXI. p. 183-184.

1.2 La teoría clásica del comercio

David Hume, desarrollo en 1752, el “Mecanismo de los flujos especie-producto”, el cual sostenía que la acumulación de oro mediante un superávit comercial provocaría un aumento de la oferta de dinero y en consecuencia un aumento de los precios y salarios, los cuales reducirían la competitividad de un país con superávit. De acuerdo con esto, cambios en la oferta monetaria influyen en los precios y no en la producción y el empleo a diferencia de la tesis mercantilista. En las naciones en las cuales existe un déficit se daría el fenómeno contrario, razón por la cual no es posible mantener un superávit o un déficit indefinidamente. El movimiento de metales preciosos de un país a otro funciona (con suficiente tiempo) como un mecanismo de ajuste automático que busca siempre igualar el valor de las exportaciones con el de las importaciones, es decir, crea una balanza comercial de cero.

Para Adam Smith (1723-1790) la riqueza de una nación se refleja en su capacidad productiva y no en la cantidad de metales preciosos que posee, idea totalmente contraria a la posición mercantilista. La capacidad productiva se incrementaría con la división y especialización del trabajo, la cual es resultado de que los hombres tengan la libertad de trabajar en áreas de sus propios intereses, con esto, cada quien se especializaría e intercambiaría bienes y servicios con base en sus propias habilidades. El interés propio constituye un catalizador y la competencia un mecanismo regulador automático, de tal manera, que el control gubernamental de la economía se vuelve poco necesario. El “*laissez faire*” sería la mejor política que un gobierno puede establecer para crear el ambiente que permitirá aumentar la riqueza de un país. El gobierno debe levantar las barreras que interfieren la efectiva operación de la “mano invisible”.

En relación con el comercio internacional, Adam Smith subrayó que los países deben de especializarse y exportar las mercancías en las cuales tienen “*ventaja absoluta*” es decir, que las produce con una eficiencia claramente mayor, e importar las mercancías en las cuales el socio comercial tiene ventaja absoluta, lo que significa, que la cantidad de trabajo absoluto requerido por unidad es menor que la que requiere para producir el mismo bien el socio comercial potencial⁶.

El beneficio del comercio sería mutuo entre países y el resultado no sería un juego de suma cero como los mercantilistas pensaban. Esta idea constituyó un poderoso argumento que contribuyó a la expansión del comercio y a la reducción de diversos controles gubernamentales que había caracterizado la época mercantilista.

⁶ Buena parte de las deficiencias de la teoría neoclásica se relacionan con el aspecto productivo al aplicar un modelo estático-dinámico, que en sus aspectos dinámicos reservó a Inglaterra las actividades más productivas y cuya falta de dinamismo condenó a los países proveedores de alimentos y materias primas a conformarse con su estructura productiva. Ibid, p.184.

1.3 David Ricardo y la teoría de las ventajas comparativas

David Ricardo (1772-1823) en su conocida obra “Principios de economía política y tributación” explica que los beneficios potenciales del comercio internacional no se limitan a la situación de la ventaja absoluta⁷. Según Ricardo, las ventajas absolutas determinan el patrón de comercio y producción pero sólo dentro de un país, cuando los factores son perfectamente móviles. Sin embargo, esta situación no se presenta a nivel internacional dada la inmovilidad de los factores. La interrogante que plantea esta idea, es: ¿puede existir comercio internacional cuando no existen ventajas absolutas?

El ejemplo que Ricardo describe, es el caso de la producción de dos mercancías, vino y tela, en Inglaterra y Portugal, con ventajas absolutas en su producción en el segundo país para ambas⁸.

Bajo estas condiciones según Smith no existirían condiciones para el intercambio. Sin embargo, se puede apreciar que Portugal posee una eficiencia relativamente mayor en la producción de vino, y que la desventaja relativa de Inglaterra es menor en telas. Debido a las diferencias relativas de costo, ambos países tienen un estímulo para comerciar. El mecanismo es el siguiente:

Antes de comercio, la razón de precios es la siguiente:

En Inglaterra un barril de vino se cambia por 6/5 m. de tela.

En Portugal un barril de vino se cambia por 8/9 m. de tela

Portugal se beneficiaría si se especializara en vino y comprara la tela a Inglaterra a razón de 1 barril por 6/5 m. de tela, en comparación con los 8/9 que recibía antes del comercio. Inglaterra por

⁷ El modelo que construye parte de los siguientes supuestos, los cuales han sido la base de numerosas críticas son: 1. Cada país tiene una dotación fija de recursos y todas las unidades de cada recurso particular son idénticas. 2. Dentro de un país, los factores de producción tienen completa movilidad entre usos alternativos internos. Este supuesto implica que los precios de los factores deben ser iguales entre estos usos alternativos. 3. Los factores de la producción, son perfectamente inmóviles hacia el exterior, lo que implica que antes de iniciarse el comercio, los precios de los factores varíen de un país a otro. 4. El valor relativo de una mercancía se basa en su contenido relativo de trabajo. 5. Los dos países tienen un nivel fijo de tecnología, aunque la tecnología puede variar de un país al otro. 6. Los costos de producción son constantes, es decir, independiente del volumen de producción. 7. Hay pleno empleo. 8. Existe competencia perfecta. 9. No hay barreras internas o externas a la actividad económica en forma de cuota o arancel. 10. Los costos de transporte interno y externo son cero. 11. El análisis se limita a dos países y dos mercancías. Appleyard D. y Field A. op. cit. pp. 34-35.

⁸

	Vino	Tela	Razón de precios de autarquía (Antes del comercio)
Portugal	80 h/barril	90 h/m.	1V: 8/9T 1T: 9/8V
Inglaterra	120 h/barril	100 h/m.	1V: 6/5T 1T: 5/6V

su parte, se beneficiaría si se especializara en tela y comprara el vino a Portugal a razón de 1m. de tela por 9/8 de barril en comparación de los 5/6 que recibía antes.

En conclusión, existen bases para el comercio entre los dos países, y sus beneficios se basan en la ventaja comparativa y no en la absoluta. Análisis con mayor número de productos lleva a las mismas conclusiones.

David Ricardo no explica las formas exactas para determinar las razones de precios internacionales, ni los términos de intercambio. Lo importante es que, con el comercio en los dos países habrá un precio común del vino en relación con la tela. De esta manera, la teoría del valor-trabajo, deja de ser el único factor que determina los precios, debido a que el equilibrio entre los dos países también interviene.

Los beneficios resultarían del tiempo ahorrado en su producción, de tal manera que a diferencia del juego que suma cero en los mercantilistas, el comercio internacional es un juego de suma positiva. Los beneficios serían máximos si el intercambio es de 1:1 entre los productos de ambos países, pero serían mayores para el país que vende su producto por encima de su precio de autarquía, pero menor que el precio de autarquía del otro. Es decir, los términos de intercambio influyen en la distribución de los beneficios.

La especialización total, es el resultado de modificar los patrones de producción hacia los bienes en los cuales se tiene ventaja comparativa debido a su mayor precio en el mercado mundial. Sin embargo, cuando el intercambio se da entre un país grande y otro pequeño, los términos de intercambio serán los mismos que los precios de autarquía para el país grande, debido a que el país pequeño es un receptor de precios. El país grande no tendrá ningún estímulo hacia la especialización, anulándose de esta manera los posibles beneficios de llevarla a cabo. Para Torres G.⁹ (1996) La teoría de la división del trabajo y de los costos comparativos condujeron a una especialización entre los países que a la postre produjo el predominio de los países colonizadores y la subyugación política, la explotación de la mano de obra y de los recursos naturales de los países que fueron conquistados por firmas poderosas con el apoyo de los gobiernos respectivos.

Si bien David Ricardo no explica porque las condiciones de producción difieren entre países, resulta de suma importancia reconocer que aún cuando en un país su producción sea menos eficiente respecto a otro, existen todavía bases para el comercio si existe una diferencia en el grado de eficiencia relativa entre las mercancías¹⁰. Esto significa, que se pueden establecer flujos comerciales entre un país desarrollado y otro subdesarrollado, aún cuando el primero sea más eficiente en la producción de todas las mercancías.

Adam Smith sostuvo que los mercados de exportación permitirían a un país utilizar los recursos que de otra manera quedarían inactivos, el movimiento resultante hacia el pleno empleo

⁹ Torres Gaytán R. op. cit. p. 185.

¹⁰ Las diferencias tecnológicas (la cantidad de trabajo incorporada en un bien) entre países causan las diferencias en los precios relativos y por lo tanto son el determinante de la dirección del comercio. Como se puede observar en el modelo ricardiano la dirección del comercio internacional está determinado exclusivamente por las condiciones de la oferta de producción, mientras que la demanda no juega un papel importante. Villarreal R., 1989. "Economía Internacional. Teoría clásica, neo clásica y su evidencia histórica". Lecturas del trimestre económico. FCE.

aumentaría el nivel de actividad económica. David Ricardo por su parte, sostiene que la fuente de los beneficios del comercio internacional no es la utilización de recursos ociosos, sino el uso más eficiente de los recursos internos por medio de la especialización.

Cuando los países subdesarrollados se concentran en la producción de aquellos bienes en los cuales tienen ventajas absolutas, principalmente materias primas, es posible que descuiden aquellos en los que tienen ventaja comparativa.

En conclusión, el hecho de ser un país pequeño, o de tener desventajas absolutas no constituyen limitaciones para el comercio. Posteriores a las investigaciones de Ricardo se han llevado a cabo estudios en los cuales se flexibilizan los supuestos de su modelo, introduciendo más de dos mercancías, costos de transporte, precios monetarios y tipos de cambio entre otros, los resultados muestran que las ideas básicas de los beneficios del comercio y el juego de suma positiva se mantienen presentes.

Posteriormente Haberler G.¹¹ siguiendo los principios de Ricardo, pero eliminando el supuesto de la teoría del valor-trabajo, desarrolló la teoría de los costos de oportunidad comparativos del comercio internacional, donde los precios relativos de los diferentes bienes se determinan por los costos diferenciales de oportunidad, esto es, el costo de un bien está dado por la producción de otro bien que hay que sacrificar para producir el bien en cuestión y no se refiere a la cantidad de trabajo requerida para producirlo¹².

2. La teoría neoclásica y el modelo H-O

Los estudios de David Ricardo constituyeron un fuerte catalizador en el estudio de la economía en general y del comercio internacional en particular, sin embargo la teoría clásica, requería su modernización por medio de la flexibilización de los supuestos del modelo, de tal manera que se acercara más a la realidad. La teoría neoclásica incorpora costos de oportunidad crecientes, otros factores de la producción aparte del trabajo y consideraciones de la demanda explícitas.

Para conocer los beneficios del comercio, es necesario comparar la situación de equilibrio de un país antes y después del mismo. En autarquía, un país puede tener un equilibrio general como el representado en la figura.

¹¹ Citado por Villarreal R. op. cit. p. 14

¹² Posteriormente Heller R. en su ensayo sobre la teoría de los costos comparativos desarrolla el modelo ricardiano a través de herramientas modernas de la teoría neoclásica, y analiza la composición y la dirección del comercio en países con igual y diferente tamaño.

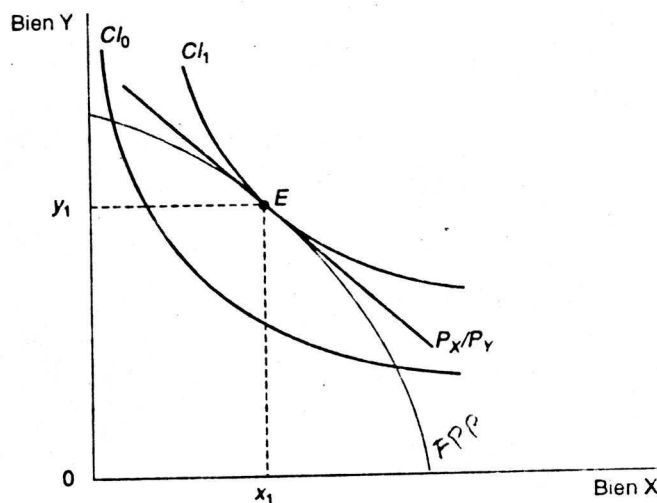


Fig. no. 2. El equilibrio general en autarquía¹³.

Tomado de Appleyard D. y Field A. op. cit. p. 115

La gráfica indica que considerando tanto la oferta como la demanda, el equilibrio se encuentra en el punto E. El país se encuentra en la curva de indiferencia de la comunidad más alta posible, dadas las restricciones de producción que describe la FPP (frontera de posibilidades de producción), y el ingreso del consumidor. Ni el productor ni el consumidor pueden mejorar su posición porque en ese punto $UM_x / UM_y = P_x / P_y = CM_x / CM_y$.

En otras palabras: Sin comercio, la producción de cada bien en un país tiene que corresponder al consumo del mismo pues no se importa ni se exporta ninguna mercancía. Si se exportara la producción interna del bien superaría al consumo porque una parte de la producción tendría que salir del país. Si se importara, el consumo interno del bien superaría a la producción interna porque la producción de los demás países estaría satisfaciendo parte de la demanda del consumidor.

¹³ En donde:

Cl_0 y Cl_1 representan curvas de indiferencia de la comunidad. Representa las diferentes combinaciones de consumo de los bienes X y Y que generan satisfacción equivalente para la comunidad o país. Su pendiente esta dada por la UM_x / UM_y . La utilidad que ganas de uno y pierdes de otro al pasar de uno a otro punto sobre la curva de indiferencia.

P_x / P_y representa la razón de precios de los productos X y Y. Define la pendiente de la restricción presupuestaria de consumidor. Es decir, las diferentes combinaciones de los bienes X y Y que puede adquirir con un determinado nivel de ingreso. Entre mayor o más plana sea, significa que el precio de X es menor que el de Y pudiéndose adquirir mayor cantidad de X que de Y o en relación a Y.

X_1 y X_2 representan las cantidades de producción de equilibrio de los bienes X y Y. FPP representa la frontera de posibilidades de producción en forma eficiente dada una cierta cantidad de factores de producción de la economía.

Sin embargo, qué sucede cuando se incorpora un país al comercio internacional? Cuáles son los cambios en el consumo y la producción comparados con la situación de autarquía? Para contestar a estas interrogantes, es necesario considerar, que cuando un país se abre al comercio internacional, se expone a un nuevo conjunto de precios relativos, debido a los diferentes tiempos de trabajo relativos que tienen los países en la producción de los bienes. Si los precios fueran idénticos en situación de autarquía y de comercio, no existirían ningún incentivo económico para participar en él. Cuando estos precios están disponibles, los productores y los consumidores se ajustarán a ellos reorganizando sus patrones de producción y consumo. Esta reorganización es precisamente la que abre las posibilidades de los beneficios del comercio. La fuente fundamental de los beneficios del comercio es la diferencia de los precios de autarquía.

La siguiente figura indica el mecanismo de la reorganización de la producción y el consumo con comercio internacional. En autarquía, el equilibrio del país base se encuentra en el punto E. Con la apertura del comercio, el país base se enfrenta a los términos de intercambio internacional $(P_X/P_Y)_2$. Dado el precio relativamente mayor del bien X, la producción pasa a E', el punto de tangencia entre los términos de intercambio internacionales y la FPP. Al mismo tiempo, el bien Y es relativamente más barato a precios mundiales, y por eso los consumidores aumentan su consumo relativo de Y y comienzan a consumir en el punto C', donde los términos de intercambio mundiales son tangentes a la curva de indiferencia de la comunidad más alta posible. El punto C' se encuentra fuera de la FPP y se obtiene exportando la cantidad $x_3 - x_2$ del bien X e importando la cantidad $y_2 - y_3$ del bien Y. Es evidente que el país se beneficia porque con el comercio internacional puede consumir en una curva de indiferencia más alta Cl_2 .

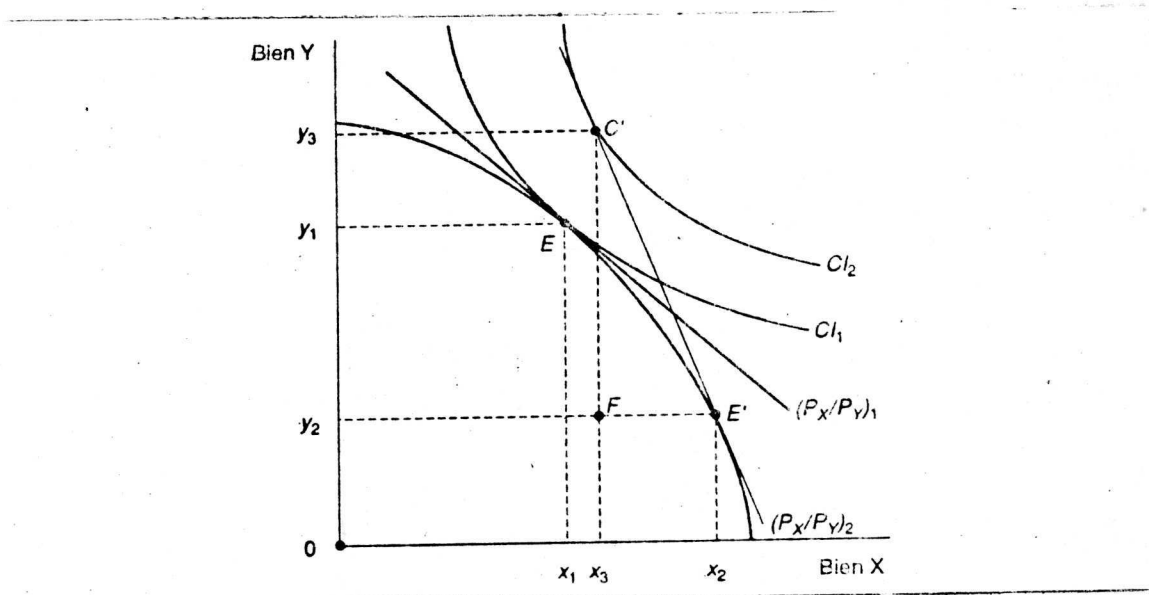


Figura no. 3. Los beneficios del comercio para el país base.
Tomado de Appleyard D. y Field A. op. cit. p. 117

En la gráfica se puede observar que la pendiente de la línea del conjunto de nuevos precios, es más pronunciada que la de los precios de autarquía, lo que refleja el supuesto de que los precios relativos en el mercado internacional son mayores para X y menores para Y que en el mercado interno, debido a que $(P_x / P_y)_2$ es mayor que $(P_x / P_y)_1$. Como el costo de X, en relación a Y, en el mercado interno es menor que en el mercado internacional, el país base tiene ventaja comparativa en el bien X, y desventaja comparativa en el bien Y. La diferencia entre los precios relativos del mercado interno y los internacionales, indica que el país tiene una eficiencia relativamente mayor en la producción de X, y relativamente menor en la producción de Y.

El consumidor puede alcanzar una curva de indiferencia C'' que se encuentra por encima de las posibilidades de producción de su país gracias al comercio mundial. Sin el comercio las posibilidades de consumo se limitan a la FPP que es igual a la frontera de posibilidades de consumo (FPC). Con comercio, la FPC es distinta de la FPP y permite posibilidades de consumo que la producción interna simplemente no podía proporcionar. La línea de precios internacionales representa la FPC porque el país base podría establecerse en cualquier punto de la línea.

En la gráfica se encuentran representadas las exportaciones por la diferencia entre las cantidades X_3X_2 , mientras que las importaciones por Y_2Y_3 . El triángulo formado por $C'E'F$, se conoce como triángulo comercial y representa una síntesis útil del patrón de comercio, su interpretación económica es la siguiente: La base del triángulo FE' representa las exportaciones del país; la altura FC representa las importaciones; la hipotenusa CE la línea comercial y su pendiente indica la relación de precios mundiales o términos de intercambio. El análisis del socio comercial es similar solo que se invierte el patrón de comercio.

El consumidor se beneficia del comercio porque los nuevos precios relativos, incluso sin ningún cambio en la producción elevan el bienestar del país. Por otro lado, cuando la producción se dirige hacia el bien en que se tiene ventaja comparativa, aumenta el ingreso real y por lo tanto los consumidores pueden pasar a una curva de indiferencia mayor.

La diferencia en los precios relativos de los bienes provoca que existan bases para el comercio, sin embargo, cabe preguntarse cuáles son las condiciones mínimas necesarias para generar diferencias de los precios de autarquía. Estas últimas están representadas por diferencias en las condiciones de oferta y demanda entre los países, las cuales a su vez dependen de la cantidad y calidad relativa de los factores disponibles, de las características de la tecnología de producción, y de la naturaleza de la demanda de un país. Diferencias en uno o más factores establecen bases para el comercio, junto con cambios tecnológicos, crecimiento de los factores, movimiento de los factores entre países, cambios en el patrón de demanda, contacto con otros productos y otras culturas, etc.

2.1 El modelo de Heckscher-Ohlin

Los autores del modelo, hicieron uno de los primeros análisis de los efectos de la dotación de factores de los países en el comercio internacional¹⁴. Dos supuestos a) Existen dos países, dos bienes homogéneos y dos factores de la producción también homogéneos, cuyos niveles iniciales están fijos y son relativamente diferentes en cada país, y; b) Las dos mercancías tienen diferentes intensidades factoriales, pero las respectivas intensidades factoriales de las mercancías son las mismas para todas las razones de precios de los factores; son los más importantes para la explicación del surgimiento de las bases para el comercio

La expresión “diferente dotación factorial” se refiere a la dotación factorial relativa, no ha diferentes cantidades absolutas. La abundancia factorial relativa puede definirse de dos manera, una física y otra por el precio. La primera, explica la abundancia de los factores en términos de las unidades físicas de los dos factores, por ejemplo, el país I es un país abundante en capital, si la razón de capital disponible a trabajo disponible es mayor que la razón del capital disponible al trabajo disponible del país II. Esto significa que un país independiente de su tamaño puede tener abundancia de un factor en relación a otro país.

Una mercancía es intensiva en el factor X siempre que la razón del factor X, a un segundo factor Y, sea mayor cuando se compara con la razón similar de la utilización factorial de otra mercancía. Por ejemplo, se dice que el acero es intensivo en capital en comparación con la tela, si la razón capital/trabajo en la producción de acero es mayor que la misma relación en la producción de la tela. El modelo supone que la relación se mantiene constante para todos los posibles precios de los factores en ambos países. Debido a la dotación diferente de factores entre los países, estos tendrán fronteras de posibilidades de producción diferentes.

Con idéntica tecnología en ambos países, rendimientos constantes a escala y una relación determinada de dotación factorial entre los productos finales, el país con abundancia de capital producirá relativamente más del bien intensivo en capital, mientras que el país con abundancia de trabajo, producirá relativamente más del bien intensivo en trabajo. De este modo, las intensidades factoriales de los dos bienes y las cantidades disponibles de cada factor determinaran la forma y la posición de la frontera de posibilidades de producción.

Si se combinan las dos fronteras de posibilidades de producción que tienen formas distintas con los mismos gustos y preferencias, se generarán dos estructuras diferentes de precios relativos de

¹⁴ Los supuestos en que se basa el modelo son los siguientes: a) Existen dos países, dos bienes homogéneos y dos factores de la producción también homogéneos, cuyos niveles iniciales están fijos y son relativamente diferentes en cada país; b) Los dos países tienen la misma tecnología, es decir, las mismas funciones de producción; c) La producción se caracteriza en ambos países por tener rendimientos constantes a escala para las dos mercancías; d) Las dos mercancías tienen diferentes intensidades factoriales, pero las respectivas intensidades factoriales de las mercancías son las mismas para todas las razones de precios de los factores; e) Los dos países tienen los mismos gustos y preferencias. f) Existe la competencia perfecta en los dos países; g) Los factores son perfectamente móviles dentro de cada país, pero no lo son entre países; h) No hay costos de transporte; i) No existen políticas que limiten el movimiento de los bienes entre países, ni que interfieran con las fuerzas del mercado que determinan los precios y la producción.

autarquía. El precio relativo de un bien será menor en el país donde abunda el factor que emplea más intensamente su producción. Debido a que los dos países tienen diferentes precios relativos de autarquía, producto de la diferente dotación de factores, existirán bases para el comercio internacional. La siguiente figura muestra gráficamente esta situación.

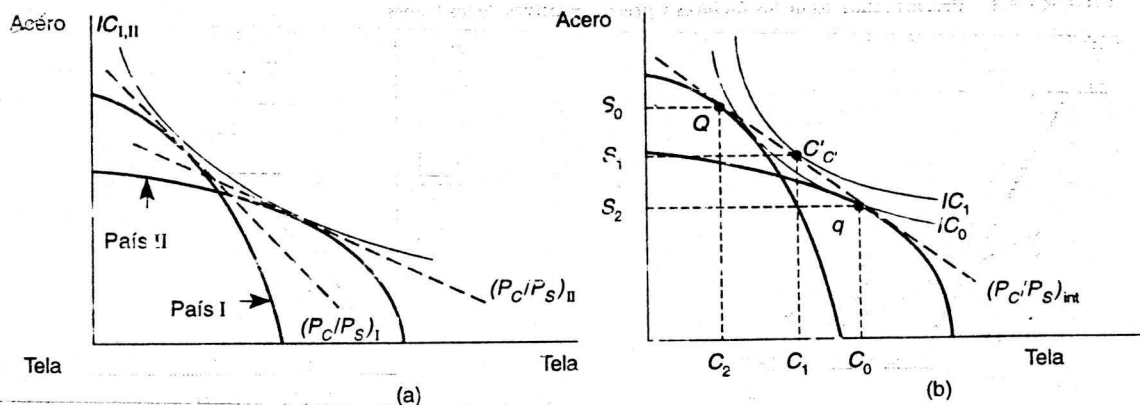


Figura no. 4. Los beneficios del comercio en dos países con idénticas tecnologías y demandas pero diferentes dotaciones relativas de los factores¹⁵.

Fuente: Appleyard D. y Field A. op. cit. p. 175.

El teorema de H-O señala lo siguiente: Un país exportará las mercancías que utiliza con relativa intensidad del factor de la producción con abundancia relativa; e importará el bien que utiliza con relativa intensidad el factor de la producción con escasez relativa.

¹⁵ Estas dos gráficas muestran las bases para el comercio internacional cuando en los países I y II existen idénticas condiciones de demanda y tecnología, pero diferentes dotaciones relativas de los factores. Se supone que el país I es abundante en capital, y por ello la pendiente de su función de producción se orienta relativamente a la producción del bien intensivo en capital, el acero. La función de producción del país II abundante en trabajo, se orienta relativamente hacia el bien intensivo en trabajo, la tela. Con estructuras de demanda idénticas, como lo indica la curva de indiferencia de la comunidad común, $IC_{I,II}$, se observa que el precio relativo de la tela $(P_C/P_S)_{II}$, en el país II es menor (una línea de precios relativos más plana) que en el país I $(P_C/P_S)_I$. En esta situación, existen bases para el comercio entre los dos países. Para que los dos países se beneficien del comercio, tiene que establecerse una línea de términos de intercambio entre las dos razones de precios internos de autarquía, por ejemplo $(P_C/P_S)_{int}$, como lo indica la gráfica (b). En estas condiciones, los dos países querrán consumir en $C'C'$ que esta fuera de sus respectivas fronteras de posibilidades de producción. Al mismo tiempo la producción pasará a Q en el país I y a q en el país II, por lo tanto, el país II exportará la cantidad C_1C_0 de tela, e importará S_2S_1 de acero. El país I exportará S_1S_0 de acero e importará C_2C_1 de tela. En equilibrio, la cantidad C_1C_0 que exporta el país II es igual a la cantidad C_2C_1 que importa el país I, y la cantidad S_1S_0 que exporta el país I es igual a la cantidad S_2S_1 que importa el país II.

La existencia de precios relativos de los bienes en autarquía, producto de la diferente dotación factorial, es suficiente para que existan bases para el comercio, además cuando los dos países participan en los intercambios sus precios se ajustan hasta que se logra que ambos tengan los mismos precios relativos. En la realidad, debido a los costos de transporte, aranceles y subsidios, la competencia imperfecta, los bienes no comerciables, y los recursos ociosos, contribuyen a diferenciar los precios de los bienes.

Debido a que los supuestos del modelo no siempre concuerdan con la realidad, se han desarrollado mejoras técnicas en las cuales se incluye el papel de los gustos y preferencia (la reversión de la demanda), la intensidad factorial de los productos (reversión de la intensidad de los factores), competencia imperfecta y la inmovilidad de los factores. La flexibilización de los supuestos del modelo es útil para entender por qué el patrón y los efectos del comercio internacional no concuerdan con lo que se espera a partir de la teoría de H-O. Sin embargo, estas limitaciones no borran la vinculación básica entre la abundancia relativa de los factores y el patrón de comercio, aunque sí afectan la medida en que estas vinculaciones son válidas y se manifiestan.

Complemento de la teoría de la dotación de factores de H-O, Samuelson P. estableció el teorema de la igualación del precio de los factores, el cual indica que el libre comercio internacional iguala el precio de los factores entre países relativa y absolutamente, y así sirve como sustituto de la movilidad internacional de factores¹⁶.

Torres G.¹⁷(1996), indica que la teoría de H-O, es inapropiada para explicar el origen de los valores intercambiados y las ganancias derivadas en el mercado bajo condiciones influidas por la competencia monopólica y por demandas monopsónicas. Las teorías clásica y neoclásica dejan de fuera el análisis del comercio internacional de los países menos desarrollados, o lo consideran como si lo realizaran *bis a bis* con los países más desarrollados, y eluden las diferentes potencias productivas que se traducen en fortaleza o debilidad para la competencia comercial, que se concreta en una inaceptable asignación de las funciones productivas, acompañada de una desigual distribución de las ganancias de la división internacional del trabajo y de los frutos del progreso técnico.

3. Teorías alternativas

El estudio por conocer las causas y consecuencias del comercio internacional, a generado un conjunto de teorías diferentes o alternativas (desde la perspectiva neoclásica), de las mencionadas anteriormente. Las nuevas teorías, tratan de acercarse a las condiciones más reales de la economía, e introducen elementos como la competencia imperfecta, las economías de escala, consideraciones sobre la demanda y la tecnología. A continuación explicaremos brevemente el contenido de cada una de ellas.

¹⁶ Chacholiades M. 1986. "Economía Internacional". Editorial McGraw Hill. México. p. 119.

¹⁷ Según este autor, las fallas de las teorías tradicionales consistieron en no corregir supuestos falsos como los de la ocupación plena y el funcionamiento de la Ley de Say (toda oferta crea su propia demanda), los supuestos que un modelo internacional requiere para que cierta validez explicativa son los opuestos a los usualmente empleados. Torres G. op. cit. pp. 186-187

3.1 Myint H. y la teoría de salida o desahogo de los excedentes¹⁸

Este autor, parte de una situación de autarquía en la que no existe pleno empleo, sino un superávit o excedente en la capacidad productiva del país, la cual puede utilizarse para incrementar la producción a través de la nueva demanda que genera el comercio internacional. Esta teoría robustece el argumento clásico y neoclásico de las “ganancias del comercio”, debido a que las economías primarias exportadores no enfrentan la disyuntiva de utilizar los recursos ociosos en la exportación o el consumo interno, sino en la exportación o su desaprovechamiento total.

3.2. Michel V. Posner y la hipótesis de la demora en la emulación

La teoría de la demora de la emulación modifica el supuesto del modelo de H-O de que la misma tecnología existe en todas partes; señalando que existen demoras en su transferencia y difusión de un país a otro, tiempo en el cual no esta disponible para un determinado país.

Lo anterior implica que si aparece un producto en el país I, debido al trabajo de investigación y desarrollo, según la teoría, el país II no podría producir de inmediato este nuevo producto. La demora en la emulación, es el tiempo transcurrido entre la aparición de un nuevo producto en el país I y el momento en que las empresas del país II comienzan a colocar su versión de producto en el país II. Este periodo incluye la obtención de la tecnología, la capacitación, instalación del equipo, etc.

Sin embargo, la demora en la emulación, no es la única que se presenta, también existe la *demora de la demanda*, que es el tiempo transcurre entre el momento en que aparece el producto en el país I, y el momento en que los consumidores del país II lo consideran como un buen sustituto de alguno de los productos que ya consumen. Entre las causas de la demora están: las preferencias por los productos existentes, las demoras en los flujos de información, etc.

El conjunto de la demora de emulación, y de la demanda, constituyen la *demora neta*, la cual es el tiempo en que el país I exportará mayores cantidades de producto al país II; antes de este periodo no existía una demanda real del producto en el país II. Después de este periodo, las empresas del país II comienzan a fabricar y colocar producto en el mercado, de tal manera que la demanda para el país I disminuye. Esto significa que el comercio se concentrará en nuevos productos principalmente y que la competitividad como base del éxito en las exportaciones va a depender de la constante innovación de productos y materias primas en los países.

¹⁸ Myint H. “La Teoría Clásica del Comercio Internacional y los Países Subdesarrollados”. En Villarreal R. op. cit. pp. 247-272.

3.3 Raymond Vernon y la teoría del ciclo del producto¹⁹

La teoría del ciclo de producto del comercio se basa en la hipótesis de la demora de la emulación, específicamente en la difusión de la tecnología. El estudio se centra en los nuevos productos manufacturados en Estados Unidos en específico. Los nuevos productos tendrán dos características, a) Será un producto que satisfaga la demanda de la gente de altos ingresos, porque EU es un "país" de altos ingresos, y; b) El producto promete ahorrar trabajo y utilizar capital en el proceso de producción, debido a que constituye el factor escaso en la economía.

De acuerdo con Vernon, el ciclo del producto se divide en tres etapas: la primera es la etapa de nuevo producto, la segunda de producto en maduración y la tercera de producto uniforme. Las principales características de cada una de las etapas son las siguientes.

Durante la etapa de nuevo producto, el producto es fabricado y consumido en el país I, obviamente no existe comercio internacional. Se considera una etapa en que las empresas están preocupadas en conocer la respuesta del mercado al producto, con el objetivo de realizarle las modificaciones pertinentes.

Durante la etapa de maduración del producto, su producción empieza a masificarse y comienzan a haber economías de escala, situación que contrasta con los modelos anteriores en los cuales se suponía rendimientos constantes a escala. Aparece una demanda externa en países desarrollados porque el producto satisface la demanda de los grupos de altos ingresos. Como consecuencia el país exporta a otros países de altos ingresos. Si los costos de producción en el extranjero más los costos de transporte fueran menores a los costos de producción en el país base, se tendería a invertir en plantas en los otros países. Como consecuencia, las exportaciones bajarían y probablemente la producción interna. La reubicación de la producción implica que el capital y la gerencia no son inmóviles en el plano internacional como lo suponen David Ricardo y el modelo H-O. Por último, si el trabajo afectara fuertemente el precio relativo de las mercancías, y si el país II tuviera precios de trabajo menores que el país I, el producto puede comenzar a fluir en forma inversa, es decir, el país I se volvería importador. Esto pone de manifiesto la importancia de los niveles relativos de los factores y sus precios relativos, tal como en el modelo de H-O.

Durante la etapa de producto uniforme la tecnología es conocida por los productores y el producto por los consumidores. La producción podría orientarse hacia los países menos desarrollados debido a los bajos costos de trabajo, de tal manera que los países I y II se convertirían en importadores, además, en esta etapa a los países desarrollados les interesa más la introducción de nuevos productos.

La teoría del ciclo de producto muestra una *ventaja comparativa dinámica* en tanto que el país exportador se desplaza durante el ciclo de vida del producto. La figura siguiente muestra en forma gráfica las características enunciadas.

¹⁹ Vernon R. "La Inversión y el Comercio Internacional en el Ciclo de Productos" En Villarreal R. op. cit. pp. 288-306

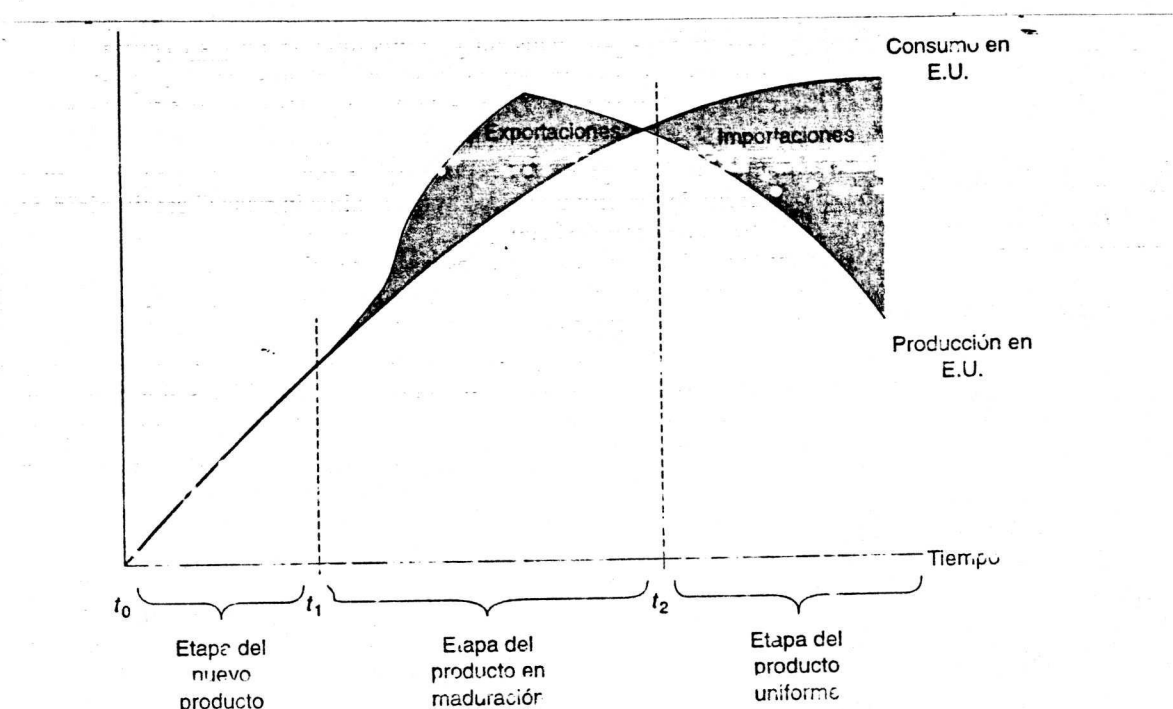


Figura no. 5. Teoría del ciclo del producto.

Fuente: Appleyard D. y Field A. op. cit. p. 233

3.4 Linder y la teoría de la demanda sobrepuesta²⁰

Esta teoría se orienta hacia la demanda en contraste con el modelo H-O que se orienta hacia la oferta con base en las dotaciones e intensidades factoriales. Los diferentes niveles salariales dentro de un país, están asociados a gustos diferentes de los consumidores, generando un patrón particular de consumo. Es importante subrayar que esta teoría habla solo de bienes manufacturados, ya que considera que el modelo H-O explica adecuadamente el comercio de bienes primarios. La producción se orientará a la atención de la demanda, por eso, los bienes que produce un país reflejan el nivel de ingreso per capita del mismo, y serán los potencialmente exportables.

La teoría establece que si el país I produce los bienes A,B,C,D y E en orden ascendente de calidad. Un país II con mayores ingresos producirá los bienes C,D,E,F y G. Los bienes F y G no

²⁰ Linder S. "Causas del Comercio de Productos Primarios vs Manufacturas". En Villarreal R. op. cit. pp. 307-321

están disponibles en el país I por sus menores ingresos. Un tercer país con mayores ingresos todavía, producirá los bienes E,F,G,H y J. Con la apertura del comercio internacional, los productos que se comercializarán son aquellos en los que existe una demanda sobrepuesta, es decir que los dos países los demandan, en este caso serían los productos C,D y E entre los países I y II, los productos E,F y G entre los países II y III, y solamente el producto E entre el país I y III. En conclusión, el comercio internacional de bienes manufacturados será más intenso entre los países con similares niveles de ingreso per capita que entre los países con diferentes niveles del mismo. Debido a la diferenciación de productos, estos pueden fluir en ambas direcciones. El fenómeno por el cual un país importa y exporta productos de la misma categoría se conoce como comercio intraindustrial.

3.5 El modelo de Krugman.²¹

El modelo de Krugman, difiere de los modelos tradicionales en dos aspectos: a) Introduce economías de escala en la producción. Economía de escala quiere decir que para duplicar la producción no es necesario duplicar la cantidad de insumos, mientras que en el modelo de David Ricardo, para duplicar la producción era necesario duplicar la cantidad de insumos; b) La estructura de mercado es de competencia monopolista, es decir, existen muchas empresas en la industria y es fácil entrar o salir de ella, a largo plazo las ganancias para cada una de las empresas son cero. La producción de las empresas no es un producto homogéneo sino diferenciado que implica cierto nivel de lealtad de los consumidores a la marca.

Si dos países tienen los mismos gustos, dotaciones factoriales e ingresos, según la teoría tradicional de comercio no existirían bases para su realización. Al abrirse al comercio se estaría ampliando el tamaño del mercado de cada empresa en cada país, lo cual sería equivalente a un aumento de la población consumidora.

La existencia de economías de escala implica que el precio de los bienes disminuye y por lo tanto el ingreso real de los trabajadores aumenta, es decir, pueden adquirir más bienes con la misma cantidad, de tal manera que se incrementa el consumo total de los bienes. La apertura del comercio ocasiona que exista una mayor cantidad y variedad de bienes similares pero diferenciados. La teoría explica así, la posibilidad de comercio entre países similares y a nivel intraindustrial; ejemplo de ello se tiene a los fuertes intercambios que se dan entre los países desarrollados. Krugman posterior a este modelo señaló que las dotaciones factoriales pueden determinar la gran variedad de bienes que exporte o importe un país; pero en esa variedad de bienes, la diferenciación de productos y las economías de escala tienen un papel muy importante para generar el comercio y los beneficios que conlleva.

Según la hipótesis de la demora de la emulación y la teoría del ciclo de producto, las conclusiones no son muy optimistas en relación con los países menos desarrollados, puesto que sus exportaciones estarían limitadas a productos ya probados y no a bienes nuevos de alta tecnología.

²¹ Artículo original: Krugman P. "Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade". Journal of International Economics 9, núm. 4. noviembre de 1979.

Por otra parte las teorías de Linder, Krugman y otros economistas indican que el comercio crecerá más entre países con niveles salariales similares.

3.6 El comercio intraindustrial

El comercio intraindustrial se produce cuando un país exporta e importa productos de la misma categoría, el cual difiere del comercio interindustrial, en que las importaciones y exportaciones se incluyen diferentes categorías. La teoría tradicional del comercio analizó solamente este último, pero es claro que el comercio intraindustrial constituye una parte importante del comercio internacional. Entre las principales explicaciones de la existencia del comercio intraindustrial se tienen las siguientes.

a.- La diferenciación de los productos. Los productores pretenden diferenciar sus productos en la mente de los consumidores con el objetivo de ganarse la lealtad a su marca. Por otra parte, los gustos de los consumidores varían en un sinnúmero de formas y lo hacen más que las posibilidades de variación de los productos que fabrica un determinado país, esta diferenciación de productos es la que permite que se lleve a cabo el comercio intraindustrial entre países.

b.- Costos de transporte y la ubicación geográfica. En países grandes es posible que los costos de transporte estimulen el desarrollo del comercio intraindustrial. Por ejemplo, para los productores de las fronteras, es más económico abastecerse de insumos y vender sus productos en condiciones más competitivas que si lo hacen a regiones lejanas del mismo país.

c.- Las economías de escala dinámicas. Cuando se producen dos versiones de un mismo producto en dos países diferentes, cada empresa con la experiencia en la producción puede alcanzar reducción en los costos de fabricación, de tal manera que esto permitirá el incremento del comercio intraindustrial

d.- Diferentes distribuciones de ingreso entre países. Dos países pueden tener ingresos per capita similares, sin embargo, las diferencias en la distribución del ingreso total en dos países puede generar el comercio intraindustrial. Situación que explica el modelo de Linder.

Algunos factores como mayores ingresos per cápita, mayores ingresos nacionales, la mayor apertura y la existencia de fronteras comunes entre socios comerciales explican también el incremento del comercio intraindustrial.

El comercio intraindustrial es un fenómeno que refleja la complejidad de la producción y del comercio en el mundo actual. Los modelos tradicionales no explicaron ni consideraron esta situación probablemente porque en su época lo que se realizaba principalmente era precisamente el comercio interindustrial. Por otro lado, las opciones adicionales que se ofrecen al consumidor deberían incluirse entre los beneficios del comercio internacional.

4. Teorías del imperialismo y la dependencia en la economía internacional

La teoría del imperialismo se desarrolló como una teoría marxista. Entre los principales autores considerados como clásicos del imperialismo se tienen a Carlos Marx, Rosa Luxemburgo y V. Lenin.

Marx no desarrolló una teoría del imperialismo, sin embargo, establece las bases a través de dos teorías: "La baja de la tasa de ganancias", y la del "subconsumo". La posibilidad de comercio exterior y exportación de capitales abre una salida al subconsumo mediante el aumento de la demanda efectiva, y a la tendencia decreciente de la tasa de ganancia a través de la exportación de capitales o inversión extranjera. La teoría marxista del imperialismo puede considerarse como la teoría marxista del modo de producción capitalista desde el punto de vista de una economía abierta.

Para Rosa Luxemburgo la incapacidad del sistema de contar con una demanda efectiva debido al subconsumo, imposibilita la realización de la plusvalía. La adquisición de nuevos territorios o mercados permite su realización hasta que se agoten, en ese momento el capitalismo entraría en una gran crisis final que lo llevaría al derrumbe definitivo.

Para Lenin en su conocida obra "El Desarrollo del Capitalismo en Rusia"²² establece tres elementos que explican porque una nación capitalista requiere del mercado exterior: La primera corresponde a que el capitalismo aparece sólo como resultado de una circulación de mercancías ampliamente desarrollada, que rebasa los límites del Estado. La segunda a que las diferentes industrias que hacen de mercado unas a otras, no se desarrollan de manera uniforme, de tal manera que las más adelantadas buscan el mercado exterior. La última señala que la empresa capitalista tiende inevitablemente a rebasar los límites de la comunidad, el mercado local, la región y el Estado. Debido a que el carácter cerrado de los Estados se halla destruido por la circulación de mercancías, la tendencia natural de cada rama de producción capitalista la lleva a la necesidad de buscar mercado exterior.

La teoría moderna del imperialismo se ha desarrollado bajo tres líneas o perspectivas de análisis: La del excedente económico y las empresas transnacionales de Baran-Sweezy y Magdoff; la de la acumulación a escala mundial de Samir Amin; y por último la ley del intercambio desigual como determinante del imperialismo de Emmanuel y Braum.

La primera de ellas postula que el sistema de acumulación capitalista no sólo genera el excedente económico (el excedente de la producción social real sobre el consumo efectivo corriente), sino que presenta una tendencia al crecimiento tanto en términos absolutos como relativos, debido a una estructura económica monopólica dominada por las grandes empresas transnacionales. El imperialismo y el militarismo permiten la salida de este excedente.

Para Samir Amin²³, ni la teoría de la ventaja comparativa, ni la de la exportación de capitales pueden explicar la expansión del comercio mundial en el capitalismo. Señala que las ventajas

²² Lenin V. 1974. El Desarrollo del Capitalismo en Rusia. Editorial Progreso. Moscú. pp. 51-53

²³ Amir S. 1977. "La acumulación a escala mundial". Editorial siglo XXI. México.

comparativas son solamente la apariencia de los casos, el resultado casi evidente de la comparación positiva de los precios. Postula que la corriente de mercancías y capitales a escala mundial se debe a la contradicción existente entre la capacidad de producir y de consumir, es decir, la ley fundamental de acumulación capitalista, la cual da cuenta de la tendencia inherente a la expansión de los mercados, como también del movimiento internacional de capitales.

Para la teoría del intercambio desigual la base de explotación del imperialismo proviene del comercio de mercancías y servicios. Muestra como aún no existiendo inversiones extranjeras, desigual poderío financiero, burguesías locales dependientes del imperialismo, etc., es posible la explotación de los países dependientes. Postula que fuera de toda alteración de los precios que resulte de una concurrencia perfecta en el mercado de las mercancías, el intercambio desigual es la relación de los precios de equilibrio que se establece en virtud de la perecuación de las ganancias entre regiones con tasas de plusvalía institucionalmente diferentes, dando a este último término el significado de que esas tasas, por la razón que sea, son restadas a la perecuación concurrencial en el mercado de los factores, independientemente de los precios relativos²⁴. En otras palabras, la desigualdad de los salarios, siendo las demás cosas iguales, ocasiona por sí misma la desigualdad del intercambio.

De la mano de las anteriores se encuentra el análisis crítico de la teoría de la dependencia, la cual cuestiona principalmente el hecho de haber dejado de lado las relaciones económicas en los países dependientes, teniendo como objetivo comprender el efecto de la integración del desarrollo del capitalismo y las estructuras internas de los países objeto del proceso de expansión. Por un lado, la teoría del imperialismo busca comprender articuladamente los factores que llevan al capitalismo de los países desarrollados a un proceso de desarrollo internacional, los factores históricos que conducen a esos países a dominar a otros, a crear condiciones favorables para las inversiones, a dominar el mercado internacional, etc. Por el otro, la teoría de la dependencia tiene por objetivo comprender el efecto de tales procesos en los países afectados por ellos. No se trata de una integración mecánica, sino dialéctica entre el fenómeno del capitalismo a nivel mundial, y las estructuras internas de los países que son objeto de ese proceso de expansión.

La teoría Prebisch-CEPAL²⁵, del deterioro de los términos de intercambio en la relación centro-periferia, es considerada la base que explica la dependencia entre países. Esta teoría postula que la tendencia al deterioro de los términos de intercambio de los bienes primarios respecto a las manufacturas, se explica por las características del progreso tecnológico y por las condiciones socioeconómicas específicas en el centro y en la periferia.

La nueva división internacional del trabajo se opone a la anterior, según la cual los países industrializados exportan productos manufacturados e importan productos primarios de países en vías de desarrollo. En la nueva división internacional del trabajo, los nuevos países industrializados se han convertido en exportadores de productos manufacturados, compitiendo contra los Estados Unidos y países europeos. Por otro lado, estos últimos cada vez juegan un papel más importante

²⁴ Emmanuel A. 1972. "El Intercambio Desigual". Editorial siglo XXI. México. p. 104

²⁵ Comisión Económica Para la América Latina. 1949. Estudio Económico de la América Latina. ONU.

en el mercado mundial de ciertos productos primarios, o exportan productos manufacturados incorporando componentes importados²⁶.

5. Enfoque microeconómico del desarrollo de la exportación

El comercio internacional genera beneficios macro y microeconómicos. Desde una perspectiva macroeconómica, se ha señalado que tiene un amplio efecto en la balanza de pagos, la utilización de los recursos, mayores beneficios en el consumo, disponibilidad de una mayor diversidad de productos, etc. Microeconómicamente hablando, las exportaciones pueden dar a una empresa en particular una ventaja competitiva, mejorar su posición financiera, incrementar su capacidad de utilización y estándares tecnológicos.

A la luz de los beneficios que el comercio internacional ocasiona, se han generado un conjunto de explicaciones desde la época mercantilista hasta nuestros días, las cuales fueron anteriormente reseñadas. Sin embargo, aunque estas teorías son útiles para el análisis de amplios aspectos relacionados con el comercio internacional, su valor está restringido, debido a que sólo pueden parcialmente explicar el comportamiento exportador de las empresas en lo individual.

Debido a las limitaciones señaladas, algunos investigadores adoptan un enfoque microeconómico. Como resultado, sus estudios han producido un número de modelos que conceptualizan el proceso por el cual una empresa inicia, desarrolla y sostiene su compromiso con la exportación; concentrándose en los aspectos específicos del comportamiento de la empresa relacionados con el comercio. A pesar de la considerable investigación, no se ha generado una teoría que explique ampliamente la expansión del comportamiento exportador de las empresas, debido fundamentalmente a la naturaleza multidimensional, compleja y dinámica de este fenómeno.

Una de las limitantes de los estudios, es que se refieren a empresas manufactureras, a pesar del crecimiento de las exportaciones de los sectores primario y terciario.

El proceso de internacionalización está definido como la transferencia de bienes y servicios a través de las fronteras nacionales usando métodos directos e indirectos. Las exportaciones constituyen el primer paso dentro de este proceso, siendo crítico para el avance hacia otras formas más desarrolladas como el manejo de licencias, joint ventures, etc. La exportación representa el modo de entrada a los mercados internacionales más común, principalmente para las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias debido al bajo riesgo, disponibilidad de recursos y la flexibilidad que permite su operación.

²⁶ Colette N. 1996. "Économie Internationale" Éditions Litec. Paris, Francia.

5.1 Modelos de desarrollo del proceso de exportación

Son varios los modelos que se han generado para explicar el camino que las empresas siguen desde el inicio de su actividad exportadora hasta su consolidación. Las características de los principales modelos se muestran a continuación (Cuadro no. 1).

Como puede apreciarse, los diferentes modelos, pueden ser considerados complementarios, debido a que mientras algunos centran su atención en la empresa, otros lo hacen en el interés de la dirección. Es importante señalar que cada una de las etapas de internacionalización, las empresas muestran diferentes inquietudes en cuanto a información de mercados, financiamiento, asesoría, manejo de documentación, prácticas de negocios, etc. De la misma forma, las estrategias y tácticas que las empresas implementan varía de acuerdo al grado o la etapa de desarrollo en que se encuentre la empresa dentro del proceso de exportación.

Cuadro no. 1 . Etapas en la internacionalización de la empresa.

Modelo de Cavusgil y Nevin.	Modelo de Branch y Lee.	Modelo Michael Czinkota.	Modelo Philip Cateora.
1. Comercialización doméstica. 2. Exportación experimental. 3. Exportación activa. 4. Compromiso a largo plazo con los mercados de exportación	1. La dirección no esta interesada en exportar. 2. La dirección satisface pedidos no buscados. 3. La dirección explora las posibilidades de exportar. 4. La empresa exporta a países familiares y cercanos. 5. La empresa muestra experiencia como exportador. 6. La dirección explora la posibilidad de exportar a países distantes y formular una estrategia internacional de largo plazo.	1. Empresa totalmente desinteresada en exportar. 2. Empresa interesada parcialmente. 3. Empresa explora la posibilidad de exportar. 4. La empresa exporta experimentalmente. 5. Pequeño exportador experimentado. 6. Gran empresa exportadora y experimentada.	1. Inexistencia de marketing directo en mercados exteriores. 2. Marketing poco frecuente en mercados exteriores. 3. Marketing regular en mercados exteriores. 4. Marketing internacional. 5. Marketing global.

Fuente: A partir de Phillips Chris op. cit. p 27-29. Czinkota M. Marketing Internacional 1996 p. 227-232. Cateora P. Marketing internacional. 1995. p. 19-21.

Los modelos presentados muestran acuerdo en la persistencia de ciertas características asociadas con el proceso de desarrollo de las exportaciones de las empresas. Estas características se refieren específicamente a :

- a. Fuerzas que facilitan o inhiben las exportaciones.
- b. Factores que actúan como estímulos o barreras a la exportación.
- c. Necesidades de información y adquisición de la misma.
- d. Selección, entrada y expansión en los mercados extranjeros.
- e. Estrategias de mercadotecnia.

5.1.1. Factores que facilitan o inhiben la exportación

a. Características de la dirección.- La dirección juega un papel crucial dentro del comportamiento exportador de una empresa. Existen grandes diferencias entre las empresas en los diferentes niveles del desarrollo exportador en las características objetivas y cualitativas de los tomadores de decisiones. Las empresas con mayor grado de internacionalización cuentan con personal más cosmopolita, multilingue y preparado. Otras características son: la calidad y dinamismo, capacidad técnica y la orientación a la planeación como los factores más importantes de los directores que permiten moverse a una empresa de una etapa a otra.

b. Estilo de la dirección.- El estilo de la dirección también modifica sensiblemente como una empresa progresará a lo largo del camino del desarrollo de las exportaciones. En las primeras etapas, los administradores consideran a las exportación de una manera más bien informal, separada y no planeada, debido a la carencia de una estructura organizacional para el manejo de las operaciones, inadecuados sistemas de adquisición, análisis y transmisión de la información de los mercados extranjeros, y una deficiente planeación de las actividades de exportación. Con más experiencia y compromiso en las operaciones hacia el extranjero se presenta un gradual mejoramiento de los sistemas de exportación, así como una mayor efectividad en la implementación e internacionalización de las estrategias.

c. Determinantes organizacionales.- Ciertos factores actúan como facilitadores o inhibidores en el proceso de desarrollo de las exportaciones, especialmente aquellos relacionados con las ventajas diferenciales y el tamaño de la firma. Algunas ventajas varían ampliamente a través del proceso de exportación: productos únicos, precios competitivos y tecnología intensiva, están altamente correlacionados con etapas avanzadas; mientras que la producción, mercadotecnia y la eficiencia en la producción tienen una importancia constante en todas las etapas del proceso. Un aspecto importante a considerar, es que el tamaño de la empresa no constituye un factores que condicione el paso de una etapa a otra.

d. Organización de los recursos.- Existe una tendencia hacia el gradual incremento en el compromiso de los recursos de las organizaciones, tales como: financieros, equipo de producción,

empleados y personal directivo, cuando la empresa se mueve a lo largo del proceso de exportación. El grado y velocidad con que los recursos son comprometidos depende principalmente de la forma en que la dirección diseñe e implemente la estrategia de comercio internacional, así como del tipo y cantidad de los recursos disponibles. La gradual liberación de los recursos para las actividades internacionales aparece más importante en las primeras etapas del proceso, debido al limitado conocimiento de los mercados extranjeros y a la cantidad limitada de recursos organizacionales. Conforme una empresa gana mayor experiencia y adquiere más recursos, la disposición de los mismos hacia mercados domésticos o internacionales dependerá de las condiciones de los mercados y de la evaluación de las alternativas estratégicas disponibles para la empresa.

5.1.2. Factores que estimulan u obstruyen las exportaciones

a. Factores estímulo. También llamados motivos, incentivos, etc., son todas aquellas fuerzas que influyen a una empresa a tomar la decisión de iniciarse en las operaciones de exportación. Son considerados como los mas dinámicos y críticos de la conducta exportadora. Dentro de cada etapa, las empresas son estimuladas por diferentes factores tanto en grado como frecuencia, intensidad e importancia, aunque el ímpetu proviene generalmente de uno o pocos elementos. La naturaleza e impacto de cada uno de los estímulos difiere de una etapa a otra, indicando la naturaleza dinámica de las fuerzas del micro y macroambiente que afectan a la firma. Durante las primeras etapas del proceso de exportación, los estímulos generalmente son externos y la respuesta reactiva, reflejo de un pensamiento pasivo. En etapas más avanzadas llega a ser proactivo e interno, indicando una mayor agresividad en la estrategia.

b. Factores barreras. Son todas aquellas actitudes, estructura, operaciones y todas aquellas restricciones que impiden a las empresas la expansión de las exportaciones. Pueden ser encontradas en todas las etapas del proceso, pero difieren sistemáticamente de una a otra. Por ejemplo, los nuevos exportadores se enfrentarían con problemas en los mecanismos de los negocios internacionales como transferencia de fondos, procedimientos de la documentación y obtención de la información relacionada con lo mercados extranjeros, mientras que para las empresas más internacionalizadas muestran problemas en entender las prácticas de los negocios extranjeros, la respuesta a diferentes estándares de productos, y arreglos financieros con los consumidores extranjeros.

Por su parte Phillip Chris ²⁷(1995) señala entre otros, a los siguientes factores: Demasiados trámites. barreras al comercio, dificultades en la transportación de productos, falta de personal capacitado, ausencia de incentivos a la exportación, falta o retardos en los pagos, condiciones desfavorables en el extranjero, falta de productos competitivos y problemas en los idiomas.

²⁷ Phillip Chris. 1995. International Marketing Strategy. p. 26

5.1.3. Necesidades de información y adquisición

a. Requerimientos de información. Puede ser obtenida a través diferentes fuentes tales como, estadísticas gubernamentales, boletines de bancos, reportes de la compañía y posteriormente de la experiencia en las operaciones internacionales. La información relacionada con las exportaciones puede ser específica, por ejemplo, relacionada con un mercado en específico; o general relacionada por ejemplo con la documentación requerida en las exportaciones. Las necesidades de información comienzan antes de la exportación con aquellas relacionadas con la identificación de oportunidades. En las primeras etapas existe una fuerte necesidad por información general, pero a medida que se asciende en las etapas, información más específica y objetiva es requerida.

b. Adquisición de información.- La obtención de información relacionada con mercados y operaciones es crucial para la expansión de las exportaciones de las empresas. Sin embargo, generalmente la cantidad y calidad de la información es limitada, es cara y/o no se encuentra disponible. Como resultado la incertidumbre que rodea a los mercados internacionales es alta en comparación con la asociada con los mercados domésticos. La incertidumbre es mayor en las primeras etapas del desarrollo, debido a que las empresas poseen un limitado conocimiento de las características de mercados extranjeros. Conforme la empresa gana experiencia el nivel de incertidumbre disminuye gradualmente animando a las empresas a progresar hacia etapas más avanzadas en la exportación.

5.1.4. Selección de mercados, entrada y expansión

a. Distancia. La distancia física es definida como la suma de los factores que impiden o alteran el flujo de información entre una empresa y un mercado específico. En relación con este concepto, las empresas que se inician tienden a seleccionar países cercanos sociológicamente, debido a que existen menores riesgos de entrada. La distancia física es reducida con la experiencia y extendida a países con marcadas diferencias psicológicas. Las empresas se muestran sensibles tratando de minimizar la incertidumbre y los costos, y evitan caer en errores. Las empresas pequeñas seleccionan países con bajas barreras de entrada, mientras que las grandes empresas están más interesadas por los mercados fuertemente potenciales.

b. Modo de entrada. El modo de entrada es una de los factores que muestra mayor variación a través del proceso de desarrollo de las exportaciones. Las empresas que inician sus actividades debido a lo limitado de los recursos, prefieren utilizar métodos indirectos de exportación, a través de comerciantes, comercializadoras o compradores residentes de firmas extranjeras. Mientras que las firmas con más experiencia en el comercio internacional emplean formas más directas como distribuidores en el extranjero, agentes etc.

c. Expansión de mercados. La expansión de las empresas puede realizarse con base a dos estrategias; la concentración en un pequeño número de mercados extranjeros; la segunda corresponde a la extensión en una cantidad mayor. Durante las primeras etapas del proceso, las empresas optan por la primera estrategia, mientras que en etapas superiores la diversificación de mercados es preferentemente seleccionada. Esto debido a que los recursos se incrementan con el

paso hacia niveles superiores, y la estrategia de diversificación minimiza los riesgos e incrementa la posibilidad de explotar oportunidades.

5.1.5. Estrategia de mercadotecnia.

Durante las primeras etapas de la internacionalización debido a la falta de familiaridad con los negocios internacionales, los compradores en el extranjero establecen las especificaciones en los productos, los estándares de calidad, el empaque requerido, los niveles de precios, los puntos de venta y las prácticas de promoción. Cuando la firma tiene más experiencia, existe una tendencia por tener un mayor control sobre los elementos de la mezcla de comercialización. Sin embargo, en los mercados “difíciles”, los exportadores con experiencia prefieren dejar en manos de los importadores estos elementos.

a. Adaptaciones al mercado. Durante las primeras etapas de la internacionalización y en aquellos casos en que la distancia física es relativamente baja, las empresas optan a menudo por la estrategia de estandarización. Mientras que en las etapas superiores cambios en la mezcla de comercialización son mas probables.

Los modelos de desarrollo de las exportaciones han ofrecido asistencia a los gobiernos, practicantes e investigadores. Desde una perspectiva de gobierno, ello ha provisto de perfiles de las empresas en diferentes grados de desarrollo de las exportaciones, lo cual es utilizado usado por los encargados de establecer las políticas como recursos para el diseño de una política nacional de exportaciones. Los modelos permitirían conocer los requerimientos de los no-exportadores, los exportadores en etapas tempranas y los avanzados y establecer apoyos a la medida de cada uno de ellos. Desde un punto de vista administrativo, estas investigaciones alertan a los directores acerca de los factores clave que afectan el desarrollo de las exportaciones de las empresas específicamente los aspectos que funcionan como facilitadores, inhibidores, estimuladores, barreras, informadores, etc. Su guía permite a los directores ser capaces de minimizar los efectos de los factores que desincentivan y utilizar adecuadamente los estimulantes a la exportación.

Aunque a los modelos se les ha encontrado una serie de deficiencias metodológicas y conceptuales, es indudable su valor teórico y practico dentro de la actividad exportadora.

6. Una visión integradora, M. Porter y la ventaja competitiva de las naciones

Porter M.²⁸ (199), en un amplio estudio de 100 industrias en 10 países, intenta responder a la siguiente interrogante: ¿Por qué algunas industrias de ciertas naciones alcanzan el éxito mientras que otras fracasan en la competencia internacional? Es decir, cuáles factores han permitido que Japón en automóviles, Suecia en instrumentos de precisión, Alemania y EU en la industria química, etc., hayan alcanzado el éxito a nivel internacional.

²⁸ Porter M. 1990. “ The Competitive Advantage of Nations”. New York Free Press

Porter señala que tanto la teoría de comercio internacional de H-O, como de las ventajas comparativas, no pueden contestar sino parcialmente a la cuestión anterior. La tesis de Porter muestra que existen cuatro grandes atributos de un país que dan forma al ambiente en el cual se desarrollan las empresas localmente, estos atributos promueven o impiden la creación de ventajas competitivas.

- a) Dotación de factores. La posición de un país en el plano internacional en cuanto a dotación de factores productivos se refiere. Incluye también las habilidades de la mano de obra y la infraestructura necesaria para competir en una determinada industria.
- b) Las condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interna para los productos y servicios de una industria.
- c) La existencia de industrias proveedoras y complementarias competitivas internacionalmente.
- d) La estrategia de las empresas, la estructura y la rivalidad al interior de la industria.

Condiciones favorables en los cuatro factores anteriores permitirán el desarrollo de ventajas comparativas a nivel internacional. Los cuatro elementos son interdependientes, así por ejemplo, pueden existir condiciones favorables en la demanda de un producto, sin embargo pueden no resultar o promover la aparición de alguna ventaja competitiva, a menos que la rivalidad al interior de la industria sea lo suficiente para generar una respuesta de parte de las empresas.

Porter señala dos variables adicionales que pueden influenciar a las anteriores: Las oportunidades y el Gobierno. Oportunidades tales como innovación, pueden suplantar a una nación por otra en el plano internacional. Mientras que las políticas gubernamentales como la inversión en educación pueden mejorar las ventajas nacionales.

CAPÍTULO II

ENTORNO INTERNACIONAL Y EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA

De acuerdo con figura no. 1, presentada en la introducción de este trabajo, las empresas agropecuarias para tomar la decisión de introducirse en los mercados extranjeros, deben realizar dos importantes actividades, la primera se refiere a la identificación de *oportunidades específicas de exportación*, las cuales se encuentran relacionadas con los elementos económicos, político-legales y socioculturales del *entorno internacional*. La segunda de ellas, se refiere a la evaluación de su *capacidad exportadora*, es decir, saber si cuentan con la competitividad suficiente para explorar los mercados foráneos.

La competitividad de acuerdo con Salcedo B¹ . (1992), es un *concepto político* que reúne los efectos de las ventajas comparativas y de las distorsiones de mercado. Se refiere al nivel de ganancia o rentabilidad privada de una determinada actividad, y a la capacidad de una empresa por sobrevivir a los precios de mercado, e ir incrementando su participación dentro de éste. Algunos de los factores que influyen en la competitividad son de carácter externo a las empresas, tales como las tasas de interés, los precios de los insumos, los impuestos y subsidios, etc., los cuales constituyen parte de su entorno; mientras que otros como los rendimientos físicos o la capacidad administrativa son de carácter interno. Estos últimos mejor conocidos como fortalezas o debilidades de las empresas.

La primera parte del presente capítulo, está destinado al estudio del *entorno internacional*, en el cual se trata de responder a una de las interrogantes planteadas en la introducción del presente trabajo:

¿Cuál es la influencia e impacto de los factores que componen el entorno internacional en la conformación de oportunidades de exportación?

Para comprender mejor el significado de los factores del entorno internacional, en la selección de productos y mercados para exportación, se presenta un estudio sobre las tendencias alimenticias de los consumidores canadienses.

La segunda parte del capítulo se encarga del estudio de la *capacidad exportadora*. Lamentablemente no se cuenta con un marco metodológico específico para su evaluación, que considere las características específicas de las empresas agropecuarias². Dentro de esta limitación, se intentará responder la interrogante planteada en la introducción del presente trabajo:

¹ Salcedo B. 1992. "Competitividad y ventajas comparativas del sector agropecuario mexicano ante el tratado trilateral de libre comercio". En la disputa por los mercados TLC y sector agropecuario. Editorial Diana.

² El Banco de comercio Exterior ha publicado una "Metodología para el Análisis de la Competitividad Internacional de la Empresa", sin embargo, se encuentra orientada a empresas manufactureras. Ver el número tres de la serie de documentos técnicos.

- **¿Cuál es y cómo reconocer el potencial que presentan las empresas que se dedican, o desean iniciarse en la actividad exportadora?**

A. ENTORNO INTERNACIONAL

Tanto la empresa internacional como la doméstica desarrolla sus actividades en interacción con un conjunto de factores que constituyen su medio ambiente. Estos elementos económicos, político-legales y socioculturales influyen en la empresa exportadora en dos sentidos principalmente: **a) Representan un conjunto de oportunidades o amenazas comerciales, y; b) Constituyen el marco a partir del cual se diseñan y operan una gran parte de sus actividades, tales como el tipo de producto y sus adaptaciones, la promoción, la forma de entrada a los mercados, etc.** Análisis deficientes de uno o varios de los factores antes señalados se han mostrado como la causa de grandes problemas para las empresas.

1. Factores económicos

Una de las principales características del ambiente internacional, es la diversidad de situaciones económicas en las que se encuentran los diferentes mercados de exportación. Las fuerzas económicas afectan a la empresa exportadora debido al impacto que éstas tienen sobre los mercados potenciales, principalmente en cuanto al comportamiento de su demanda se refiere.

El desarrollo económico que pueda tener una nación, determina en gran medida las líneas de negocios y los métodos por los cuales es más recomendable de llevarlos a cabo, es decir, el conjunto de estrategias a seguir. Al clasificar las economías según el grado de desarrollo económico, o en base a otra variable que permita de alguna manera, definir las características de los mercados potenciales, las empresas pueden tomar decisiones en cuanto a las posibilidades y riesgos que esto entraña.

La clasificación de los mercados varía dependiendo su origen y el uso que se les pretenda dar. Los exportadores combinan las variables económicas para ajustar sus propósitos de planeación, empleando aquellas que se relaciona tanto directamente con el producto y/o servicio que la empresa intenta comercializar, como la capacidad del mercado para adquirirlo en forma permanente. De esta manera, las personas interesadas en la exportación de productos agroalimentarios tomarán como marco de referencia a aquellas variables que se relacionan directamente con su consumo, por ejemplo: población consumidora, consumo per cápita, tamaño de la familia, porcentaje del ingreso destinado a la compra de alimentos, tendencias alimenticias de la población, ingresos, gustos y preferencias, estructura demográfica, etc. El análisis de las variables anteriores mostrará la potencialidad de un país o región como mercado de exportación.

Czinkota M.³ (1995) considera que las principales dimensiones de mercado se pueden capturar considerando variables relacionadas con la población y sus características, la infraestructura,

³ Czinkota M. 1995. op. cit. p. 55

geografía y la participación extranjera en la economía. A continuación se presentan las principales variables que los componen y su importancia o impacto en la comercialización internacional de productos agroalimentarios.

Cuadro no. 2. Principales factores económicos

Variables económicas	Importancia comercial
1.- Población.	• La población consumidora constituye el determinante fundamental de la demanda actual o potencial de un mercado.
Distribución de la edad.	• Influye en el tipo de producto, volumen de compra.
Esperanza de vida.	• Permite extender el ciclo de vida de los productos. • Determina el tipo de productos demandados.
Familia.	• Adaptación del producto a su tamaño. • Modificación de los patrones de consumo. Cantidad de producto demandada.
Grado de urbanización.	• Determina el potencial de mercado y hábitos de compra. • Mercados más receptivos a productos y medios de comunicación.
Ingreso.	• Determina el poder adquisitivo junto con los precios, ahorro y disponibilidad de crédito. • Define en gran medida el potencial de mercado. • Variable fundamental de segmentación y evaluación de mercados.
Patrones de consumo.	• Tipo y cantidad de productos que se consumen. Porción del gasto destinada a ciertos productos.
Inflación.	• Cambios en la calidad de los productos. • Políticas de precios. • Competitividad internacional.
Problemas de deuda externa.	• Disponibilidad de divisas para pagos y compras al extranjero.
2. Infraestructura	Su calidad y disponibilidad permiten evaluar las posibilidades de éxito de las operaciones de comercialización.
Transporte.	• Determina parcialmente costos y precios de los productos. • Facilita la distribución.
Instituciones financieras.	• Facilita pagos y cobranzas. • Obtención de créditos.
Telecomunicaciones.	Eficiencia de la operaciones con el exterior.

3. Geografía	• Las características físicas influyen en la forma de entrada a los mercados y los posibles ajustes a la mezcla de comercialización.
Distancia.	• Costos y fijación de precios. • Selección de mercados.
Topografía.	• Segmentación grupos meta dentro de mercados objetivo.
Clima.	• Sus características y grado de variación durante el año afecta los patrones de consumo y el volumen demandado.
Recursos naturales.	• Su carácter estratégico limita la participación de empresas extranjeras o su comercialización. • La forma de entrada a los mercados.
4. Participación extranjera en la economía.	• Grado en el cual son aceptados la inversión y productos extranjeros.
Grado de inversión extranjera.	• Certidumbre a la inversión.
Leyes y reglamentos sobre la inversión.	• Obstaculiza o motiva la inversión.

Fuente: Elaborado a partir de Czinkota M. (1995. p. 56-74)

2. Factores socio-culturales

El análisis de los factores socio-culturales de un país o de un mercado al que se pretende atacar resulta de vital importancia para comprender *la conducta de sus consumidores*. El conocimiento de su impacto en la comercialización permite diseñar con mayores probabilidades de éxito los planes de internacionalización..

Moran R. y Abbott J.⁴ (1994) definen a la cultura como un fenómeno que crece con la gente y como el conocimiento y la tecnología se acumula y cambia a través del tiempo. Constituye la respuesta de un grupo de personas al ambiente físico y humano que confrontan en una situación particular, y los mecanismos de sobrevivencia que colectivamente han desarrollado y transmiten consciente o inconscientemente a las generaciones.

Mucho del éxito de las empresas en el extranjero depende del conocimiento y entendimiento que tengan acerca de la cultura de un país o mercado específico, debido a que determina la forma de vida de las gentes, sus actitudes, patrones de comportamiento y bienes materiales. La cultura es aprendida y comunicada de una generación a otra. Para entender la cultura se debe conocer los orígenes, historia, funcionamiento y estructura con la cual una sociedad se enfrenta a un medio ambiente determinado. Por otro lado, las culturas no son estáticas, por el contrario cambian con el tiempo, a veces lento a veces rápidamente dependiendo del conjunto de factores al que estén

⁴ Moran R. y Abbott J. NAFTA Managin the Cultural Differences. 1994. De. Gulf.

expuestos. Si una sociedad cambia, el mercado también lo hace, volviéndose más o menos atractivo para una empresa. Los diseñadores de estrategias deben de conocer como las sociedades cambian e inclusive como sus decisiones interactúan y a veces estimulan el cambio, es decir, la empresa constituye un agente de cambio dentro de las mismas.

Los factores socio-culturales son importantes porque definen el qué, cómo, cuándo y porqué de la conducta del consumidor. Los consumidores de los mercados extranjeros son diferentes de los domésticos en algunos o muchos aspectos, de tal manera que las respuestas a las mismas estrategias son también diferentes, situación que deben tener en cuenta todas las personas relacionadas con el diseño e implementación de los planes de exportación. El cuadro no. muestra los principales elementos de la cultura y su impacto y/o influencia en la comercialización.

Cuadro no. 3. Elementos de la cultura, su importancia dentro de la comercialización.

Componentes	Importancia
Lenguaje verbal.	• Permite la interpretación de contextos, el acceso a la sociedad y la comunicación personal. • Deficiencias en la traducción puede provocar problemas en la recepción de mensajes publicitarios.
Lenguaje no verbal.	• Sus principales dimensiones son: • El tiempo. Grado de flexibilidad de horarios de reuniones, tiempos de entrega, etc. • El espacio. Distancia permisible entre personas. • Los acuerdos. Compromiso adquiridos. • Las amistades. • Los objetos.
Religión.	• Prohibición del consumo de determinados productos. Oportunidades de comercialización de ciertos productos durante determinadas épocas (Navidad, cuaresma, etc.)
Valores y actitudes.	• Determinan la aceptación o rechazo hacia los productos extranjeros. • Importancia del lujo y el prestigio en la adquisición de ciertos productos. • Tipo de productos
Modales y costumbres.	• Bases de la negociación (el saludo, uso de nombres o títulos, humor, regalos, horarios de trabajo, etc.) • Determinantes de la demanda actual o potencial para un producto.

Elementos materiales.	• Importancia de los empaques, presentación y grado de satisfacción de los productos.
Estética.	• Determinante del “buen gusto”. • Relación con el sexo, colores, etc. en la publicidad.
Educación.	• Reclutamiento del personal. • Adaptación de los productos. • Información sobre usos de los productos. • Tipo de productos
Instituciones sociales.	• Estratificación social • Grupos de referencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Czinkota M. op. cit. y Moran R. y Abbott J. op. cit.

Una tendencia natural de una cultura de formar actitudes excluyentes hacia aquello de otros, si tales actitudes promueven el éxito de una sociedad o justifica las conductas discriminatorias hacia los no miembros, estas actitudes son conocidas como estereotipos. Algunos de los existentes en las sociedades de dos de los tres socios del TLC, y que genera problemas de comunicación no sólo entre las sociedades, sino también entre las empresas y sus directivos a la hora de hacer negociaciones, son las siguientes: mientras que los mexicanos piensan que los americanos son fríos, insensibles, racistas, intervencionistas, etc., los norteamericanos creen que los mexicanos son emocionales, indisciplinados, mestizos que combinan las peores características de las razas de que provienen, débiles, sumisos, etc.

Las culturas poseen determinados patrones verbales y no verbales de comunicación interpersonal, los cuales junto con el protocolo, es importante conocer a la hora de moverse entre diferentes culturas; así, las formas de saludarse, el contacto visual, la duración de las comidas de negocios, la puntualidad, el nivel de formalidad, la orientación al riesgo, la velocidad en la toma de decisiones, los gestos, etc. constituyen aspectos fundamentales que permiten que las relaciones interpersonales sean más productivas.

3. Factores políticos y legales

El comportamiento de las empresas es afectado por las acciones de los gobiernos a nivel internacional, nacional o regional. El tipo de sistema económico, la organización gubernamental y el tipo de sistema legal determinan el rango del comportamiento del gobierno dentro de las actividades de comercio internacional. Un gobierno interviene de diversas formas dentro de las actividades comerciales:⁵

⁵ Albaum G. International Marketing and export Management. 1995. Editorial Addison-Wesley. p 59-60

Como participante y por lo tanto como competidor y reemplazante del sector privado. Una tendencia mundial derivada en parte de las recomendaciones de las instituciones internacionales como el FMI, es la disminución de la participación directa de los gobiernos en actividades de comercio internacional. Una muestra de esto lo constituye la desmantelación de CONASUPO y la venta de la infraestructura para el almacenamiento de los granos importados por la mencionada paraestatal.

En el diseño e implementación de políticas que estimulen o inhiban el comercio con determinados países. Mucha de la participación de los gobiernos se manifiesta en la aplicación de restricciones y controles al comercio internacional. Estos, afectan directamente la cantidad y tipo de productos que pueden ser importados o exportados por un país. Las restricciones a las importaciones constituyen una de las principales barreras a las exportaciones, aunque también en éstas últimas pueden existir ciertas restricciones o controles. Sin embargo, las limitaciones van más allá de las actividades de importación y exportación, sino que también aparecen en las inversiones extranjeras, las alianzas estratégicas, etc.

Proporcionando asesoría y asistencia para la realización de las actividades de exportación. En nuestro país a través de varios organismos, pero principalmente del Banco de Comercio Exterior, se ha creado una gran red de información y asesoría, que incluye entre otros los siguientes servicios: Investigación sobre productos y mercados, estadísticas, asesorías de mercados, información y búsqueda de oportunidades específicas de negocios internacionales, conferencias, organización para la participación en ferias comerciales, cursos, seminarios y diplomados de capacitación, asesoría en materia de embalajes, contratos internacionales, trámites y permisos de exportación, etc.⁶

A nivel internacional los gobiernos llevan a cabo acciones con el objetivo de facilitar las relaciones y los intercambios entre importadores y exportadores. Con tal propósito se establecen acuerdos multilaterales, bilaterales, etc. con otros países, de manera que los beneficios del comercio exterior se extiendan lo más ampliamente posible. A nivel internacional son varias las instituciones que se encargan de facilitar el comercio entre las naciones, entre ellas se tienen: UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico de Europa), el Banco Mundial, etc.

Las actividades del gobierno afectan directamente el diseño de las estrategias de las empresas, además, pueden existir otras restricciones derivadas de la sociología y la economía de un país, ejemplos: los nacionalismos, la opinión sobre los extranjeros, la posición de la balanza de pagos, las cuales influyen en la calidad y cantidad de las restricciones. Las diferencias políticas entre los gobiernos se levantan también como una barrera al comercio de bienes entre las empresas; el bloqueo a Cuba por parte del gobierno de EUA es sólo una muestra de las múltiples posibilidades.

Algunos gobiernos llegan a regular inclusive algunas prácticas de marketing, tal es el caso de La India, la cual obligo a una transnacional refresquera a no utilizar la marca mundial del producto debido a que representaría una fuerte ventaja sobre las empresas locales.

⁶ Bancomext. El ciclo exportador y los servicios de apoyo.

El cuadro no. 4, muestra las principales barreras tarifarias y no tarifarias que los gobiernos pueden imponer dentro de las actividades de comercio internacional, posteriormente se explicarán algunas de ellas.

Cuadro no. 4. Barreras de entrada al mercado.

1. Tarifarias	
Para países específicos	• A la importación. • A la exportación.
De acuerdo al propósito.	• De protección. • De ingresos.
De largo plazo.	• Sobretasas. • Countervailing impuestos.
Restricciones a la importación.	• Impuestos especiales. • Impuestos variables.
Tasas tarifarias.	• Impuestos para productos específicos. • Impuestos <i>Ad valorem</i>. - Tasas combinadas.
Producción distribución y consumo.	• Valor añadido. - Estado simple.
2. No tarifarias	
Participación del gobierno en el comercio.	• Subsidios. • Asistencia administrativa. - Procedimientos gubernamentales.
Aduanas y procedimientos de entrada.	• Clasificación del producto. • Valuación del producto. • Documentación. • Licencias o permisos. • Inspección. • Regulaciones sanitarias y de seguridad.
Requerimientos de los productos.	• Estándares. • Empaque, etiquetado y marcas. • Prueba de productos. - Especificación de productos.

Cuotas.	• A la importación. Absolutas, tarifarias, voluntarias. • A la exportación.
Controles financieros.	• Control de cambios. • Múltiples tasas de cambios. • Depósitos previos a la importación. • Restricciones crediticias. • Restricciones a la remisión de utilidades.
Otras políticas y requerimientos.	

Fuente: Citado por Phillip Chris. op. cit. p. 57.

A continuación se explicarán brevemente algunas de ellas.

3.1 Licencias. Constituyen una de las formas de regulación o control de la importaciones o exportaciones. Los gobiernos establecen el requisito de contar con una licencia cuando desean restringir la cantidad que de un producto se puede exportar o importar. El establecimiento de éste tipo de control depende en algunas ocasiones del carácter estratégico del producto, como aquellos que tienen fines militares o se pueden usar como materias primas de productos de uso militar, en otras ocasiones dependen de una política expresa de protección a las industrias domésticas de la competencia extranjera.

3.2 Tarifas Constituyen un impuesto a la importación establecidos en base a diferentes métodos, entre los más comunes se tiene al valor del producto o por unidad. Las tarifas se establecen con base en objetivos bien definidos por los gobiernos, entre ello se tienen las siguientes:

a. Protección de la producción doméstica. Son aquellas que se establecen para proteger a las industrias o productos domésticos de la competencia extranjera, generalmente su nivel es tan alto que desanima completamente la importación de productos similares e incluso sustitutos.

b. Incremento de los ingresos del gobierno. Son diseñadas con el objetivo de generar la máxima cantidad de ingresos para el gobierno, generalmente su nivel es bajo, ya que de otra forma desanimaría las importaciones y los ingresos lejos de incrementarse se reducirían.

c. Medida correctiva. Los gobiernos imponen sobre-tasas, como una acción correctiva generalmente de carácter temporal de problemas como la falta de divisas, balanza de pagos, etc. Las sobre-tasa se eliminan una vez que el elemento que causó el problema es corregido. En algunas ocasiones, los gobiernos de los países exportadores otorgan algún tipo de subsidio que representa una desventaja para los productores internos, ante esto, sus similares de los países importadores imponen una sobre-tasa para proteger a las industrias domésticas. Las sobre-tasas constituyen en ocasiones una respuesta ante eventos como una devaluación de la moneda de los países exportadores, de tal manera que el efecto en la producción interna sea mínimo.

El impacto de las tarifas sobre los precios y competitividad de los productos es directo, de tal manera que las empresas a menudo cuentan con planes expofeso en caso de que se presenten situaciones de este tipo.

d. Medida antidumping. El dumping ocurre cuando dentro de un mercado extranjero una empresa se encuentra vendiendo a un precio menor que el de su mercado doméstico, o menor que el costo de producción en el caso de que no existan ventas en el mercado doméstico. Esta medida generalmente crea fricciones entre los gobiernos de los países, ya que los niveles en ocasiones suelen ser muy altos, ejemplo de ello tenemos las tarifas impuestas por México en abril de 1993 a los productos de la República de China, los cuales oscilaron entre un 16-1000% sobre el 75% de todos los productos.

3.3 Cuotas. Otra de las medidas proteccionistas que los gobiernos establecen lo constituyen las cuotas, las cuales limitan las cantidades que pueden ser importadas o en ocasiones exportadas, de determinados productos. En algunas ocasiones las cuotas las establece un país en base solicitud de un país exportador, es decir, son negociadas diplomáticamente. Las cuotas generalmente crean confusiones y afectan los procedimientos y normas de las exportaciones.

En ocasiones la cuotas son establecidas con el objetivo de mantener cierto nivel de oferta en el mercado, de tal manera que el precio de un producto se mantenga alto. Esta situación conlleva en ocasiones arreglos entre los países para determinar las cuotas de producción o exportación de un producto, uno de los más conocidos corresponde a la Organización de Países Exportadores de Petróleo.

A veces los gobiernos establecen niveles muy altos de impuestos para algunos productos con el objetivo de desestimular su adquisición por parte de los consumidores. Esto sucede frecuentemente en los artículos de lujo como autos de gran tamaño, joyas, alimentos de alto valor agregado, etc.

Además de las tarifas u otras restricciones de tipo cuantitativo al comercio internacional de mercancías, existen un conjunto elementos que tienen en la practica los mismos efectos. Entre los controles cualitativos más frecuentes se encuentran: los procedimientos de aduanas, las regulaciones sobre denominaciones de origen (coñac, tequila), legislaciones sobre compras, por ejemplo algunos países establecen leyes respecto al porcentaje de partes extranjeras que puede tener un producto para su adquisición, o el porcentaje de compras extranjeras dentro de las totales. Estas medidas pueden ser utilizadas de manera efectiva para regular, controlar o impedir el comercio internacional.

La disponibilidad de dinero para lo pagos por los productos importados constituye otra forma mediante la cual se puede limitar el comercio entre países, si los gobiernos establecen fuertes acciones con el objetivo de mantener en circulación una limitada cantidad de medios de pago internacionales. De esta manera, cuando los vendedores no están seguros de recibir el pago de sus productos, la disposición al comercio lógicamente es menor. El establecimiento de una tasa subvaluada de cambio de la moneda domestica frente a otra moneda, generalmente el dólar, por el

gobierno de un país, ocasiona que las importaciones se vean fuertemente desestimuladas por el alto costo que tienen en moneda doméstica.

Las restricciones a la remesa de utilidades al país donde se encuentra la matriz por parte de empresas que tienen algún tipo de inversión en el extranjero, constituyen otra forma de limitar las actividades de comercio internacional, en este caso específicamente la inversión extranjera.

4. Integración económica regional

La integración económica se ha presentado desde la segunda guerra mundial afectando fuertemente a los mercados. Los países se han comprometido en la cooperación económica para utilizar sus respectivos recursos de modo más efectivo y generar mercados más grandes para los productores de los países miembros. Algunos esfuerzos de integración han tenido metas muy ambiciosas, otros han fracasado como resultado de beneficios desiguales, o por desviarse políticamente de la dirección original de los proyectos⁷.

Entre las principales formas de integración económica de los mercados regionales se tienen las siguiente:

4.1 Área de libre comercio.

Es la forma menos restrictiva y más flexible de integración económica entre países. En un área de libre comercio todas las barreras al comercio entre los países miembros son eliminadas, los bienes o servicios son comercializados libremente entre los países miembros. Cada país mantiene sus propias barreras ante los países no miembros.

A partir de 1994, nuestro país forma parte del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, el cual tiene como objetivos: Eliminar las barreras al comercio, promover condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral⁸.

Prácticamente desde el anuncio de la intención de llevar a cabo las negociaciones para su implementación, el TLCN ha sido fuente de elogios y maldicencias, de alabos y descrédito, y también de indiferencia. Es de hacer notar, que la mayoría de las empresas encuestadas en la investigación de campo manifestó que el TLCN no ha tenido ningún impacto en el incremento de

⁷ Czinkota M. 1996.op. cit. p. 76

⁸ Resulta curioso que en la actualidad el presidente de los Estados Unidos trata de crear una unión comercial con América Latina. Hace un siglo, el presidente estadounidense Benjamín Harrison trató de hacer un pacto similar de libre comercio. De alguna manera, Estados Unidos era muy parecido a como es ahora. Ya tenía el segundo ingreso per cápita más alto a nivel mundial, el mercado más grande del mundo y tenía la deuda externa también más grande del mundo....Ironicamente, México, el país que más tarde demostraría ser el mayor mercado latinoamericano para los bienes estadounidenses, se negó a llegar a un acuerdo debido a una arraigada desconfianza y resentimientos por insultos anteriores. Tomado de Steven C. Topik. " Gilded Age Politics and Forcing Trade", World Trade, nov. 1991. Citado por Cateora P. 1997. op. cit. 251

sus importaciones. Sin embargo, para algunos constituye una verdadera estrategia de desarrollo. Para Sagahón H.⁹ (1996) el TLCN constituye una estrategia para apoyar el proceso de modernización económica del país, generará nuevas inversiones y permitirá a nuestros productos competir favorablemente en el exterior, propiciando con ello la generación de nuevos empleos, mejor retribuidos y que permitirá elevar el nivel de vida de los mexicanos. En contraparte, y para el caso específico del sector agropecuarios, Calva J. L.¹⁰ (1991) menciona que nuestro país tiene desventajas comparativas en la mayoría de los productos más importantes, producto de la brecha tecnológica, sobre todo básicos, productos pecuarios y sector forestal; una menor provisión de recursos naturales y una gran diferencia en las políticas de apoyo y subsidios al sector primario. En consecuencia, la aplicación de un tratado de libre comercio generaría pérdidas netas devastadoras en el campo mexicano¹¹.

Sin embargo, más importante que las características específicas de desgravación para cada producto, es el balance o resultado final de la negociaciones. De acuerdo a Gómez C. y

⁹ Sagahón H. 1996. "Manual Práctico de Comercio Exterior". Dofiscal Editores. p. 276

¹⁰ Calva Téllez J.L. 1991. Probables efectos de un tratado de libre comercio en el campo mexicano. Editorial Fontamara. p. 9-10

¹¹ El TLCN se encuentra formado por 22 capítulos, en el correspondiente al sector agropecuarios y medidas sanitarias y fitosanitarias se acordó la eliminación de una serie de medidas gubernamentales que dificultan el comercio de productos agropecuarios y agroindustriales. Los tres países han concertado acuerdos bilaterales con respecto al acceso del mercado, así como el establecimiento de un comité de comercio agrícola que vigilará la implementación del capítulo, y un grupo de trabajo que revisará la calidad de las normas que afecten el comercio de bienes agrícolas y resolverá los asuntos que sobre este concepto se desarrollen.

México y E.U. acuerdan eliminar en un plazo de cero y quince años todas las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes agrícolas y agroindustriales. Las barreras no arancelarias serán reemplazadas por aranceles. En éstos productos se utilizara un sistema de cuota basado en los promedios recientes del comercio, entendiéndose que el arancel dentro de la cuota será de cero, y dicha cuota se incrementará al 3% por año. También se utilizara un sistema de cuota- arancel para productos muy sensibles en los cuales sólo dicha cuota se desgravará progresivamente.

Aproximadamente la mitad de los productos de comercio agrícola estarán con arancel cero a la entrada en vigor del tratado, con excepción de productos altamente sensibles entre los que se incluyen el maíz, el frijol, la leche deshidratada, y el jugo de naranja entre otros.

Durante los diez años de transición, las partes se reservan el derecho de aplicar en forma temporal los aranceles existentes a la fecha de entrada en vigor el tratado, o el arancel aplicable a la nación más favorecida.

Los apoyos a los sectores más sensibles deben ser de tal forma, que aún aplicados a discreción por las partes, no distorsionen el comercio y cumplan con los derechos y obligaciones del GATT.

En el mismo capítulo se establecen los acuerdos en cuanto medidas sanitarias y fitosanitarias, las cuales se fundamentarán en principios científicos, se aplicarán sólo en el grado necesario para proporcionar el nivel adecuado de protección y no se discriminará injustificadamente. Asimismo se recomienda a las partes el uso de normas internacionales relacionadas con la evaluación de riesgos; la adaptación a condiciones regionales; los procedimientos de control, inspección y aprobación.

Se establecerá un comité de medidas sanitarias y fitosanitarias con el objetivo de apoyar el mejoramiento de la seguridad de los alimentos y sus condiciones sanitarias, promoverá la armonización y equivalencia de las medidas y facilitará la cooperación y las consultas técnicas.

Schwentesi R.¹² (1993) las perspectivas para los productos tropicales (en los cuales se cuenta con ventaja comparativa), no son alentadoras, debido en primer lugar a su importación por parte de los EU y Canadá es realizada de países que producen con menores costos de producción; en segundo, a que de hecho en estos productos ya existía libre comercio, debido a que éstos países no tienen nada que proteger y prácticamente no existían barreras arancelarias y no arancelarias; en tercero, en varios productos existe sobreproducción a nivel mundial; y en cuarto, porque difícilmente competiremos con las grandes potencias mundiales, como Brasil en café. Situación similar se presenta en los cítricos, debido a que nuestras exportaciones son solamente estacionales y complementarias a los faltantes de EU.

4.2. Unión aduanera

Es un acuerdo por el cual se eliminan las barreras aduaneras entre dos o más países y en virtud del cual los países que pertenecen a la "Unión" aplican un arancel común a las importaciones de toda otra procedencia¹³. Constituye un paso más adelante dentro del proceso de integración.

4.3. Mercado común

Equivale a una Unión Aduanera, cubriendo el intercambio de bienes o servicios, la prohibición de derechos de las importaciones y exportaciones entre los miembros y la adopción de una tarifa externa común con respecto a los no miembros. Una de sus principales características distintivas es que se permite la movilidad de los factores de la producción (mano de obra, capital y tecnología). Las restricciones a la inmigración e inversión se eliminan, considerando que cuando los factores de la producción son móviles se facilita su empleo entre sus usos más productivos.

4.4. Unión Económica

Esta forma de cooperación requiere la integración de políticas económicas además del libre movimiento de bienes, servicios y factores de la producción a través de las fronteras. Bajo una "Unión Económica", los miembros armonizarán las políticas monetarias y, de gravación y gastos de gobierno. Además, una moneda común será utilizada por los países miembros.

La formación de la Unión Económica requiere que los países miembros sometan en gran medida su soberanía nacional a autoridades e instituciones supranacionales. El paso final lo constituye la formación de una "Unión Política, donde están presentes además una política exterior y de seguridad común.

La integración económica regional crea oportunidades y problemas potenciales para los exportadores. Tiene un amplio impacto sobre la forma de entrada de las empresas cuando se favorece la inversión extranjera en cada país. La armonización de las reglamentaciones afectan

¹² Gomez C. y Schwentesius R. 1993. La Negociaciones del Sector Agropecuario en el TLC. CUESTAAM. p. 14-22

¹³ Osorio C. 1995. "Diccionario de Comercio Internacional". Grupo Editorial Iberoamérica. p. 165

positivamente la actividad comercial. Los exportadores requieren por lo tanto evaluar las implicaciones de la integración desde cuatro puntos de vista fundamentalmente: a) La competencia resultante; b) Las respuestas estratégicas; c) La reorganización de las empresas; y d) La selección de personal con actitudes y capacidades hacia la internacionalización.

Por último es importante señalar que la integración económica será la regla más que la excepción en los años venideros¹⁴, razón por la cual los productores agroalimentarios de los países tendrán que adaptarse y prepararse para enfrentar cada vez más la presencia local e internacional de un mayor número de competidores extranjeros. Por otro lado, la participación política de las empresas será cada vez mayor en las decisiones que afectan al comercio internacional.

5. Tendencias alimenticias de los consumidores canadienses

Para comprender mejor la forma en que la situación actual y tendencias futuras de los factores económicos (el ingreso, la población, el precio de los productos, etc.), y culturales (los hábitos, actitudes, valores, etc.), del medio ambiente, influyen en la selección de productos y mercados, y en la elaboración de los planes de exportación al constituir oportunidades específicas de comercialización; se presenta a continuación una parte del estudio sobre las tendencias alimenticias de los canadienses realizado por el autor gracias a una beca otorgada por la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal.¹⁵

Las empresas agropecuarias y agroindustriales se enfrentan a una competencia internacional cada vez más efectiva, en donde no sólo la eficiencia en costos de producción determina quien domina el mercado de productos alimenticios.

Las tendencias alimenticias de hoy serán las demandas del mañana, afectarán la estructura de la industria agroalimentaria e influirán en el balance entre la producción interna y las importaciones, su importancia por lo tanto, no se reduce al ámbito empresarial, sino al de toda la economía del país.

Las tendencias en el consumo de alimentos se forman de la agrupación de millones de acciones de compra individuales, de tal manera que la demanda futura de alimentos y bebidas reflejará los cambios en las actitudes y estilos de vida de la población. Su conocimiento permitirá diseñar los productos y los programas de marketing con mayores probabilidades de éxito.

Cuál es el consumo actual de carnes, frutas, verduras, productos lecheros y bebidas de la sociedad canadiense; cuáles mantienen una tendencia a crecer; cuáles se encuentran estancados; y cuáles tienen una tendencia a disminuir. Todas ellas constituyen interrogantes cuyo conocimiento por

¹⁴ Las agrupaciones regionales basadas en la economía serán cada vez más importantes en la década de los noventa. Los países están haciendo un esfuerzo por suprimir los intereses nacionales en favor de los regionales. Un total de 32 de estas agrupaciones se estima que existirán: tres en Europa, cuatro en el medio Oriente, cinco en Asia y diez tanto en África como en América. Tomado de "Un mundo de Tratados Comerciales". Czinkota M. op. cit. p. 78

¹⁵ Morales D. 1998. "Tendencias Alimenticias de los Consumidores Canadienses". Ponencia presentada en el Congreso Nacional "La Agricultura Mexicana y la Apertura Comercial, Balance y Perspectivas" realizado en el Departamento de Economía de la Universidad Autónoma de Chapingo, del 12-15 de mayo de 1998.

parte de los exportadores mexicanos de alimentos, permitirá delinear acciones estratégicas para responder a las oportunidades o amenazas que presentan. A continuación se desarrollará un breve análisis sobre las cuestiones planteadas y las estrategias que los abastecedores han desarrollado para mantener su competitividad en el mercado canadiense.

5.1. Consumo de alimentos¹⁶

5.1.1. Carnes. En los últimos 25 años los canadienses han incrementado el consumo de aves de corral y lo han reducido en huevos y carnes rojas de éstas últimas su consumo disminuye en 13.31 kg. en el período 1980-1995, lo que representa un 17.8%, al pasar de 74.75 kg. a 61.44 kg..

Esta tendencia comienza a mediados de los años sesenta cuando los canadienses estaban comiendo casi dos veces más carne de res que de ave de corral por persona. Alrededor de 1987 el consumo de las dos carnes se encontraba en el mismo nivel, a partir de entonces, la preferencia se ha orientado hacia las aves de corral. Aunque la carne de res tiene cada vez menor cantidad de grasa, dos factores han influenciado fuertemente el incremento en el consumo de la carne de aves, el primero se refiere a las condiciones económicas que establecen menores precios al menudeo; y en segundo lugar, por la popularidad que han alcanzado las proteínas pobres en grasa. En los últimos 20 años 1975-1995, el consumo se incrementa de 18 a 31 kg. por persona. Por otro lado, solamente el consumo de carne de res disminuye en el mismo período 1975-1995, pasando de 36 a 23 kg. por persona al año.

Dentro de las carnes de ave, el consumo de pollo se incrementa de 1981 a 1995, en 8.18 kg. al pasar de 16.67 a 24.85 kg., lo que representa un incremento de aproximadamente un 50%, en sólo 14 años.

El consumo de cerdo muestra el mismo comportamiento que su similar de res. En 1981, su consumo se encontraba en 31.07 kg. mientras que para 1995 se sitúa en 27.69 kg. lo que representa una disminución del 10.87%.

El consumo de huevos también ha mostrado una tendencia a la baja, situándose en 14 docenas en 1995, lo que representa una disminución de aproximadamente un 25% en relación con las 19 docenas que se consumían en 1975. A pesar de esta situación, el consumo de huevo procesado se ha incrementado bajo la forma principalmente de pastas. De ésta forma la producción total de huevo procesado se ha más que duplicado en el transcurso de los últimos quince años.

5.1.2. Productos lácteos. El consumo de leche fluida por parte de los canadienses ha disminuido en los últimos 15 años. En 1980 su consumo se encontraba en 102.51 litros por persona, mientras que en 1995 se reduce en 13.34 litros, es decir un 13%, al pasar a 89.17 litros por persona.

Después de haber alcanzado un máximo en 1989, el consumo de yoghurt se ha estabilizado. Los canadienses consumieron más de 3 litros de yoghurt por persona en 1995, lo que representa tres

¹⁶ Todos los datos sobre consumo fueron tomados de: *Consommation apparente des aliments par personne*. 1995. Statistics Canada- Cat. No. 32-229-XPB

veces más que en 1975. La preferencia por este producto es debida a la búsqueda de una alimentación más sana. A fin de adaptarse a la evolución de los gustos de los consumidores, los productores de yoghurt han diferenciado sus productos con base en el contenido de grasa, sabores, ingredientes, consistencias y empaque.

Las tendencias hacia dietas más bajas en grasas, ha resultado en que muchos canadienses se muevan en contra de la mantequilla. A mediados de los años sesenta los consumidores comían más de 8 kg. de mantequilla cada año, una cantidad que se ha reducido en casi dos tercios en 1975. Durante los setentas, los canadienses comienzan a sustituir a la mantequilla por la margarina, y continuaron haciéndolo también durante los ochenta, cuando el consumo anual de margarina alcanza los 6 kg. por persona, desde entonces los niveles de consumo de ambos productos han estado relativamente estables, y la tendencia de sustitución a disminuido en los últimos años. Los consumidores han también experimentado reducciones en los precios de la mantequilla durante los últimos diez años.

A pesar de esto, los canadienses no le han dado la espalda a todos los productos derivados de la leche con altos contenidos de grasa. La demanda de quesos ha continuado su crecimiento, alcanzando más de 11 kg. por persona en 1995, lo que representa un aumento del 65% en relación con 1975. Este crecimiento es en parte atribuible a las campañas promocionales que han enfatizado el valor nutritivo del queso, y al aumento de la demanda de alimentos listos para servir o para llevar como las pizzas, y a los cambios en los gustos de los consumidores,

5.1.3. Frutas y legumbres Las tendencias hacia el incremento del consumo de alimentos más sanos continúa. Los canadienses incluyen cada vez más frutas, vegetales y pescados dentro de su régimen alimenticio. Las preocupaciones relacionadas con la salud los han motivado a modificar sus hábitos. Un número cada vez mayor de consumidores se preocupa por ampliar la variedad de los productos. Por otro lado, la creciente demanda por productos étnicos y exóticos puede ser debido a los cambios culturales que se han presentado en los últimos años, los cuales incluyen la existencia de gustos más variados descubiertos a través de los viajes al extranjero. En 1995 cada canadiense ha comido en promedio 128 kg. de fruta, es decir, 31 kg. más en comparación con 1975.

La disminución del precio de las frutas y de preparaciones a base de frutas, es un factor que ha contribuido al crecimiento del consumo, orientándose principalmente hacia las frutas frescas. Las manzanas, los plátanos y las naranjas, se sitúan en primer plano dentro los favoritos. El consumo per cápita de manzanas, principal fruta cultivada en Canadá, tiene un promedio de 14 kg. en 1995, comparado con los 12 kg. dos décadas anteriores. Por otro lado, los consumidores buscan cada vez más las frutas tropicales, tales como los kiwis, las guayabas, los mangos y las papayas. La demanda por éstos productos se ha incrementado junto con otros pertenecientes a la misma familia.

El consumo de vegetales se encuentra en 172 kg. por persona en 1995, comparado con alrededor de 150 kg. hace 20 años. Dentro de éstos las papas se encuentran en primer lugar en la lista y representan más del 40 % de todos los vegetales consumidos. Parece que a los canadienses les

gustan las papas en cualquiera de sus presentaciones, cocidas, fritas, en puré o bajo la forma de alguna botana. Los consumidores han incrementado sus preferencias por las zanahorias, las lechugas, las cebollas y los tomates, en 1995, de los cuales los canadienses han consumido 32 kg. por persona. El consumo de alimentos asociados a la prevención del cáncer tales como el brócoli, la col y la col de Bruselas se ha estabilizado en cerca de 3 kg. por persona después de haberse hecho populares en los ochenta.

5.1.4. Grasas y aceites Los consumos de aceites y grasas se han mantenido estables en los últimos 15 años, sin embargo, debido a que los consumidores están en búsqueda de productos con menor contenido de colesterol, tales como el aceite de canola, la demanda por los aceites de mesa ha crecido hasta alcanzar un nivel récord de 6.5 kg. por persona en 1995. Esta ganancia ha coincidido con varios años de constante reducción en el consumo de margarina y mantequilla, los cuales solamente recientemente se han estabilizado para situarse en aproximadamente 5 y 3 kg. por persona para la margarina y la mantequilla respectivamente.

5.1.5. Pescados. Los canadienses se encuentran actualmente comiendo más pescado fresco y otros productos pesqueros, encontrándose el consumo en más de 8 kg. por persona durante cada uno de los últimos tres años. El incremento es debido principalmente por la demanda continua de otras fuentes proteínicas bajas en grasa y al mejoramiento del marketing a nivel del comercio en detalle, además de los gustos y preferencias alimenticias de la población de origen asiática que se encuentra en crecimiento.

5.2. Factores que afectan la demanda de productos

Los cambios en el consumo de los diferentes alimentos, son el resultado de un conjunto de factores que afectan su demanda, entre ellos se tienen: el ingreso de los consumidores, el precio de los productos, las características demográficas de la población, los cambios tecnológicos y los gustos. A continuación se explicarán sus características para el mercado canadiense.

5.2.1. El ingreso El nivel de ingresos después de impuestos es uno de los principales determinantes de gasto del consumidor. En general, cuanto más alto es el nivel de ingreso, mayor es el consumo. Sin embargo, se tiende a gastar menos proporcionalmente en la satisfacción de las necesidades básicas como la alimentación, y más en productos de lujo. Lo anterior fue señalado por el economista Ernst Engel de la siguiente manera: "Entre más pobre es una familia, más grande es la proporción dentro del gasto total que debe ser utilizada para alimentación". De forma similar, los países pobres gastan una mayor proporción en necesidades básicas como alimento y comida que los países ricos. En Canadá, siguiendo esta tendencia, los gastos en alimentación como porcentaje del ingreso personal disponible ha venido disminuyendo, en el período 1984-1993, pasan del 10.7 al 9.7%, otros países como Bélgica, EU, Inglaterra, Suecia, etc. muestran similar comportamiento.

El incremento de los impuestos reduce el poder de compra de los ingresos, ésta situación ha afectado a los canadienses en los últimos años, en algunas provincias como Quebec, a los

impuestos federales de ciertos productos que hay que incrementar los provinciales. Por otro lado, el nivel de ingresos se encuentra también asociado con diferentes patrones de consumo.

5.2.2. El precio Cuanto gaste una persona en un producto, y cuanto en otro, depende en gran medida del precio que ambos tengan en el mercado, es decir, el comportamiento del consumidor va a estar influenciado por el precio relativo de los productos. Sin embargo, necesidades como la alimentación pudiera considerarse como insensibles a cambios en los precios relativos, lo que significa que el aumento del precio de un producto en un cierto porcentaje, produce una disminución de su demanda en un porcentaje menor a su incremento (inelasticidad precio de la demanda), mientras que otros bienes y servicios, tales como los bienes durables se muestran más seriamente afectados. Por otro lado, los impuestos indirectos al consumo de productos como el tabaco y algunas bebidas, incrementan el precio de los mismos, mientras que los subsidios tienen como función reducirlos.

Como se mencionó anteriormente, el precio de los productos como las frutas y las verduras se ha venido reduciendo en Canadá, esto, junto con una mayor disponibilidad ha contribuido al incremento del consumo. El comportamiento del índice de precios al consumo de los principales productos alimenticios en Canadá muestra como las frutas frescas pasan de 125.1 a 108.0 con respecto al año base, de 1991 a 1995. Por otro lado las legumbres frescas, después de haber alcanzado un 28.6% por arriba de 1986, el índice disminuye a 119.9 en 1995. En cambio, la tendencia de otros productos es ha incrementarse en el mismo nivel.

5.2.3. Características demográficas¹⁷ Los cambios demográficos de la población canadiense durante las últimas décadas delinean fuertemente el perfil de consumo actual. La baja en la tasa de natalidad de la población, la estructura de la inmigración, la entrada masiva de la mujer al mercado de trabajo, el envejecimiento de la población y el incremento de la escolarización, constituyen elementos demográficos que explican las tendencias alimentarias actuales en Canadá. A continuación se explica su comportamiento y sus efectos sobre las mismas.

Una de las cosas que se puede predecir con cierta confianza, es la estructura demográfica de un país, alrededor del noventa por ciento de las personas que habrá a principios del siglo siguiente, se encuentra ya aquí. Se ha estudiado como viven y la tendencia a trasladar los valores y las preferencias a través de la vida, es por ello que se puede con un razonable grado de certitud, anticipar las conductas en la selección de los alimentos por parte de los consumidores.

Como muchos países del oeste, Canadá se está aproximando a un crecimiento cero en su población. De acuerdo con algunos estudios, alrededor del año 2010, esto comenzará a ocurrir, si antes no se dan cambios dramáticos en las tasas de fertilidad o de inmigración. Las mujeres canadienses en edad de reproducción tienen menos de los 2.1 nacimientos necesarios para reemplazar a la generación de los padres. La tasa de fertilidad es alrededor de 1.6%, es la más baja que se ha tenido, pero es aún más alta que la de algunos países europeos como Alemania o Dinamarca.

¹⁷ Todos los datos demográficos fueron tomados de: Canadá Year Book. 1997. Statistics Canada

La disminución en la tasa de fertilidad es el resultado de un conjunto de factores que se puede esperar se mantengan, entre ellos se tienen: la gente se casa mayor edad, las parejas determinan el tamaño de la familia a través del control natal, y el hecho de tener o no tener hijos no es una de sus principales preocupaciones. Es improbable que las personas cambien de repente sus actitudes en lo que a estos aspectos se refiere. La tasa de fertilidad es probable que se estabilice en 1.4 y que conduzca a declinación de la población.

Algunos estudios señalan que el "baby boom" de los años 1946-1966, generó una gran cantidad de mujeres actualmente en edad reproductiva, de tal manera que el número de niños nacidos actualmente es mayor que las personas que mueren. Sin embargo, debido a la menor tasa de fertilidad, cuando esta generación envejezca la siguiente generación será más pequeña, el número de muertes excederá al de los nacimientos y la población comenzará a declinar. Incluso el aumento de la esperanza de vida (de 73 años para los hombres y 80 para las mujeres actualmente) no contrarrestaría esta tendencia. La inmigración podría ayudar a mantener un crecimiento poblacional, para esto, se tendría que aumentar dramáticamente el número de personas admitidas anualmente por arriba de 200 000 por año.

La estructura de la inmigración esta cambiando fuertemente en Canadá a partir de unos años a la fecha. Anteriormente la inmigración estaba caracterizada por el dominio de franceses y de ingleses. Antes de 1961, los ingleses junto con los países del sur, este y oeste de Europa representaban el 86% de los inmigrantes. En el período de 1971-1980, su importancia decrece al 34% y en período entre 1988-1991, alcanza el nivel más bajo, situándose en el 11.9%. Por otra parte, se incrementa fuertemente las inmigraciones provenientes del este y sudeste asiático, las cuales antes de 1961 representaban únicamente el 1.8% y 0.2% respectivamente, en el período 1988-1991 alcanzan el valor del 20.0 y 13.2%. Sin embargo en conjunto todas las inmigraciones asiáticas representan en el período 1988-1991 el 43.2%. Otras corrientes de inmigrantes que se han incrementado son las de América Central, África, El Caribe y Bermudas.

La mezcla étnica conduce gradualmente a cambios en los gustos y hábitos alimenticios de la población en general. En este aspecto las provincias de Ontario y el oeste de Canadá muestran una mayor fragmentación étnica.

El más importante cambio que ocurrirá en el perfil de la población es el relacionado con el balance de los grupos de edades. La razón que se encuentra detrás de estos cambios es el diferente número de niños nacidos en cada año, el cual causa olas que continúan a través del tiempo cambiando la importancia relativa de los grupos de edad. El "baby Boom" es el ejemplo mejor conocido de este fenómeno.

En los próximos años, el cambio más dramático en los grupos de edad, será que mientras la importancia de la gente arriba de 35 años crecerá poderosamente, el grupo de gente joven será el menos significativo.¹⁸

¹⁸ La tendencia al envejecimiento no es exclusiva de Canadá. El mundo industrializado envejecerá de modo dramático en los noventa, resultando mercados muy diferentes de aquellos que existen en la actualidad. En Estados Unidos el incremento más grande de población ocurrirá en la categoría de los 40-59 años, pero también habrá una marcada aceleración del crecimiento entre los mayores de 80 años. Japón verá a su categoría de edad de 30-40 años

Para las industrias relacionadas con la alimentación y la agricultura, el patrón de edades no representa buenas noticias, debido a que la gente joven come más que la de mayor edad. De alrededor de 40 categorías industriales, solo cinco (Margarina, arroz, jugo de naranja congelado, muffins y queso en rebanadas) se beneficiarán de las tendencias de envejecimiento de la población canadiense, mientras que otras como la fabricación de dulces, guisados enlatados, postres enlatados y tocino, su consumo por parte de las personas de edad avanzada disminuye fuertemente.

Para el año 2001 la población canadiense se calcula en 31.8 millones de habitantes, representando un crecimiento del 6.4% con respecto a 1995. Aparentemente el incremento de la población se traduciría en un incremento en el consumo, sin embargo, esto puede ser no tan directo, debido a la dinámica de los grupos de edad anteriormente mencionada, de tal manera que la cantidad agregada de alimentos y bebidas consumidos por la población canadiense puede quedar sin cambio de la actual.

Como un reflejo de los cambios en las tasas de fertilidad y del envejecimiento de la población, el tamaño de los hogares canadienses muestra modificaciones en su estructura, orientándose hacia hogares con sólo uno o dos miembros. En 1980 el 15.5% de las familias canadienses estaba integrada por cinco a más miembros, mientras que en 1995 el porcentaje se reduce al 8.9%, en este mismo período las familias con uno o dos miembros pasan del 18.5% al 25% y del 29% al 32% respectivamente. El fenómeno de disminución del tamaño de los hogares ha ocurrido en todo Canadá, sin embargo, se ha acentuado en aquellos lugares como la provincia de Quebec, tradicionalmente constituidas por hogares con el mayor número de miembros del país, en cambio actualmente cuenta con el menor. En 1966 el promedio de los integrantes de las familias de Quebec era de cuatro miembros, por encima del 3.7 promedio de Canadá, para 1986 el promedio se reduce a 2.7, cantidad por debajo del promedio nacional de 2.8, para 1995 el tamaño promedio de los hogares es de 2.44 integrantes, representando el menor de todo el país. Esta tendencia hacia hogares cada vez más pequeños ha incrementado su número a partir de la década pasada a una tasa promedio del 3.0% anual entre 1980-1985, el cual es mayor que el promedio de crecimiento de la población del 1% anual aproximadamente. Esto, si bien incrementa el número de ocasiones de compra, el tamaño de las compra se reduce, existiendo menos necesidad de comprar grandes cantidades o presentaciones grandes de un producto como los tamaños jumbo o familiar.

Para el año 2000 los primeros "baby boomers"¹⁹ tendrán alrededor de 50 años y estarán pensando en su retiro. Esta situación someterá a un fuerte estrés a la sociedad canadiense, debido a que por un periodo aproximado de 15 años, será mayor el número de personas que abandonará el mercado laboral que las que ingresarán. Durante la década de los noventa, aproximadamente 2.5 millones de canadienses se retirarán, 3.5 millones de la generación de los "eco-boomer" ingresarán al mercado de trabajo. Sin embargo, puede que esto no sea suficiente para aliviar uno de los más

reducirse, mientras que su categoría entre 50-59 años se elevará. En la Unión Europea el crecimiento más marcado se registrará entre los europeos de 70-74 años, mientras el número de personaas con 20 años disminuirá significativamente. Tomado de: "Los consumidores en los noventa: surgimiento de diferencias". Czinkota M. op. cit. 64

¹⁹ Se refiere al segmento de la población nacido entre 1946-1964.

serios problemas que enfrentan los minoristas y los operadores de servicios de alimentación, el cual consiste en la fuerte disminución de los trabajos que tradicionalmente desarrollaban los jóvenes de menos de 20 años sin ninguna calificación laboral, debido a la reducción de su número. En 1995 existen alrededor de 517 mil jóvenes menos con edades entre 10-20 años que en 1971, esta tendencia a que exista una menor cantidad de jóvenes se mantendrá en el mediano plazo. Incluso para el año 2016 el número de jóvenes será menor al de 1971. La disminución del trabajo de los jóvenes entre los 10-20 años, tiene un fuerte impacto en la estructura del mercado laboral y en la demanda de los productos propios de los adolescentes.

Cada día es mayor la cantidad de mujeres que ingresan al mercado laboral en Canadá, principalmente a tiempo parcial. La disminución del tiempo disponible para las compras y preparación de los alimentos generará una modificación en los hábitos de compra de las mujeres. Los ingresos extras del trabajo, es posible que generen una mayor selección de los productos en lugar de comprar mayores cantidades. Para satisfacer las nuevas preferencias de los consumidores los procesadores de alimentos y los detallistas tendrán que ajustar tanto sus productos como sus métodos de operación, (actualmente los mercados 24 horas abiertos)

5.2.4. Cambios en los gustos y la tecnología Los productos con marca representan la mayor parte de los comestibles que se venden en los supermercados y tiendas de abarrotes, situación que difiere de los productos agrícolas y de los cárnicos, donde los productos con marca si bien se están incrementando fuertemente como una forma de diferenciación, la posibilidad de ver, sentir y aún probar el producto representa el principal criterio de selección.

Los productores monitorean frecuentemente las tendencias competitivas para los productos con marca. Las altas tasas de innovación de la industria son el resultado de la intensa competencia y se constituye en un medio para la obtención de altos márgenes de ganancia.

Los productos con marca que muestran altas tasas de crecimiento tienen características comunes como su orientación hacia la salud, la presentación, el empaque en tamaños individuales y la innovación. Los procesadores que responden a las continuas demandas del consumidor ofreciendo “premios”, conveniencia y salud en los productos liderean la industria.

Uno de los productos que ha presentado un mayor crecimiento lo constituyen las pastas, las cuales muestran entre 1974-1984, un aumento en su consumo del 68%. El incremento en la variedad de salsas para espagueti y la innovación en el producto han acompañado el éxito de las pastas, encontrándose formas disponibles tanto frescas como secas y una enorme variedad de formas colores y sabores (a las hierbas, con diferentes quesos, etc.). Otro de los productos que ha alcanzado altas tasas de crecimiento lo constituyen los cereales y los desayunos congelados.

Otra de las tendencias que se mantiene es la de productos con presentaciones “*listos para servir*”, y en el caso de jugos, “*listos para beber*”. Las bebidas no alcohólicas en lata, embotelladas, jugos y néctares en envases tetra-pack han mostrado incrementos en su consumo. Sin embargo, los concentrados congelados y los productos en envases de cristal que requieren preparación en algún grado han sufrido disminuciones. Debido a la disminución del tiempo disponible para la preparación de los alimentos, la gente esta utilizando menos harina y manteca, los cuales muestran

fuertes tendencias a la baja. Claramente, la alternativa de productos frescos, congelados o preparados, esta desplazando a la cocina tradicional. Los detallistas han respondido con nuevas prácticas, como marcas privadas, alta calidad, tiendas especialistas en productos alimenticios abastecen el incremento en la diferenciación de los gustos.

Los consumidores gozan de una gran cantidad de opciones para comer fuera de casa. La industria se encuentra altamente fragmentada en un gran número de restaurantes, dentro de los cuales el 25% aproximadamente son "fast-food". Sin embargo, debido a que las barreras de entrada y salida son muy débiles, se presentan constantes cambios en su estructura. Además, los consumidores demandan mayor calidad y variedad en sus menús caracterizados por: la especialidad del día, verduras cocidas y sandwiches con ensalada. Por otro lado, si bien el consumo de las "clásicas" hamburguesas y pollo frito continua, estas pierden terreno ante las sopas, sandwiches y ensaladas que se ofrecen en los puntos de venta de frutos frescos.

Los canadienses continúan su tendencia por preferir los conocidos alimentos "mágicos" sopas en lata o instantáneas, presentaciones ingeniosas de cereales para desayuno, etc., caracterizadas por su fácil preparación y manejo como "caliente y sirva", "añada agua hervida y sirva", etc. Prácticas que encuentran su base en la menor disponibilidad de tiempo por parte de las amas de casa, debido al incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral.

La presencia de demandas orientadas hacia la calidad, frescos, más saludables, más rápidos de preparar, para determinados segmentos, etc. En este sentido los medios de comunicación como lo periódicos y revistas constituyen un medio de educación y de información hacia las nuevas prácticas culinarias. Nuevos alimentos están siempre apareciendo, salsas, nuevos aceites de cocina, frutas y vegetales exóticos, champiñones oscuros, sushi, vinagres con diferentes hierbas, etc. La interrogante que se plantea con el lanzamiento de nuevos productos es el grado de aceptación que tendrán en el mercado. Para tener mayores posibilidades, es necesario considerar si el producto se corresponde con las actitudes que se presentan. Sin embargo, en muchas ocasiones el comportamiento contradice las creencias así, la gente puede expresar laudables opiniones acerca de los empaques ecológicos, los alimentos orgánicos y las dietas saludables, sin embargo, a la hora de gastar, suelen ser mucho más tolerantes hacia otras alternativas.

Si las ofertas y las nuevas actitudes se corresponden, las tendencias tendrán más fuerza, es decir, si los nuevos productos y servicios se ajustan a los nuevos valores de los consumidores, las tendencias se reforzarán. Debido a una mayor eficiencia y rotación de los productos dentro de los sistemas de distribución alimentarios, el tiempo que toma a un producto desde el lugar de producción hasta los puntos de venta ha sido acortado significativamente. Actualmente más que nunca se pueden comprar una gran variedad de artículos perecederos principalmente en los centros de mayor población de Canadá. La necesidad que antes se tenía por la preservación y procesamiento de alimentos principalmente hortalizas, ha disminuido considerablemente. Los consumidores asocian fuertemente frescura con calidad, entre más procesados se encuentren los alimentos, es menor el valor nutricional de los mismos. Así, calidad y frescura se constituyen en los principales criterios de evaluación de los establecimientos. La disponibilidad de bienes frescos presiona fuertemente a los proveedores, los cuales están preocupados por encontrar suficientes alimentos con la calidad requerida. La tendencia a preferir productos frescos no se detiene en los

vegetales o frutas, incluso en las panaderías ha crecido enormemente, además, productos que antes tenían presentaciones congeladas, ahora están siendo producidos en presentaciones frías.

Los consumidores ahora más que antes se encuentran muy atentos de las cantidades residuales de productos que sirven como insumos claves en la producción de las frutas y verduras como los herbicidas y pesticidas, deteniendo las compras de un producto cuando se conoce por algún medio que contienen niveles no deseados de algún tóxico.

La tendencia hacia alimentos más saludables como carnes blancas, frutas y ensaladas, son fáciles de ver y entender, ellas están basadas en el conocimiento y en las nuevas convicciones, brotando de la conciencia que existe entre la relación de la dieta, bienestar físico, y el deseo de estar más sano. La educación del consumidor continuará jugando uno de los principales roles en estas tendencias. Los grupos de interés han sido particularmente efectivos en informar a los consumidores sobre la importancia de la dieta, especialmente de los beneficios de la fibra y el peligro del alto colesterol, e incluso, a través de estos grupos se ha legislado para que la información nutricional en las etiquetas de los productos sea la necesaria.

El envejecimiento de la población canadiense incrementará las demandas de productos relacionados con las ventajas de la salud. Los aspectos que preocupan a la gente de mayor edad son prioritarios también para los productores, principalmente aquellos a los que se les atribuye cualidades curativas, que reducen la dificultad digestiva por ejemplo, serán bienvenidos. Productos con bajo contenido de sal, de colesterol y productos con poca cafeína por ejemplo, incrementarán su demanda. Hay que recordar que mucha gente culpa a los alimentos por los problemas de salud que tiene, en lugar de cambiar sus patrones de comportamiento, son las dietas las que tienen que cargar con la responsabilidad del estado físico de las personas. Para aquellos que no pueden resistir la tentación de complacer al estómago, la industria alimenticia los está ayudando modificando los productos, encontrándose disponibles carnes con menor contenido de grasa, mantequilla con menos colesterol y sustitutos de grasa bajos en calorías, todos ellos con buenas perspectivas de venta en el futuro.

Como consecuencia del deseo por la salud, los consumidores han incrementado el interés por los productos orgánicos. Los canadienses piensan que tienen mejor calidad, sabor y valor nutricional, sin embargo, el costo se levanta como el principal obstáculo. Un 25% de sobreprecio, parece ser el límite que los consumidores pueden aceptar, el cual quizá no sea suficiente para las empresas. El otro inconveniente de los productos orgánicos, es el de su presentación. En ocasiones debido a la baja utilización de insecticidas, las frutas y las verduras muestran lesiones que detrimentan su apariencia.

La gente muestra en la actualidad un gran interés por su aspecto físico, “si comes mejor, te sientes mejor y te ves mejor”. Los cambios en las preferencias alimentarias pueden ocurrir o nacer más fácilmente del deseo de lucir mejor, que del mejoramiento de la salud, excepto quizá en las gentes de mayor edad. Lucir una buena apariencia física se ha convertido en uno de los grandes motores que ha impulsado el cambio de la dieta alimenticia y su orientación a favor de los vegetales en general y en contra de las grasas. Productos como la carne de cerdo y la mantequilla han sido víctimas de este comportamiento.

La apariencia de los productos es importante para mucha gente, la cual basa sus compras en el aspecto visual, así, en los nuevos restaurantes, los chefs se han vuelto prácticamente estilistas de la comida, la época del diseño de los platillos ha arribado, aunque los franceses desde hace muchos años han tenido preferencia por las presentaciones de productos y comidas. Así, los productos que tienden a mejorar la presencia de las comidas como algunas hierbas o flores muestran buenas tasas de crecimiento. Algunas frutas como el kiwi, han llegado a ser familiar dentro del consumo de los canadienses. Otros productos exóticos están llegando a Canadá, a finales de los ochenta, los productores de Florida calculaban vender 7 millones de libras de carambola cada año. El impacto de estos productos parece basarse más en su aspecto físico que en sus cualidades alimenticias.

Para la mayoría de los canadienses “carne y dos vegetales” ya no son suficiente, la demanda por mayor variedad es una de las más poderosas tendencias de hoy, incluso en los niños, son pocos los que piensan que podría vivir con sólo mantequilla de cacahuete y gelatinas. La mayoría busca mejores variedades y disfruta los cambios. Los vegetales secundarios, es decir, las especies, se han incrementado su utilización, impulsados por la gran cantidad de restaurantes extranjeros y la mayor variedad en los menús. En las bebidas frías, las botanas, cereales, yoghurts, helados, entradas congeladas, la innovación en la variedad juega un papel principal en el éxito de los productos. Incluso dentro de la industria de la panificación encontramos multigranos, altos en fibra, bajos en calorías, etc. Debido a que la mezcla étnica de la población ha cambiado, los canadienses introducen nuevas comidas dentro de sus hábitos alimenticios, algunos lógicamente tendrán dificultades en su adopción, pero otros llegarán a ser parte de su cultura culinaria. La búsqueda de nuevos alimentos conducirá a mercados más especializados y fragmentados.

Las presiones sobre el tiempo continuarán incrementándose, todo aquello que reduzca el tiempo de preparación de los alimentos particularmente en los días laborables, es recibido como un valor deseado. La industria alimenticia ha respondido desde hace varios años, introduciendo elementos de innovación como las mezclas de sopas, salsas preparadas, etc., conocido como valor añadido o agregado. En la década de los noventa el énfasis será hacia el “servicio añadido”, como principal objetivo, es decir, si la gente quiere alimentos más frescos, también quieren encontrarlos “listos” para su uso, lavados, limpiados y cortados los vegetales, así, se encuentran papas y zanahorias peladas, brócolis cortados, hongos en trozos, algunos establecimientos cuentan con máquinas para pelar piñas, e inclusive, se están comercializando ensaladas de diferentes tipos, como la “Cesar” en paquetes que incluyen todos los ingredientes. La industria alimenticia trata de mejorar el balance de tiempo entre trabajo-hogar, y hogar-diversión, por un lado, estando en casa pero no cocinando, llega a ser una alternativa para no comer en los restaurantes, por otro, se ajusta mejor con las opciones de entretenimiento en casa, tv, cable, internet, etc.

Los canadienses aceptan la responsabilidad de proteger el ambiente como una medida de protección de ellos mismos, esta actitud afecta a la industria alimenticia, debido a los daños causados por el ozono se ha detenido el uso de empaques a base de fluoracarbón. Ésto, junto con el problema de la colocación de desechos ha conducido al establecimiento de programas de reciclaje y de educación ambiental, en donde el gobierno distribuye gratuitamente bolsas de plástico para separar la basura que puede ser reutilizable (cartón, vidrio, aluminio, etc.). La

preocupación por la gran cantidad de desechos generados, presiona hacia la reducción de alimento empaquetado y estimula la preferencia hacia los alimentos frescos no procesados.

Como conclusión de lo anteriormente señalado, los canadienses mantendrán sus tendencias en cuanto a:

- La reducción del tiempo disponible para la preparación de alimentos.
- La búsqueda de una alimentación más sana.
- El incremento del conocimiento de los alimentos consumidos.
- La talla reducida de familias.
- El aumento de número de personas que viven solos.
- El crecimiento de número de comidas en restaurantes.
- La vigilancia sobre la composición de los productos.
- La búsqueda de la calidad.
- El envejecimiento de la población.
- La preocupación por el aspecto físico.
- El incremento en la variedad de los productos.
- La preocupación por la sanidad de los productos.
- La disponibilidad de productos frescos.
- La preocupación por los efectos ecológicos de los envases.
- La inmigración.
- Su preocupación por las grasas, el azúcar, la cafeína, etc.

Como consecuencia del mantenimiento y en muchos casos reforzamiento de las tendencias de los canadienses:

- Comprarán productos que tengan buena calidad.
- Consumirán más productos frescos.

- Consumirán más frutas y vegetales.
- Incorporarán más comidas étnicas en su alimentación.
- Comerán en restaurantes a menudo.
- Consumirán más productos orgánicos.
- Comprarán alimentos ya preparados "listos para servir".
- Comprarán alimentos de rápida preparación.
- Comprarán más en las noches y domingos.
- Continuará la disminución en el consumo de carnes rojas y huevos.

Las empresas agroalimentarias, deben de considerar a todas éstas tendencias como premisas básicas en la elaboración de sus planes, debido a que se constituyen en *oportunidades de exportación*. Cada una de ellas conduce al establecimiento de estrategias específicas sobre las cuales las organizaciones construirán su fortaleza competitiva. Su futuro, depende precisamente entonces, de la valorización que hagan del comportamiento venidero de los consumidores. Es importante siempre tener en mente que: **“Actitudes de hoy, demandas del mañana”**.

B. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA Y EL ANÁLISIS DE LA FUERZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS

Una de las formas de conocer si las empresas tienen capacidad para exportar es a través del estudio de las fuerzas y debilidades que tiene una organización. A continuación se presenta un marco de referencia para realizar una *“auditoría interna”*, cuyo propósito es identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: Gerencia, Mercadotecnia, Finanzas y Producción. El propósito de esta sección es mostrar más que una lista de interrogantes que pudieran adaptarse o no, a las características de una empresa en particular, las funciones que cada una de las áreas mencionadas realiza independientemente del tamaño y tipo de organización en las cuales se debe evaluar la capacidad exportadora de la empresa.

De acuerdo con Thompson A. y Strickland A.²⁰(1994), un *“punto fuerte”* es algo que una empresa puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, una capacidad, un recurso valioso o capacidad competitiva de la organización, o un logro que da a la empresa una situación favorable en el mercado.

²⁰ Thompson A. y Strickland III. 1994. Dirección y Administración Estratégicas.. Ed. Addison Wesley. pp. 98-99

Un “*punto débil*” es algo que hace falta a la empresa o que ésta hace mal (en comparación con otras) o bien una condición que la coloca en situación desfavorable. Un punto débil puede hacer que una empresa sea competitivamente vulnerable.

De acuerdo con las definiciones anteriores las fortalezas y/o debilidades tienen las características de ser dinámicas, es decir, susceptibles de modificarse de acuerdo a factores como la competencia o la falta de acciones estratégicas de parte de la dirección. Esto significa que las ventajas comparativas con que cuenta nuestro país en la producción de algunos cultivos pueden verse fuertemente disminuidas por la falta de una visión estratégica de parte de los productores o de las instituciones relacionadas con el sector agropecuario.

Desafortunadamente uno de los principales puntos débiles de las empresas agropecuarias en particular, es el desconocimiento de la capacidad exportadora que tienen en un momento dado. Encontrándose aquellas que contagiadas por la propaganda gubernamental piensan que los mercados extranjeros se encuentran esperando con los brazos abiertos sus productos, independientemente de la calidad y cantidad que se tenga. En una ocasión supe de una persona que asistió al encuentro con una misión europea de negocios para proponerle una producción de leche de seis mil litros diarios, cantidad bastante reducida (ridícula), si se consideran los volúmenes que se manejan en la exportación del líquido lácteo.

La auditoría interna debe no sólo analizar y evaluar en forma separada a las áreas que integran a la empresa, sino también las interrelaciones que se presentan entre las mismas. Las fortalezas y debilidades internas, combinadas con los factores claves del entorno internacional, fijan las bases para la formulación de estrategias empresariales (matriz DOFA)²¹.

Cuadro no. 5. Matriz DOFA

	Fortalezas Hacer lista de fortalezas	Debilidades Hacer lista de debilidades
Oportunidades Hacer lista de oportunidades	Estrategias Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias Vencer debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas Hacer una lista de amenazas	Estrategias Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas

Fuente: A partir de Fred R. D. 1990 . “La Gerencia Estratégica”. p. 194.

²¹ Fred. R. 1990. “La gerencia Estratégica”. Editorial Legis. p. 192.

Es importante considerar que un mismo factor puede constituir una fortaleza o una amenaza, dependiendo su evaluación con respecto : a) La calidad y cantidad; b) La habilidad que se tenga para manejarse, y; c) La organización con que se cuente para su uso²². Es decir, el simple hecho de contar con recursos financieros no representan una fortaleza, si no se tienen en la cantidad adecuada, pero además si no se tiene la capacidad gerencial y la organización para su utilización eficiente.

1. La auditoría gerencial

Para poder reconocer los puntos fuertes y débiles de la gerencia con respecto a la exportación, es necesario conocer antes sus funciones básicas. El cuadro siguiente muestra de manera esquemática las mismas.

Cuadro no. 6. Las funciones básicas de la gerencia.

Función	Descripción
Planificación	Formada por todas las actividades relacionadas con la preparación del futuro. Incluye: Predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.
Organización	Incluye las actividades que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen: Diseño organizativo, especialización en trabajos, diseño o descripción de puestos, alcance del control, unidad de mando y coordinación.
Dirección	Abarca los esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano. Sus áreas específicas comprenden: Liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación del comportamiento, cambio organizativo, motivación, etc.
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Los sectores clave de preocupación incluyen: Control financiero, control de calidad, control de ventas, de gastos, análisis de variaciones, etc.

Fuente: Modificado a partir de Fred R David. La gerencia estratégica. 1990 p. 141.

La evaluación de la forma en la cual la gerencia realiza cada una de las funciones en cuanto a habilidades, recursos y su organización, muestra la fortaleza o debilidad que se tiene para enfrentar los retos internacionales.

²² Nacional Financiera. 1992. Programa de Desarrollo Empresarial. Paquete Administración, módulo de planeación.

En las empresas del sector agropecuario se pueden encontrar entre otras, las siguientes debilidades:

- a) Las empresas no cuentan con un plan de exportaciones.
- b) Generalmente sus inquietudes de exportación no forman parte de una estrategia de desarrollo;
- c) Existe un alto grado de desconocimiento por parte de los dirigentes de las actividades ligadas a la exportación.
- d) La organización que poseen se encuentra orientada a satisfacer los requerimientos del mercado interno y no del externo.
- e) Existe un escaso grado de control de parte de los dirigentes en muchas de las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- f) Se tienen una gran cantidad de conflictos que no son atendidos.

Una de las principales debilidades de las empresas agropecuarias frente a los retos que la apertura comercial genera, es su resistencia y baja capacidad de adaptación al cambio. De acuerdo con Miranda T.²³ (1994,), el cambio se vincula a la modificación de los elementos culturales de cada participante en una empresa, lo que incluye los valores, comportamientos, costumbres, actitudes, creencias, ideologías y actitudes hacia el trabajo. Desafortunadamente los directivos de las empresas no cuentan con los elementos suficientes para alterar esta situación.

2. Auditoría de comercialización

De la misma forma que con la gerencia, para poder evaluar al área de comercialización es importante conocer las principales funciones que le corresponden y que fueron señaladas en la introducción del presente trabajo en forma resumida. Cada una de ellas debe ser evaluada en los aspectos que caracterizan a los puntos fuertes y débiles. Las empresas del sector agropecuario muestran en general las siguientes debilidades en torno a la comercialización:

- a) Desconocimiento de las oportunidades de comercialización.
- b) Falta de estudios de mercado.
- c) Desconocimiento de la forma de ingresar a los mercados extranjeros.
- d) Escasez de asesoría en comercialización internacional.
- e) Desconocimiento de los requisitos administrativos de exportación.

²³ Miranda T. J. 1994. "El Cambio Organizacional". En Revista de Comercio Exterior, Vol. 44 No. 5 p. 436

- f) Falta de capacitación en comercio internacional.
- g) Desconocimiento de la forma de establecer el precio a los productos de exportación.
- h) Desconocimiento de la normatividad y características específicas de los productos demandados por los mercados externos.

3. Auditoria financiera

Las tres funciones básicas de las finanzas son: La inversión, el financiamiento y el pago de dividendos, algunas de sus actividades específicas se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro no. 7 . Funciones de las finanzas

1. Inversión.	• Asignación y reasignación de capital a proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa.
2. Financiamiento.	• Emisión de acciones. • Aumento de endeudamiento. • Venta de activos.
3. Dividendos.	• Porcentaje de utilidades . pagadas a los accionistas. • Estabilidad de los pagos de dividendos. • Recompra o emisión de acciones.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las razones financieras son el método más usado en determinar las fortalezas y debilidades en el área de las finanzas, además, debido a la interrelación con las otras áreas funcionales, pueden también señalar puntos débiles y fuertes en la gerencia, la producción y la comercialización. Algunas de debilidades encontradas en las empresas agroalimentarias son:

- a) La falta de evaluación económica de los proyectos de exportación.
- b) La escasez de capital para inversión.
- c) El alto costo de los créditos.
- d) La elevada cartera vencida de los productores agropecuarios.
- e) La falta de rentabilidad del sector.
- f) Desconocimiento del manejo financiero de las empresas.

g) Desconocimiento de las formas de pago internacional por sus productos.

4. Auditoría de producción

La función de producción o de operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. En el cuadro siguiente se muestran sus principales funciones.

Cuadro no. 8. Funciones de la Producción

Función	Descripción
1. Proceso	Las decisiones relativas a proceso tratan sobre el diseño del sistema de producción física, incluye: • Selección de la tecnología. • Análisis de flujo de proceso. • Ubicación de instalaciones. Control de proceso.
2. Capacidad	Las decisiones relativas a capacidad se relacionan con los niveles óptimos de producción.
3. Inventario	Las decisiones específicas incluyen qué, cuándo y cuánto pedir, así como el manejo de materiales.
4. Fuerza de trabajo	Las decisiones específicas incluyen: • Diseño de cargas de trabajo. • Medición del trabajo. • Enriquecimiento de puestos. • Normas de trabajo. • Técnicas de motivación
5. Calidad	Las decisiones específicas incluyen: • Control de calidad. • Muestreo. • Pruebas. • Control de costos.

Fuente: A partir de Fred R David 1990 p. 116.

Entre las principales debilidades de las empresas agropecuarias dentro del área de producción se tienen:

a) Altos costos de producción.

- b) Bajos rendimientos comparados con competidores extranjeros.
- c) Reducidos niveles de capacidad para satisfacer la demanda externa.
- d) Deficiente administración de inventarios.
- e) Fuerza de trabajo no calificada en algunas áreas.

f) Baja calidad de los productos de acuerdo a normatividad internacional

De la misma manera, las empresas agropecuarias poseen puntos fuertes como su localización cercana a los Estados Unidos, clima apropiado para el cultivo todo el año en ciertas regiones; en algunos productos se tiene conocimiento de los mercados de exportación; se está desarrollando una nueva actitud de parte de los productores hacia los mercados internacionales; etc.

Cada empresa debe evaluarse y decidir si se encuentra en condiciones o no, de enfrentar la competencia en los mercados internacionales, o en su caso cómo prepararse para en un futuro poder hacerlo en las mejores condiciones posibles.

En la investigación realizada con empresas agroexportadoras, las principales fuerzas y debilidades que manifestaron tener fueron las siguientes:

Cuadro no. 9. Fortalezas y debilidades de las empresas agroexportadoras.

Floravic S.P.R. de R.L. Empresa dedicada a la producción de flores (rosas) para su exportación y mercado nacional. Se encuentra ubicada en Villa Guerrero, Estado de México. Considera que sus principales fortalezas se encuentran en su organización, eficiencia en la producción y conocimiento de mercados. Su propietario ha viajado al extranjero, tiene amplias relaciones comerciales y habla inglés.

Su principal debilidad se encuentra en el pago del financiamiento y la pequeña superficie de producción. Considera que una de las principales barreras a la exportación se encuentra en la mentalidad de los productores

Mitsuba de México S.A. Comercializadora, filiar de empresa japonesa con oficinas ubicadas en el Distrito Federal. Manifestó que tiene como misión apoyar a los países subdesarrollados.

J. Piñero y Cía S.A. de C.V. Empresa de propiedad privada, dedicada a la industrialización del café, se encuentra ubicada en la ciudad de Jalapa Veracruz. Poseen una amplia experiencia en el mercado internacional, exportan desde hace más de cincuenta años

Tienen una marca reconocida a nivel mundial. El café que industrializan "*Gemino Coatepec*" disfruta de gran aceptación en los mercados extranjeros, actualmente están buscando se les reconozca como "Denominación de origen". Entre las debilidades se tiene a la gran inseguridad en las carreteras mexicanas, la ubicación de su planta en el centro de la ciudad de Jalapa y el hecho de no contar con producción propia. Cabe resaltar que esta empresa se formó en 1919 y que se encontraba integrada la producción, la industrialización y la comercialización, en 1995 se divide el negocio entre los hermanos.

Promotora Agropecuaria Universal S.A. Comercializadora y consultora, con oficinas en el Distrito Federal, cuenta con amplia experiencia en la importación de insumos y venta nacional de atrayente para mosca. Se encuentra desarrollando un concepto de "*Desarrollo Regional*" en el campo, a través del apoyo con asistencia técnica y comercialización de empresa agropecuarias. Emplea a una empresa certificadora de la calidad de los productos que envía al extranjero. Posee una fuerte relación con productores agropecuarios y tiene planes para realizar la alianza estratégica con productores holandeses.

Entre sus debilidades se encuentran: La poca experiencia en exportación que tienen. Problemas con el pago de sus productos debido a que los envían a consignación, y la falta de liquidez.

Grupo Valle de Anahuac. Sociedad de Solidaridad Social ubicada en Milpa Alta D.F. dentro de la principal zona nopalera del país. Cuentan con espacios para la venta de sus productos en la Central de Abastos del D.F., Tultitlán, Queretaro, Toluca y Monterrey. Han contado con el apoyo de ASERCA para sus exportaciones y promoción. La demanda de su producto se ha incrementado fuertemente en el extranjero. La planta del nopal presenta pocos problemas de plagas. Su producción se ha incrementado en los últimos años. Tienen el proyecto de envasar una parte de su producción para incorporarse a otro tipo de mercados.

Entre sus debilidades se encuentran: Poseen una visión de "primero el producto y luego el mercado".

Exportaciones de Café de Jalapa S.A. consultora ubicada en la ciudad de Jalapa Ver. Empresa formada por los cuatro principales exportadores de jalapa Ver. Su función consiste en proporcionar asesoría en materia de precios a sus socios. Cuenta con personal con gran experiencia en la cotización internacional de precios del café en la bolsa de Nueva York. Como principal herramienta para realizar sus actividades cuentan con una pantalla que les proporciona información directa de la Bolsa de Café de N.Y. se encarga además de contactar clientes, aunque cada socio realiza las negociaciones en forma individual.

Considera como factores negativos para la exportación del café mexicano, la influencia de campañas publicitarias negativas y la gran especulación que existe a nivel mundial del café.

La tinaja. Empresa privada dedicada a la producción de la tuna, se encuentra ubicada en San Diego de la Unión Guanajuato. Cuentan con la asesoría del despacho "ECOVIDA" en lo que a asistencia técnica se refiere. Este despacho se encarga además de realizar los contactos con las empresas transportadoras y brokers en el extranjero tratando de integrar la cadena productiva. Cuentan con un empaque y programas para mejorar la calidad de la tuna.

Las plagas se presentan como el principal factor que disminuye su rendimiento. Además la falta de materia prima provoca que el empaque funcione muy por debajo de su capacidad instalada.

Agroindustrias Loma Bonita S.A. de C.V. Empresa empackadora de piña, de propiedad mixta, ubicada en Loma Bonita Oaxaca. Nace como empresa ejidal, posteriormente cambia su denominación a COFRINSA (Complejo frutícola industrial de la cuenca del Papaloapan). En 1990 es vendido a tres organizaciones; dos de productores ejidales y una de independientes. Cuentan con tecnología de la más moderna. Poseen información de mercados de varios países, proporcionada por Bancomext. Su calidad es competitiva a nivel mundial (Tailandia y Hawai principales productores).

El precio del jugo de piña se encuentra desplomado en los últimos tres años. El abasto de materia prima es muy fluctuante, lo que ocasiona que no se pueda hacer compromisos a largo plazo. No se ha podido hacer contratos con los productores para el abasto de la piña, debido a que la empackadora la consideran como el último recurso para la venta. Aunque cuenta con alrededor del 70 % de maquinaria moderna, un 30 % la consideran obsoleta.

Tropifrut S.A. de C.V. Empresa dedicada al empaque de frutas (Gajera), ubicada en Loma Bonita Oax., de propiedad privada. Realiza exportaciones por más de 1.5 millones de dólares. Su principal socio funciona como su representante en el extranjero, siendo el encargado de contactar clientes, pedidos y realizar la cobranza. No dependen de algún broker para la introducción de sus productos. Poseen una amplia elasticidad en su capacidad productiva de 1000-7000 cubetas/semana.

Considera que sus salarios y prestaciones para los trabajadores son bajas. Deja de producir 30 días al año. Cuenta con 20 trabajadores de planta y 250 eventuales.

Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A. de C.V. Empackadora de frutas (Gajera), ubicada en Isla Veracruz, de propiedad privada. Nace en 1974 por iniciativa de un grupo de citricultores preocupados por el aprovechamiento de sus excedentes. Cuenta con plantas en Montemorelos, Veracruz (Isla y San Rafael), Puebla, Michoacán, EU y Canadá. Posee huertas y ranchos propios. Se preocupa por las condiciones de los trabajadores y su concientización. Cuenta con instalaciones y maquinaria modernas. Tiene planes para ingresar en el mercado europeo.

Los principales obstáculos que enfrenta son la fuerte competencia extranjera y el financiamiento.

Asociaciones Agroindustriales Serranas S.A. de C.V. Empresa comercializadora de café y pimienta, ubicada en Tlapacoyan Ver. de propiedad mixta. Formada por nueve organizaciones de productores. Considera que en el mercado del café actualmente no hay problema para la colocación del producto. Le interesa incrementar su participación en el mercado europeo. Tienen el plan de aumentar el valor agregado del café mediante la adquisición de maquinaria y así poder ingresar al mercado "gourmet". Consideran como factores de éxito el conocimiento del flujo de los productos, la información y "amarrar" el pago de los productos.

En la actualidad tienen algunos problemas de financiamiento. Consideran fundamental reducir la intermediación en la pimienta. Otro de los obstáculos lo constituye la inseguridad en las carreteras nacionales y los problemas portuarios como la pérdida y maltrato de la mercancía. Otro de los problemas lo constituye la forma en la cual se realiza la recolección del café.

Grupo Quintero S.A. de C.V. Empresa productora y empackadora de plátano dominico, ubicada en Hueytamalco Pue. de propiedad privada. Cuenta con más de cuarenta años en la comercialización de plátano, y cinco años en su producción. Consideran que la competencia dentro del mercado del plátano dominico es muy baja a nivel internacional y nacional. Destinan del 60 % al 70 % de su producción a la exportación. Cuentan con una bodega en la principal central de abastos del país. Consideran que la calidad, capacitación e información como los elementos básicos del éxito.

Entre los problemas a los que se enfrentan se tienen: la falta de capacitación en comercio internacional, la falta de seriedad de los clientes, la invasión de tierras, la falta de promoción del producto en el extranjero y el desconocimiento de los avances en las investigaciones sobre plátano por parte de los centros de investigación.

Mer-Pais S.P.R. Empresa dedicada a la producción y empaque de limón, ubicada en Martínez de la Torre Ver.. Cuentan con una capacidad de empaque de 2400 cajas diarias, sin embargo, actualmente solo empackan 3600 a la semana. El 100 % de su producción es para exportación a los E.U. Cuentan con experiencia en la exportación. Entre sus principales planes se encuentran la búsqueda de mercados alternativos.

Los principales obstáculos a los que se enfrentan son: La saturación del mercado de exportación de limón, específicamente el de EU La falta de mercados alternativos. Realizaron el intento de ingresar al mercado canadiense, pero las condiciones son prácticamente las mismas que en los EU. La comisión del broker es muy alta, pagando del 12-15 %. La mercancía la envían a consignación desconociendo el precio al que se venderá el producto. Es el broker quien les paga y no el mayorista.

Exportadora Erimar S.A. Empackadora de limón de propiedad privada, ubicada en Martínez de la Torre Ver. Empresa que exportó hasta 1995, teniendo que dejar el mercado internacional debido al incumplimiento de pago por parte de los compradores. Estuvo exportando durante más de seis años a Japón. Consideran mejor al mercado europeo.

Considera la empresa que existe una fuerte competencia en el mercado del limón, debido a que existen entre 28-30 empackes en la región de Martínez de la Torre Ver. Una de sus principales debilidades es la falta de financiamiento y la inversión en maquinaria.

Beatriz Martínez Lobato S.A. de C.V. Empresa dedicada al beneficio del café, ubicada en Teocelo Ver. de propiedad privada. Cuenta con experiencia de más de cuarenta años en el mercado de exportación del café. Debido a la reducción del arancel europeo para el café considera que las posibilidades de incrementar su participación en este mercado es factible. La calidad de su producto la considera excelente, a la altura del mejor del mundo, inclusive se encuentran gestionando su "denominación de origen" para el "Genuino Coatepec". Entre sus planes se encuentran incrementar su capacidad de compra de materia prima y la obtención de créditos. La experiencia, seriedad y calidad de su producto los considera como los principales factores de éxito. Su abastecimiento lo realiza a través de pequeños productores.

Entre sus puntos débiles se encuentran: El financiamiento y la inversión en maquinaria; El problema de la inseguridad en las carreteras y el hecho de no contar con seguro.

Cía. Proveedora e Industrializadora de Café S.A. de C.V. Beneficiadora de café, ubicada en San Martín Texmelucan Pue. de propiedad privada. Empresa planeada y organizada para la exportación. Cuenta con maquinaria moderna y una administración con amplia visión empresarial. Las condiciones actuales del mercado del café junto con las características anteriormente citadas le permiten considerar a los resultados de su operación como excelentes.

Agroking S.A. de C.V. Empresa comercializadora de propiedad privada, con sede en el Distrito Federal. Cuenta con experiencia en exportación a los EU, Canadá y Europa. Adquiere la producción de huertas completas para su empaque y posterior envío al extranjero. Contrata los servicios de técnicos en agronomía para la asistencia técnica a los productores. A decir de su propietarios le interesa salirse de la comercialización de "commodities"

Servicios del Sureste. Ubicada en Cholula Puebla, de propiedad privada. Empresa dedicada a la producción y comercialización de nopal verdulero, con ventas por más de un millón cuatrocientos mil pesos. Parte de su producción es industrializada y exportada por otras empresas. Han establecido relaciones con importadores de Alemania para la adquisición de ochocientas toneladas de producto.

Costa de Veracruz S.A. de C.V. Empresa productora y empacadora de propiedad privada, ubicada en Martínez Ver. Inicia en 1991 la exportación de limón y en 1992 la de papaya. Aunque lo envían a los EU saben que se producto llega hasta Canadá. Tiene experiencia en el mercado nacional abasteciendo principalmente a cadenas de autoservicio como Comercial Mexicana y Chedraui. En cuanto a papaya se refiere tienen producción propia, mientras que en el limón adquieren el 98 % de sus necesidades. Una de sus principales políticas es "Nunca volver a vender a los malos clientes". Recomiendan ampliamente checar a los compradores para evitar problemas posteriores.

Los principales problemas a los que se han enfrentado es la falta de pagos por parte de los clientes extranjeros.

Productos Loma Bonita S.A. de C.V. Agroindustria productora de jugo de piña, de propiedad privada, ubicada en Loma Bonita Oax. Empresa con presencia de más de veinte años en el mercado. La calidad de su producto es competitiva a nivel mundial. Exporta principalmente al mercado de los EU y marginalmente a Canadá. Dentro del mercado nacional abastece a las grandes jugeras como: Herdez, Valle Redondo, Del Valle y Jumex, los cuales exigen la misma calidad.

Entre las principales limitantes para incrementar sus exportaciones se encuentran: La escasez de materia prima se constituye como el principal obstáculo. Considera que al productor de piña no le interesa asociarse con las industrializadoras. El consumidor prefiere el producto para consumo en fresco. Cuentan con maquinaria "vieja" y sólo utilizan el 30 % de su capacidad instalada. De acuerdo con el gerente "El peor negocio es industrializar la piña".

Rancho Luna Llena. Empresa productora y exportadora de hiervas aromáticas, de propiedad privada, ubicada en el Estado de Morelos. En la actualidad (1997) no realiza actividad de comercio internacional. Empresa que nace como exportadora debido a la asociación de su propietario y un comerciante de los EU. Este último proveía de tecnología y materia primas para la producción. A través de un contrato se establecieron los compromisos de cantidades, precios y acceso al mercado. El incumplimiento de parte del comerciante de los EU obliga al propietario a suspender el envío de hiervas aromáticas. Por su parte el introductor aduciendo incumplimiento en el contrato ha boqueado legalmente el ingreso de mercancía del productor.

Cuenta con capacidad de producción, un amplio conocimiento de la producción de hiervas aromáticas del tipo “orgánicas”, visión y experiencia empresarial. Su propietario habla inglés.

Especies de Morelos. Productora y exportadora de hiervas aromáticas, de propiedad privada, ubicada en el Estado de Morelos. Empresa con nueve años de experiencia en la producción de hiervas aromáticas. Dedicar tres hectáreas a su producción generando cincuenta empleos. Su volumen de exportación fluctúa entre 1300-3600 kg./semana. En la actualidad se está iniciando en la exportación de plantas medicinales. Considera que la experiencia en la producción, calidad, responsabilidad y cumplimiento son los principales factores de éxito.

La empresa manifestó que debido al financiamiento con que cuenta de parte del introductor en los EU, ésta, se encuentra atada al mismo aunque conoce a otros introductores. Por otro lado se tiene problemas en la introducción de la semilla para la producción. Debido a las características del producto el envío tiene que ser por avión, lo cual incrementa fuertemente los costos de comercialización. Además de que no existe mercado nacional para sus productos, situación que no le permite diversificar sus mercados.

Fuente: Investigación propia.

Dentro de las debilidades, las más frecuentemente manifestadas por parte de los empresarios fueron las siguientes: En primer lugar, seis empresas (27%), tienen el problema de financiamiento, ya sea para inversión en maquinaria, cartera vencida, o como una forma de control del broker al productor. Con el mismo número de empresas se tiene el problema del pago de los productos exportados, siendo en dos casos (uno de incumplimiento y otro de disminución del precio pactado), la causa de la salida del mercado de exportación (exportadora Erimar y Rancho Luna Llena), sin embargo, como se verá más adelante la mayoría de las empresas han tenido algún problema relacionado con la falta de pago o la reducción de precios; el hecho de no considerarla como una debilidad parece indicar que ya se encuentran acostumbradas a este tipo de incumplimiento, o que ha sido superado de alguna manera. La siguiente debilidad encontrada en cuatro empresas (18%), fue el abasto de materia prima, de parte de las empresas procesadoras de piña, y dos industrializadoras de café. La inseguridad en las carreteras fue manifestada por tres empresas (14%), como uno de sus principales problemas. Con menor frecuencia fueron encontrados aspectos relacionados con las plagas (una empresa), la poca experiencia en exportación (dos empresas), la localización (una empresa), el desconocimiento de mercados alternativos (dos empresas), etc. Las debilidades encontradas para los diferentes productos concuerdan con lo señalado por: Santoyo C. H. (1994), en el cultivo del café; Sánchez P. V. (1996), en el cultivo de la piña; Gómez C. M. (1994), para el cultivo del limón.

Entre los principales puntos fuertes expresados por las empresas agroexportadoras se encontraron con mayor frecuencia los siguientes: Ocho empresas (36%), consideraron a su experiencia en la exportación como una de sus principales fortalezas, en este sentido es importante reconocer la presencia de algunas de ellas en los mercados internacionales desde hace varias décadas. El conocimiento tecnológico y/o el hecho de contar maquinaria y equipo moderno, fue considerado por seis empresas (28%), como el “activo” más importante en las operaciones de exportación. Cinco empresas (23%), consideraron a la calidad, ya sea competitiva o superior que la de sus competidores como un aspecto importante en su actividad exportadora, sin embargo, como se verá posteriormente es mayor el número de empresas con calidad superior o igual que los competidores (conclusiones sobre estrategias de producto). Contar con producción propia fue considerada por cuatro empresas (18%), como una de sus principales fortalezas, debido a la seguridad que les proporciona en el abasto de los pedidos. Otras tres empresas (dos exportadoras de café de la región de Jalapa, y la empresa La Tinaja), consideraron el respaldo de asesoría por parte de “Exportadores de Café de Jalapa” y “ECOVIDA” uno de los aspectos más importantes en los resultados de sus exportaciones. Dos empresas (9%), manifestaron que el contar con algún tipo de representación en el extranjero ha sido la causa del buen desempeño logrado en el comercio internacional de sus mercaderías. Tres empresas (14%), juzgaron a la capacidad directiva como una de sus principales fortalezas competitivas.

5. Fortalezas y debilidades de productos agropecuarios a nivel nacional

Para comprobar si las fortalezas y debilidades encontradas corresponden con las características generales de las empresas mexicanas, a continuación se presenta un breve análisis de los elementos que obstaculizan o apoyan el desarrollo de la capacidad agroexportadora en nuestro país, para algunos de los cultivos exportados por las empresas encuestadas, con el objetivo de visualizar el reto al que se enfrentan así como la posibilidad de aprovechar las oportunidades de incrementar los flujos comerciales a países extranjeros.

5.1. Café²⁴ Producto orientado fundamentalmente al comercio internacional con una importancia económica y social considerable para nuestro país. Entre 1985-1991 este producto generó el 36 % del valor de las exportaciones agrícolas, mientras que la producción nacional representó en el ciclo 1993/1994, el 4 % del total mundial. Considerado además con “ventajas comparativas” con respecto a los socios comerciales del TLCN.

La importancia de la comercialización se manifiesta de la siguiente manera: “ Para la mayoría de los productores, la comercialización constituye el problema central que hoy enfrentan. Con el retiro de INMECAFÉ, el acopio y la comercialización han sido desarrollados , en parte, por las organizaciones sociales autónomas....La mayor parte, sin embargo, ha sido cubierta por los antiguos “coyotes” y compañías trasnacionales, que han pasado a operar directamente en el terreno en que lo hacían antes los intermediarios” (p. 58)

²⁴ La información correspondiente a este producto fue tomada de: Santoyo C. et al. 1994. “Sistema Agroindustrial Café en México. Diagnóstico, problemática y alternativas. CIESTAAM.

Para aprovechar las oportunidades que presenta actualmente el mercado mundial del café es necesario que las empresas se fortalezcan en los siguientes aspectos: (p. 138-150)

- a) La recuperación de la Liquidez. Como sucede con una gran parte de los productores agropecuarios del país, los cafetaleros tiene también problemas de carteras vencidas, que limitan las inversiones necesarias tanto en capital de trabajo principalmente para el acopio, como en inversiones en maquinaria y equipo. El trabajo señala: “...la bonanza del mercado podría pasar sin grandes beneficios si no se reactivan las líneas de crédito para todo el sector” (p. 140)
- b) Mejoramiento de las condiciones de producción, con el objetivo de superar las debilidades generadas por la presencia de enfermedades y plagas, deficiencias en la fertilización y selección de variedades, etc.
- c) La reconversión del proceso de beneficio húmedo, con el propósito de reducir la contaminación provocada por su manejo tradicional.
- d) La ausencia de una “mercadotecnia moderna” no ha permitido el reconocimiento de la “calidad” del café mexicano, presentándose inclusive descuentos sobre el precio de bolsa correspondiente.
- e) La organización de los productores representa otra de las debilidades del sector, debido a que durante muchos años a estado basada sobre criterios de orden político, situación que ha generado corporativismo, ineficiencia económica y hasta corrupción.
- f) Otro de los problemas que es necesario superar es el relacionado con la calidad. “....existe la convicción de que la falta de competitividad del café mexicano no está en la mala calidad, sino en la gran variabilidad de la calidad que presentan los lotes mexicanos, aún cuando se trate del mismo tipo de café (prima lavado) y provenga del mismo exportador.

5.2. Piña²⁵ Nuestro país se presenta como uno de los principales productores de piña a nivel mundial, con alrededor del 5 % del su producción (345 mil toneladas) en 1991, y con ventajas comparativas respecto a los socios comerciales del TLCN, sin embargo, su producción se encuentra fundamentalmente orientada al mercado interno.

Como en el café, el principal problema se presenta en la comercialización, los autores del citado trabajo señalan: “ El poco conocimiento del mercado interno y externo por parte de los productores agrícolas nacionales, los problemas de comercialización, la escasa planeación de la producción a nivel regional y los problemas en el control de la floración, han ocasionado la saturación del mercado interno y la disminución significativa de los precios en algunos periodos. Esto, junto con el incremento de los costos de producción, ha sido la principal causa de que algunos productores se retiren del cultivo”

²⁵ Todos los datos e información para este cultivo fue tomada de: Sanchez P. y Caraveo L. 1996. El Sistema-Producto Piña en México. Situación, tendencias, problemática y alternativas”. CIESTAAM.

Las principales debilidades que presenta la producción y procesamiento de piña, y que limita la capacidad exportadora de las empresas son: (p. 91-93)

- a) Desde el punto de vista ambiental, es el deterioro del suelo, que se manifiesta en el agotamiento de los nutrimentos, la erosión, la pérdida de materia orgánica y el aumento de acidez.
- b) El incremento de los costos de producción debido al aumento de la incidencia de plagas, enfermedades y malezas.
- c) Estacionalidad de la producción.
- d) La cartera vencida, producto de la caída de los precios y problemas en la comercialización.
- e) El cultivo requiere de una alta inversión de capital.
- f) Poca experiencia en la exportación de fruta.
- g) La baja productividad (hasta en un 50%), frente a los productores de otros países, como Costa Rica.
- h) La integración de los productores a la agroindustria no ha tenido éxito ni ha contribuido al impulso de la producción.
- i) Las empresas de productores se muestran sumamente débiles en la comercialización.
- j) Decadencia de la producción de piña procesada. En 1994 se aprovechó únicamente el 20 % de la capacidad instalada.
- k) Para el procesamiento de la piña, el hecho de contar con un paquete tecnológico orientado a la satisfacción del mercado en fresco.

Dentro del marco del análisis de la debilidades -fortalezas los autores señalan con respecto a las empresas de productores lo siguiente: "... las debilidades fundamentales son: los problemas de comercialización y la falta de acciones y estrategias adecuadas de mercadotecnia, la dependencia de uno o pocos clientes, la baja capacidad financiera y la falta de planeación estratégica. Su fortaleza estriaba en la posibilidad de producir la materia prima, con la cual pueden reducir costos de producción, programar la producción y el abasto de materia prima, y consecuentemente pueden incrementar la capacidad utilizada" (p. 40)

5.3 Limón²⁶ El cultivo del limón persa en nuestro país es uno de los más recientes, estimulado y orientado fundamentalmente al mercado externo, en particular los Estados Unidos. México ocupa

²⁶ Toda la información correspondiente a este producto fue tomada de: Gómez C. et al. 1994. "El Limón Persa en México. Una opción para el trópico". CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo.

el primer lugar a nivel mundial como productor y exportador con una superficie aproximada de 15 000 has. en producción, localizadas principalmente en los estados de Veracruz, Tabasco y Oaxaca.

Producto que demanda abundante mano de obra y que en 1993 su participación dentro de las exportaciones fue mayor que otros productos tradicionalmente exportados como el tabaco en rama y la miel de abeja.

Otra de sus fortalezas la constituye el incremento de los rendimientos en base a la aplicación de un paquete tecnológico en constante innovación.

El limón persa mexicano se encuentra bien posicionado en los Estados Unidos, en donde cubre prácticamente la totalidad del mercado y donde obtiene precios más favorables que el de producción doméstica.

La importancia de la comercialización es ejemplificada de la siguiente manera: “ El papel de los pequeños productores en la comercialización de limón persa no se distingue de la comercialización de otros productos. Su incidencia en el proceso es nula, y no es de extrañarse que más del 95 % de los productores entrevistados, con menos de 20 has. consideran a la comercialización y al precio obtenido como su mayor problema” (p. 96). Entre las principales debilidades se encuentran:

- a) Una de las principales debilidades es la gran polarización social que se presenta con fuertes implicaciones en su producción y comercialización, en donde el 60 % de los productores tiene acceso al 18.4 % de la superficie, mientras que el 1 % de los productores posee el 23 % de la misma.
- b) Altos costos en los estratos de productores de baja productividad.
- c) Concentración de las exportaciones (96%) hacia Estados Unidos, y específicamente al sector de población latina.
- d) Problemas en el abastecimiento ocasiona que el 50 % de las empacadoras estén paradas o laboren ocasionalmente (en 1994)
- e) Bajos precios en el mercado nacional.
- f) Obtención de utilidades de parte de los productores en el periodo septiembre-abril y pérdidas de mayo a octubre de cada año.
- g) La falta de financiamiento, y por lo tanto escasa inversión
- h) Poder de negociación muy bajo debido a la falta de organización en la adquisición de insumos y comercialización de cosechas.
- i) Mal manejo de huertas, principalmente de agroquímicos, poda y fertilizantes.

- j) La falta de información (cantidad y calidad)
- k) La dependencia de los brokers de McAllen texas, en las exportaciones.
- l) Falta de asistencia técnica.

5.4. Nopal²⁷ A México se le considera centro de origen dado el gran número de especies que se presentan en su territorio. Producto con variadas formas de utilización, en las que predomina como verdura. Entre los principales puntos fuertes con los que cuentan las empresas mexicanas en este producto se tienen las siguientes:

- a) Se cuenta con una amplia superficie de producción constituida por tres sistemas: el de nopales silvestres; el de huertos familiares y el de plantaciones.
- b) - Existe la tecnología suficiente para aumentar la cantidad y calidad de su producción.
- c) La demanda nacional se ha incrementado.
- d) El producto casi no presenta problemas de plagas.

Como todos los cultivos presenta también un conjunto de características que limitan su producción y sobre todo su exportación; entre ellas se tienen:

- a) Presenta dificultades para su exportación en fresco (oxidación).
- b) Existe una baja capacidad administrativa de parte de la mayoría de los productores.
- c) En algunas regiones se encuentra orientado principalmente al autoconsumo.
- d) Los productores presentan bajos niveles organizativos.
- e) La participación en la comercialización de parte de los productores es sumamente baja, principalmente en mercados locales.

Para el caso de la tuna el mismo autor nos señala que el crecimiento experimentado tiene particularidades peculiares en cada estado de la república, sin embargo, se pueden establecer situaciones comunes que caracterizan el desarrollo de la producción de tuna (región centro-norte de México).

²⁷ La información correspondiente a este cultivo fue tomada de: Flores V. 1994. "Producción, Industrialización y Comercialización del Nopal como Verdura en México". Reporte de investigación No. 18. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo., y Flores V. y Gallegos V. 1994. "Situación y Perspectivas de la Producción de Tuna de la Región Centro-Norte de México". En "El TLC y sus Repercusiones en el Sector Agropecuario del Centro-Norte de México". CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo.

- a) La carencia de una cultura frutícola de parte de los productores.
- b) El establecimiento de plantaciones colectivas sin que existiera ningún antecedente de organización que pudiera garantizar el éxito del trabajo en grupo.
- c) Mala calidad del material de propagación.
- d) Asistencia técnica inadecuada e insuficiente.
- e) Dificultades para acceder al mercado por la baja calidad de la fruta (tuna)
- f) Falta de apoyos crediticios en la etapa posterior al establecimiento.
- g) Criterios técnicos y económicos inadecuados.

2.5.5 Tomate rojo²⁸

Aunque no se encuestó a ninguna empresa productora de tomate, este producto presenta características sumamente importantes en cuanto a la exportación se refiere. Elemento fundamental de la dieta del mexicano, con un alto consumo per cápita a nivel mundial y orientado al consumo en fresco en el mercado nacional. Representa el 15 % del total de las exportaciones agropecuarias mexicanas y el 36 % del valor de las exportaciones de legumbres y hortalizas frescas.

Entre los principales puntos fuertes de la producción nacional de tomate rojo se tienen las siguientes.

- a) Sólida base organizativa.
- b) Representa una de las principales fuentes de empleo rural²⁹.
- c) Utilización intensiva de nuevas tecnologías.
- d) Producción fundamentalmente en riego.
- e) Fuerte crecimiento del mercado interno

²⁸ La información correspondiente al este cultivo fue tomada de: Muños R. et al. 1995. Desarrollo de Ventajas Competitivas en la Agricultura. El caso del tomate rojo". CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo.

²⁹ El 90 % de los jornaleros que trabajan en Sinaloa provienen de Oaxaca, Guerrero, Guanajuato, Zacatecas y Veracruz. Una alta proporción pertenece a algún grupo étnico y un alto porcentaje (23.4 %) son menores de 14 años. Las condiciones laborales y de vida son bajas, debido a que carecen de agua potable, letrinas, lavaderos, etc., situación que contraresta la ventaja absoluta de México en costos de mano de obra pues su productividad es significativamente menor (Op. cit. p. 19)

Las debilidades fundamentales que presenta la producción de tomate rojo en México son las siguientes:

- a) Desarrollo tecnológico exógeno. El paquete tecnológico utilizado es generalmente importado de los Estados Unidos y adaptado a las condiciones locales.
- b) Fuerte concentración de la producción y la salida de los productores menos competitivos.
- c) Pérdida de competitividad del producto en el mercado de los Estados Unidos.
- d) Estrategia de desarrollo basada en la mano de obra barata y en el tipo de cambio.
- e) Alta concentración en la comercialización del producto a nivel nacional.
- f) Poca o nula participación de los productores en la comercialización internacional, con alta dependencia de los distribuidores y brokers, y baja presencia en los mercados terminales.
- g) Mala imagen de calidad en los mercados terminales.
- h) Corta vida de anaquel del producto.

Como se puede observar, las fortalezas y debilidades de las empresas estudiadas coinciden con las presentes a nivel nacional, situación que señala la necesidad y posibilidad de establecer programas de fomento por "Sistema-Producto", tendientes a reforzar la capacidad productora y exportadora de las agroempresas.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN Y FORMAS DE ENTRADA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

El capítulo anterior tuvo como objetivo el análisis de las primeras etapas del proceso de exportación. Una vez que las empresas han identificado la existencia de oportunidades de exportación en uno o más mercados internacionales, y además, el resultado de la evaluación de su capacidad exportadora resulta “positivo”, las empresas pueden entonces, considerando sus objetivos particulares, tomar la decisión de iniciar acciones de comercialización internacional.

De acuerdo con la figura no. 1, las empresas, una vez que han determinado participar en los mercados extranjeros, deben de resolver dos importantes cuestiones: la primera consiste en *seleccionar él o los mercados para exportación*, lo cual tiene como base, la selección de uno o varios productos para comercializar internacionalmente; y la segunda, elegir la *estrategia de entrada en los mercados seleccionados*. En la introducción del presente trabajo fue planteada en forma de interrogante de la siguiente manera:

- **¿Cuáles son las diferentes estrategias que se pueden implementar e implementan en la identificación, selección y formas de entrar en los mercados internacionales las empresas agroexportadoras?**

El objetivo del presente capítulo será responder a la interrogante anterior, e identificar las estrategias implementadas por las empresas agroexportadoras encuestadas. El análisis comenzará con el estudio de los elementos que intervienen en la selección de mercados objetivo, en donde la identificación de productos potenciales para comercializarse en un mercado extranjero representa uno de los aspectos fundamentales. Posteriormente se estudiarán las distintas formas de entrada a los mercados internacionales

A. SELECCIÓN DE MERCADOS PARA EXPORTACIÓN

Las empresas agropecuarias deben contar con una estrategia para definir cuáles son los mercados de exportación en los que centrarán sus actividades de entre un conjunto muy diverso de países y segmentos dentro de cada país. La selección del mercado, es una decisión estratégica que forma parte y determina al mismo tiempo el sistema de planeación comercial de la empresa.

1. Selección del producto para exportar¹

1.1. Selección de un producto candidato

El principal elemento dentro de la planeación de la estrategia de entrada en los mercados internacionales, lo conforma la selección del producto, debido a que constituye el concepto básico que guía el proceso de exportación; es decir, no se puede hablar de potencial de mercado o de potencial de ventas sino se hace referencia a un *concepto de producto* determinado².

Una empresa con un sólo producto requiere únicamente decidir si el producto es o no, un candidato adecuado, es decir, si cuenta con las suficientes perspectivas como para iniciar una investigación de los mercados extranjeros potenciales. Las empresas con dos o más productos deben en cambio decidir cuál o cuáles representan los mejores candidatos para su expansión en el extranjero.

1.2. Selección preliminar de productos

Una selección preliminar de productos tiene como objetivo ahorrar tiempo y dinero al mostrar si alguno de ellos justifica un análisis sistemático de los mercados. El perfil ideal de un producto candidato incluirá entre otras características:

- a) Que el mercado se encuentre listo para su aceptación.
- b) Que presente altos beneficios potenciales.
- c) Disponibilidad de facilidades en su producción.
- d) Que existan perspectivas de comercializarlo en el extranjero en la misma forma que en el mercado doméstico.

Aunque pocas empresas tendrán productos con altos valores en todas las características mencionadas, el candidato debe poseer ciertas ventajas que permitan tener competitividad en los mercados extranjeros. Estas ventajas pueden ser un precio bajo o alguna característica distintiva como calidad, diseño, superior técnicamente, etc., que lo diferencie de los productos candidatos de los competidores.

¹ En esta sección únicamente se tratarán los elementos relacionados con la selección de productos para exportación, lo referente a las diferentes estrategias que las empresas pueden implementar en la administración del producto serán tratadas en un capítulo posterior.

² Mercado H. S. 1994. "Comercio Internacional 1. Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación". Editorial LIMUSA. México.

Los exportadores requieren evaluar cada producto en respuesta a las siguientes preguntas³.

- a) - ¿Es el producto competitivo en el mercado doméstico? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades competitivas?
- b) - ¿Qué necesidad o necesidades satisface en el mercado doméstico? ¿Éstas mismas necesidades existen en el extranjero? ¿En caso positivo con qué productos se satisfacen? En caso negativo, puede el producto satisfacer otras necesidades en los mercados extranjeros?
- c) ¿Es nuevo el producto en el mercado extranjero? ¿Qué tan fuerte será la competencia con la que probablemente se encontrará? ¿Qué ventajas y desventajas competitivas tiene el producto en los mercados extranjeros?
- d) ¿Cuénta el producto con las mismas condiciones para su uso en los mercados exteriores que en el doméstico?
- e) ¿Requiere el producto de servicios posventa o de productos complementarios para su uso. Se encuentran disponibles en los mercados extranjeros?
- f) ¿El producto tiene que ser adaptado en el mercado exterior en una o más de sus características físicas, de empaque y atributos de servicio?
- g) ¿Puede el producto ser comercializado en la misma forma que en el mercado doméstico?

Las respuestas a estas preguntas son rara vez especificadas en etapas de la planeación previas a una investigación sistemática de mercados internacionales. Pero incluso respuestas basadas en un conocimiento general deberán de ayudar a los exportadores a seleccionar productos con buenas perspectivas de comercialización.

1.3. El ciclo de vida de un producto⁴

El concepto de ciclo de vida de un producto puede también ayudar a los exportadores en la selección de productos candidatos para los mercados internacionales. Su forma y duración varía entre países y productos, además de que presenta en el mercado internacional algunas características diferentes del doméstico. El ciclo de vida de un producto es estudiado por los exportadores para analizar la dinámica de un determinado mercado a través del tiempo. También puede utilizarse para identificar la posición relativa de un producto genérico en varios mercados al mismo tiempo.

El ciclo de vida tiene importantes implicaciones para las empresas que contemplan su incursión en los mercados internacionales. Haar J. Ortiz-Bounafina M.⁵ (1994) señala lo siguiente en relación

³ Root F. Entry Strategies for International Markets. 1995. p. 46.

⁴ Sobre las características y estrategias específicas en cada una de las etapas del ciclo de vida de los productos se tratará posteriormente.

con este concepto: Uno de los aspectos más importantes a considerar cuando se abastecen los mercados de Estados Unidos es que los productos, consumidores y mercados cambian con el tiempo. Esto significa que el importador debe escoger cuidadosamente el producto a vender en el mercado, sino también que los mercados deben ser desarrollados y los productos manejados en condiciones de cambio del mercado. Una empresa cuyo producto se encuentre en la fase de saturación o declinación en el mercado doméstico, puede ser capaz de explotar grandes oportunidades en mercados extranjeros que se encuentren dentro de las primeras etapas del ciclo de vida. En otras palabras, los exportadores deberían de considerar como buenos candidatos a productos que se encuentren en etapas tempranas del ciclo de vida en el exterior.

1.4. Adaptación y estandarización de los productos en los mercados internacionales

Los exportadores pueden requerir adaptar sus productos a los mercados internacionales para ganar la aceptación de los consumidores. La calidad y cantidad en que los productos deben ser adaptados a los requerimientos de los mercados internacionales, debe decidirse después de la respuesta a cuestiones relacionadas con los consumidores potenciales, condiciones ambientales, regulaciones gubernamentales, la competencia y los beneficios esperados de una adaptación específica.

Una empresa puede desarrollar expresamente una estrategia de “*estandarización*” de los productos, la cual limita obviamente la adaptación en los mercados exteriores. Esta estrategia considera un mercado global para el producto; y aunque las diferencias nacionales pueden ser reconocidas, los exportadores asumen que ellas pueden ser superadas mediante un esfuerzo promocional que adapta los consumidores y usuarios a los productos de la empresa en lugar que en sentido contrario. Con esta estrategia los productos son los mismos a través de todos los mercados nacionales. La estandarización permite la obtención de bajos costos de adaptación, sin embargo, incurre en altos costos de promoción tratando de diluir las diferencias nacionales sobre la demanda del producto.

En el otro extremo, la *estrategia de adaptación* del producto concibe a varios mercados, tomando en cuenta las diferencias nacionales que los distinguen unos de otros y con el mercado doméstico. Con esta estrategia los exportadores adaptan los productos a las preferencias de cada uno de los mercados o segmentos seleccionados. En comparación con la estandarización, esta estrategia implica altos costos de adaptación, pero incurre en bajos costos de promoción intentando informar a los compradores lo bien que se adapta el producto a sus preferencias. Pocas empresas pueden seguir una de las dos estrategias en forma estricta, alguna adaptación es generalmente deseable en una o más de las características del producto. La completa adaptación implica un producto diferente para cada uno de los consumidores. Los exportadores adoptan generalmente por una estrategia híbrida.

El cuadro no. 9, muestra los principales factores a considerar en la selección y adaptación de los productos para exportación

⁵ Haar J. Ortiz-Bounafina 1994. “Guía Gerencial para Realizar Operaciones Productivas. Cómo Exportar a los Estados Unidos”. Editorial LIMUSA. México. p. 97

Cuadro no.10. Factores a considerar en la selección y adaptación de productos para exportación

a.- El mercado objetivo.	• Quién compra el producto? • Quién usa el producto? • Cómo se usa el producto? • Dónde se compra el producto? • Cómo es comprado el producto? • Porqué se compra el producto? • Cuándo se compra el producto?
b.- El macroambiente.	• Geografía. • Clima. • Económico. • Sociocultural. • Político/legal.
c.- Regulaciones gubernamentales.	• Tarifas. • Etiquetado. • Patentes/marcas. • Impuestos. • Otros.
d.- Competencia.	• Precio. • Desempeño. • Diseño de estilo. • Marca. • Empaque. • Servicios.
f.- Producto de la empresa.	• Cuáles deberían ser las características físicas (tamaño, diseño, materiales, peso, color, otros.) ? • Cuáles deberían ser las características del empaque (protección, color, diseño, marca, otros)? • Cuáles deberían ser las características de los servicios (instrucciones de uso, instalación, garantías, reparación/mantenimiento, repuestos, otros)? Cuál es el beneficio esperado de cada una de las adaptaciones al producto.

Fuente: A partir de Root F. 1995. Entry Strategies for International Markets. pp. 51-52

2. Enfoques en la selección de mercados de exportación

Un paso importante en la estrategia de comercio internacional, corresponde a la *selección del mercado de exportación*, la cual es definida como **“El proceso de evaluación de las oportunidades que conduce a la selección de los mercados extranjeros en los cuales se competirá”**⁶. Esta definición se complementa con el concepto general de investigación de marketing: “es la recopilación, registro y análisis sistemático de los datos para proporcionar información útil en la toma de decisiones”⁷.

Este proceso requiere una adecuada correspondencia entre la prospectiva de los requerimientos de mercado y las habilidades de la empresa para satisfacerlos. Es decir, la selección de un mercado no puede hacerse exclusivamente sobre el terreno de la comercialización, otras condiciones de la empresa como su capacidades, habilidades y metas, requieren que el proceso de selección de mercado sea colocado dentro de un contexto de estrategia global⁸.

La apropiada definición tanto de los productos como de los países, contribuye a que en su selección se puedan combinar los más atractivos productos y mercados, y por lo tanto, decidir sobre la distribución de los recursos de la empresa. La definición de los mercados se verá reflejada en los planes de largo plazo, los cuales podrían incluir cambios en la tecnología, precios, potenciales productos sustitutos, potenciales nuevos mercados, etc., así como la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentará la empresa.

Las herramientas y técnicas utilizadas en el análisis internacional son en general las mismas que en el nacional, sin embargo, son los entornos los que se modifican substancialmente. Más que nuevos y exóticos métodos de investigación, el investigador de marketing internacional debe desarrollar la capacidad de aplicar imaginativa y hábilmente técnicas ensayadas y probadas en ambientes a veces completamente extraños. En contraparte a esta posición, Czinkota M.⁹ (1996) señala que debido a que los ambientes donde se aplica la investigación son diferentes a los nacionales, se deben desarrollar nuevas técnicas, que consideren: nuevos parámetros, nuevos ambiente, un incremento de los factores considerados y una definición más amplia de competencia.

Entre los nuevos parámetros se encuentran los derechos, monedas extranjeras y cambios de valor, diferentes medios de transporte, documentación internacional e instalaciones portuarias. Una empresa que ha operado únicamente a nivel nacional tendrá poca o ninguna experiencia para cumplir con estos requerimientos y condiciones.

Los nuevos ambientes obligan a las empresas a aprender sobre la cultura de otros países, entender su sistema político, determinar su estabilidad y evaluar las diferencias en las estructuras sociales e idiomas, etc.

⁶ Albaum G. 1996. op. cit. p. 84

⁷ Cateora P. 1997. op. cit. p. 373

⁸ Albaum G. 1995. op. cit. p. 84

⁹ Czinkota M. 1996. op. cit. p. 237

Al ingresar al mercado internacional, las empresas se enfrentan con una competencia mayor en comparación con el mercado nacional, lo cual puede cambiar significativamente su nivel de competitividad debido al progreso tecnológico u otros factores generados en países lejanos, o a situaciones económicas tales como devaluaciones.

2.1. Enfoques reactivos y proactivos en el proceso de selección de mercados

Por qué las empresas buscan los mercados internacionales para sus productos, cuáles son los principales motivos que las impulsan. La respuesta a las anteriores preguntas, permite identificar a dos grupos de motivos que estimulan a las empresas a la exportación, y son conocidos como *proactivos* y *reactivos*.

Los primeros representan estímulos para intentar el cambio estratégico (cambio planeado), mientras que los segundos medidas de respuesta a cambios en el medio ambiente (cambio por acomodamiento¹⁰). Entre los principales motivos *proactivos* se encuentran: Ventaja de utilidades, productos únicos, ventaja tecnológica, información exclusiva, impulso administrativos, beneficios fiscales, y economías de escala. Por otro lado, entre los principales motivos *reactivos* se tienen: presiones competitivas, sobreproducción, disminución de las ventas nacionales, exceso de capacidad, mercados nacionales saturados, proximidad con clientes y puertos, etc¹¹.

De acuerdo con el conjunto de estímulos anteriores, es claro que la mayoría de las empresas mexicanas en general y agropecuarias en particular inician sus exportaciones en respuesta a las graves condiciones económicas y de mercado que se presentan actualmente en nuestro país, y a ventajas competitivas relacionadas con la subvaluación del peso mexicano frente al dólar, la cual debido a su propia naturaleza puede resultar muy efímera. Es por ello que el comportamiento reactivo es el que se presenta con mayor frecuencia en las empresas agropecuarias mexicanas

Una gran cantidad de empresas han comenzado sus actividades dentro del comercio internacional de una manera no planeada. La selección reactiva se caracteriza por una situación en la cual el exportador actúa pasivamente en la selección de mercados, generalmente se inscribe en algún directorio de empresas de un sector en particular (agropecuario, industrial, etc.), o grupo de productos (de flores, café, etc.), y espera iniciativas de los compradores extranjeros o de sus representantes en los mercados nacionales, u otros exportadores, los cuales indirectamente buscan el mercado para la empresa. Este proceso de selección es a todas luces informal y no sistemático, orientado a la venta, y que permite la mayoría de la veces realizar exportaciones más o menos esporádicas¹². Sin embargo, constituye la forma de iniciarse en las exportaciones en la mayoría de las empresas, incluso de los países más desarrollados.

¹⁰ Tanto las personas como las empresas tienen diferentes maneras de reaccionar frente a situaciones cambiantes. Los estilos más comunes son los siguientes: Negar los hechos, oponerse al cambio, adaptarse por inercia, tratar de entender y evaluar la nueva situación para planear acciones y romper con lo existente. Cada manera de reaccionar conlleva diferentes manejos del cambio, y por lo tanto, distintos tipos de cambio, entre ellos: Cambio por crisis, cambios para no cambiar, cambio por acomodamiento, cambio planeado, y cambio revolucionario. Nacional financiera. 1992. "Facilita los cambios en tu empresa" Programa de desarrollo empresarial, fascículo 4 del paquete de recursos humanos. México.

¹¹ Czinkota M. 1996. op. cit. pp. 216-217.

¹² Albaum G. 1996. p. 94.

En la investigación realizada con las empresas agroexportadoras, se encontraron las siguientes formas de identificación de los mercados de exportación:

Cuadro no. 11. Formas de identificación de mercados de exportación.

- a. En cinco de las veintidós empresas el conocimiento de las oportunidades de exportación se realizó a través de **información proporcionada por Bancomext**. Compradores solicitaron a la representación del banco en el extranjero la información de las empresas nacionales productoras de los bienes que requerían, o los productores a través de la información sobre oportunidades de exportación publicada y transmitida por Bancomext tuvieron conocimiento de las mismas, junto con los datos para establecer la comunicación con las empresas correspondientes.
- b. En productos que tradicionalmente se exportan como el café o el jugo de piña, los exportadores manifestaron que existen compradores **“tradicionales”**, es decir, empresas que desde hace muchos años se dedican a la importación y que conocen a nivel mundial dónde encontrar los productos y con los cuales tienen relación desde hace muchos años (en algunos casos más de cincuenta).
- c. La empresa **“La Tinaja”**, exportadora de tuna a Canadá en sociedad con la consultora ECOVIDA, manifestó haber tenido conocimiento de la oportunidad de exportación a través de una publicación del CIESTAAM.
- d. Algunas se relacionaron con los compradores por medio de la asistencia a ferias.
- e. En el caso de la empresa **Industria Citrícola de Montemorelos**, su relación con UNIMARK FOODS, ha sido lo que le ha permitido aprovechar las oportunidades de exportación.
- f. La empresa **“Tropifrut”** el socio principal vive en los E.U. y es el encargado de buscar a los compradores y realizar la cobranza.
- g. Por último algunas manifestaron que su relación con los mercados internacionales se inició a través de visitas que los **broker** realizaron en forma personal a sus empresas. Esta forma es considerada también como **“tradicional”**.

Fuente: Investigación propia.

Un aspecto importante que las empresas encuestadas manifestaron fue el hecho de considerar que el TLC no ha tenido ningún impacto en el comportamiento de sus exportaciones, lo cual coincide con la opinión de algunos expertos del CIESTAAM.

El enfoque proactivo en la selección de mercados en contraste con el anterior tiene una orientación de marketing, el exportador se muestra activo e inicia la selección de los mercados extranjeros y su segmentación. La búsqueda de mercados se vuelve formal y sistemática, incluyendo visitas al extranjero y la asesoría de consultores especializados.

2.2 Procedimientos expansivo y contractivo en la selección de mercados.

Cuando se implementa un proceso de selección de mercados proactivo, dos distintos procedimientos de investigación pueden ser aplicados¹³.

a. Método expansivo. Toma el mercado doméstico como punto de partida. La selección de mercado se basa en las similitudes que existen en la estructura del mercado nacional, política, económica, social y cultural, y él o los mercados de exportación. En donde la expansión de un mercado a otro requiere un mínimo de adaptaciones en los productos. Esta política es llamada también del “vecino más cercano” como forma de agrupar los mercados. De acuerdo con el grado de adaptación y segmentación se tienen los siguientes tipos de exportadores: a) Aquellos que adaptan los productos a los mercados y segmentos de los países con similitudes; b) Aquellos que adaptan o el producto o el segmento pero no ambos; y c) Aquellos que ni adaptan los productos, ni segmentan los mercados.

Esta forma de selección de mercados ha sido reforzada recientemente por la firma de diversos acuerdos de cooperación comercial en varias regiones del mundo; el TLCN, constituye uno de los muchos que existen en la actualidad y que tienden a incrementarse o expandirse con el tiempo.

b. Método contractivo. Comienza definiendo un gran número de países, los cuales son eventualmente divididos dentro de grupos regionales sobre la base de criterios económicos, políticos, de lenguaje u otros. El método contractivo incluye una investigación sistemática de mercados que conduce a la eliminación de los menos promisorios y continuar con el estudio de los más prometedores. Lógicamente deben ser seleccionados un conjunto de indicadores tanto nacionales como específicos de los productos sobre los cuales se realice la selección.

3. Selección de mercados nacionales (método contractivo)¹⁴

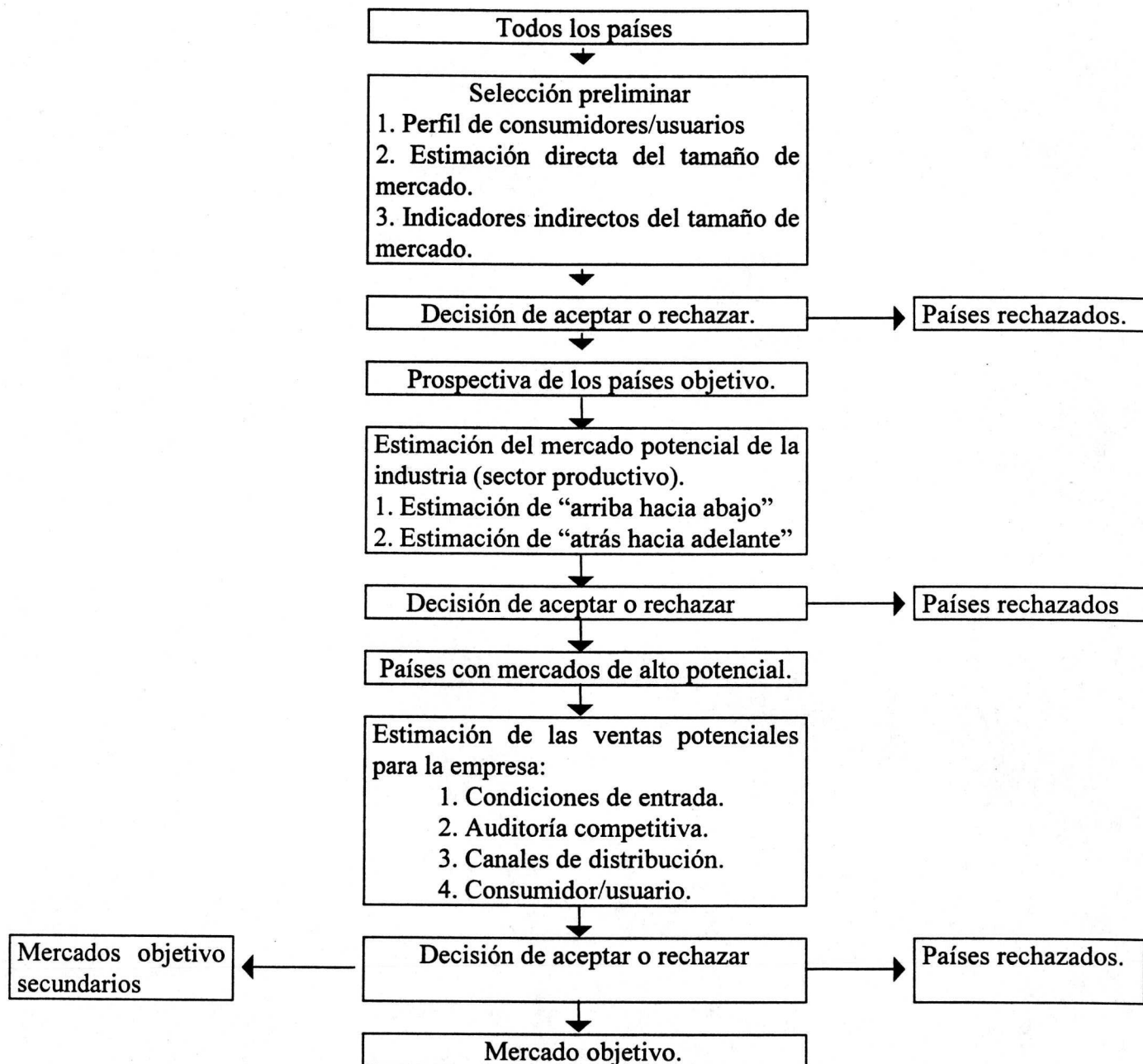
Después de elegir el producto con mayores perspectivas a nivel internacional, los exportadores pueden pasar a la identificación de los mercados nacionales con los más altos potenciales de ventas. El proceso a través del cual se selecciona el mercado objetivo se muestra en la figura no. 6, comenzando el análisis con la preselección de países.

Esta misma metodología puede aplicarse para la selección de segmentos dentro de un mismo mercado internacional, sustituyendo a los países por los segmentos que lo conforman.

¹³ Albaum G. 1995. p. 95

¹⁴ Esta sección esta realizada en base a Root 1995. op. cit. capítulo segundo.

Figura no. 6. Modelo para la selección de países objetivo.



Fuente: Root F. 1995. Entry Strategies for International Markets.. p. 55.

El propósito de una preselección es identificar mercados nacionales cuyo tamaño amerite una investigación más profunda. La preselección intenta minimizar dos errores: a) Ignorar países que ofrecen buenas perspectivas para los productos genéricos de la empresa; y b) Gastar demasiado tiempo investigando países con pobres perspectivas. El primer error es por mucho el más común. A menudo los exportadores comienzan con suposiciones o prejuicios de que solo ciertos países o regiones pueden considerarse como posibles mercados objetivo, lo cual puede conducir a la

preselección de un menor número de mercados. Para minimizar el segundo error, la preselección deberá ser rápida y económica, usando datos cuantitativos que se encuentren ya disponibles en fuentes públicas.

En una primera preselección, lo más probable es que las empresas busquen mercados para exportación; posteriormente, iniciarán una segunda teniendo en cuenta el objetivo de algún tipo de inversión en países donde han adquirido experiencia en la exportación y un conocimiento más amplio del mercado.

3.1. Preselección de mercados nacionales

3.1.1. Perfiles de consumidores e usuarios

Antes de emprender la preselección, los exportadores deberán primero de construir el perfil del consumidor o usuario del producto (segmento¹⁵), que consideran con mayores perspectivas, es decir, las características de los individuos u organizaciones que son actuales o potenciales consumidores. Estos rasgos son los que permiten definir en parte el producto exportable, y fueron presentados dentro sección correspondiente a la selección de producto para exportación. Al definir el perfil del consumidor la experiencia de los exportadores en el mercado doméstico es fundamental.

Para mercados de consumo, el perfil describe al típico consumidor en uno o más segmentos en términos de sus características, tales como: clase social, estilo de vida, edad y sexo, tendencias alimenticias, productos preferidos, etc. Para los bienes industriales, se describe el tamaño, la relación materia prima-producto, el tipo de organización, y otras características típicas de los consumidores industriales u agencias gubernamentales que usan o pueden usar el producto. El perfil del consumidor/usuarios, permite orientar a los exportadores en la búsqueda de las estadísticas que funcionan mejor como indicadores del tamaño de mercado.

Por ejemplo, dentro del mercado del café existen tres segmentos claramente diferenciados: los consumidores de café descafeinado, no descafeinado y en grano. Cada uno de ellos busca beneficios específicos, tales como mantenerse despierto o la rapidez de preparación; en cuanto a la frecuencia de su uso se pueden identificar desde usos ligeros hasta intensivos; mientras que sus características demográficas varían también en cuanto edad y tipos de ingresos principalmente¹⁶.

Dentro del perfil de los consumidores pueden existir variaciones más o menos significativas al interior de un mercado o entre países, por ejemplo en las flores, el consumidor japonés prefiere al crisantemo seguido del clavel y las rosas, selecciona flores inusuales y de excelente calidad en los arreglos a pesar de que signifique precios más altos, centrando su atención en la selección de flores

¹⁵ Las empresas por más grandes que sean no pueden atender a la totalidad de clientes de un mercado, estos se encuentran dispersos, son numerosos y varían en sus requerimientos de compra y de respuesta a las estrategias de promoción y ventas. La segmentación consiste en subdividir un mercado en porciones más pequeñas capaces de ser atendidas por una empresa, en base a criterios geográficos, demográficos, psicológicos o conductuales. Tomado de: Morales Darío. 1997. "Estrategia de Comercialización". SAGAR- Inca-Rural. México.

¹⁶ Tomado de Kotler P. op. cit. pp. 311-312.

más que en su tamaño. Su demanda se incrementa cuatro veces al año: en marzo y en septiembre, cuando por tradición se llevan flores a las tumbas; y durante el año nuevo y junio, para festejar el día de las madres. Los japoneses prefieren ciertos colores dependiendo de la estación del año. Mientras que en el mercado estadounidense las preferencias están determinadas por el tipo de color y la demanda está sometida a los vaivenes de la moda¹⁷. El comportamiento de los consumidores ha cambiado, tradicionalmente se han comprado flores para ocasiones especiales, sin embargo, en la actualidad se emplean para mandar algún mensaje, en señal de amistad, como un deseo de bienestar, o sólo para transmitir a alguien “que tengas un buen día”¹⁸.

El análisis de las tendencias alimenticias de los consumidores canadienses mostrado en el capítulo anterior, constituye un ejemplo del perfil del consumidor actual de este país, y que permite identificar su comportamiento, el tipo de productos que se encuentra demandando y en consecuencia la posible existencia de una oportunidad comercial para la empresa que lo realiza¹⁹.

3.1.2. Estimación directa del tamaño de mercado

Una preselección requiere una rápida medida de los potenciales de mercado. La estimación del mercado potencial necesita ser lo suficientemente buena para identificar probables mercados objetivos. El mercado potencial puede ser definido en términos de $S_i = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ donde S_i representa el potencial de ventas del producto genérico i en un país dado, dentro de un determinado periodo de planeación; X_1 hasta X_n representan los factores económicos y sociales que colectivamente determinan S_i , el cual puede ser estimado por medio de la proyección directa de las ventas actuales, o por medio de la proyección del consumo aparente o de las importaciones del producto. También puede ser estimado indirectamente utilizando proyecciones de uno o más de los factores X_i . En caso de que las estadísticas de los indicadores no se encuentren disponibles el exportador deberá construirlos, por ejemplo, el consumo aparente de un producto puede obtenerlo sumando la producción local más las importaciones restando las exportaciones. Incluso cuando existen estadísticas disponibles, sobre ventas o consumo aparente, éstas pueden no ser buenos indicadores del potencial de mercado, debido a su naturaleza histórica, hay que recordar que un producto puede estar en diferentes etapas de su ciclo de vida en diferentes países, e incluso puede no estar presente en algunos. Cuando se usan datos sobre ventas o consumo aparente, los exportadores deben de estimar sus posibles valores en el futuro. Más importante que la exactitud de los valores, resulta las tendencias del comportamiento de los indicadores.

¹⁷ Bancomext. 1994. “Flores”. Serie Análisis de competitividad. México.

¹⁸ Haar J. y Ortiz-Buonafina M. 1994. op. cit. pp. 76-77

¹⁹ Dos ejemplo que podrían ser muy bien entendidos entre los mexicanos son los relacionados con el consumo de “Ron” y cerveza “Corona” en los Estados Unidos. En el primer caso la marca fue introducida por surfistas de California que visitaron las playas de México. En poco tiempo las preferencias se inclinaron hacia ella, principalmente por parte de los “baby-boomers”, aunque el bebedor típico de Corona, es el yuppie estereotipado (entre 21 y 35 años), profesional y en las categorías de ingreso medio y superior. En el caso del ron, el perfil demográfico es único cuando se compara con el bebedor general de bebidas alcohólicas. Personas de 25-49 años de edad, estudiantes universitarios graduados y personas con ingresos mayores de 20 mil dólares anuales, y exbebedores de vodka. También constituye la bebida favorita entre los grupos de ingresos más bajos y los solteros que están familiarizados con muchos tipos de bebidas. Tomado de Haar J. y Ortiz-Bounafina M. op. cit. pp. 67-68,

Datos sobre las importaciones y exportaciones pueden ser utilizados para realizar estimaciones directas del tamaño de mercado. Estas estadísticas se encuentran disponibles para una gran cantidad de productos y de países. Con ellos se puede construir una matriz de importaciones/exportaciones que permitiría identificar tanto mercados como competidores importantes. Desafortunadamente los exportadores carecen generalmente de los datos o desconocen dónde y cómo analizarlos. Las estadísticas internacionales constituyen una buena pero parcial base para medir el potencial de mercado, su utilidad esta limitada por prejuicios históricos, distorsiones creadas por las barreras al comercio, y categorías muy amplias de productos. Bajas importaciones no necesariamente indican un mercado potencial pequeño, restricciones a las importaciones o la producción local pueden estar dentro de las explicaciones. En la selección preliminar de mercados, las estadísticas de comercio son más útiles cuando se combinan con indicadores sociales y económicos.

3.1.3. Estimación indirecta del tamaño de mercado

Cuando los exportadores no poseen datos sobre las ventas de determinados productos en varios países, o se considera que los datos no tiene la veracidad que se quisiera, se puede confiar en estadísticas cuantitativas de aspectos económicos /sociales, como indicadores del potencial de mercado. Para una preselección, estos indicadores de mercado generalmente se encuentran disponibles y pueden ser comparables entre países. Muchos indicadores aparecen en publicaciones de las Naciones Unidas, del Fondo Monetario Internacional y de otras agencias internacionales. Una lista parcial de indicadores disponibles a partir de fuentes de las Naciones Unidas se muestran en el cuadro no. 10.

A pesar de las limitaciones existen técnicas para calcular la demanda de un producto. El éxito de las técnicas depende de la capacidad del investigador para encontrar sustitutos o aproximaciones significativos para las relaciones económicas y demográficas necesarias. La "*Analogía*" y la "*Elasticidad del ingreso*" pueden emplearse con relativa facilidad. La primera supone que la demanda de un producto se desarrolla de manera muy similar a otros países conforme avanza el desarrollo económico (por ejemplo el ritmo del incremento en el consumo de carne a medida que se incrementa el ingreso), de tal manera que se puede trazar una "Analogía" entre un país con mayor grado de desarrollo donde ya ocurrió este fenómeno y otro en el cual todavía no sucede. El segundo método correlaciona los cambios en la demanda a medida que cambia el ingreso, sin embargo no proporciona al investigador ningún cálculo de la demanda total del producto²⁰.

²⁰ Caterora P. 1997. op. cit. p. 394

Cuadro no. 12. Indicadores potenciales de mercado.

a.- Estadísticas de las cuentas nacionales.	• Producto Interno bruto. • Producto Interno Neto. • Ingreso Nacional Neto y Disponible. • Producto Interno por actividad económica.
b.- Población y mano de obra.	• Población por sexo. tasa de crecimiento, densidad, etc. • Empleo. • Desempleo. • Mano de obra científica y técnica, así como gatos en investigación y desarrollo.
c.- Producción.	• Agricultura, forestal, pesca , minería. • Índices de producción industrial. • Producción de manufacturas. • (alimentos, textiles, papel, etc.) • Construcción. • Energía.
d.- Comercio internacional.	• Origen y uso de las importaciones. • Origen industrial de las exportaciones. • Importaciones/exportaciones por commodity.
f.- Otras estadísticas económicas.	• Transportación. • Salarios y precios. • Consumo. • Finanzas nacionales.
g.- Estadísticas sociales.	• Salud. • Educación. • Cultura.

Fuente: Root F. 1995. op. cit. p. 59-60.

Los exportadores podrían seleccionar como indicadores aquellas estadísticas económico/sociales más cercanas al perfil del consumidor/usuario del producto o productos con posibilidades de comercialización internacional. Por ejemplo, si se trata de un producto alimenticio, la relación

ingreso/gastos de alimentación puede ser un buen indicador en caso de que no se cuente con el consumo aparente del mismo.

3.1.4. Decisión aceptar o rechazar.

La regla que permite decidir la aceptación o rechazo de un mercado puede expresarse en los siguientes términos: Si $S_{i,j} > a$ (donde $S_{i,j}$ representa el tamaño de mercado para el producto i en el país j , y a constituye un valor mínimo en dólares, unidades, posición dentro de una clasificación, o un índice), se acepta el país como un probable mercado objetivo para investigación más profunda. Debido a que $S_{i,j}$ es estimado a partir de varios indicadores, los exportadores pueden interpretar esta regla en varias formas. La primera interpretación consiste en establecer valores mínimos para todos los indicadores de mercado seleccionados, rechazando aquellos países cuyos indicadores caigan por debajo de ellos. Esta interpretación asume que el tamaño de mercado depende fundamentalmente de cada indicador y que un alto valor para uno de ellos puede no compensar un valor bajo en otro. La base de la decisión se encuentra entonces en el tipo y cantidad de indicadores disponibles. Los indicadores pueden tener un peso relativo igual para todos ellos o ponderado en base al juicio que se tenga sobre su importancia. También se puede construir algún índice.

Aplicando la regla de decisión, los exportadores pueden seleccionar un grupo de mercados nacionales objetivo con mayores perspectivas. Todavía después de preseleccionarlos en base al tamaño del mercado potencial se puede llevar a cabo otra selección aplicando algún otro criterio, por ejemplo, la inestabilidad política suele aplicarse para rechazar aquellos países que muestran un buen potencial de mercado para el producto o productos de una empresa.

3.2. Estimación del mercado potencial de la industria

La siguiente etapa en la selección del mercado objetivo, consiste en la estimación del potencial del mercado para la industria en su conjunto, el cual representa una aproximación más refinada del mercado potencial para el producto dentro de un pequeño número de países preseleccionados. El potencial de mercado de la industria esta definido como “el total de ventas probables de un producto por todos los vendedores en un determinado país dentro de un período estratégico de planeación”. Este último considerado generalmente de entre tres y cinco años. Representa la opinión de los exportadores respecto del tamaño actual y futuro del mercado.

Dos enfoques pueden ser utilizados por los exportadores para estimar las ventas dentro de una determinada industria. El primero, llamado “*de arriba hacia abajo*” puede ser representado a través de la siguiente ecuación: Mercado potencial de la industria, $MPI = f(X, X_1, \dots, X_n)$ donde X_i hasta X_n representa las variables que explican el comportamiento de las ventas. Por medio de la técnica de regresión de los datos históricos es posible desarrollar esta ecuación. Este enfoque es conveniente en la preselección cuando las estadísticas económico/sociales son utilizadas como las variables predictoras. También resulta conveniente para estimar el potencial de mercado de la industria para productos de consumo que serán vendidos a un gran número de consumidores finales. Por ejemplo, al estimar el mercado potencial de productos alimenticios las principales variables que se utilizan son: Precios del producto, ingreso de los consumidores, precio de los

productos sustitutos, tamaño de la población consumidora, preferencias, etc. Los coeficientes de las variables se obtienen por medio del análisis de regresión.

El segundo enfoque “*de atrás hacia adelante*” puede ser expresado en los términos siguientes: $MPI = f(S1Q1 + S2Q2 +SnQn)$, donde S representa el número de consumidores finales en cada uno de los segmentos que componen el mercado total de la industria, y Q representa la cantidad promedio de compra del producto por los usuarios en cada segmento. Otras fuentes de estimación incluyen encuestas a los probables compradores y la consulta con expertos. Sin embargo, debido a que los datos de compra rara vez están disponibles y tanto las encuestas a los compradores como la consulta con expertos resultan costosas en tiempo y dinero, para varios países o mercados; es recomendable que los exportadores estimen los valores de Q en forma indirecta relacionando las ventas con algunas características de los consumidores actuales o potenciales.

Dentro de la política de muchos gobiernos de promover la internacionalización de sus empresas como una medida de mayor dimensionamiento de sus mercados, modernización y generación de divisas, están facilitando la decisión de selección de mercados mediante estudios efectuados por oficinas especializadas del gobierno. En otros casos, en lugar de proporcionar estudios gratuitos, los potenciales exportadores pueden conseguir del gobierno financiamiento en condiciones ventajosas para llevar a cabo los estudios necesarios. Incluso en algunos casos si el estudio revela que no es factible seleccionar un determinado mercado, los gastos incurridos que serían costos hundidos para futuras decisiones, son absorbidos por el gobierno, compartiendo así el riesgo con el empresario. Otras empresas utilizan modelos extremadamente simplificados en la selección, usando una o dos variables como relevantes, por ejemplo, proximidad. También otras usan inteligentemente la experiencia de empresas competidoras que ya pasaron por este proceso de decisión; así por ejemplo, la exportadora Erimar manifestó durante la entrevista realizada, que el mercado canadiense no le había interesado debido a que otras empresas de la región tuvieron fuertes pérdidas por incumplimiento de pagos por parte de importadores canadienses. Finalmente, está el grupo de empresas que opera con el sistema de ensayo y error²¹.

En nuestro país el Banco de Comercio Exterior (Bancomext), ha sido la institución encargada de realizar diversos estudios tendientes a proporcionar la información relevante para la selección o preselección de mercados de exportación para productos y mercados²². Para el caso específico del sector agropecuario se han realizado “*Perfiles*” de diversos mercados. Minervini N. ²³(1996), señala que el estudio más completo a nivel macro, es el perfil de mercado, el cual contine la siguiente información: a) Información macro del país; b) Información del mercado; c) Información sobre importaciones; d) Niveles de precio; e) Acceso al mercado; f) Canales de distribución; g) Empaque; h) Formas de comunicación, y; 1) Consideraciones finales.

²¹ Calaiácovo J. L. et. al. op. cit. p. 27

²² Los estudios se han clasificado en series, entre las que se cuentan: Serie Perfiles Sectoriales; Serie Informes de Seguimiento Sectorial; Serie Análisis de Competitividad; Serie Estudios Regionales; Serie Análisis Sectoriales del TLC, y otros Acuerdos Sectoriales. Cada una de las series está integrada por diferentes tipos de estudios relativos a ramas o productos específicos.

²³ Minervini N. 1996. op. cit. p. 64

Es importante considerar que la información proporcionada por el Banco de Comercio Exterior ha sido fundamental en la detección de oportunidades de exportación de muchas empresas nacionales.

En la selección de mercados, algunos exportadores están interesados en dos aspectos del potencial de una industria: (1) El tamaño del potencial actual, y (2) El crecimiento esperado del mercado dentro de un período estratégico de planeación. La decisión de aceptación o rechazo incluye una evaluación de ambas variables²⁴

3.3. Estimación de las ventas potenciales de la empresa.

El análisis concluye con la selección de unos cuantos países, como mercados nacionales con alto potencial. La siguiente etapa consiste en evaluar las ventas potenciales para los productos de la empresa en un determinado país dentro de un período estratégico de planeación, bajo ciertas suposiciones con respecto al modo de entrada y al esfuerzo de comercialización. Es decir, del segmento de mercado industrial que la empresa será capaz de conquistar. Segmentación significa analizar, descomponer el mercado para un producto o servicio en particular dentro de los estratos de consumidores que difieren en términos de respuesta hacia las estrategias de mercado. De esta manera, la empresa puede correlacionar sus políticas de comercialización con las necesidades de cada grupo específico, y esperar obtener el máximo beneficio comparado con seguir una estrategia uniforme.

²⁴ Con estos dos elementos es posible diseñar una matriz con porcentajes específicos en las tres categorías de crecimiento y específicas cantidades de moneda o unidades para las tres categorías de tamaño. De esta manera las industrias que cayeran en las celdas tres (mercado actual de gran tamaño y alta tasa de crecimiento), o siete (mercado actual pequeño con baja tasa de crecimiento), fácilmente se podrían aceptar o rechazar. Sin embargo, para industrias situadas dentro de las otras celdas habría que hacer consideraciones y evaluaciones específicas. La decisión dependerá mucho de los exportadores, es decir, mientras que para algunos una industria en la celda nueve representa una buena opción, otros preferirán probablemente una industria en la celda número uno, a pesar del tamaño pequeño del mercado. En otras palabras la aceptación o rechazo es una decisión del personal de dirección.

Matriz para la sección de países con altos mercados potenciales.

**Tasa de crecimiento
anual real**

Alta

Moderada

Baja

1 ?	2 ?	3 aceptar
4 ?	5 ?	6 ?
7 rechazar	8 ?	9 ?
Pequeño	Medio	Grande

**Tamaño actual de
mercado**

Las ventas potenciales de la empresa dependen fundamentalmente del modo de entrada en el mercado (exportación, inversión directa, licencia, etc.), es decir, diferentes modos de entrada generarán diferentes ventas potenciales; y del nivel de esfuerzo en el plan de comercialización (producto, precio, distribución, etc.). En la estimación de las ventas potenciales, los exportadores necesitan definir estos dos elementos, o crear diferentes escenarios con modos de entrada y planes de comercialización alternativos.

Para la estimación de las ventas potenciales es necesario investigar los siguientes aspectos del mercado:

3.3.1. Condiciones de entrada de las exportaciones. En particular: a) Las regulaciones a las importaciones, y; b) Los costos de transportación y de logística en general. Dentro de las primeras se incluyen impuestos a las importaciones, barreras no tarifarias como regulaciones sanitarias, cuotas, estándares industriales, leyes antidumping, etc. Las regulaciones a las importaciones añaden costos de tal manera que pueden llegar al extremo de hacer de esta actividad algo imposible o simplemente no redituable. La existencia de una gran cantidad de regulaciones a las importaciones puede orientar la búsqueda de una alternativa de entrada no-exportadora como sería la inversión directa en los mercados exteriores.

3.3.2. Auditoría competitiva. El producto debe ser capaz no sólo de absorber los costos añadidos, sino también mantenerse todavía competitivo. Lo anterior nos conduce a la segunda área de investigación: la auditoría competitiva en cada uno de los mercados potenciales seleccionados. Esta debe permitir responder a las interrogantes mostradas en el cuadro no. 11.

La “auditoría competitiva”, se encuentra relacionada con los factores del “*entorno internacional*”, y la “*capacidad exportadora de la empresa*”, elementos estudiados en el capítulo precedente.

Las comparaciones entre los productos de la empresa y los de los competidores van más allá del precio, sino que incluyen la calidad, el diseño y otras características como la diferenciación del producto, el empaque y los servicios posventa. Estas comparaciones deberían de hacerse incluso para aquellos productos sustitutos, es decir que satisfacen la misma necesidad o realizan la misma función.

Otro elemento de la auditoría competitiva lo constituye la *estructura de mercado*. Cuál es el grado de monopolio? ¿La estructura de mercado facilita la entrada a los nuevos competidores? Algunos países cuentan con fuertes asociaciones de productores locales que conducen sus esfuerzos para mantener fuera a la competencia exterior. Otros son dominados por una cuantas firmas grandes rodeados de muchos pequeños competidores, e incluso existen aquellos donde no existe un dominio de alguna firma o firmas en particular, lo cual obviamente facilita su entrada.

Cuadro no. 13. Aspectos relevantes de la auditoría competitiva

a.- Información básica.	• Cuáles son los productos competidores vendidos en el país X. • Cuáles son los segmentos de mercado de los productos competidores. • Son competitivamente mejores que los de la empresa. • Con qué apoyos (en producción, almacenes, etc.) cuentan los competidores en el país X.. • Cuáles son los principales problemas que enfrentan los competidores. • Cuáles son las relaciones de los competidores con el gobierno local.
b. Información de mercado.	• Cuáles son los canales de distribución utilizados por los competidores? • Cómo son los precios de los competidores en comparación con los nuestros? • Cuáles son las condiciones de crédito, comisiones, y otras compensaciones que los competidores ofrecen a los miembros de sus canales de distribución? • Cómo son los programas de promoción utilizados por los competidores?Cuál es el éxito que han tenido? • Qué tan eficientes son los servicios posventa de los competidores?
c. Información sobre proveedores en el mercado.	• Cuál es la forma de entrada de los productos competidores al mercado? • Sí ellos son importados: • Quiénes son los importadores? • Cómo operan? • Cuáles son las condiciones de crédito, precio, y otros términos que los proveedores extranjeros ofrecen a los importadores? • Cuánto tiempo han trabajado los importadores con sus proveedores extranjeros? Están satisfechos con ellos?
d. Sí los productos competidores son producidos localmente	• Quiénes son los productores? • Los productores son locales o existe participación extranjera? • Qué ventajas tienen los productores locales sobre los competidores de importación?

Fuente: Root F. op. cit p. 67.

3.3.3. Disponibilidad de canales de distribución para los productos de la empresa Se puede contar con adecuados canales de distribución? Puede la empresa competir en distribución con los líderes de mercado? Existen cuellos de botella que requieren de un esfuerzo adicional de comercialización? Son algunas de las interrogantes que deben ser resueltas para definir las ventas potenciales para los productos de la empresa.

3.3.4. Análisis de los consumidores/usuarios de él, o de los productos de la empresa en los países con altos potenciales de mercado La mayoría de los exportadores conocen el perfil del consumidor tanto por su experiencia en el mercado doméstico, como por los resultados del análisis

sobre mercado objetivo de la sección sobre adaptación de los productos a los mercados internacionales descrita anteriormente. Aunque una comparación profunda entre los consumidores y usuarios de diferentes países probablemente sea incosteable, los exportadores en esta etapa deben contar con la suficiente información para hacer juicios acerca de la más probable respuesta de los consumidores de cada país al producto de la empresa y a otros elementos de plan de comercialización. Una vez que se seleccione él o los mercados objetivo, se deberá profundizar en el estudio de los consumidores.

El resultado final de la investigación lo constituye la selección del o de los mercados objetivo a partir de la ventas potenciales de la empresa en cada uno de ellos. Los exportadores conocen ahora si pueden ser competitivos en cada uno de los países y el esfuerzo de comercialización que necesitan hacer. Un país con altas ventas para la empresa, pero con negativas condiciones de entrada probablemente sea rechazado en favor de otro con menor potencial de ventas. Es necesario señalar que las ventas potenciales no consideran todos los factores de interés para los exportadores, tales como el riesgo político. Las ventas potenciales deben de considerarse como un elemento de juicio más que el resultado de un calculo rutinario. Rara vez es posible calificar todos los factores de mercado y todavía más difícil relacionarlos con las ventas potenciales. Por último, es importante recordar que la selección del mercado objetivo constituye una condición en la selección del modo de entrada, el cual se tratará más adelante.

4. Otros factores que influyen en la selección de mercados de exportación

El siguiente conjunto de interrogantes esta relacionado con a cuántos mercados deberá la empresa servir? cómo entrar en ellos? es recomendable hacerlo simultáneamente o con una determinada secuencia? Otros factores que influyen en la selección de mercados por parte de la empresa son los siguientes:

- a) **El tamaño de la empresa.** Las grandes empresas debido entre otros a la mayor disponibilidad de recursos y a la calidad en su dirección muestran una mayor tendencia a utilizar un procedimiento sistemático en la selección de mercados. Mientras que las pequeñas generalmente se inician en el comercio a través del aprovechamiento de oportunidades muchas de las veces no buscadas en forma intencional.
- b) **Importancia de las ventas de exportación.** Las empresa donde las exportaciones representan un alto porcentaje de sus ventas anuales, dependen de los mercados internacionales tanto en sus beneficios como en su estabilidad a corto y largo plazo. Estas empresas muestran en general un mayor cuidado en la selección de los mercados, en comparación con aquellas en las cuales las ventas de exportación representan solo un pequeño porcentaje de sus ventas anuales.
- c) **Objetivos corporativos.** Los objetivos de la empresa muestran una influencia en la forma de seleccionar los mercados. Las empresas que buscan solamente colocar sus excesos de producción difícilmente utilizarán un enfoque sistemático en la selección de mercados. En comparación con aquellas empresas que buscan obtener la mayor parte de sus beneficios a través de la exportación.

- d) **Estrategia de la empresa.** Tres posibles estrategias afectarán la forma en la cual se seleccionaran los mercados internacionales: la estrategia de concentración de mercados; la estrategia de agrupamiento de mercados similares; y la estrategia de secuencia de entrada en los diferentes mercados.
- e) Una empresa puede tener una política expresa de concentrar sus esfuerzos de ventas en el exterior en uno o unos cuantos mercados clave que presentan oportunidades específicas, en este caso, se debe considerar la habilidad para tener un nivel mínimo de penetración dentro de ellos. La selección sistemática en relación con la estrategia de concentración se enfoca a buscar el grado en el cual cada uno de los mercados facilita la concentración del esfuerzo de ventas, a través de la evaluación de los costos de comercialización, la competencia, la distribución, la disponibilidad de canales y el análisis mas profundo en la prospectiva de mercado.
- f) **Valor de la información de mercado.** El empleo de un enfoque sistemático o reactivo en la selección de mercados depende ampliamente en la disponibilidad de información suficiente de los mercados internacionales. Los datos requeridos para la evaluación de los mercados extranjeros puede ser clasificada a nivel país, o de mercado de un producto en específico. A nivel de país, la información consiste en estadísticas a nivel agregado que permiten dentro de una primera muestra de países, estimar el potencial de demanda dentro de una industria en particular. Por otro lado, la información específica a nivel de producto esta relacionada con un detallado perfil de un mercado individual que será requerido en la estimación de las ventas potenciales de una empresa, o en decidir si una empresa debe perseguir una oportunidad específica de mercado.

En la investigación realizada, las empresas manifestaron diversas inquietudes en cuanto a las necesidades de información:

Cuadro no. 14. Necesidades de información de las agroexportadoras

- | |
|---|
| <p>a. Tres de ellas manifestaron requerir información sobre mercados potenciales; identificación de agentes en el extranjero (Brokers), formas de pago internacional; transporte y distribución y oportunidades específicas de exportación.</p> <p>b. Dos de ellas manifestaron no requerir ninguna información.</p> <p>c. Tres de ellas se pronunciaron por información sobre precios internacionales de los productos.</p> <p>d. Ocho de ellas por: oportunidades específicas de exportación y mercados potenciales.</p> <p>e. La empresa "Mitsuba de México" se interesa fundamentalmente por la localización de productores y productos específicos para exportación.</p> <p>f. Tres de ellas requieren mayor información sobre formas de pago internacional.</p> <p>g. Para cuatro de ellas sus necesidades de información se orientan hacia el transporte y distribución.</p> |
|---|

h. Sólo una de ellas manifestó requerir información sobre fuentes de financiamiento.

Fuente: Investigación propia.

Cabe aclarar que en la respuesta a la pregunta sobre necesidades de información, las empresas podían seleccionar varias respuestas. De lo anterior se puede concluir que el interés primordial de los exportadores mexicanos se centra en la búsqueda de oportunidades específicas de exportación, debido fundamentalmente a que no cuentan con los recursos y capacidad para realizar la investigación de mercados internacionales. Por otro lado, se pone de manifiesto el enorme papel que instituciones encargadas de la indagación de mercados y compradores potenciales tienen para la colocación de los productos mexicanos en el extranjero.

B. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

De acuerdo con la figura no. 1, una vez que el exportador ha seleccionado el producto y él o los mercados objetivo, el siguiente paso consiste en la determinación de la estrategia de entrada. Para ello, es necesario conocer cuáles son las diferentes alternativas que existen para ingresar a los mercados internacionales.

De entre todas las decisiones de la mezcla de comercialización la que se asume acerca del canal de distribución es la que implica el plazo más largo, debido a la dificultad que presenta su cambio o modificación.

1. Canales de comercialización.

La mayoría de los productores trabaja con intermediarios para llevar sus productos al mercado, los intermediarios integran un canal de comercialización o distribución. Kotler P.²⁵(1993) define al canal de distribución como el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de los derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor.

1.1. Funciones

Los canales de distribución tienen como propósito salvar las brechas existentes en tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de los consumidores; para ello es necesario la realización de las siguientes funciones:

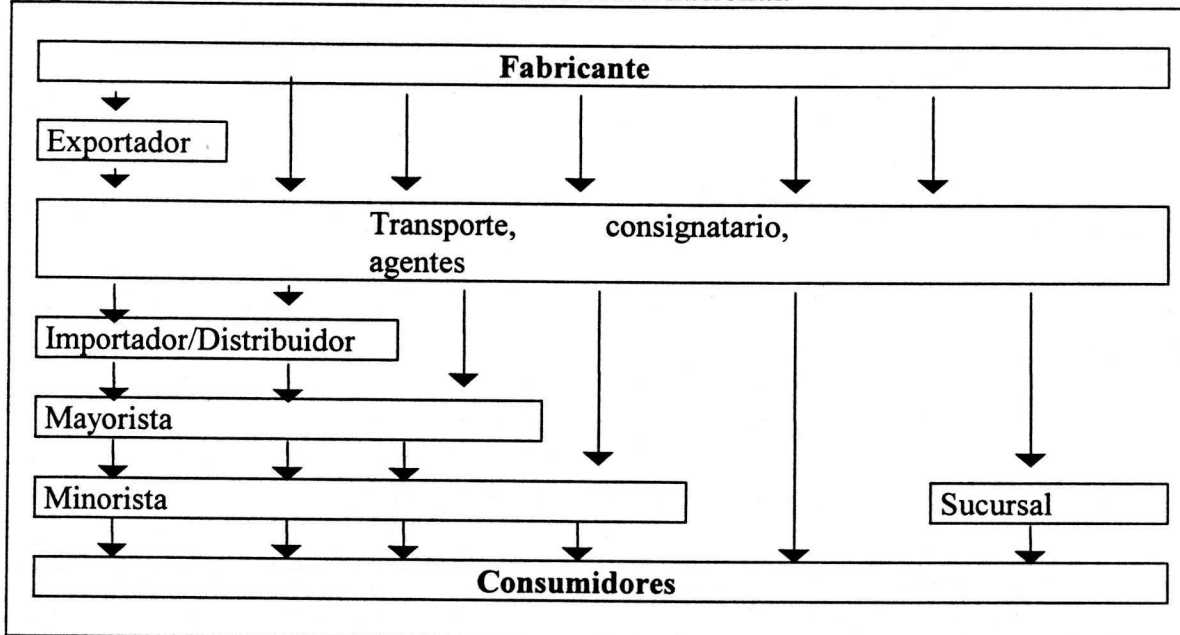
- a) Investigación. Recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- b) Promoción. Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- c) Contacto. Encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.

²⁵ Kotler P. "Dirección de la Mercadotecnia". op. cit. p.398

- d) Adaptación. Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor.
- e) Negociación. Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio.
- f) Distribución física. Transportar y almacenar los bienes.
- g) Financiamiento. Obtener y usar los fondos.
- h) Aceptación de riesgos.
- i) Título. Es la transferencia real de la propiedad de una persona o una organización a otra.

El problema no es definir si estas funciones necesitan ser desempeñadas, sino quien las va a desempeñar. Los canales de comercialización se pueden caracterizar por sus niveles, es decir por el número de intermediarios que desempeñan alguna función para acercar el producto y su titularidad al comprador final (figura no. 7)

Figura no. 7. Canales de comercialización internacional.



Fuente: Ledesma C. y Zapata C. 1995. Negocios y Comercialización Internacional. Ed. Macchi. p. 295.

1.2. Diseño y selección

En el diseño de un canal de comercialización los productores tienen que luchar entre lo ideal, lo factible y lo disponible. Los elementos que permiten definir las características de los canales de comercialización que permitirán una mayor eficiencia son :

- a.- El análisis de las necesidades del consumidor. Entre ellas se tiene el tamaño del lote, el tiempo de espera, la variedad del producto, el respaldo de servicios, etc.
- b.- El establecimiento de los objetivos y restricciones del canal, impuestas por las características del producto, de los intermediarios, competitivas, de la empresa y del medio ambiente.
- c.- La identificación y evaluación de las principales alternativas del canal. La primera definida por los tipos y cantidad de intermediarios de cada canal y las condiciones y responsabilidades mutuas de cada participante. Mientras que la segunda de acuerdo a criterios económicos, de control y de adaptación.

La liberalización del comercio en América Latina a generado cambios en la estructura de distribución, en donde la competencia se presenta como el gran motor que ha permitido que los intermediarios agreguen cada vez mas valor a los productos.

En la selección de intermediarios dentro de un mercado particular, los encargados deberán tomar dos decisiones básicas, la primera relacionada con el tipo de relación que se tendrá con los intermediarios, las opciones son como distribuidores o como agentes, en donde el primero se caracteriza por la compra del producto mientras que el segundo trabaja a comisión. La segunda decisión se encuentra relacionada con la forma de ingreso en los mercados extranjeros, existiendo entre las opciones la exportación directa, la indirecta y la distribución integrada. La exportación indirecta requiere el apoyo de otro compañía domiciliada en el país del exportador que actúe como intermediario de ventas y a la vez se haga cargo del aspecto internacional de las operaciones, el exportador utiliza los canales de alguien más sin tener que pagar por establecerlos. Con la exportación directa, el mercadólogo asume la responsabilidad de sus productos en el extranjero, ya sea si vende directamente al cliente extranjero o encuentra un representante local para vender sus productos. La distribución integrada, requiere que el exportador invierta en un mercado extranjero con el propósito de vender ahí sus productos o en otros más.

2. Principales formas de entrar en los mercados internacionales

Las formas de entrar a un mercado son clasificadas generalmente como directas e indirectas. En las primeras es el propio exportador el que se contacta y relaciona con el importador, presentándose entre otras las siguientes ventajas:

- a) Mejor conocimiento del mercado.
- b) Influencia directa en la selección de los colaboradores.
- c) Control de flujo ventas.
- d) Influencia directa en la estrategia de producto, precio y distribución.

Generalmente se aconseja que cuando los productos requieren mayor ingeniería de ventas, es decir, equipos, moda, instalaciones, etc., es mas recomendable la exportación directa.

Independientemente del diseño de los canales siempre se presentan diferentes grados de cooperación y de conflicto dentro de los mismos, debido fundamentalmente a que siendo empresas independientes no siempre coinciden sus intereses. Dichos conflictos se pueden dar entre diferentes niveles de un canal o entre miembros de un mismo nivel. Entre las principales causas que generan conflictos se encuentran la incompatibilidad de objetivos (de crecimiento, de precios, etc.); funciones y derechos indefinidos, diferencias en la percepción del ambiente externo, etc.

2.1. Exportación directa

Entre las principales formas directas de ingresar a un mercado exterior se encuentran las siguientes: (En base a Minervini 1996)

2.1.1. Vendedor directo. Es un empleado de la empresa exportadora que puede residir en el país de producción permanentemente y/o lo hace periódicamente en el país importador, promueve y realiza ventas.

2.1.2. Filial de ventas. Forma parte de la organización comercial de una empresa funcionando en el extranjero. Permite al importador realizar las compras de productos extranjeros más fácilmente al contar con producto disponible en su propio país, evitando los problemas de transporte, divisas, burocracia, etc. La principal ventaja que ofrece la utilización de esta forma de entrada a los mercados foráneos, consiste en el conocimiento del mercado al estar permanentemente en contacto con clientes, competidores, etc. Sin embargo, presenta la desventaja de los altos costos en que incurre su establecimiento.

En el caso de las empresas encuestadas sólo dos de ellas (Tropifrut, e Industrias citrícolas de Montemorelos) cuentan con representación en el extranjero, y una de ellas (Mitsuba de México) constituye una filial en el extranjero de su matriz que se encuentra ubicada en Japón.

El área internacional de una empresa se encarga de atacar los problemas relacionados con el comercio exterior (importación y exportación), financiamientos internacionales, transferencia de tecnología, subcontratación internacional, inversiones y cualquier otro tipo de joint-venture o acción de naturaleza internacional. La mayoría de los servicios de logística de comercio exterior deberán contratarse con terceros como son: transporte, seguro, almacenaje portuario, etc.

Las empresas pequeñas o que se inician en la exportación generalmente no cuentan con una estructura "formal", siendo el propio dueño quien acumula las funciones. Dentro del sector agropecuario, las exportaciones además son generalmente estacionales, de tal manera que no se justifica contar con una sección permanente, salvo en aquellos productos en los que existe una demanda constante y tienen posibilidad de producirse todo el año. Los pedidos pueden manejarse como una extrapolación del mercado interno, resolviendo los aspectos legales y de logística a través de terceros. La mayoría de las empresas visitadas muestran precisamente ésta característica.

Tanto el vendedor directo, como la filial de ventas, constituyen parte de lo que se conoce como departamento de exportación o de comercio exterior. Entre sus principales funciones se tienen las siguientes (Calaicovo J.L.²⁶ 1990).

- a) Obtención de información comercial.
- b) Organización de banco de datos.
- c) Elaboración de perfiles de mercado.
- d) Elaboración de estudios de mercado.
- e) Análisis y evaluación del calendario de ferias internacionales.
- f) Organización de participación en ferias internacionales.
- g) Viajes internacionales.
- h) Análisis y evaluación de misiones comerciales.
- i) Organización de la participación en misiones comerciales.
- j) Análisis de cartera de clientes.
- k) Análisis y evaluación de la competencia.
- l) Seleccionar representante y distribuidores, así como acompañar sus operaciones.
- m) Participar en organizaciones de exportadores.
- n) Preparación y negociación de contratos de compraventa, representación, transporte, consultoría, etc.
- o) Gestión financiera.
- p) Gestión de pagos y cobranza.
- q) Estimación de costos, precios y cotizaciones internacionales.
- r) Organización y contratación de la promoción.
- s) Selección y contratación de servicios de consultoría especializada.

²⁶ Calaiácovo J. 1990. "Canales de Comercialización Internacional". Ed. Macchi p. 69-71.

- t) Recepción y despacho de comunicaciones.
- u) Análisis y participación en programas de capacitación.
- v) Gestión ante autoridades.

2.1.3. Consorcio de exportación Constituye una de las forma más prácticas y baratas de ingresar en los mercados extranjeros. Las empresas medianas y pequeñas presentan problemas especiales para lograr su inserción internacional, es por ello que los gobiernos se han preocupado dentro de sus programas de promoción de establecer las bases que les permitan resolver los obstáculos que su tamaño y organización presenta.

Calaicovo J.²⁷ (1990) al referirse a los problemas de la pequeña y mediana empresa señala lo siguiente: “La penetración exitosa de los mercados internacionales normalmente requiere un nivel de esfuerzo (financiero) y un nivel de competencia (humana y tecnológica) mayor que las de los productos en el mercado interno; siendo éstos, generalmente, factores escasos en la empresa de menor porte. Estas unidades económicas operan fundamentalmente en mercados de reducida amplitud geográfica y económica, están infradotados de recursos financieros para una expansión de actividades, poseen un sistema de gerencia empírica y una tecnología elemental. Estos “atributos”, sin dudas, se tornarán en obstáculos insalvables si se pretende entrar en el área del comercio internacional”

En forma más específica algunos de los problemas que contribuye a solucionar la formación de un consorcio son: a) La dependencia de pocos proveedores; b) Escasez de personal calificado en técnicas de exportación; c) Ausencia de información sobre mercados; d) Falta de capital para inversiones en la mejoría de la calidad, de los procesos productivos, de la promoción de ingresos a los mercados, de la capacitación; f) Falta de poder contractual con los proveedores, los clientes, los bancos y con las entidades gubernamentales, g) Falta de volúmenes de producción para interesar a grandes compradores. h) Falta de una marca propia²⁸.

El consorcio ha sido fomentado como un instrumento de exportación. La acción del gobierno ha sido fundamentalmente promotora a través de un conjunto de mecanismos fiscales, financieros, administrativos y de asistencia técnica de que dispone el sector público como parte de su capacidad de intervención. Por otro lado, el interés de los socios por pertenecer a un consorcio de exportación puede surgir de la búsqueda de alguna de las siguientes ventajas:

- a) Reducción del costo de la inexperiencia.
- b) Penetración de nuevos mercados.
- c) Establecimiento de contacto con nuevo tipo de compradores.
- d) Más seguridad por diversificación de mercados.

²⁷ Ibid. p.77

²⁸ Minervini N. 1996 op. cit. p. 218

- e) Reducción de las fluctuaciones estacionales de ventas.
- f) Reducción de costos unitarios de producto.
- g) Aumento de los márgenes de utilidad.
- h) Acumulación de conocimientos en materia de marketing internacional.

En 1973 el centro de comercio internacional UNTAD/GATT definió al consorcio de exportación de la siguiente manera: “Los consorcios de exportación están constituidos por empresas asociadas que son independientes, que conservan su personalidad propia como productores y que mantienen su estructura específica de administración. No hay fusión de empresas, éstas participan simplemente en la formación de una nueva organización con la que concertan en calidad de entidades independiente un acuerdo comercial”²⁹.

Los consorcios varían en cuanto se formalización, el número de empresas asociadas, la naturaleza y origen de los productos con los cuales se va a trabajar, la duración, el tipo de servicios (facilitante de la comercialización o como realizador de la misma), el pago de los servicios, la estructura administrativa, los estatutos que regirán su vida interna, etc.

La formación de un consorcio de comercio exterior recorre por las etapas de diagnóstico, implementación y organización, las cuales pueden sintetizarse en los diez siguientes puntos.

- a) Evaluación y análisis de la capacidad exportable y de conocimientos técnicos.
- b) Establecer una relación entre capacidad exportable y necesidad de mercados.
- c) Invitación y preselección de miembros del consorcio.
- d) Definición de los objetivos y funciones del consorcio.
- e) Determinar la estructura y procedimientos para asegurar los servicios esenciales.
- f) Analizar necesidades financieras, costos y riesgos.
- g) Preparación del acta constitutiva, redacción de estatutos y reglamento general.
- h) Selección y capacitación especializada del personal del consorcio.
- i) Establecer procedimientos de comercialización y canales de distribución.
- j) Dictar normas para el adecuado seguimiento y control.

²⁹ Citado por Calaicovo J. 1990. op. cit. p. 78

Una vez que se han seleccionado a los socios, es recomendable que se formen comisiones o que se contrate la asesoría especializada para estudiar, seleccionar y evaluar los puntos de vista, procedimientos y actividades mas convenientes..

La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial³⁰ ha sido la encargada de impulsar la formación de consorcios o empresas integradoras en nuestro país, bajo la siguiente definición: Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana.

Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños productores, y persigue entre otros, los siguientes objetivos:

- a. Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros.
- b. Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.
- c. Fomentar la especialización de las empresas en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- d. Generar economías de escala.

Las empresas integradoras proporcionan servicios especializados para las pequeñas y medianas empresas, a bajo costo, desempeñando funciones tecnológicas, de promoción y comercialización, financiamiento y gestión administrativa.

Algunos elementos importantes, considerados como factores de éxito son: a) Delimitar con claridad los compromisos y las expectativas de beneficio de los socios; b) Aportar capital suficiente, para respaldar los proyectos de la agrupación; c) Proporcionar efectivamente los servicios especializados que requieren los socios, para incrementar su competitividad; d) Establecer una política que favorezca la reinversión de utilidades; e) Aplicar adecuadamente el régimen fiscal; f) Establecer políticas de incentivos a los socios; g) Que todos los socios participen en la toma de decisiones; h) La administración de la empresa pudiera estar a cargo de un profesional; i) Mantener la autonomía de las empresas asociadas; j) Realizar acciones en común, para fortalecer la presencia de sus productos en los mercados; ejemplo una marca e imagen común, y; k) Implantar indicadores que permitan realizar evaluaciones oportunas sobre el desempeño de la empresa integradora.

Una de las principales barreras que se tiene que superar durante la formación de un consorcio es el individualismo y la larga historia de fracasos asociativos que ha habido en el campo mexicano. Es por ello que se deberá tener especial cuidado en los mecanismos que incentiven su formación

³⁰ Para más información al respecto puede consultarse: SECOFI. 1997. "Empresas Integradoras, Fortaleza para Competir".

como son: una agresiva divulgación, la identificación de sectores receptivos a este tipo de organización, el intercambio de ideas, los métodos participativos, etc.

2.1.4. Agente en el exterior Constituye una de los principales mecanismos de ingreso a los mercados internacionales; es una persona física o jurídica que a través de un contrato vende en representación y a nombre de su mandante, pagándosele una comisión sobre el volumen de ventas; razones por las cuales es importante mantener un intenso intercambio de información y motivarlo constantemente.

Se trata de especialistas en producto o líneas de producto que conocen a fondo los mercados, clientes, competidores internos y externos, demandas globales y estacionales, etc. Entre sus principales funciones se encuentran la promoción de los productos mediante visitas a los clientes, recibo de cotizaciones, negociación, almacenamiento, la venta, etc.

Al buscar y seleccionar agentes en el extranjero es importante considerar el conocimiento que tengan del producto y del mercado, la confiabilidad, la capacidad financiera y el profesionalismo.

2.1.5. Distribuidor Se diferencia básicamente de los anteriores en que compra el producto a su nombre, custodia la mercancía y la vende a terceros aplicando un sobreprecio con el que cubre los gastos y del cual obtiene una ganancia. Realiza entre otras las funciones de promoción, almacenamiento, asistencia, etc., en ocasiones proporcionan financiamiento a empacadores y productores para la renta de huertas y asegurar con ello el abastecimiento del producto. Generalmente compra en grandes cantidades o periódicamente y en ocasiones exige su exclusividad en una cierta área del mercado o por un cierto tiempo.

En algunas ocasiones empresas distribuidoras funcionan más bien como “broker”, debido a trabajan “a comisión”; Gómez C. et. al.³¹(1994), señala que en el valle de Texas existen diez distribuidoras que se dedican a comercializar limón persa. Las principales son: Edwards Distributing Co., London Fruit Inc., y McAllen Fruit Inc. las cuales manejan a excepción de la primera otras frutas. Estos agentes de comercialización cobran el 12% de comisión sobre el precio final. Su función es: venta de la fruta, facturación, pago a proveedores e información del precio de venta. Cuentan con grandes instalaciones para el desembarque y reempaque del limón. Los brokers realizan la misma función que las distribuidoras, sin embargo, no cuentan con instalaciones para el embarque, sino que trabajan desde una oficina con teléfono y fax para contactar vendedores y compradores³².

Una de las principales ventajas de este tipo de forma de entrada a los mercados es la reducción de los costos administrativos y de logística para el exportador, derivado de los volúmenes de venta a uno o pocos importadores. En contraparte, se pueden observar algunas de las siguientes

³¹ Gómez Cruz et. al. op. cit.

³² Recientemente estas empresas distribuidoras están proporcionando financiamiento a empacadoras de Martínez de la Torre (las cuales controlan el 45 % del total del volumen exportado), para que renten huertas de nivel tecnológico medio por un período de cinco años con el objetivo de asegurar el abasto de limón en el mediano plazo. *Ibíd.* p. 113

desventajas: Escaso control sobre la situación de mercado y políticas de ventas del distribuidor; tendencia del distribuidor a manejar su propia marca e imagen y; tendencia del distribuidor a forzar la venta de los productos mas rentables o de fácil comercialización.

2.1.6. Consultores de exportación Frecuentemente los productores al iniciar sus primeras experiencias de exportación carecen de los elementos necesarios para realizarlas eficientemente. Una de las formas de resolver este problema lo constituye la asistencia de consultores de exportación, los cuales cumplen con la función de un departamento de exportaciones, encargándose de gestionar todo lo relacionado con las exportaciones. Entre sus funciones se encuentran: la evaluación de la capacidad exportadora, la identificación de importadores, asistencia en logística, elaboración de planes de internacionalización, orientación en políticas de precios, elaboración de documentos, etc.

A los consultores generalmente se les paga a través de honorarios, más una comisión sobre el volumen de ventas. La principal ventaja que ofrecen es reducir el costo de la inexperiencia; éstos junto con los consorcios de exportación se presentan como dos de las formas más importantes de iniciarse en las exportaciones con profesionalismo.

En la investigación realizada en campo se pudo comprobar que la mayoría de las empresas no emplean los servicios de este tipo de profesionales. La empresa “La Tinaja” , cuenta con la asesoría de la consultora ECOVIDA, para sus actividades productivas y de comercialización.

Cuatro exportadores de café de la ciudad de Jalapa han constituido la empresa “Exportadores de Café de Jalapa”, la cual se encarga de proporcionar asesoría en materia de precios y clientes internacionales a sus socios, lo cual constituye una de las razones de su éxito en el mercado internacional.

2.2. Formas indirectas de exportación

En este tipo de formas de ingreso a los mercados internacionales son los importadores u otros agentes, pero no los exportadores los que representan la parte más activa dentro del proceso de exportación.

2.2.1. Agentes de compras Son oficinas de los importadores, establecidas en los países de los exportadores, de tal manera que estos últimos realizan los contactos con los compradores sin tener que salir de su país a través de los agentes de compras de los primeros.

Entre las principales funciones que realiza un agente de compras se encuentran las siguientes: identificación de proveedores, cotización de insumos, evaluación de calidad, precio, condiciones de pago y entrega de los productos, definición de modelos, cantidades, periodicidad de embarques, tipo de embalaje, rotulaje, medios de transporte, establecimiento de programas de desarrollo de proveedores, etc.

2.2.2. Agente de corretaje (Broker). Son intermediarios que actúan en sectores muy específicos, y se caracterizan por tener una alta especialización en uno o varios productos. Este tipo de agente es frecuente en los productos agrícolas y las materias primas.

En muchas ocasiones los brokers colocan el producto a consignación, es decir, el precio al cual el producto se va a vender no se conoce de antemano, sino hasta el momento de su venta, esto genera que en ocasiones los productores reciban un monto que no llega a cubrir ni siquiera los costos de producción y transporte. Roberto R.³³ (1995) señala con respecto a lo anterior: “ Como se comprenderá, el mayor beneficiario de este sistema es, en última instancia, el importador y el consumidor final, que en una cadena normal de transmisión de utilidades se gratificará con la base de menores precios de consignación y de venta o subasta libre”. Su remuneración se fija generalmente con base en una comisión sobre el volumen de ventas.

La mayoría de los exportadores mexicanos se encuentran sujetos a las condiciones, actitudes y comportamientos de los brokers, al respecto de esta dependencia Gómez C. et. al.³⁴ (1994,) lo tipifica como un mal necesario que actualmente es muy difícil de eliminar, situación que provoca que la mayor parte de las utilidades del sistema-producto limón persa se queden fuera de nuestro país, y que justifica por lo tanto una intervención mayor de parte de productores, empacadores y Estado.

En el caso del café, Santoyo C. et. al.³⁵ (1994,) menciona que la mayor parte de las exportaciones mexicanas se hacen a través de comisionistas (brokers), ubicados generalmente en Laredo Texas, quines se encargan de colocar la mercancía entre negociantes internacionales, a cambio de una comisión de alrededor del 10 %, y aunque las ventas son de contado, el exportador no recibe su dinero sino una o dos semanas después de que llegó el embarque a la frontera. La gestión comercial por parte de los exportadores es prácticamente nula, limitándose a seleccionar a un “comisionista”, de tal manera que los vínculos comerciales a largo plazo con los negociantes son casi inexistentes, al igual que los esfuerzos de promoción de “imágenes de marca”.

Una de las alternativas que algunas organizaciones de productores nacionales de café están utilizando para eliminar la dependencia de “broker”, es la conocida como “mercado solidario”, en donde el pequeño productor puede vender su producto en condiciones ventajosas. Este mercado parte del principio de que es mejor reenumerar equitativamente el trabajo y la producción de los pequeños agricultores que otorgar ayuda sin bases de desarrollo. Sus principales promotores son organizaciones como Max Havelaar y GEPA, que trabajan tanto con cafés tradicionales como orgánicos. El mecanismo de funcionamiento consiste en la promoción directa de las organizaciones de pequeños productores de Africa y América Latina con torrefactores-distribuidores, los cuales garantizan un precio mínimo; por su parte Max Havelaar es una

³³ Moreno R. 1995. “Penetración de Mercados Internacionales”. , en Negocios y Comercialización Internacional. Editorial Machi..

³⁴ Gómez C. et. al. op. cit. pp. 112-113

³⁵ Santoyo C. et. al. “Sistema Agroindustrial Café de México” op. cit. p. 118

“distinción” que no sustituye la marca del torrefactor, sino que se agrega a la misma, a condición de que acepten ciertos compromisos³⁶.

En el caso del tomate rojo Muñoz R. et. al.³⁷ (1995) menciona que el primer eslabón de la cadena al que se enfrenta el productor-exportador es el de los puntos de cruce, que es donde operan las empresas distribuidoras y los brokers. Su existencia se debe a la necesidad de contar con un flujo constante (en cantidad y calidad) de productos por parte de los llamados mercados terminales, función que realizan los mencionados agentes; además de los trámites necesarios para el cruce fronterizo de los productos, la selección, re-empaque y consolidación de cargas que tienen que entregarse en diferentes puntos. La presencia de los brokers si bien es necesaria, frecuentemente distorsiona el proceso de mercadeo cuando se realizan funciones de especulación al detener los embarques de tomate esperando una mejora en el precio del mercado terminal. El productor generalmente no recibe ningún beneficio de esta especulación porque desconoce cuál fue el precio real al que su producto se vendió³⁸.

2.2.3. Piggy back. Esta forma de ingreso al mercado se presenta cuando una empresa introduce sus productos en el extranjero a través de otra empresa que ya se encuentra posicionada, posee los canales de comercialización adecuados, el conocimiento y la experiencia en dichos mercados. La empresa establecida puede interesarle comercializar los productos de otra empresa con el objetivo de complementar su línea de productos y en consecuencia proporcionar un mejor servicio a los clientes. Esta forma funciona con base en contratos de compraventa y se utiliza principalmente en materias primas.

2.2.4. Jobber. Es un mayorista que compra, almacena y revende para otros mayoristas o para la gran distribución. Cuando realiza la función de intermediación una parte de sus honorarios son pagados por el comprador y otra por el vendedor.

2.2.5. Agente de ventas. Puede ser parte del personal o no, de la empresa exportadora, quien desarrolla contactos de venta, con la característica de residir dentro del país en donde se realiza la producción. En las empresas agropecuarias es el propio productor el que frecuentemente funciona como agente de ventas, sin embargo, el hecho de dedicarse a la gestión tanto de la producción como de la comercialización limita su eficacia y eficiencia.

³⁶ El mercado solidario ha resultado un nicho de mercado interesante para algunas organizaciones de productores mexicanos, como la Unión de Ejidos y Comunidades de Cafecultores “Beneficio Majomut” y la “Coalición de Ejidos y Comunidades de la Costa Grande de Guerrero. Sin embargo, al igual que el mercado orgánico, su tamaño es bastante limitado, constituido fundamentalmente por consumidores sensibles a los problemas del tercer mundo y con un nivel de vida que les permite pagar un precio entre 15 a 20 % más alto. Otra de las limitantes de este mercado la constituye el hecho de que su demanda podría disminuir al presentarse incrementos en los precios del producto debido a que la elasticidad precio de este tipo de productos suele ser mayor que la del café tradicional. Ibid. pp. 134-135.

³⁷ Muñoz R. et. al. op. cit. pp. 62-64.

³⁸ Si los mercados terminales tuvieran la seguridad de que el productor les enviara los embarques con la calidad especificada, en el tiempo estipulado y a los lugares necesarios, la labor de las oficinas de los distribuidores y brokers sería exclusivamente de tramitación, tal como sucede con los puntos de embarque de Florida y California, donde los embarques salen directamente de los empaques a los mercados terminales o a las bodegas de los supermercados. Ibid. p. 63

Entre sus principales funciones se encuentran: contactar importadores dentro y fuera del país, estar al pendiente de los movimientos de la competencia, los cambios en el mercado, la legislación y las barreras a las exportaciones. Su remuneración se realiza generalmente con base en una comisión sobre los volúmenes de ventas.

De acuerdo a la organización comercial de la empresa los agentes pueden estar encargados de determinados mercados o segmentos de mercado.

2.2.6. Empresa comercializadora (Trading Company) Las empresas comercializadoras pueden definirse como estructuras comerciales, administrativas y financieras con gran capacidad de detectar negocios y concretarlos en diferentes partes del mundo. Son sociedades mercantiles que tienen como principales actividades la compraventa, la intermediación, financiamiento, comercialización e inclusive industrialización de los productos.

Recurrir a una compañía de comercialización puede resultar una solución adecuada cuando no se está en condiciones de montar otro tipo de organización pequeña, sea por desconocimiento, falta de tiempo para atenderla o por experiencias desalentadoras propias o ajenas. Los medianos y grandes productores de piña aglutinados por empacadoras o empaques de frutas frescas, orientan su producto a la exportación a través de compañías comercializadoras como Del Monte y Chiquita Fru-Pack³⁹

Las empresas comercializadoras generalmente se interesan por grandes volúmenes de negocios, aunque también existen aquellas que atienden nichos específicos de mercados, en donde la capacitación al personal, la especialización en pocos productos y mercados y el servicio a los clientes constituyen la clave del éxito. Para realizar sus funciones se mantienen constantemente en contacto con proveedores, mayoristas, gobiernos, empresas de transporte, clientes, bancos, etc., de tal manera que les permita identificar oportunidades de negocios a través de sus filiales o corresponsales en el exterior.

Algunos ejemplos del tamaño y volumen de operaciones de las grandes comercializadoras son los siguientes: En el caso del "litchi", existen 33 distribuidoras en los Estados Unidos, una de ellas "FRIDA's Inc., con sede en Los Angeles, es considerada como la primera comercializadora de frutas y hortalizas exóticas, sobre todo asiáticas, abasteciendo de 400 diferentes productos a comerciantes minoristas. Para este mismo producto pero dentro del mercado europeo, la comercializadora "Albert Fisher" con tres divisiones: productos frescos, procesados y pescados, opera en cinco países europeos (Holanda, Gran Bretaña, Francia, Alemania y Bélgica) junto con varios latinoamericanos, abasteciéndose de países tan diversos como Israel, Zimbawe, Tailandia, Guatemala, Sudamérica, Marruecos y España⁴⁰.

La mencionada "Chiquita Brands International Inc." es una empresa líder en la distribución de una amplia gama de frutas frescas y vegetales, incluyendo: bananas, manzanas, cerezas, frutas exóticas,

³⁹ Sánchez P. y Caraveo L. op. cit.. En el caso de esta última empresa se considera como la más importante comercializadora a nivel mundial y junto con "Dole Food Co. Inc" controlan el mercado mundial de esta fruta.

⁴⁰ Schwentesius R. y Gómez C. 1977. "El litchi. la Fruta más fina del Mundo". Mercado mundial y perspectivas para México. CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo. p. 96.

lechugas, aguacate, etc. Opera en Europa del Este, Asia, y Oriente Medio, aparte de los Estados Unidos, Sudamérica, Europa, Canadá, Australia, etc., con un total de más de cuarenta países; maneja varias marcas como: Amigo, Frupac, Premium y otras que se distribuyen por todo el mundo. Cuenta con 39 000 empleados y ventas por 2.4 billones de dólares (1996)⁴¹.

Entre las principales desventajas que presenta la utilización de “comercializadoras”, se encuentra lógicamente la disminución de utilidades, y el desconocimiento de las condiciones de mercado.

En nuestro país la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos a través de ASERCA a sido la institución encargada de promover la formación de **comercializadoras agropecuarias**, como una forma de enfrentar los problemas de baja productividad, dependencia tecnológica, excesivo intermediarismo, precios y pagos de los productos, etc., en el campo mexicano, bajo las siguientes estrategias: a) Producir lo que el mercado demanda y no lo que se pueda producir; b) Producir con calidad y preocuparse por sostenerla; c) Incrementar los rendimientos y bajar los costos; d) Formar unidades de producción en el campo, verdaderas empresas agropecuarias; y, e) Formar técnicos que garanticen el desarrollo de las empresas y el mejoramiento del nivel de vida de los productores.

Entre las principales funciones de las empresas comercializadoras se tienen: a) Efectuar el enlace empresarial para fomentar la producción y comercialización de manera integral de productos agropecuarios; b) Obtener todos los recursos necesarios, financieros humanos, materiales y técnicos; c) Dotar a la sociedad de la maquinaria, herramienta, equipo, fertilizantes y diversos insumos; d) Adquirir y operar el equipo de transporte para el acarreo de los productos; e) Ejecutar el acopio regional de transporte para el acarreo de los productos agropecuarios, siguiendo la calendarización de la producción y la cosecha, así como las necesidades específicas de los mercados terminales nacionales e internacionales; f) Planear y construir almacenes; g) Planear y construir plantas empacadoras, procesadoras, enlatadoras, extractoras, etc.; h) Dotar a la sociedad de la infraestructura industrial, laboratorios de control de calidad, maquinaria moderna para la selección, proceso y empaque de los productos; j) Dotar a la organización de las tecnologías de punta, tanto para la producción como para su industrialización; k) Establecer un sistema operativo moderno y lógico en todo el proceso productivo comercial; l) Efectuar todos los enlaces de tipo comercial para llevar los productos eficientemente a los mercados terminales y de anaquel en el País y el Extranjero; m) Evaluar las mejores opciones en los contratos de asociación, tanto para la producción como para la comercialización con empresas nacionales y extranjeras, y; n) Consolidar la oferta regional utilizando un solo canal de comercialización: la empresa comercializadora regional.

2.3. formas mixtas

2.3.1. Intercambio compensado (Counter Trade). Esta forma de intercambio comercial es conocida comúnmente como “Trueque”, y es utilizada desde la antigüedad, sin embargo, es frecuente en la actualidad encontrar esta forma de compraventa.

⁴¹ González C. 1997. “Problemas y Obstáculos en la Exportación de Banano a Polonia”. Tesis profesional. Universidad Autónoma de Chapingo

Entre las formas mas frecuentes se encuentran el intercambio de producto por producto, o tecnología por producto, entre particulares o gobiernos. Lógicamente requiere realizarse por profesionales debido a la complejidad que se presenta. Su presencia es mas común en aquellos países en donde se tiene una fuerte escasez de divisas, tal como sucede en países como África, América Latina, Este de Europa y Asia.

2.3.2. Oficina regional de marketing (Marketing Subsidiaries) Son oficinas regionales de marketing que tienen como objeto concentrar y difundir la información, promover y coordinar ventas y aspectos vinculados a licencias de fabricación y después ventas. Constituyen la parte extranjera de un departamento de exportación.

2.3.3. Transferencia de tecnología Es un acuerdo entre el dueño de tecnología, derecho de patentes, de copia o de marca conocido como licenciador, quien transfiere el derecho de su utilización al licenciatario.

Es recomendable para aquellas empresas principalmente medianas, que carecen de los recursos suficientes en cuanto a personal y financieros se refiere, pero que tienen conocimientos altamente especializados que ofrecer en el mercado internacional.

2.3.4. Ensamblaje Esta forma de ingreso a los mercados internacionales es frecuentemente utilizada en aparatos electrónicos, computadoras, maquinaria, etc., consiste básicamente en la exportación de partes y componentes y su ensamblaje en el extranjero buscando disminuir los costos de mano de obra, de transporte, de barreras arancelarias y no arancelarias, con el objetivo final de ser mas competitivos.

2.3.5. Contrato de Manufactura Consiste en un acuerdo que le permite a una empresa fabricar el producto de otra que se encuentra en el extranjero bajo determinadas condiciones, con el objetivo de que esta última adquiriera mayor competitividad que si la fabricara en su país.

Presenta como principal ventaja que permite una rápida penetración en un mercado foráneo ofreciendo la posibilidad de vender con la propia marca, divulgar su propia imagen, desarrollar un servicio y posteriormente la venta.

2.3.6. Filial de producción. La decisión de invertir en el extranjero con producción propia puede perseguir varios objetivos, entre ellos: introducción masiva en mercados con alto potencial, superar las barreras proteccionistas para sus productos, reducir costos, contar con producto en grandes cantidades en forma constante, mantener la imagen de marca, etc.

Obviamente requiere contar con una gran cantidad de recursos financieros y administrativos, y requiere de la evaluación de varios factores como los riesgos políticos y las actitudes gubernamentales frente a la inversión extranjera.

2.3.7. Coinversión (Joint-venture) En ocasiones ciertas oportunidades de negocios, tales como el acceso a mercados específicos o la búsqueda de ventajas competitivas obligan a dos o más

empresas a asociarse por tiempo definido o indefinido con objetivos comunes y recíproca ventaja. Entre las principales causas que generan una asociación se encuentran:

- a) Reducir los costos de producción.
- b) Incrementar su poder competitivo.
- c) Reducir riesgos.
- d) Eliminar restricciones legales sobre las inversiones extranjeras, principalmente dentro de sectores estratégicos.
- e) Lograr la complementariedad técnica, financiera o comercial.
- f) Alcanzar economías de escala.
- g) Obtener rápido acceso a la tecnología de punta.

Las coinversiones se realizan principalmente entre empresas que elaboran productos complementarios, o con industrias que tienen actividades dentro del mismo sector, o con empresas comerciales tratando de asegurar la distribución.

Frecuentemente las coinversiones no duran el tiempo para el cual fueron realizadas, razón por la cual es importante considerar algunos factores en la selección de los socios comerciales, entre ellas se encuentran: la identidad de objetivos, la afinidad cultural, el estilo gerencial, la complementariedad de contribuciones, etc.

De la misma manera existen elementos que generan problemas en las coinversiones y pueden llegar a ser las causas de los fracasos, como son: el incumplimiento de los compromisos, deficientes investigaciones de mercado, competencia entre los socios, etc.

2.3.8. Operaciones a través de zonas francas. Conocidas como "*zonas de libre comercio*", su principal característica radica en que aunque están dentro de un determinado país, no se encuentran sujetas a la legislación aduanera y de comercio exterior vigente para el resto.

Algunas de las ventajas que presentan este tipo de áreas geográficas son el establecimiento de tiendas libres de impuestos, la reducción de costos financieros debido al pago de los impuestos de las mercancías al ser vendidos y no a su llegada, es posible su industrialización, etc.

Para finalizar el presente capítulo, se indicarán algunos consejos prácticos para el ingreso a los mercados por parte de las pequeñas y medianas empresas:

- a) A través de una comercializadora.
- b) Buscar hacer parte o promover un consorcio de exportación.

- c) Identificar una empresa con experiencia en exportación interesada en incluir en su paquete el producto o línea de productos
- d) Participar en ferias internacionales.
- e) Colocar anuncios en publicaciones especializadas
- f) En mercados cercanos al país puede ser en forma directa, en más complejos a través de comercializadoras, y en aquellas en donde existen altos costos de transporte o barreras de entrada se podría pensar en una coinversión.
- g) La forma de ingresar más adecuada sería la resultante de una investigación de mercado realizada de la manera mas profesional posible.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN DE LA MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN:

ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO Y DEL TRANSPORTE EN LA EXPORTACIÓN

De acuerdo con la figura no. 1, el siguiente paso dentro del proceso de exportación, corresponde a la planeación de la “mezcla de comercialización”, la cual incluye entre otras a la variable “producto”.

Determinar que tipo y características deben tener los productos que resultará más provechosos llevar a los mercados exteriores constituye una de los problemas más importantes y complejos a los que se enfrentan los exportadores. Los consumidores de diferentes países a menudo no tienen los mismos requerimientos, situación que obliga a que las decisiones referentes a contenidos, calidades, empaques etc., tengan que analizarse desde perspectivas diferentes a las de los mercados locales. En la introducción del presente trabajo el problema fue planteado de la siguiente manera:

- **¿Cuáles son las estrategias que en cuanto a la “administración del los productos de exportación”, pueden implementar e implementan las empresas agroexportadoras?**

El presente capítulo se encarga de analizar los diferentes elementos que forman parte de la administración del producto, incluyendo la de su mezcla y línea, las decisiones sobre marca, empaquetado y etiquetado como herramientas de comercialización. El manejo de cada uno de los componentes constituye una estrategia de gran importancia para el éxito de las agroexportadoras. Debido a la estrecha relación que tienen con estrategias más genéricas de mercado (de competitividad, desarrollo, retiro, etc), se tratarán ambas en el mismo contexto.

La segunda parte del presente capítulo se destina al estudio de las estrategias de transporte implementadas en el comercio internacional de mercancías. Se describen las características de los principales medios de transportación, los documentos que se generan y aquellos empleados con más frecuencia por las empresas agroexportadoras.

A. ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL “PRODUCTO” DE EXPORTACIÓN

1. El producto

El “*producto*” constituye uno de los elementos que conducen el proceso de planeación de las exportaciones, así por ejemplo, no se puede hablar de mercado potencial o del potencial de ventas si no se hace referencia a un concepto de producto determinado (capítulo sobre selección de mercados de exportación)

Un *producto* es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para compra, adquisición, uso o consumo, que puede satisfacer un deseo o una necesidad. Para Albaum G. ¹(1995), un producto lo constituyen la suma total de satisfacción física y psicológica que el comprador o usuario recibe como resultado de su compra o uso. El producto constituye el elemento más importante de la mezcla de comercialización (Precio, producto, plaza y promoción), y se considera formado fundamentalmente por tres componentes: a) El núcleo físico del producto, también llamado producto básico; b) El producto tangible, también llamado producto empaquetado; y c) Los servicios auxiliares o producto agregado (figura no. 8)

En la actualidad los consumidores orientan sus compras hacia productos “*agregados*” que les brinden la mayor satisfacción posible. La presentación, funcionalidad, etiquetado y el estado del producto son, entre otras, características en las cuales las empresas agropecuarias deben de poner toda su atención si es que quieren mantenerse competitivas dentro de los mercados nacionales e internacionales.

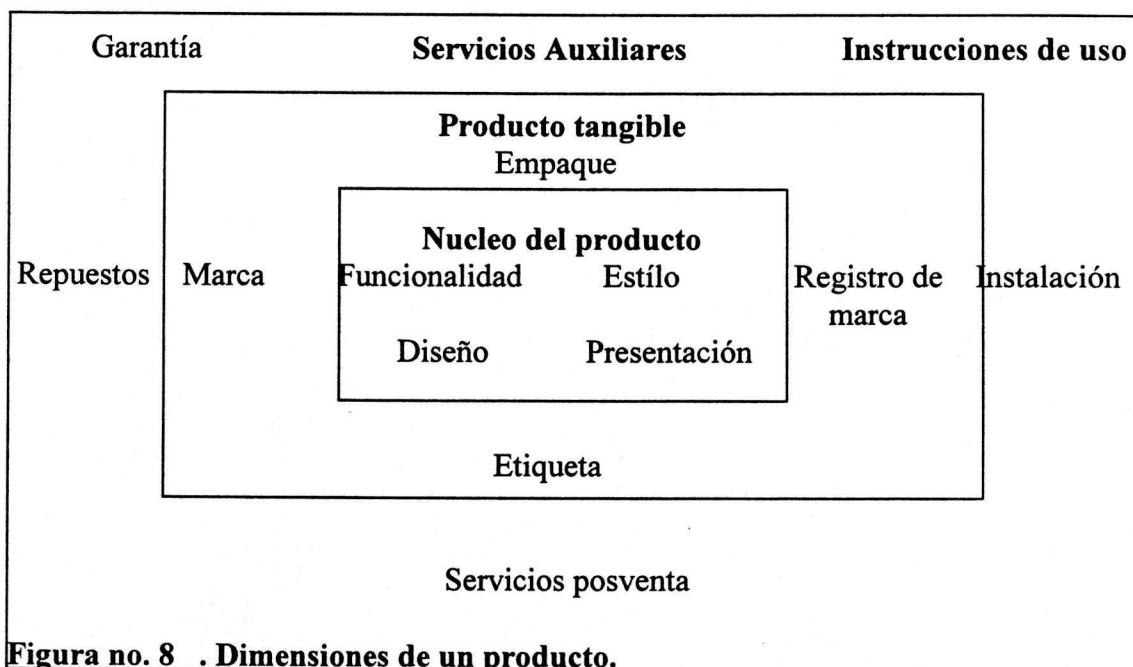


Figura no. 8 . Dimensiones de un producto.

Fuente: Albaum G. 1995. op. cit. p. 259

Los bienes y/o servicios se encuentran agrupados dentro de las empresas en lo que se conoce como *mezcla de productos*, la cual está formada por el conjunto de líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece en venta a los compradores; mientras que una “*línea de productos*” está formada por aquellos que están estrechamente relacionados, porque desempeñan una función similar, se venden al mismo grupo de clientes, son comercializados a través de los mismos canales o pertenecen a un determinado rango de precios. Entre los principales factores que influyen en los cambios de la mezcla de productos se tiene: a) La población de consumidores y

¹ Albaum G. 1995. op. cit. p. 258.

usuarios industriales; b) Los cambios en el poder de compra, y; c) El comportamiento del consumidor.

La estructura de la mezcla de productos tiene dos dimensiones, su “amplitud y profundidad”. La primera se mide por el número de líneas de producto que ofrece la empresa, mientras que la segunda por el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea. Para algunas empresas su mezcla de productos puede consistir de únicamente un producto, mientras que para otras como las grandes comercializadoras y/o trasnacionales puede llegar a varios cientos de los mismos. Para la compañía “Nestle”, la amplitud de su mezcla consiste de ocho diferentes líneas de productos, las cuales incluyen: leches, cafés, chocolates, sasonadores, frijoles, salsas, refrescos y leches descremadas; mientras que la profundidad de cada una de ellas varía de acuerdo al número de productos o marcas, tamaños y presentaciones². De acuerdo a lo anterior, una primera estrategia de comercialización consiste en la ampliación o reducción de la cantidad de líneas, o productos que la integran.

En la investigación de campo realizada a empresas agroexportadoras se encontraron los siguientes productos dentro de su línea de exportación.

Cuadro no. 15. Características de los productos de exportación.

EMPRESA	PRODUCTO
Floravic S.P.R.	Rosas cortadas. Características principales: Tamaño, botón, color, largo y grueso de tallo, follaje y limpieza.
Mitsuba de México.	Producto principal Yucca Schindinera para la elaboración de aceite de jojoba. Productos secundarios: jugo de limón en polvo, sávila en polvo, miel de naranja y latex, utilizados principalmente en la industria de cosméticos y alimenticia.
J. Piñero y Cía.	Café verde u oro “Genuino Coatepec”. Características: Café de altura, lavado y seleccionado, empleado como sustituto del café colombiano en el tipo “gourmet”. También café prima lavado, el cual tiene las mismas características pero se produce a menor nivel sobre el nivel del mar, entre 600-900 msnm.
Promotora Agropecuaria Universal.	Exporta vainilla a Europa (sólo ha enviado muestras), melón procedente del estado de Guerrero en cajas de cartón, bajo la norma oficial para exportación. Miel de Yucatán a Europa, en tambores de 200 litros. Sandía de Quintana Roo, variedad Royal Majestic, a granel, éstas dos últimas con certificación de calidad para los mercados de Europa y Japón. Chile de Oaxaca para los E.U. en cajas de cartón.
Grupo Valle de Anáhuac. S.S.S.	Nopal fresco. Tamaño de 20-22 cm. no fumigado, sin plagas.

² Dentro de las leches se encuentran: Sveltes, Cerelac, Nido, Nana, etc. Los cafés los conforman entre otros: Decaf, Diplomat, Nescafé, Ristreto, Dolca, etc. En los chocolates se tiene: Milo y QuicK. Los sasonadores se integran por caldo de pollo Maggi, Maggi tomate, Jugo Maggi, etc. Fischer L. 1988.” Mercadotecnia”. Editorial McGraw Hill. México. pp. 132-133.

Exportadores de Café de Jalapa. S.A.	Café verde prima lavado.
La Tinaja S.A..	Producto principal: Tuna blanca esmeralda; producto secundario: tuna roja pelona. Características: Tamaños grande, mediana y chica, limpia.
Agoindustrias Loma Bonita. S.A.	Jugo concentrado congelado. Características. Color, sabor, de 60 grado brick, clasificación de primera, en tambores de 52 galones. Anteriormente ha exportado rebanadas de piña en almíbar.
Tropifrut S.A.	Productora de ensaladas de frutas para los grandes distribuidores. Producto principal la naranja; secundarios: la piña , toronja y el mango; por último la papaya. La naranja y la toronja cortada en gajos, mientras que la piña, la papaya y el mango en trozos. Con ellos realizan diferentes mezclas según el cliente, envasados en cubeta y frasco de vidrio, éste último para venta directa en los supermercados.
Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A..	Productora de ensaladas de frutas, bajo diversas mezclas según lo solicite el cliente. Los principales productos que utiliza en su elaboración son: melón, sandía, naranja, mango y papaya. Las mezclas son envasadas en bolsa de plástico al vacío, envase de vidrio, lata y cubeta. Cabe señalar que los productos de esta empresa son vistos frecuentemente en los supermercados de la provincia de Quebec Canadá
Asociaciones Agroindustriales Serranas S.A..	Exportadora de café prima lavado y de pimienta gorda mexicana. Empacado el primero en saco de yute de 69 kg. y el segundo en saco de polipropileno de 58 kg
Grupo Quintero S.A.	Productora y exportadora de plátano "dominico" en dos tamaños: 3.5 pulgadas para el mercado de los EU y 3.0 pulgadas para el mercado europeo. La característica más importante a resaltar es el grado de madurez al momento del envío. Empacados en cajas de cartón de 10, 15, 25, 30 y 40 lbs.
Mer-Pais S.P.R.	Tiene como único producto de exportación al limón persa. Sus principales características son: clasificación de primera, máxima claridad de 30-35 %, diámetro mínimo dos pulgadas, encerado y con una madurez de 3/4. Empacado en cajas de cartón con 40 lbs. de peso.
Exportadora Erimar. S.A.	Exportó limón persa sin semilla. El mercado japonés requiere cascara gruesa y color más verde. Al mercado de los EU enviaban de clasificación primera y segunda, tamaños 150-175 (número de limones por caja).

Beatriz Martínez Lobato S.A.	Beneficiadora de café, tipo verde oro, producido sobre una asnm. de 850-1200 metros, extraprima y prima lavado. Envasado en saco de henequén de 70 kg.
Cía. Proveedor e Industrializadora de Café S.A.	Exporta café verde prima lavado descafeinado y prima lavado verde.
Agroking S.A..	Comercializadora de frutas. Exporta mango como producto principal (70 %) de las variedades Tommy, Heiden y kit. Como producto secundario el aguacate (20 %), variedad Hass, y por último papaya (10 %) variedades Maradol y Red Lady. Todos empacados en cajas de cartón, el mango de 4.5-7.5 kg. , la papaya de 20-40 lbs. y el aguacate con 4.0 kg. de peso.
Servicios del Sureste.	Productora y comercializadora de nopal verdulero. No exporta directamente sino que abastece a empresas industrializadoras para su conversión y posterior exportación. Indicaron que no existe una clasificación del nopal.
Costa de Veracruz S.A.	Productora y exportadora de limón persa como producto principal, en tamaños del 110-200; y como producto secundario a la papaya Sunset, empacada en caja de cartón de 10 lbs.
Productos Loma Bonita S.A.	Actualmente exporta jugo de piña concentrado grado "A" de primera, con una relación de acidez de 17-24 grados y con un conteo microbiológico menor a 500. El producto es envasado en tambor de 200 lts. Anteriormente estuvo enviando rebanada de piña en almíbar.
Rancho Luna Llena.	Productora y exportadora de hiervas aromáticas (Albahaca, tomillo, cebollín, menta, perejil italiano, mejorana, etc), envasadas en bolsa de plástico y empacadas en caja de cartón. Actualmente no exporta.
Especies de Morelos.	Productora y exportadora de hiervas aromáticas, envasadas en bolsa de plástico y empacadas en caja de cartón.

Fuente: Investigación propia.

Se puede observar que en la mayoría de los casos (64%), la mezcla de productos cuenta con uno y dos productos, situación que puede traducirse como una fuerte debilidad y limitante en la implementación de acciones modernas de comercialización. Únicamente una empresa (5%), exporta tres productos y seis (27%), cuatro a más.

En algunos productos como los "*exóticos*", el éxito en la comercialización depende más del ofrecimiento de una "canasta" de productos, que de otros factores, como sería el ofrecimiento de un precio bajo pero disponiendo de sólo un producto dentro de la línea de exportación. Schwentesius R. y Gómez C. ³(1997) Proponen la creación en México de un "**Patronato de frutas exóticas**", por los problemas similares que todas estas frutas enfrentan, y porque una

³ Schwentesius R. y Gómez C. 1997. "El Litchi la Fruta más Fina del Mundo". CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo.

estrategia de posicionamiento de mercado y de exportación requiere basarse en una **“Canasta de frutas exóticas exportables”**. Uno de los mayores problemas que enfrenta la comercialización de estas frutas es su reducida cantidad comerciable y su pronunciada estacionalidad en la cosecha. Para incursionar con éxito en un mercado, sobre todo el internacional, se requiere ofrecer frutas de alta calidad y estar presente con la oferta durante los 365 días del año.

2. Estrategias de “producto”

Las estrategias representan los medios que permiten alcanzar los objetivos planteados por las empresas exportadoras; es decir, constituyen las herramientas a través de las cuales se pretende disminuir o eliminar las amenazas, o sacar provecho de las oportunidades que se presentan en el ambiente internacional. Las estrategias son cursos generales de acción o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas⁴. Esto significa que su diseño está directamente relacionado con la investigación y selección de mercados internacionales.

Debido al turbulento ambiente en el cual las empresas realizan sus actividades, se han desarrollado una gama muy amplia de estrategias para lograr los objetivos que persiguen las empresa. Entre las más utilizadas se encuentran las siguientes:

- a) Estrategias en relación con la competitividad.**
- b) Estrategias de desarrollo.**
- c) Estrategias de retiro.**
- d) Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto.**
- e) Estrategias para líderes, retadores, seguidores y nichos de mercado.**

A continuación se desarrollará brevemente cada una de ellas.

2.1. Estrategias en relación con la competitividad

Tienen como objetivo perseguir ventajas respecto a la competencia. Éstas, se pueden alcanzar a través de las siguientes alternativas: Estrategia de diferenciación, de liderazgo en costos y de enfoque (Figura no. 9).

⁴ Münch G. y García M. 1992. “Fundamentos de Administración”. Editorial Trillas. México

Ventaja estratégica		
Segmento del mercado	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costos bajos
Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos
Un segmento particular	Enfoque de Diferenciación	Enfoque de costos

Figura no. 9. Estrategias competitivas.

Fuente: Porte M. op. cit.

2.1.1.- Estrategia de liderazgo en costos

Este tipo de estrategia se aplica principalmente en productos genéricos como los agrícolas. Las empresas agropecuarias nacionales están tratando de reducir costos, para competir por un lado contra los productores de EUA y Canadá, dedicados principalmente a la producción de granos básicos y productos pecuarios, ante los cuales se tienen serias desventajas en productividad⁵; y por otro, con la amplia gama de países que exportan productos tropicales a los principales mercados internacionales de los productos mexicanos. Como ejemplo podemos citar el caso de la naranja⁶, uno de los principales productos de exportación, en donde Brasil, México y la región de Florida EU se disputan el mercado del norte del continente americano. La productividad de Florida es de casi el doble de la del primer país y cuatro veces mayor que la del principal estado productor de México. Sin embargo, los costos directos de producción son menores en Sao Paulo Brasil, representando el 48.7 % de los de Florida y México, entre los cuales casi no existen diferencias.

⁵ Para ejemplificar se puede citar el caso del maíz, el cual representa el principal cultivo cerealero de los Estados Unidos y la base de la alimentación del pueblo mexicano, ocupando el primer lugar en el volumen de producción. El costo de producción de maíz por hectárea en el primer país es de menos de 700 dólares, mientras que en México es de 500, sin embargo, el costo de producción de maíz por tonelada para los E.U. es de 93 dólares, cantidad significativamente menor que los 180 dólares en México. Esta situación se deriva principalmente de la diferencia de los rendimientos medios por hectárea en ambos países, siendo respectivamente de 7.5 y 1.7 toneladas por hectárea. Tomado de: Alejandro E. et. al. "Las Vicisitudes de la Desigualdad: El caso del maíz mexicano frente a los Estados Unidos". Ponencia presentada en el Seminario: "El Tratado Trilateral de Libre Comercio y su Impacto en la Agricultura Mexicana" Organizado por el CIESTAAM. 1991.

⁶ Tomado de Gómez C.. et. al. 1994 "Naranja Triste. Competitividad de la naranja de Veracruz México, frente a la de Florida E.U. y la de Sao Paulo, Brasil". CIESTAAM Universidad Autónoma de Chapingo

Porter M.⁷ (1987), indica que existen diez directrices que determinan el comportamiento de los costos de las actividades de valor (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, y servicio): economías de escala, aprendizaje, el patrón de capacidad de utilización, eslabones, interrelaciones, integración, tiempo, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales. Las directrices son las causas estructurales del costo de una actividad y pueden estar más o menos bajo el control de una empresa. El diagnóstico de las directrices de costos de una actividad de valor permite que una empresa obtenga una comprensión sofisticada de las fuentes de posición relativa de costo y cómo puede ser cambiada.

Las empresas tratan de reducir sus costos o incrementar su productividad de tal manera que el costo unitario sea menor. En ello, si bien la tecnología juega un papel fundamental, no constituye el único elemento necesario para su éxito. Esto significa que para la aplicación de este tipo de estrategia en el campo mexicano, se requiere de algo más que la voluntad de los productores; Turrent F.⁸ (1997) señala lo siguiente en relación con los productores de la costa golfo: Los productores maiceros de Veracruz que dispone de buena tierra de labor y de servicios eficientes de crédito, seguro, abasto de insumos, acceso al mercado, asesoría especializada en maíz, y un programa eficiente de subsidio, podrían funcionar en el mercado nacional de maíz, aún bajo la competencia derivada del TLC. Esto quiere decir, que una buena parte del éxito en la adopción de este tipo de estrategia depende de las políticas que el Estado mexicano diseñe e implemente en el campo nacional.

Gómez C. et al.⁹ (1994) proponen para la solución por lo menos parcial de los problemas de los productores de limón lo siguiente: Creemos que la estrategia a corto plazo no debe basarse en la organización de los productores ni en la incidencia o participación en la comercialización, acondicionamiento y exportación, que los rebasa. Nuestra propuesta, a pesar de las limitaciones existentes, es abordar como primer paso una alternativa tecnológica y productiva a partir de la capacitación y de la asistencia técnica. El incremento de las utilidades se puede obtener a través de: a) Lograr reducciones en los costos sin decremento de la productividad; b) Obteniendo con los mismos costos mayor producción y; c) Con mayores costos incrementar la productividad en una proporción mayor.

Sin embargo, esto que se dice fácil, encuentra en el sector agropecuario serios obstáculos. La investigación agropecuaria en muchos casos es considerada como un bien público, lo cual dificulta su patentación provocando el desaliento de los generadores de las innovaciones al no obtener la compensación económica correspondiente. Por otro lado, la pequeña dimensión de la empresa agraria provoca la carencia de los medios necesarios para la investigación; además, el proceso de adopción de innovaciones en la agricultura es lento; el agricultor es más conservador que los empresarios industriales y de servicios. A pesar de ésto, tanto empresarios como gobierno deben de considerar a la innovación como una de las principales estrategias que otorga beneficios en el corto y el largo plazo. Las diferentes formas asociativas entre los agricultores permite realizar investigación, descubrir nuevos usos para los productos agropecuarios y modificar los productos tradicionales, de tal manera que se vuelvan más deseables por los consumidores. Como ejemplo

⁷ Porter M. 1987. "Ventaja competitiva". Editorial ECASA. México.

⁸ Turrent F. 1997. "Tecnologías para el desarrollo del campo mexicano". CIESTAAM, Juan Pablos Editor. p. 178

⁹ Gómez C. et. al. op. cit. pp. 160-162

de una nueva forma de producción se puede mencionar el “Modelo para la producción de leche utilizando nopal como fuente principal de forraje”¹⁰.

La estrategia de liderazgo en costos se encuentra ampliamente relacionada con la estandarización de los productos, debido a que constituye el principal camino para alcanzar economías de escala y reducir los costos. Albaum G.¹¹ (1995) señala que una de las principales decisiones que los exportadores deben de tomar en relación con cada uno de los productos que componen su mezcla, es la del grado de estandarización o adaptación que deben de tener en él o los mercados en que concurren. La primera significa que una empresa ofrece una sola versión de un producto en varios mercados foráneos, presentándose frecuentemente en productos agrícolas y materias primas.

La estrategia de estandarización se ha puesto de moda debido principalmente a dos consideraciones:

- a) La homogeneización de los gustos junto con un incremento del número de segmentos globales de mercado.
- b) Los consumidores prefieren sacrificar algunas características de los productos por precios bajos y mayor calidad.

Los productores de frutas de los Estados Unidos aplican este tipo de estrategia con el objetivo de reducir sus costos. Juárez M.¹² (1996) señala al respecto lo siguiente: La estandarización de contenedores y empaques, puede disminuir los costos de mercadeo de varias formas. Los costos de negociación son más bajos debido a que los distribuidores, mayoristas y detallistas pueden negociar efectivamente precios y cantidades a larga distancia. Los costos de transporte también disminuyen, debido a que los transportistas pueden cargar y acomodar el producto en forma más eficiente en las cabinas de carga de trailers y trenes. Los costos al detalle también son menores dada la menor necesidad de equipos.

Es importante mencionar que ambos, estandarización y adaptación se presentan como los dos extremos de un continuo, y que en la práctica las empresas los manejan inclinándose hacia uno u otro en mayor o menor grado. Por otro lado, el nivel en el cual la estandarización es aceptable por el mercado o la adaptación es necesaria depende en parte del producto. Entre los productos difíciles de estandarizar se encuentran los agroindustrializados; grandes empresas transnacionales como Campbell's, Sara Lee, General Foods, han tenido fracasos al momento de introducir algunos de sus productos en mercados internacionales.

A pesar de los beneficios potenciales de la estandarización, hay y continuarán levantándose obstáculos como el ambiente físico (clima), el estado económico de desarrollo (niveles de ingreso), la cultura, la competencia, la etapa del producto dentro de su ciclo de vida, y restricciones legales entre otras.

¹⁰ CODAGEA. 1996. Modelo para la producción de leche utilizando nopal como principal fuente de forraje”. Boletín informativo.

¹¹ Albaum G. op. cit. p. 281

¹² Juárez M. 1996. “Mercadotecnia de frutas frescas”. Universidad Autónoma de Chapingo.

En la investigación de campo, las empresas agroexportadoras manifestaron perseguir la reducción de los costos de diferentes maneras, a continuación se mencionan las estrategias seleccionadas, algunas de las cuales se encuentran en etapa de implementación y otras solamente de planeación.

Cuadro no. 16. Estrategias de reducción de costos.

EMPRESA	ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS
Floravic. S.P.R.	Sustitución de materias primas de exportación y economía de escala.
Mitsuba de México S.A.	Ninguna.
J. Piñero y Cía. S.A.	Ninguna.
Promotora Agropecuaria Universal S.A.	Cambios en la organización para la producción.
Grupo Valle de Anahuac.	Ninguna.
Exportadores de Café de Jalapa. S.A.	No se consideró.
La Tinaja S.A.	Incremento de los rendimientos, mecanización y transporte del personal a los lugares de corte.
Agoindustrias Loma Bonita S.A.	Abastecimiento de materias prima, específicamente piña a través de contrato con los productores.
Tropifrut. S.A.	Importación de materiales como guantes, cofias, etc., menor rotación de personal, eliminar el tiempo extra, cambios en la organización de la producción.
Industrias Citrícolas de Montemorelos. S.A.	Establecimiento de plantíos propios en las zonas de producción para reducir los costos de transporte
Asociaciones Agroindustriales Serranas.S.A.	Mecanización.
Grupo Quintero S.A.	Mayor eficiencia en el manejo de los insumos de producción.
Mer-Pais S.P.R.	Ninguna.
Exportadora Erimar S.A.	Ninguna
Beatriz Martínez Lobato S.A.	Utilización del ferrocarril en el transporte. Cambios en la organización de la producción en el beneficio.
Cía. Proveedor e Industrializadora de Café S.A.	No se registró
Agroking S.A.	Ninguna.
Servicios del Sureste.	Ninguna.
Costa de Veracruz S.A.	Ninguna.

Productos Loma Bonita S.A..	Ninguna.
Rancho Luna Llena.	Ninguna.
Especies de Morelos.	Sustitución de materias primas de importación, mecanización, y cambios en la organización para la producción.

Fuente: Investigación propia.

En resumen, del conjunto de estrategias que las empresas agroexportadoras persiguen o intentan perseguir, encontrándose que la mayoría (diez), no cuenta con ninguna estrategia para la reducción de costos; seis de ellas se inclinan por cambios en la organización para la producción, dos por la mecanización y la sustitución de materias primas; una por la economía de escala; una por la utilización de otras formas de transporte y tres por alguna otra. El número de empresas varía en relación con las estrategias debido a que algunas persiguen varias de ellas al mismo tiempo.

2.1.2. Estrategia de diferenciación de productos

Consiste en presentar diferencias de un producto o servicio, de tal manera que el cliente lo perciba como único, exclusivo o diferente. Este tipo de estrategia se encuentra relacionada con la de adaptación de los productos, con lo cual trata de satisfacer las necesidades del consumidor individualizando las características de los mismos (tamaños, empaques, marcas, etc.) a los requerimientos de cada mercado. La adaptación en el mercado internacional puede ser voluntaria o involuntaria debido a requerimientos específicos de lenguaje, medidas, o gubernamentales.

La alternativa de diferenciación puede verse aplicada en las empresas dedicadas a la producción de productos orgánicos. Uno de los clásicos ejemplos lo constituye el “*café orgánico*”, el cual es el resultado de la búsqueda de soluciones a los problemas de bajos precios y la falta de financiamiento, así como para disminuir los egresos provocados por la compra de insumos (agroquímicos) y responder a la demanda de las corrientes ecologistas norteamericanas y europeas, por ello, a principios de los años ochenta algunas organizaciones de pequeños productores, principalmente tradicionales decidieron producir café orgánico. Lo anterior porque la agricultura orgánica era para ellos el instrumento

idóneo para mejorar sus rendimientos, obtener mayor remuneración por su producto, y en general, mejorar su nivel de vida ¹³.

Si los gustos de los consumidores son diferentes, también lo son los productos que prefieren, de tal manera que esto obliga a las empresas a diferenciar sus productos de la competencia. Entre las principales formas se tienen:

- a) En las características que complementan el funcionamiento básico del producto. Tipo de empaque, forma de transporte, etc.

¹³ Santoyo C. et. al. op. cit. p. 63

- b) En la funcionalidad; es decir, en los niveles de operación de las características básicas del producto. tales como mayor durabilidad en anaquel, mayor contenido de proteínas, carbohidratos, etc.
- c) En el cumplimiento de las especificaciones, se refiere al grado en que las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada. En el caso de las frutas sus índices de transformación a jugo o a pasta, etc.
- d) En la durabilidad. Mayor vida de anaquel por ejemplo.
- e) En la seguridad de uso. Adecuados niveles o ausencia de agroquímicos.
- f) En las características o sellos distintivos (imagen de marca).

Frecuentemente las empresas tienen productos en mercados maduros o en la etapa de declinación; en estas circunstancias el ciclo de vida puede ser extendido a través de su modificación. Esta puede realizarse sobre los aspectos físicos básicos, el empaque, o en los servicios auxiliares, u otros. Un ejemplo lo constituyen los llamados "*Tomates Divinos*", los cuales muestran mayor vida de anaquel, mejor apariencia, color y sabor, menores mermas, y que ha logrado alcanzar un sobreprecio en los Estados Unidos del 20 al 30 % sobre los otros tomates ¹⁴.

Las empresas tratan de destacar las diferencias que más atraen a su mercado meta, y establecen una estrategia de posicionamiento, la cual consiste en conformar la oferta de la empresa de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores objetivo ¹⁵.

Para responder a los diferentes requerimientos que los consumidores tienen, los exportadores de frutas de los Estados Unidos diferencian sus productos considerando que la lealtad a la marca se logra cuando se ofrece un producto que satisface los requerimientos en cuanto a: Calidad y tamaño, variedades, sabor y textura, y disponibilidad. En la industria de la manzana se manejan seis diferentes calidades: Premium; Washington Extra, fancy; etc. mientras que en la uvas se consideran tres tipos de calidades: U.S no.1, U.S. Fancy y U.S. Extra Fancy ¹⁶.

Los productos agroalimentarios pueden someterse a operaciones que permitan modificar sus atributos físicos y sus características de base, servicio, etc., o de crear diferencias psicológicas mediante una adecuada estrategia publicitaria. Tal es el caso de diferentes marcas de leche, queso, vino, frutos secos, etc. Sin embargo, los productos agrarios son en general más perecederos que

¹⁴ Muñoz R. et. al. 1995. "Desarrollo de ventajas competitivas en la agricultura". CUESTAAM, SAGAR p. 104.

¹⁵ Al respecto puede consultarse el libro: Al Ries y Jack Trout. 1990. "Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia". McGraw Hill. México.

¹⁶ Los requerimientos de calidad son autorizados por las "órdenes de mercadeo", las cuales fijan los estándares en base a los atributos visibles de los consumidores al momento de la compra, tales como color y forma, y por no visibles como el grado de madurez, fermentación o podredumbre, o mal sabor. La racionalidad económica de los requerimientos de calidad y tamaño es, por un lado, el de ayudar a prevenir la distribución de productos que se vendan a menores precios, y por otro, construir y mantener una reputación en los consumidores para ofertar producto de alta calidad en forma consistente. Juárez M. op. cit. pp. 28-32

los productos industriales; a su vez, presentan menor diversidad en su estado originario: leche, peras, huevos, etc., lo cual condiciona y dificulta la consecución de una política de diferenciación.

Otra características de los productos agrarios sobre todo los destinados a consumo fresco, es que no se presentan a la diferenciación a través de la innovación, tan fácilmente como los productos industriales. Los diferentes alimentos están sujetos a dos tipos de cambios: a) La innovación en la tecnología, y; b) La derivada de modificaciones en los ámbitos y gustos de los consumidores. Las empresas multinacionales y algunos de los grandes productores se preocupan por mantener un adecuado nivel de innovación en la tecnología; mientras que la evolución de la sociedad internacional en lo referente a la dieta alimenticia, sus horarios de comida, el trabajo de la mujer fuera del hogar; etc., han estimulado el segundo.

En resumen, los productos agrarios no pueden mantener por lo general, durante mucho tiempo, una diferenciación en base a su contenido de innovaciones y, por otra parte, presentan poca diversidad en su estado original. **Parece ser que la calidad será la principal razón de diferenciación que prevalecerá.** El consumidor identifica generalmente precios más altos con mayor calidad; además de que su gran preocupación por la salud, lo obliga a buscar mejores alimentos.

En relación con este último aspecto (la calidad), las empresas agroexportadoras entrevistadas manifestaron lo siguiente:

Cuadro no. 17. Calidad de los productos respecto a la competencia.

EMPRESA	CALIDAD EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA
Floravic S.P.R.	De calidad menor, mayor e igual que los de la competencia dependiendo la variedad.
Mitsuba de México S.A..	
J. Piñero y Cía. S.A.	De calidad similar a las casas de prestigio.
Promotora Agropecuaria Universal S.A..	De calidad mayor en melón, igual en sandía y menor en miel.
Grupo Valle de Anahuac S.S.S.	De calidad mayor que la competencia, comprobado con pruebas de laboratorio
Exportadores de Café de Jalapa S.A.	
La Tinaja S.A..	De calidad mayor comparado con los competidores mexicanos.
Agoindustrias Loma Bonita S.A.	De la misma calidad que la competencia.
Tropifrut S.A.	De calidad similar a la competencia.
Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.	De calidad competitiva internacionalmente.
Asociaciones Agroindustriales Serranas.	De calidad igual a la competencia pero con costos menores de producción.
Grupo Quintero S.A.	De calidad mayor que la competencia.

Mer-Pais S.P.R.	De la misma calidad que la competencia.
Exportadora Erimar S.A.	De calidad similar a la competencia.
Beatriz Martínez Lobato S.A.	De calidad similar a los competidores.
Cía. Proveedora e Industrializadora de Café S.A.	De la misma calidad que los competidores.
Agroking S.A.	De mayor calidad que la competencia
Servicios del Sureste.	No existe diferencia con los productos de los competidores.
Costa de Veracruz S.A.	De calidad menor en papaya que la competencia de Jamaica, Costa Rica y Hawai, por la presencia de hongos y otras enfermedades
Productos Loma Bonita S.A.	De calidad similar a la competencia
Rancho Luna Llena.	De mayor calidad que la competencia, productos orgánicos sin certificación.
Especies de Morelos.	Mejor calidad que los competidores internacionales, entre otros debido a mejor presentación.

Fuente: Investigación propia.

De acuerdo al cuadro anterior, ocho de la 22 empresas manifestaron contar con calidad superior en todos o algunos de sus productos frente a la competencia, tres de ellas tener calidad menor al de la competencia (flores, miel y papaya); finalmente 13 organizaciones indicaron contar con calidad similar a la de los competidores internacionales.

Es importante considerar que cuando se introducen productos a un país de menor o igual calidad que los locales, generalmente son juzgados más severamente, creando una “ambiente adverso” no sólo hacia la marca sino también al país de origen. Esta situación ha afectado a los productos agropecuarios mexicanos debido a que algunos importadores consideran que en general lo que se produce en nuestro país no reúne los requisitos de calidad para su comercialización. En plática con uno de los principales importadores de legumbres de Montreal Canadá, uno de los principales señalamientos que hizo fue precisamente el anterior¹⁷.

2.1.3. Estrategia de nicho o enfoque

Consiste en dirigir todo el esfuerzo de comercialización hacia un pequeño segmento del mercado. Este es el caso de algunos productos agroindustriales de alto valor agregado, como cierto tipo de quesos y vinos, dirigidos al consumo de la gente de altos ingresos.

Los productos orgánicos son productos diferenciados que se destinan a nichos específicos de consumidores, por ejemplo, el principal mercado de café orgánico es Alemania, en donde solamente del 1 al 2% de su consumo nacional corresponde a este tipo de producto, el cual es vendido principalmente en las tiendas de las grandes ciudades.

¹⁷ Investigación propia.

Otro nicho de mercado para el café lo constituye el de cafés “gourmets”, segmento de mercado de rápido crecimiento, que representa el 5% del mercado global y el 10% del mercado estadounidense, y que genera mejores precios para los países productores¹⁸.

Muchos productos agroalimentarios que actualmente se están exportando a los Estados Unidos y Canadá, tienen como destino a las minorías étnicas que habitan en estos países.

2.2 Estrategias de desarrollo

Las estrategias de desarrollo toman como base a las diferentes alternativas en cuanto a los mercados y productos, actuales y nuevos. La figura no. 10, muestra la matriz producto-mercado, y el conjunto de estrategias resultante.

2.2.1. Penetración de mercados

Esta estrategia tiene por objetivo buscar la estabilidad más que el crecimiento. Las empresas tratan de mantener o incrementar su participación en el mercado que tradicionalmente abastecen con el mismo producto. Es recomendable en mercados con cierto grado de insatisfacción. La mayoría de las pequeñas empresas agropecuarias debido a su escasez de recursos han adoptado este tipo de estrategia dentro de los mercados nacionales. Martínez V.¹⁹(1991) señala que esta opción sugiere un crecimiento a base de ganar una mayor participación del mercado, a consta de los competidores o bien, buscando crecer en proporción con la dinámica natural del crecimiento del mercado en que concurren las empresas. La efectividad de esta estrategia requiere de un completo entendimiento del mercado presente y futuro, la consolidación del producto, la marca y la imagen corporativa.

Desde el punto de vista internacional, la adopción de este tipo estrategia implica que las empresas exportadoras pretenden ganar una mayor porción dentro de los mercados en los que se encuentran actualmente compitiendo, situación que en algunos productos requiere de un considerable esfuerzo, debido a la presencia de un gran número de competidores, o del amplio poder competitivo de algunos de ellos. Ejemplo de ello se tiene a Costa Rica en piña, a Brasil en Naranja y Café, etc.

¹⁸ Santoyo C. et. al. op. cit. p. 118

¹⁹ Martínez V. 1991. “Planeación Estratégica Creativa”. Editorial PAC. p. 112

		Productos	
Mercados		Actuales	Nuevos
	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura no. 10. Matriz producto-mercado.

2.2.2. Estrategia de desarrollo de mercados

En este caso las empresas se orientan a servir a un nuevo mercado, ofreciendo él, o los productos que tradicionalmente produce. Este tipo de estrategia se convierte en una necesidad cuando la empresa compite en mercados saturados, o de lento crecimiento. Los actuales intentos de exportación de muchos productores de frutas y hortalizas son un ejemplo de su adopción a nivel internacional. Martínez V. ²⁰(1991) indica que las empresas persiguen este tipo de estrategia con el objetivo de posesionarse de las porciones de mercado de otras organizaciones, o debido a que constituyen mercados nunca antes atendidos. En ambos casos, el manejo de sus comunicaciones adquiere importancia para establecer la presencia de los productos, posicionarlos y crear una identidad e imagen corporativa.

La firma de distintos tratados comerciales con variós países (Chile, E.U., Costa Rica, etc.), se presenta como un factor externo que mueve a las empresas a intentar diversificar sus mercados, debido a las nuevas condiciones legales y políticas.

Para la selección de él, o de los nuevos mercados a atender es necesario llevar a cabo una investigación de los mercados foráneos a través de una metodología como la mostrada en el capítulo correspondiente.

2.2.3. Estrategia de desarrollo de productos

La empresa se orienta a los mercados actuales ofreciendo un “*producto nuevo*”, tratando de aprovechar el conocimiento que tiene del mercado.

²⁰ Ibid. p. 114

El concepto de **“nuevo producto”**, incluye a los productos originales, los productos mejorados, los productos modificados, y las nuevas marcas; en este sentido, su relación con la estrategia de diferenciación es muy amplia. Como ejemplo, se tiene el caso del lanzamiento de productos en diferentes envases como los vinos y las sangrías en envases tetra-pack, que acompañados de una estrategia global de marketing, de precios adecuados, etc., ha tenido gran éxito en el mercado.

La tecnología domina el mundo actual, y la innovación se presenta como condición esencial del progreso. La empresa que no introduce nuevos productos, y/o, nuevas tecnologías en sus procesos productivos no puede sobrevivir durante mucho tiempo, los competidores le arrebatarán sus cuotas de mercado con nuevos productos o productos de inferior precio logrados con nuevas técnicas. Existen cuatro aspectos que resultan relevantes para el desarrollo interno de nuevos productos.

a) La localización y facilidades para la investigación y desarrollo de la empresa. Cabe resaltar que en la investigación realizada en campo, se encontró que las empresas agroexportadoras no realizan prácticamente ninguna actividad de investigación.

Del total de empresas encuestadas, solamente seis realizaban alguna forma de investigación.

Cuadro no. 18. Empresas que realizan algún tipo de investigación.

EMPRESA	TIPO DE INVESTIGACIÓN
Floravic S.P.R.	Realiza pruebas en sus invernaderos.
Mitsuba de México S.A. S.A.	Tiene interés en cooperar con las universidades para la investigación sobre productos específicos. Apoyó a la Universidad Autónoma Metropolitana en un proyecto para la obtención de hormonas.
La Tinaja S.A. S.A.	Realiza investigación para incrementar el rendimiento y calidad de la tuna, a través de su consultora ECOVIDA y personal de la Universidad Autónoma de Chapingo.
Industria Citricola de Montemorelos S.A.	Manifestó que su “matríz” en Montemorelos N. L. realiza la investigación relacionada con los productos que exporta.
El Rancho Luna Llena y Especies de Morelos..	Indicaron que debido a que los productos que exportan (hiervas aromáticas) no se producen en México, ellos han realizado la investigación sobre los mismos. En el caso del primero, debido a su interés por los productos orgánicos ha venido adaptando la tecnología transferida de los EUA.

Fuente: Investigación propia.

Además se identificó la poca relación de los centro de investigación con los productores, situación que retrasa severamente la extensión del avance tecnológico.

b) El proceso de desarrollo de ideas de nuevos productos. Dentro del análisis de las ideas para nuevos productos para el mercado internacional, es necesario considerar un conjunto de criterios de evaluación que permiten seleccionar aquellas con mayores posibilidades de éxito²¹.

c) La difusión de las innovaciones de los nuevos productos.

d) La administración de la calidad.

Existen diferentes maneras mediante las cuales las empresas pueden añadir nuevos productos a su “mezcla” para comercializar en mercados extranjeros. La estrategia más sencilla consiste en exportar productos domésticos que no se encuentran en los mercados exteriores, la cual resulta relativamente fácil de implementar a costos bajos.

Otra forma relativamente fácil, aunque no la más económica, consiste en adquirir una empresa o algunas operaciones de una empresa que tiene algún producto con potencial para ser vendido en los mercados foráneos. En este caso las fusiones o adquisiciones se presentan como los caminos que permiten desarrollar programas de nuevos productos. Lo anterior debido a que resulta más barato en el largo plazo adquirir aunque sea pagando altos precios por una marca establecida, que invertir en construir una nueva.

Una empresa puede adicionar productos, ofreciendo “copias” de productos que han tenido éxito por otras organizaciones.

Una empresa puede también introducir nuevos productos desarrollándolos internamente. El proceso de desarrollo de nuevos productos (Figura no. 11), puede ser visto como un conjunto de etapas en las cuales a menudo que se avanza se vuelven más costosas en términos de tiempo y dinero. La estrategia de nuevos productos no es fácil de aplicar, sólo uno de cada cinco tiene éxito en el mercado, El desarrollo de nuevos productos se lleva a cabo a través de un proceso formado por nueve etapas²².

²¹ Entre los principales a nivel internacional se tienen:

- Factores sociales: Como legalidad, seguridad, impacto ambiental, impacto social, etc.
- Factores de riesgo: Costos de inversión, beneficios potenciales, investigación de mercados, debilidades en la producción, periodo de retorno de la inversión, etc.
- Análisis de la demanda: Mercado y ventas potenciales, tendencias de la demanda, estabilidad de la demanda, etapa del ciclo de vida del producto, líneas de producto potenciales, etc.
- Factores de aceptación de mercado: Compatibilidad, grado de necesidad, dependencia con otros productos, costo de comunicar los beneficios, costo de los canales de distribución, costo de los servicios posventa, etc.
- Factores competitivos: Apariencia superior, funcionamiento superior, duración en comparación con la competencia, precio relativo con la competencia, nivel de competencia, amenaza de nuevos competidores, etc.

²² Kotler P. 1993. op. cit. pp. 356-382

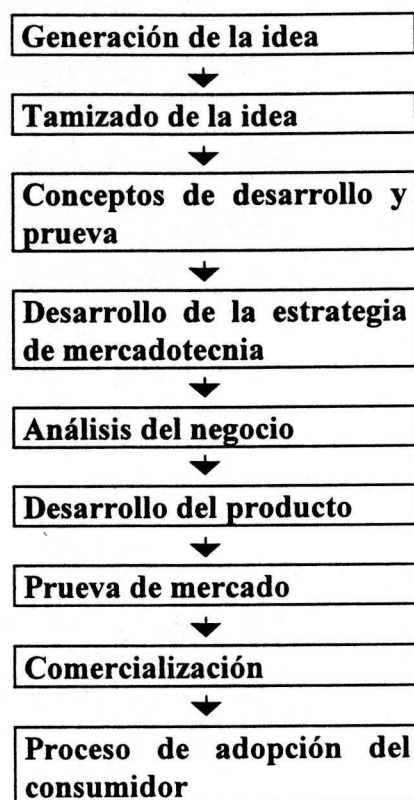


Figura no. 11. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos²³

Como resultado de la prueba del mercado se habrá obtenido información que le permitirá tomar a la empresa una de las siguientes decisiones: 1) Comercializar el nuevo producto; 2)

²³ Sus principales características son: 1.- Fuentes de ideas de nuevos productos. Entre ellos se tienen: clientes, competidores, científicos, personal de ventas, miembros del canal de comercialización y la alta gerencia. Para esto, se utilizan técnicas como la relación de atributos, relaciones forzadas, análisis morfológico, identificación de necesidad/problema, tormenta de ideas.

2.- Tamizado de la idea. Consiste en reducir el número de ideas a unas cuantas que sean atractivas y factibles.

3.- Desarrollo del concepto y prueba. Es una versión elaborada de la idea, puesta a prueba entre un grupo de consumidores meta.

4.- Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia. Principalmente con fines de introducción al mercado, describiendo el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado objetivo, en cuanto a ventas y utilidades se refiere.

5.- Análisis del negocio. Con base en las ventas, costos y utilidades proyectadas es posible evaluar lo atractivo de una propuesta, y determinar si satisface los objetivos de la empresa, de ser así, el concepto de producto puede pasar a la siguiente etapa.

6.- Desarrollo del producto. Consiste en la elaboración de un prototipo que cumpla con los siguientes criterios: Responde a los atributos clave descritos por los consumidores; funciona con seguridad bajo uso y condiciones normales, y puede producirse a los costos de producción presupuestados.

7.- Prueba de mercado. Su propósito es conocer la reacción de los consumidores en el manejo, uso y recompra del producto real. Para esto, recibe una marca, un envase y un programa preliminar de mercadotecnia.

8.- Comercialización. La prueba de mercado proporciona información suficiente para el lanzamiento del nuevo producto. Para esto, se realiza una programación de entrada al mercado, se selecciona un área geográfica y a quiénes irán dirigidos los productos en un inicio; buscando principalmente adaptadores tempranos, usuarios intensivos y líderes de opinión.

que han sugerido los consumidores; y 4) Volver a diseñar el plan de mercadotecnia sin modificar el producto..

En la investigación realizada en campo con las empresas agroexportadoras, sólo cuatro de las veintidós manifestaron no estar interesadas en introducir algún nuevo producto dentro de su mecla de comercialización. Los productos y las razones de su interés son los siguientes:

Cuadro no. 19. Estrategia de nuevos productos.

EMPRESA	NUEVO PRODUCTO
Floravic S.P.R.	Le interesa adicionar otras variedades de flor y follaje. Conoce demandas específicas.
Mitsuba de México S.A. S.A.	Manifestó interés por todo aquel alimento natural que actúe como preservador. Considera que existe una gran demanda potencial dentro de las áreas farmacéutica y de cosméticos.
J. Piñero y Cía. S.A. S.A.	Desea introducir café desmanchado debido al bajo precio nacional. Considera que tiene capacidad de producción y existe una demanda específica. Su interés es a solicitud de los clientes.
Promotora Agropecuaria Universal S.A. S.A	Se interesa por limón, jugo de naranja o cualquier otro producto demandado en el extranjero incluyendo artesanías, hamacas, harina de maíz. Considera que existe demanda potencial.
Grupo Valle de Anahuac. S.S.S	Tienen el proyecto de industrializar el nopal en escabeche, salmuera o semicosido. Consideran que tiene capacidad de producción y existe demanda potencial. Su producción les permitiría ingresar a nuevos mercados.
Exportadores de Café de Jalapa. S.A.	Consultora que no tiene dentro de su misión actual incorporar nuevos productos, aunque manifestó que también brinda asesoría en materia de precios internacionales en jugo de naranja.
La Tinaja S.A..	Desea intentar la exportación de nopal verdulero y grana cochinilla. Estima que tiene capacidad de producción y demanda específica. Su objetivo es ingresar en nuevos mercados.
Agroindustrias Loma Bonita. S.A.	Siente atracción por la producción de rebanada y trozo de piña congelada. Conoce demanda específica para Chile y Argentina.
Tropifrut. S.A.	Piensa introducir otras frutas a las que tradicionalmente ha utilizado, como son el melón blanco y chino, la piña y las uvas. Se interesa también por la piña fresca para producción de mermelada. Estima que existe demanda potencial.
Industrias Citrícolas de Montemorelos. S.A.	Desea introducir otros productos a sus mezclas de frutas, entre ellos: la toronja y el maracuyá. También manifestó interés por el jugo de pera. Juzga que existe demanda potencial.
Asociaciones Agroindustriales Serranas. S.A.	Se interesa por introducir dentro de su mezcla de comercialización al plátano y los cítricos. Piensa que tiene capacidad de producción y desea ingresar a nuevos mercados.
Grupo Quintero. S.A.	Siente atracción por introducir plátano morado, pera, yuca y papaya. Manifestó conocer demandas específicas.

Mer-Pais. S.P.R.	Considera algunos productos en los cuales no existe tanta competencia en la región como son: la miel, la sávila, la pimienta y el café.
Exportadora Erimar S.A.	Desea incorporar al chayote a la exportación. Considera que existe demanda potencial.
Beatriz Martínez Lobato. S.A.	No se encuentra interesada en introducir nuevos productos a la exportación.
Cía. Proveedora e Industrializadora de Café. S.A.	Desea introducir productos con mayor valor agregado, entre ellos: café tostado, tostado molido y soluble. Manifestó conocer demandas específicas.
Agroking S.A.	Tenían el proyecto de enviar a los EUA hoja para tamal, sin embargo, el proyecto fue rechazado por la FDA. Manifestaron tener demanda específica para el producto.
Servicios del Sureste S.A.	Tienen la idea de exportar nanche, debido a que tienen una solicitud específica.
Costa de Veracruz.	No desea introducir nuevos productos.
Productos Loma Bonita. S.A.	No desea introducir nuevos productos.
Rancho Luna Llena.	Siente atracción por los productos para la alta cocina. Considera que existe demanda potencial y tiene capacidad de producción.
Especies de Morelos.	Desea introducir lechuga roja y perejil italiano a su mezcla de comercialización. Considera tener capacidad de producción y tiene conocimiento de demanda específica para el producto.

Fuente: Investigación propia.

Encontrar nuevos usos para los productos de una empresa puede ser una manera de extender su ciclo de vida, y puede considerarse como un nuevo producto. Por ejemplo, un tractor para jardín comercializado en un país industrializado como los Estados Unidos puede ser usado comercialmente en un país menos desarrollado donde las extensiones de tierra son más pequeñas y el ingreso es menor. Algunos productos agrícolas como la tuna se esta utilizando como colorante natural, o el nopal como medicamento y en la elaboración de cosméticos.

En la investigación realizada en campo se pudo identificar que no hay nuevos usos para los productos o por lo menos que no los conocen los exportadores. Solamente las siguientes empresas manifestaron conocer este aspecto:

Cuadro no. 20. Nuevos usos para los productos.

EMPRESA	NUEVO USO PARA EL PRODUCTO
Mitsuba de México S.A. S.A.	Manifestó que uno de sus productos de exportación, la “cera de candelilla” anteriormente se utilizaba en la elaboración de cosméticos y grasa para zapatos, pero que actualmente se emplea también en la elaboración del “Tonner” para las copadoras.

Grupo Valle de Anáhuac S.S.S	. Indicó que si bien la forma de consumo en fresco del producto no se modifica, el consumo se ha incrementado debido al mayor aprovechamiento del producto en diferentes platillos, existiendo más de 300 a base de nopal. Por otro lado, su aplicación en la industria farmacéutica de productos naturales, en la de cosméticos y productos para el cabello, han logrado incrementar su demanda.
La Tinaja S.A. S.A.	Exporta tuna roja, la cual es utilizada como colorante para bebidas alcohólicas en Canadá.

Fuente: Investigación propia.

2.2.4.- Estrategia de diversificación

Consiste en la introducción por parte de las empresas de *“nuevos productos en nuevos mercados”*. Generalmente tiene como objetivo reducir los riesgos de depender de un sólo mercado y producto. Sin embargo, las posibilidades de fracaso son más altas que para las otras estrategias. Ejemplos de la adopción de este tipo de estrategia a nivel nacional podemos verlo en productores agropecuarios que se inician en la maquila de ropa, en el turismo, etc.

A nivel internacional puede considerarse como la estrategia típica de las grandes comercializadoras, las cuales debido a su experiencia en los mercados foráneos y en la práctica de las exportaciones les permite su implementación con mayores probabilidades de éxito; es decir, las decisiones de diversificación tienen como límite la capacidad gerencial para las nuevas actividades; nada garantiza que una empresa exportadora de frutas a los Estados Unidos, tenga éxito también en la comercialización de ropa para dama a Colombia.

Puede apreciarse que este tipo de opción implica un riesgo mayor en comparación con las otras. Requiere un sólido conocimiento de los mercados a atender, del manejo de los nuevos productos y de una utilización acertada de las comunicaciones, además de contar con los recursos económicos que respalden su operación.

La diversificación generalmente la realizan las empresas hacia productos relacionados con la producción actual. En el caso específico de la piña, algunas empresas como “Herdez” y “La Torre”, han enfrentado sus problemas a través de la diversificación de sus líneas de producción y de materias primas. Estas empresas trabajan durante todo el año procesando diferentes tipos de frutas, y sólo procesan piña en las épocas en que bajan los precios. La diversificación debe entenderse a dos niveles: por una lado, la obtención de diferentes productos de piña (piña en almíbar, piña en solución conservadora, mermeladas, jugos, etc.) y el procesamiento de otras materias primas.²⁴

Otra forma de diversificación es la realizada por los productores naranjeros de la región de Martínez de la Torre, los cuales la tienen sembrada en forma intercalada junto con el limón.

²⁴ Sanchez P. y Caraveo L. op. cit. p. 39, 96. Estos autores proponen además de la diversificación, la búsqueda de liderazgo en costos a través de la integración hacia la producción de la materia prima, con un paquete tecnológico que permita no solo reducir el costo de producción por tonelada, sino también el escalonamiento y distribución de la producción para aumentar los periodos de trabajo y de capacidad instalada.

2.3. Estrategias de retiro

Este tipo de estrategias, como su nombre lo indica, se aplican cuando una empresa desea abandonar un mercado en las condiciones más ventajosas posibles. Pudiendo adoptar las modalidades siguientes:

2.3.1. Retiro relativo. Se presenta cuando la empresa mantienen los mismos volúmenes de venta en mercados en crecimiento, lo que se traduce en una reducción de su participación relativa.

2.3.2. Retiro gradual. Es adoptada por empresas que desean abandonar definitivamente un mercado a un ritmo paulatino. Se aplica para actividades obsoletas, productos en etapa de declinación, o con fines de financiar a otras actividades más redituables. Ejemplo de este tipo de estrategia podemos verlo en empresas que tienen nuevos proyectos en etapas de desarrollo, pero que deben de seguir produciendo el, o los productos tradicionales, hasta que se finalice el proyecto.

2.3.3. Retiro absoluto. Se presenta cuando una empresa desea abandonar un mercado, o dejar de producir lo antes posible, con el objetivo de minimizar pérdidas. Ejemplo de la adopción de esta estrategia la tenemos a nivel nacional en los productores de leche o cerdos, los cuales, debido a problemas ocasionados por el escaso margen de utilidad, deciden abandonar el ramo para dedicarse a otra actividad. A nivel internacional ha sido frecuente en aquellos exportadores debido al incumplimiento del pago de los productos por parte de los “Brokers”

En este tipo de estrategias generalmente las empresas ponen poca atención El hecho de mantener productos “débiles” en los mercados internacionales generalmente conlleva un incremento en los costos de comercialización. Sin embargo, debido a que la mayoría de las empresas agroexportadoras comercializan uno o dos productos, la eliminación de alguno de ellos prácticamente no es considerada.

En la investigación de campo solamente una empresa (Costa de Veracruz), manifestó su interés por eliminar a la papaya de su mezcla de exportación, debido a la fuerte competencia de otros países y la calidad de su producto. Por otro lado, la comercializadora Agroking, manifestó su intención de salirse del mercado de los “commodities”.

El desempeño de él, o los productos de una empresa debe ser continuamente evaluado o monitoreado, de tal manera que se perciba oportunamente una disminución de su contribución dentro de las beneficios totales. Lógicamente esta evaluación debe tener como base el cambio en las necesidades de los consumidores, la competencia de otros productos y el ambiente competitivo. El análisis conduce generalmente a considerar un conjunto de alternativas antes de la eliminación del producto de uno o varios mercados. En caso contrario el exportador debe seleccionar la estrategia de retiro más adecuada (relativo, absoluto o paulatino), para sacar un producto del mercado.

2.4. Estrategias en las etapas del ciclo de vida del producto

El “Ciclo de vida de un producto”, es el conjunto de etapas (introducción, expansión, madurez y decadencia) por las que atraviesa desde su aparición en el mercado hasta la salida del mismo. En cada una de las etapas las estrategias deberán ajustarse de tal manera que permitan alcanzar más fácilmente los objetivos planteados por la empresa.

Lógicamente no todos los productos llegan a completar su ciclo de vida, con frecuencia este se detiene en la primera o segunda etapa. Por otro lado, el desarrollo del ciclo de vida para un mismo producto se puede presentar en forma diferente en distintos mercados extranjeros, es decir, se pueden alargar o contraer algunas de las etapas, o el producto se puede encontrar en diferentes etapas en varios mercados. Tal es el caso de las frutas llamadas *exóticas*, las cuales se encuentran en la etapa de introducción en los mercados de países desarrollados, mientras que en los países productores se les conoce desde hace muchos años.

En la etapa de “introducción”, la información es importante para que el consumidor conozca el productos o su forma de consumo, así por ejemplo, recientemente se esta tratando de introducir la jícama en el mercado canadiense, presentándosele al consumidor con una etiqueta en la cual se le indica que le debe agregar limón y sal para su consumo²⁵.

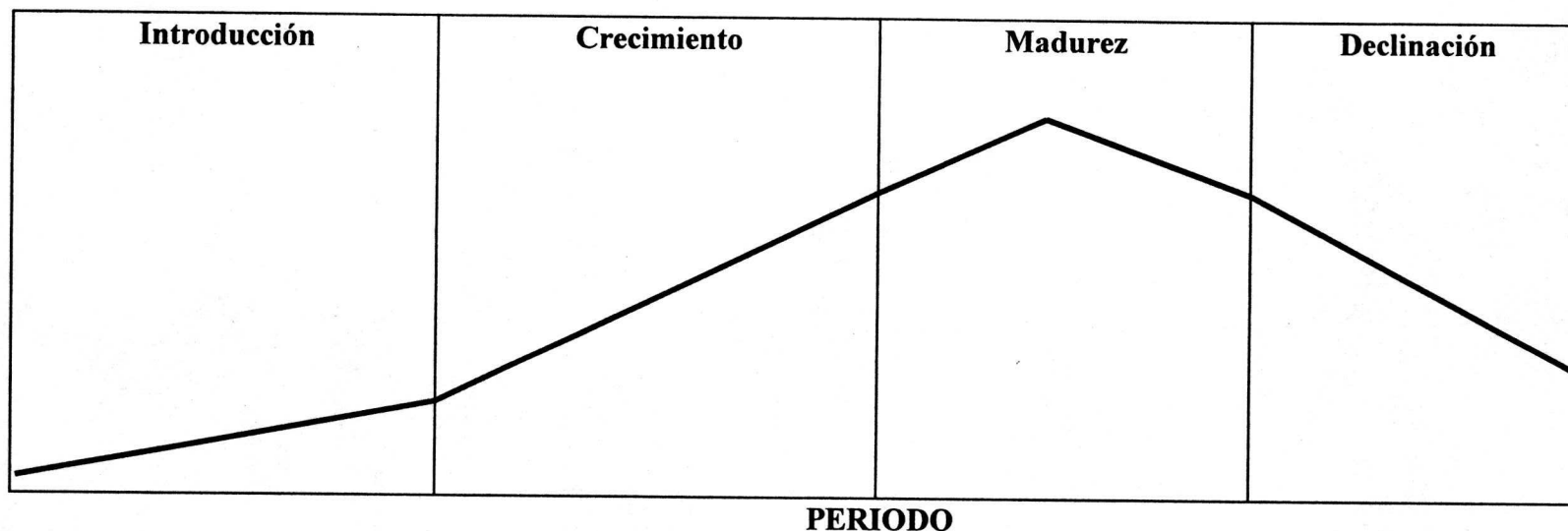
Un producto pasa por diferentes etapas de interés y de necesidades para el comprador. Esto obliga a las empresas a planear estrategias sucesivas y adecuadas para cada una de ellas. El ciclo de vida del producto representa las diferentes etapas en la historia de sus ventas; cada una de ellas muestra diferentes oportunidades, problemas y potencial de utilidades, mismos que permiten formular mejores planes de mercadotecnia.

La curva se divide en las cuatro etapas siguientes: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Los cuadros siguientes muestran las principales características, objetivos y las estrategias más recomendables de cada una de ellas²⁶.

²⁵ Investigación propia.

²⁶ Tomado de Kotler M. op. cit. pp. 410

Figura no. 12. Ciclo de vida de los productos.



CARACTERISTICAS

Ventas	Ventas Bajas	Ventas en ascenso rápido	Ventas piso	Ventas declinantes
Costos	Costo elevado por cliente	Costo medio por cliente	Costo bajo por cliente	Costo bajo por cliente
Utilidades	Negativas	Utilidad en ascenso	Utilidades elevadas	Utilidades declinantes
Clientes	Innovadores	Adaptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	En aumento	El número comienza a declinar	El número disminuye

OBJETIVO DE MERCADOTECNIA

	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación del mercado	Maximizar las utilidades y defender el mercado	Reducir gastos y ordeñar la marca
--	--	--	--	-----------------------------------

ESTRATEGIAS	<i>Introducción</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Madurez</i>	<i>Declinación</i>
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar costo-plus	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o derrotar a la competencia	Reducción de precio
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear más distribución intensiva	Salida selectiva: Descontinuar las plazas no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adaptadores tempranos y los distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Enfatizar las diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel requerido para retener a los leales absolutos
Promoción de ventas	Uso de promoción intensa de ventas para inducir a la prueba	Reducción para obtener ventaja de la demanda intensa de consumo	Incremento para estimular el cambio de marca	Reducción al nivel mínimo

Fuente: Tomado de Kotler P. 1993. op. cit. p. 410

2.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LÍDERES, RETADORES, SEGUIDORES Y NICHOS DE MERCADO.

De acuerdo a la posición que las empresas ocupan en un mercado podemos considerarlas como líderes, retadores, seguidores o de nicho; cada una con diferentes retos y alternativas. A continuación se describen brevemente las principales estrategias para cada una de ellas. El objetivo es más bien mostrar un conjunto de estrategias ofensivas y defensivas que pueden ser adaptadas por diferentes tipos de empresas.

2.5.1. Estrategias de líder de mercado En la mayoría de los sectores productivos existen empresas reconocidas como líderes del mercado, conduciendo los cambios de precios, la introducción de nuevos productos, la cobertura de distribución, etc. Para continuar con su dominio, las empresas tienen que ejercer acciones en tres frentes:

a) La empresa debe de encontrar maneras para expandir la demanda total del mercado. Las empresas líderes buscan incrementar el tamaño de su mercado más allá de su crecimiento natural; entre las principales alternativas se tienen: la captación de nuevos usuarios, el encuentro de nuevos usos, o una mayor intensidad en el uso de los productos. La primera de ellas puede lograrse a través de la expansión hacia otros mercados nacionales, así por ejemplo, los productores mexicanos ocupan una posición líder en el mercado canadiense en el aguacate con el 87 % del mercado, los mangos y las guayabas con el 71.2 % y las limas frescas con el 77.2 %²⁷. De acuerdo con estos porcentajes, una estrategia de penetración con el objetivo de incrementar su participación se antoja difícil debido a que son muy altos. En esta situación la expansión hacia otros mercados internacionales se presenta como una buena alternativa.

La segunda alternativa requiere que a partir de la investigación y desarrollo tecnológico se encuentren nuevos usos industriales a los productos agropecuarios, de tal manera que su utilización como materias primas se expanda. Las industrias de los cosméticos, farmacología, colorantes, etc., trabajan ampliamente en la búsqueda de aplicaciones alternativas. El empleo de la tuna "roja" como colorante de bebidas, el nopal como medicamento, la sábila como componente del shampoo, etc., son sólo una muestra de las grandes posibilidades que se tienen.

La mayor utilización de un producto alimenticio requiere del convencimiento de parte de los consumidores de que los beneficios a su persona se incrementarán también con su consumo. Los mensajes orientados a informar acerca de las propiedades de los productos y sus resultados tienen este objetivo. Ejemplos de la adopción de este tipo de estrategia se encuentran en las empresas productoras de cereales, yougurt, y la reciente propaganda genérica del huevo, pollo, etc.

b) Las empresas líderes deben proteger su participación del mercado vigente, mediante acciones defensivas y ofensivas: posiciones de defensa, defensa de flancos, defensas preventivas, contraofensivas, contracciones, etc.²⁸ Acciones como la diversificación, la innovación, la

²⁷ Datos tomados de Statistics Canadá.

²⁸ La intensa competencia que ha tenido lugar a nivel mundial, a despertado el interés de los administradores en los modelos militares de combate, particularmente los descritos por Sun-Tsu, Mushashi, von Clausewitz y Liddell-Hart

disminución constante de precios, etc., permiten a las empresas líderes defender sus territorios del ataque de sus seguidores.

c) Los líderes pueden tratar de incrementar su participación en el mercado, aún si el tamaño del mismo permanece constante (penetración de mercado).

En algunas ocasiones la porción de mercado del líder no es muy grande, de tal manera que puede buscar lograr su incremento a través de intentar una mayor penetración; por ejemplo, nuestro país es el principal proveedor de brócoli y pepino del mercado de Canadá, abasteciendo el 60.2 % y el 49.5 % ²⁹respectivamente; de acuerdo con estos porcentajes es factible un incremento de su participación mediante acciones más agresivas en promoción, precios, servicio, etc.

2.5.2. Estrategias de retadores de mercado Las firmas que ocupan el segundo, tercero y demás lugares en un sector productivo, pueden considerarse como “*retadoras*”. Estas firmas pueden adoptar uno o dos propósitos: Atacar al líder, y/o, a otros competidores para obtener mayor participación en el mercado, o bien, mantenerse sin deseos de atacar a sus competidores. Entre las principales estrategias de ataque competitivo disponibles para los retadores del mercado se tienen las siguientes:

El primer paso es definir cuál es el objetivo estratégico que se persigue; en la mayoría de los casos representado por el incremento de la participación en los mercados y la selección de las empresas a las cuales se va a atacar, entre las opciones se tienen: ataque al líder de mercado; a empresas del mismo tamaño; o a empresas más pequeñas. Las cinco posibles estrategias de ataque son:

a) Ataque frontal. Consiste en atacar las fuerzas de los oponentes más que sus vulnerabilidades. Muñoz R. y Juárez D. ³⁰(1997), proponen que nuestro país incremente su volumen de producción de zarzamora para constituirse líder del mercado, atacando fundamentalmente a Guatemala, nación que a empezado a posicionarse fuertemente en el mercado norteamericano gracias a sus crecientes envíos, y la permanencia de una oferta durante prácticamente todo el año.

b) Ataque de flanco. Son acciones contra los puntos débiles de los competidores. Un ataque de flanco puede dirigirse a lo largo de dos dimensiones estratégicas: geográfica y de segmento. La primera consiste en localizar y arremeter contra áreas donde los competidores tienen un bajo rendimiento. La segunda en localizar las necesidades del mercado que no han sido descubiertas y que no están siendo servidas por los competidores.

c) Ataque de envolvimiento. Son maniobras rápidas tanto sobre vulnerabilidades como fuerzas de los oponentes. Su objetivo es capturar una porción del mercado de algún competidor. El agresor puede ofrecer al mercado todo y más de lo que ofrece su oponente para que la oferta sea irrechazable. El envolvimiento tiene sentido cuando se dispone de recursos superiores y se

²⁹ Datos tomados de Statistics Canada.

³⁰ Muñoz R. y Juárez M. 1997. “El Mercado de Frutas Menores. El caso de la Frambuesa y la Zarzamora”. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo. México.

considera que una acción rápida permitirá lograr el propósito³¹. Un ataque de este tipo incluiría entre otros: una reducción de precios, mayor promoción, concesiones en la forma de pago, etc.

d) Ataque desviado. Acciones que evitan la confrontación con los competidores dentro de sus territorios. Entre las principales alternativas se tienen: La diversificación en productos no relacionados, la diversificación en nuevos mercados geográficos para productos existentes (desarrollo de mercados), y saltar a nuevas tecnologías para suplantarlo a los productos existentes.

e) Ataque de guerrilla. Son ataques pequeños e intermitentes en diferentes territorios de los competidores.

2.5.3. Estrategia de los seguidores del mercado. Los seguidores del mercado son aquellos que sostienen que una estrategia de *"imitación del producto"* puede ser tan rentable como una de *"innovación"*, debido a que se evitan los gastos para el desarrollo de nuevos productos. Existen tres estrategias que los seguidores utilizan: a) Clonador. Imita los productos, la distribución, la publicidad y todo lo imitable del líder; b) Imitador. Copia algunas cosas del líder pero mantiene cierta diferenciación en empaque, publicidad, precio, etc.; y c) Adaptador. Toma los productos del líder, los adapta y a menudo los mejora.

2.5.4. Estrategias de nicho de mercado. En todos los sectores productivos existen empresas que se dedican a atender nichos del mercado. En lugar de buscar grandes segmentos, las empresas tienen como meta *"subsegmentos"*. Aquellos que atienden nichos de mercado conocen muy bien las necesidades de los clientes y la forma de satisfacerlos. La idea clave del nicho es la especialización. Entre los principales nichos se encuentran firmas especialistas en usuario final, de nivel vertical, de tamaño de cliente, de clientes específicos, geográficos, en productos o línea de productos, en características de producto, en servicio, en canal, etc.

3. Estrategia de marca de productos

La marca es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupos de vendedores y para diferenciarlos de los competidores. Entre los principales objetivos de una marca se tienen: a) Ser un signo de garantía y de calidad para el producto; b) Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante, y c) Apoyar la venta del producto mediante su promoción.

Entre las principales características que debe tener una marca son: a) El nombre debe ser corto; b) El nombre debe ser fácil de recordar; c) El sentido del nombre debe de ser agradable; d) Adaptable a cualquier medio de publicidad; e) Agradable a la vista, y; f) Debe reunir los requisitos indispensables para su registro y protección por la ley.

Las alternativas estratégicas en cuanto a la utilización de marcas se tienen: La utilización de marcas familiares y/o individuales. La marca familiar es aquella que se emplea para todos los artículos de una empresa, mientras que la individual es específica para un producto. Se pueden

³¹ Kotler P. 1993. p. 439

fijar marcas familiares para productos de una misma línea, pero diferentes entre ellas. Otra alternativa es la llamada **“extensión de la marca”** la cual consiste en emplear una marca ya existente para un producto nuevo o modificado, y que por lo general pertenecen a la misma categoría de productos de la marca ya existente.

Cada día es mayor el número de productos agropecuarios que utilizan marcas para distinguirlos de los de otras empresas; sin embargo, es un error considerar que productos como los agropecuarios se diferencien solamente por el hecho de tener marcas distintas; es necesario comprender que si se quiere conseguir una diferenciación de productos mediante marcas comerciales, se debe de lograr crear una **“imagen de marca”** en los consumidores; para ello, deben de cuidarse rigurosamente la calidad del producto, la forma de presentación, las etiquetas y la coordinación de todas estas acciones con una estrategia global de comercialización.

La marca es el signo distintivo de los productos elaborados por una empresa, mientras que la marca registrada es esencialmente un término legal que protege los derechos de exclusividad en la utilización de una marca o distintivo de marca; este distintivo es conocido como **“logotipo”**, el cual es un símbolo o signo gráfico que permite reconocer visualmente a la marca o nombre comercial.

Las empresas agropecuarias deben de olvidarse en la elección de marcas y distintivos de nombres antisonantes, que hagan referencia a la localidad, al santoral, a los familiares, etc., y pensar más en el **“impacto”** de la marca ante los consumidores y los diferentes agentes intermediarios. El exportador deberá decidir si comercializarán sus productos en el extranjero con la misma o diferente marca, de tal manera que su objetivo como herramienta de mercadeo se cumpla fielmente.

Entre las razones que justifican el empleo de marcas para el productor se tienen: a) Facilita las operaciones del manejo de producto y su diferenciación; b) Puede estabilizar las ventas si logra crear “lealtad” hacia sus productos; c) Facilita la introducción de nuevos productos de la empresa; d) Permite una adecuada diferenciación en precios; e) Las marcas registradas le ayudan a luchar contra limitación; etc. Para el consumidor: a) Facilita la identificación de los artículos que desea; b) Le permite verificar la calidad de los productos; y c) Ayuda al consumidor en sus decisiones de compra.

En la investigación de campo se encontró que doce de las veintidós empresas no manejan ninguna marca, debido a que o son materias primas las que envían, o por que es el comprador el que establece la marca del producto. Las marcas encontradas fueron las siguientes:

Cuadro no. 21. Estrategia de “marca” de las empresas agroexportadoras.

EMPRESA	MARCA
J. Piñero y Cía. S.A.	Marca “COPEC” con más de cincuenta años en el mercado.
Promotora Agropecuaria Universal S.A.	Chile marca “PAUSA”, melón marca del brocker.

Exportadores de Café de Jalapa.	Marcas de los socios de la consultora: “ROMA”, M.C., “COPEC”, Y B.M.L.
La Tinaja S.A.	Marca: “La Tinaja S.A.”
Agoindustrias Loma Bonita S.A.	Marcas: “Ejidal y Loma Frut”.
Grupo Quintero S.A.	Marca: “D`Liz”
Mer-Pais S.P.R.	Marca: “Azahar”
Beatriz Martínez Lobato S.A.	Marca: “B.M.L.”
Agroking S.A.	Marca: “Agroking”
Costa de Veracruz S.A.	Marca: Limón “Costa de Veracruz”, papaya: “Santa Margarita”

Fuente: Investigación propia.

Contramarcas y denominaciones de origen. Las contramarcas vienen a representar “**una marca-paraguas**”, que pretende dar una imagen unitaria para productos que tienen el mismo origen: “**Hecho en México**”. Otro aspecto relacionado con la identificación de productos agroalimentarios son las “**denominaciones de origen**”, que aunque en principio sólo se utilizaron para vinos, se están extendiendo a otros productos. Se entiende por Denominación de Origen el nombre geográfico de la región, comarca, lugar o localidad empleado para designar un producto procedente de la vid, del vino o de los alcoholes de la respectiva zona, que tengan cualidades y caracteres diferenciales, debidos principalmente al medio natural y a su elaboración y crianza (estatuto del vino de 1970). De las empresas investigadas, los productores de café de la región de Coatepec, se encuentran interesados en gestionar la denominación de origen para el “**Genuino Coatepec**”

4. La “etiqueta”

La etiqueta es la parte del producto que contiene la información escrita del mismo, puede ser parte del embalaje (impresión) o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto.

Los objetivos de la etiqueta son: identificar al producto, con el propósito de reconocerlos de los demás sustitutos y proporcionar información para que tanto el vendedor como el consumidor conozcan la calidad del mismo.

Entre los principales elementos de la etiqueta se encuentran: Marca registrada, denominación del fabricante, naturaleza del producto, contenido neto, registros, composición del mismo, fecha de fabricación, etc. En los productos alimenticios debe contener además, fecha de caducidad para garantizar su calidad y buen estado del producto, así por ejemplo: el café con el tiempo pierde su calidad y aroma, la leche sólo se conserva por un período de tiempo al igual que el yoghurt, los elementos dietéticos pierden sus propiedades, las conservas producen mal sabor, los huevos pierden su frescura, etc.

La FDA, regula en los Estados Unidos la información que deben contener las etiquetas, dividiéndola en dos partes.³²

a. Panel principal:

- Marca del producto.
- Descripción del contenido.
- Contenido neto.
- Leyenda "Hecho en México".
- Fotografía o grafismos alusivos al producto

b. Panel secundario

- Nombre y dirección del exportador
- Nombre y dirección del distribuidor
- Registro SSA.
- Composición del producto en porcentajes
- Código universal del producto.
- Condiciones de conservación.
- Fecha de caducidad.
- Instrucciones para la preparación o uso del producto

Para el caso de Canadá, los requisitos de etiquetado son prácticamente los mismos³³:

5. El "envase" en la exportación

El envase y el empaque de los productos se ha convertido en una de las herramientas que permiten la penetración y permanencia dentro de los mercados extranjeros, y en donde lo novedoso del diseño, la calidad y tipo de materiales, junto con las especificaciones de orden sanitario para los productos alimenticios constituyen valiosos elementos dentro del plan de comercialización que permite lograr alguna ventaja competitiva en los mercados.

Por envase se entiende el material que contiene o guarda el producto, y que al estar en contacto directo forma parte integral del mismo; sirve para proteger las características físicas y químicas de la mercancía y distinguirla de otros artículos. El objetivo más importante del envase es dar

³² A partir de Bancomext, 1993. "Envase y Embalaje". Serie Documentos Técnicos no. 7

³³ Para más información puede consultarse: "Exigences canadiennes pour l'importation, l'exportation et le commerce interprovincial des fruits et des légumes frais" publicado por la Unidad de importación, división de leche, de frutas y legumbres del ministerio de Agricultura de Canadá.

protección al producto contra el aire, frío, calor, humedad, etc., para su transportación. Otras características importantes son: a) El envase debe de cumplir sus objetivos a un nivel eficiente de costo, de manera que asegure una continuidad de ventas con un buen margen de utilidad; b) El envase debe facilitar la distribución del producto y contribuir a un uso más eficaz del contenido; debe facilitar su dosificación y, según sea el caso, poder abrirlo, cerrarlo y almacenarlo. y c) Deberá llevar por reglamentación la información siguiente: 1) El nombre de la empresa; 2) Origen; 3) Dirección de la empresa; 4) Población; 5) Contenido; 6) Deberá estar regido por el Código Sanitario correspondiente en donde se estipula la forma de su presentación, y 7) Fecha de fabricación y caducidad, o de ambos según el producto de que se trate.

Entre los principales materiales que se utilizan en su fabricación se encuentran la madera, el vidrio, metal, el cartón, el plástico, fibras vegetales, aluminio, etc. Cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas en cuanto a su utilización se refiere, así por ejemplo, el metal presenta un alto anclaje a la impresión y etiqueta, resistencia a compresión vertical, larga vida en anaquel, reciclabilidad, etc., como ventajas, mientras que como aspectos negativos se tiene: alta conducción térmica, necesidad de proteger a los alimentos con aditivos o antioxidantes que alteran la calidad de los productos, etc.

Aunque la función de protección es la más importante, el poder promocional del envase no debe ser ignorado. Si un producto es vendido en diferentes países, el diseño del envase puede hacer mucho para lograr la preferencia del consumidor en cada mercado. El envase debe facilitar el uso del producto, ayudar a su venta y su identificación, en suma puede convertirse en una poderosa razón de compra.

Algunos requisitos para los envases de importación que contienen alimentos regulados por los Estados Unidos son:

- a) Evitar en el envase cualquier tipo de formas engañosas.
- b) Si alguna parte del envase o de la envoltura se encuentra en contacto con alimentos, debe estar libre de cualquier sustancia que pueda ser nociva para la salud y se tendrá que averiguar si para el material de envase se requiere acreditación de la FDA.
- c) Verificar si al nombre del producto se le tiene que aplicar alguna regulación y vigilar que las etiquetas aparezcan completamente legibles.
- d) Al darle nombre a los productos se debe evitar la utilización de palabras que engañen acerca del origen.
- e) Para alimentos, bebidas y medicamentos es indispensable consultar los requerimientos del "Decreto federal de alimentos, drogas y cosméticos" y el "Decreto de Envasado y etiquetado".
- f) Los nombres de todos los ingredientes que se tengan que declarar tienen que estar de acuerdo con los requerimientos de la FDA.

- g) Verificar que los nombres y direcciones del fabricante, envasador y del distribuidor aparezcan tal y como lo requiere y permite el “Decreto Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos”, la “Enmienda al decreto de colores y aditivos” y el “Decreto de envase y etiquetado”
- h) Si el producto esta expuesto a deterioro, en la etiqueta tienen que declararse las precauciones necesarias para prevenir o retardarlo, así como la fecha de caducidad.

6. El “empaque” en la exportación

El empaque permite manipular y fraccionar lotes de producto (agrupamiento de envases), con el fin de facilitar su distribución y exhibición en anaquel. El empackado se realiza en diversas etapas del proceso general de mercadeo, a saber: a) En la finca para la recolección y acopio; b) En el transporte a los centros de acopio y mayoristas; c) En la clasificación para separar calidades de mercados según su destino; y d) En la distribución al detalle y venta al consumidor.

Los empaques inapropiados son causas de pérdidas y deterioros considerables. Por ejemplo en el tomate de ensalada se pierde 14% de la producción en las diferentes etapas de mercadeo, correspondiendo un 5.8% a daños mecánicos causados principalmente por el uso de empaques ineficientes.

Los empaques reducen los volúmenes de algunos productos como las pacas de algodón, las mermas y deterioros en la comercialización, además facilitan el almacenamiento, la identificación de la calidad y selección de los productos a los compradores; contribuyen a la reducción de costos y permiten la publicidad y el impulso de las ventas de productos seleccionados.

Para el manejo del empaque y su embalaje es necesario que las empresas cuenten con carretillas, carros plataforma, gatos hidráulicas, tractores, montacargas, flejadoras, materiales para bloqueo (llenado de los espacios libres que permiten evitar movimientos), contenedores, etc.,

Los productos una vez empackados y embalados son transportados por medio de *contenedores*, los cuales son grandes cajas herméticas que permiten la transportación de mercancías sin manipulación intermedia que pudiera ocasionar mermas en el producto. Pueden ser enviadas en diferentes tipos de transportes o una combinación de ellos constituyendo lo que se conoce como transporte multimodal. Entre las principales ventajas que ofrece este sistema se encuentran:

- a) Mayor seguridad para los productos.
- b) Mínima manipulación.
- c) Mínimo riesgo de daños y robos.
- d) Facilidad de manejo.

- e) Reducción de primas para seguros.
- f) Aceleración de los tiempos de tránsito.
- g) Reducción del costo del embalaje.

Las medidas interiores de los contenedores son las siguientes:

	Contenedor de 40 pies.	Contenedor de 20 pies.
- Largo:	12.03 mts.	5.89 mts.
- Ancho:	2.34 mts	2.33 mts.
- Altura	2.40-2.20 mts. mínima	2.37-2.20 mts. mínima.
- Ancho:	puerta 2.34 mts.	2.305 mts.
- Altura:	puerta 2.286 mts.	2.269 mts.
- Capac.	68 mts. cúbicos	32 mts. cúbicos.
- Peso:	30 tons. max.	20.32 tons. max.
- Peso:	26.73 tons. óptimo.	18.0 tons. óptimo.

6.1 Marcado del embalaje

El embalaje debe complementarse con las indicaciones necesarias para su manejo y llegada al destino final. La información necesaria es la siguiente:

- a) Nombre del exportador.
- b) País de origen.
- c) Marcas de manejo.
- d) Puerto de salida.
- e) Puerto de entrada.
- f) Nombre del destinatario.
- g) Número de pedido.
- h) Número de paquete y tamaño de las cajas que contiene.
- i) Marcas de peso: Neto kgs, neto lbs, Bruto kgs, Gross lbs.

A continuación se muestra la lista de los diferentes empaque o envases utilizados por las diferentes empresas agroexportadoras que se entrevistaron..

Cuadro no. 22. Tipos y materiales de empaque de las agroexportadoras.

EMPRESA	ENVASE O EMPAQUE
Floravic S.P.R.	Empacados en caja de cartón de 22-25 Kg.
Mitsuba de México S.A.	
J. Piñero y Cía. S.A.	Envasado en saco de yute de 70 kg.
Promotora Agropecuaria Universal S.A.	Cajas de cartón, tambores.
Grupo Valle de Anahuac S.S.S.	Empacado en cajas de madera
Exportadores de Café de Jalapa S.A.	En saco de yute de 70 kg.
La Tinaja S.A.	En cajas de cartón de 4.5 kg.
Agoindustrias Loma Bonita S.A.	Tambores de 52 galones.
Tropifrut S.A.	Cubeta de plástico y frasco de vidrio.
Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.	Cubeta de plástico y frasco de vidrio.
Asociaciones Agroindustriales Serranas S.A.	Saco de yute y de polipropileno.
Grupo Quintero S.A.	Cajas de cartón de diferentes tamaños.
Mer-Pais S.P.R.	Caja de cartón
Exportadora Erimar S.A.	Caja de cartón
Beatriz Martínez Lobato S.A.	Saco de henequén de 70 kg.
Cía. Provedora e Industrializadora de Café S.A.	Saco de yute
Agroking.	Cajas de cartón de diferentes medidas.
Servicios del Sureste.	Arpilla de 50 kg.
Costa de Veracruz S.A.	Caja de cartón.
Productos Loma Bonita.	Tambor.
Rancho Luna Llena.	Caja de cartón.
Especies de Morelos.	Caja de cartón

Fuente: Investigación propia.

7. Normalización y exportación

Una de las principales características de la producción agraria es su heterogeneidad, debido fundamentalmente a los suelos, los ataques de insectos, las temperaturas máximas, mínimas y medias, las lluvias, etc., las cuales en conjunto provocan marcadas diferencias en forma, color, sabor, presentación, etc.

Lo anterior difiere considerablemente de la producción industrial, en la cual debido al control de los factores de la producción, los productos se pueden considerar como “homogéneos”. En el sector agropecuario las prácticas culturales, la selección de semillas, los tipos de alimentación para el ganado, etc., influyen parcialmente sobre la uniformidad de la producción; sin embargo, la acción de la naturaleza continua siendo un factor decisivo.

La normalización implica el establecimiento de variables de “calidad” (sensoriales, físicas, químicas y microbiológicas), peso y medida, para los productos agrícolas, de tal manera

que se puedan tipificar. Mientras que la clasificación (también llamada tipificación), consiste en la selección de lotes homogéneos según tipos, categorías, clases, etc. Así por ejemplo, el arroz se clasifica según el largo del grano en cortos, medianos y largos; mientras que los trigos con base en su dureza en duros, semiduros y blandos.

Entre las principales ventajas de la normalización se tienen:

- a) Permite a los consumidores adquirir el tipo de producto que desean.
- b) El precio puede cumplir mejor su función de transmitir al productor los gustos del consumidor.
- c) Incrementa la transparencia al permitir la comparación de las cotizaciones de diferentes mercados.
- d) Facilita las operaciones de compraventa.
- e) Permite las transacciones por muestra o descripción y facilita las negociaciones a grandes distancias.
- f) Orienta la producción de calidades específicas para determinados mercados.
- g) Facilita el acopio y el transporte.
- h) Facilita la formación de canales de comercialización más directos.

Los factores específicos de calidad toman como punto de referencia el uso y destino que se dará al producto, y deberán ser distinguidos y apreciados por el consumidor; es decir, se trata de tipos comerciales basados en características físicas del producto. Entre las principales variables de normalización se tienen: sabor, color, tamaño, peso, grado de madurez, resistencia, edad, cualidades nutritivas, etc., a partir de los cuales se establecen tipos graduados generalmente del “mejor al peor”, utilizándose letras, números y vocablos. De esta manera podemos encontrar los tipos I, II...; extra, corriente...; primera, segunda..., o combinaciones como México A, México B, etc.

Las normas no se refieren a valores únicos, sino principalmente a límites mínimos y máximos, y deben de permitir su funcionamiento en todas las fases de la comercialización. En caso de que algún producto sufra algún tipo de transformación, se deberá establecer una normalización distinta.

La estructura genérica de una norma de calidad es la siguiente:

- a) Definición del producto.
- b) Objetivo de la norma.

- c) Características mínimas de calidad.
- d) Clasificación y tipos.
- e) Calibrado.
- f) Tolerancias.
- g) Envasado y presentación.
- h) Etiquetado y rotulación.
- i) Disposiciones complementarias.

Sin lugar a dudas, con el aumento de los intercambios comerciales a nivel internacional, la normalización de productos se incrementará en el corto plazo. Las empresas deberá, prestar mayor atención a este aspecto, si desean conquistar los mercados extranjeros.

B. TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS³⁴

La transportación se considera como el factor más significativo del costo dentro de la comercialización internacional, constituyéndose en uno de los principales factores de éxito para la empresa en general y para la agropecuaria en particular.

En algunas ocasiones se encuentran en Estados Unidos o Canadá productos agropecuarios de países como Costa Rica o Colombia, a precios menores que los similares mexicanos. Una de las causas de esta situación se encuentra en las ventajas competitivas que por concepto de transporte las empresas pueden generar. Por lo anterior, los exportadores deberán prestar particular atención a esta actividad con el objetivo de iniciarse y mantenerse competitivos dentro de los mercados extranjeros.

La elección del medio de transporte adecuado para la exportación de productos agroalimentarios constituye una de las principales decisiones estratégicas que los exportadores deben de tomar. Para ello, es necesario que conocer:

¿Cuáles son los principales medios de transporte de mercancías?

¿Cuál es el costo de cada uno de ellos, y qué ventajas representa uno u otro?

³⁴ La presente sección ha sido obtenida de: Bancomext. 1996. "Medios de transporte internacional". Serie de documentos técnicos. México

¿Qué tipo de documentos se requieren y se generan?

El objetivo de la presente sección consiste en responder de manera breve a las anteriores interrogantes.

1. AUTOTRANSPORTE

Debido a la ventaja que tiene de facilidad de acceso a diferentes lugares donde se producen los productos agrícolas, resulta un instrumento que permite una eficiente articulación de los procesos de producción, distribución y consumo.

Aunque este tipo de transporte se recomienda para el traslado de productos en tramos de menos de 500 km., la mayor parte del comercio internacional de mercancías que realiza nuestro país es a través del autotransporte.

El autotransporte normalmente puede contratarse por servicio consolidado o por caja completa, siendo el tamaño de caja más recomendable el de 48 pies, debido a su mayor utilización en Estados Unidos como en nuestro país.

El documento que emite el transportista al usuario o cliente se llama "*carta de porte o talón de camión*", y constituye un recibo que ampara mercancías, sin cobertura de seguro, además de que no es un título de propiedad. Contiene los siguientes datos: a) Nombre del embarcador; b) Nombre y dirección del consignatario; c) Punto de carga y descarga; d) Cantidad, peso, medidas y marcas de la mercancía; e) Valor del flete y si ha sido pagado o será pagadero en el punto de destino; f) Fecha de emisión, y; g) Descripción de las mercancías.

En la investigación realizada en campo se encontró que las empresas agroexportadoras emplean uno o varios medios de transporte, dependiendo principalmente del lugar geográfico en que se encuentre el cliente. Diez y nueve empresas ocupan el transporte terrestre con o sin refrigeración, dependiendo del producto para trasladarlos al extranjero. Prácticamente todos los envíos a E.U. se realizan a través de este medio. En el caso de las flores presenta la ventaja de evitar cambios de temperaturas al cambiar de transporte las mercancías.

2. FERROCARRIL

Este transporte es recomendable debido al fuerte volumen de carga que puede desplazar a bajos costos. Su utilización es conveniente cuando se requiere mover altos pesos o volúmenes a distancias largas (más de 500 km.), para distancias menores, se estima que el autotransporte es el más recomendado.

Nuestro país ha establecido convenios de colaboración con ferrocarriles norteamericanos para facilitar la importación y exportación de mercancías, en particular la Unión Pacific conecta con las

líneas de México en las fronteras de Nuevo Laredo y Matamoros; la Southern Pacific en Cd. Juárez, Piedras Negras, Nogales y Mexicali; por su parte, The Atchinson Topeka and Santa Fe Railway lo hace en Cd. Juárez y Ojinaga; y la empresa Tex-Mex en Nuevo Laredo Tamaulipas.

En el transporte internacional ferroviario con los EUA se han agilizado los trámites fronterizos, la revisión aduanal es de forma simplificada. Los convoyes cambian personal al cruce de la frontera y arriban a su punto de llegada tripulados por personal del país de destino con un intercambio que incluye locomotoras y equipo de arrastre.

Se han llevado a cabo la conexión ferroviaria con casi todos los puertos principales del país de tal forma que las mercancías que normalmente se transportan en contenedores pueden ser traspasadas al ferrocarril en los puertos rumbo a su destino final.

2.1. Tipos de trenes y servicios

El transporte de carga es realizado a través de diferentes tipos de trenes:

a. Trenes unitarios. Son aquellos que transportan un mismo producto de un mismo origen a un mismo destino utilizando la misma clase de equipo.

b. Trenes locales. Proporcionan servicio ordinario de carga entre las estaciones intermedias y las principales terminales, movilizandole todo tipo de mercancías en carro entero o menos del mismo.

c. Trenes especiales. Sus recorridos son eventuales, pudiéndose contratar para el transporte de productos de difícil manejo, peligrosos e inclusive para la celebración de eventos políticos o sociales.

d. Trenes mixtos. Sus itinerarios tienen horas fijas de llegada y salida, se transporta tanto pasajeros como carga. Se utilizan frecuentemente para la transportación de perecederos.

e. Servicio express. Permite el transporte de paquetería y envíos de menos de carro entero en equipo integrado a los trenes de pasajeros.

f. Doble estiba de contenedores. Esta forma de transportación incrementa la rapidez y la economía de los fletes. Los carros están integrados por plataformas de piso deprimido, bajo peso y altura, cada una de las cuales permite transportar dos contenedores de cuarenta pies o sus equivalentes de veinte pies. Además de incrementar la capacidad de carga, el sistema de estiba permite los siguientes beneficios complementarios: a) Menores requerimientos de fuerza motriz; b) Menor daño a las mercancías; c) Posibilidad de transportar artículos de alto riesgo, y; d) Reducción considerable del costo del flete por contenedor.

g. Remolque sobre plataforma. Se refiere al movimiento que sobre plataforma de ferrocarril se hace de cajas remolques conteniendo diferentes tipos de carga, incluso productos perecederos que requieren refrigeración, estas cajas equipadas con llantas en la parte trasera y patín en la delantera para ser movidas por tractocamión, permiten la conexión con el autotransporte. Las cajas facilitan

recoger la carga en el domicilio del cliente entregándolas en las puertas del destinatario. Este sistema es conocido también como Piggy Back. Este servicio representa las siguientes ventajas: a) Ahorro de combustible; b) Menor desgaste de los remolques y tractores, y; c) Menor incidencia de accidentes.

h. Contenedores. Los contenedores (explicados en la sección referente a empaques), son transportados a través de los ferrocarriles, permiten disminuir la manipulación de la carga, garantizando su integridad al evitar riesgos de traslado, además agilizan los procesos de exportación e importación, debido a que su diseño les permite ser manejados por cualquier medio de transporte.

i. Servicio estrellas de carga. Responde a las necesidades urgentes de transportación de productos hacia las fronteras, puertos y centros económicos de mayor importancia en el país. Estos servicios se caracterizan por ser directos de origen a destino, tener preferencia de paso, y salir un tren diario en cada sentido, sus horarios de salida y llegada son fijos, lo cual representa una garantía en los tiempos de recorrido. Entre sus principales ventajas se encuentran las siguientes: a) Disponibilidad inmediata de equipo; b) Agilización en los trámites de documentación y liquidación de embarques, y; c) Garantía en la puntualidad de sus entregas y reducción importante en los costos de transportación.

Entre lo principales equipos de carga con que cuenta el ferrocarril se encuentran los furgones, tolvas, carros tanque, tolvas abiertas, góndolas, plataformas para remolques y contenedores, y equipo especial de tal manera que se puedan atender las diferentes necesidades de los productos y los usuarios.

2.2. Tarifas

Las cuotas a cobrar por el servicio ferroviario de carga se expresan en moneda nacional por cada mil kilogramos, aumentándoles un porcentaje cuando las remesas se documentan por servicio express. Los jefes de estación pueden exigir el pago por adelantado de los cargos hasta su destino en los siguientes casos.

- a) Cuando el valor comercial de los artículos no garantice el valor comercial del flete.
- b) Tratándose de mercancías de fácil descomposición, de animales vivos, o en remesas asignadas a las aduanas interiores.

2.3. Distancias

Las tarifas se aplican por distancia en secciones que van de 10 en 10 hasta 250 km., de 25 en 25 de 250 a 1000 km., y de 50 en 50 de 1000 km. en adelante.

“El conocimiento de embarque”, carta de porte o contrato de transporte, es el documento por el cual la empresa se compromete a prestar el servicio, estipulando en el mismo las condiciones de

transporte impresas al reverso del original. Este documento debe estar firmado por el jefe de la estación, con fecha de expedición y sello de la oficina.

Es obligación del remitente enviar con oportunidad el conocimiento original al consignatario para que este pueda retirar en el destino el embarque mediante la presentación y entrega del documento debidamente firmado, además de la liquidación correspondiente por el transporte efectuado. Por otro lado, es necesario presentar la *“Noticia de carga”* conque se dio aviso del arribo de la remesa.

Además de pagar el flete que señala la “tarifa única de carga y express”, el usuario deberá considerar las cuotas por cargas que especifica la “tarifa única de servicios diversos”, la cual cubre arrastres adicionales solicitados por los usuarios, cargos por demoras en carga, liquidación y otros de carro por entero, y por servicios varios.

En la investigación de campo únicamente una empresa (Beatriz Martínez L.) manifestó estar interesada en utilizar el ferrocarril para reducir sus costos de transporte.

3. Transporte marítimo

Las características de este medio de transporte son principalmente su gran capacidad de carga y su adaptabilidad para transportar toda clase de productos y de valores.

Es posible encontrar diferentes tipos de buques que se adaptan a las diferentes necesidades de carga, desde aquellos que cuentan con sistemas de refrigeración para carga perecedera, graneleros, portacontenedores, petroleros, etc., hasta aquellos que pueden llevar un tipo de carga en un sentido de la ruta y cargar otra totalmente diferente para el viaje de regreso. Una característica fundamental es el bajo costo comparado con otro tipo de transporte, particularmente para grandes volúmenes y distancias.

3.1. Tráfico

Entre los principales tipos de tráfico marítimo se encuentran:

3.1.1. Tráfico de cabotaje Es aquel que se presenta a lo largo de un litoral como un servicio costero nacional o internacional.

3.1.2. Tráfico de altura también conocido como interoceánico, encontrándose dentro de este dos clases de servicios:

a). Servicio irregular. Prestado por buques *“Tramp”* cuya principal característica es que sirven a cualquier ruta en el tráfico mundial y carecen de clientes fijos, es decir, no cuentan con itinerarios fijos y navegan en todas las regiones buscando carga principalmente a granel y en buques completos. Su contratación se realiza principalmente en las bolsas de fletes o mercados de fletes.

Este servicio se puede contratar bajo dos modalidades: Fletamento por tiempo y, fletamento por viaje.

b) Servicios regulares. Son aquellos que prestan en forma regular las líneas de navegación y se caracterizan por:

- Operar en rutas fijas establecidas sirviendo a un grupo de puertos.
- Contar con itinerarios con fechas de llegada y salida.
- Ofrecer espacio disponible para pequeños embarques.
- Poder transportar carga general y heterogénea.

Dentro de los servicios regulares es posible encontrar líneas que pertenecen a conferencias marítimas (reunión de líneas navieras que prestan servicio en una ruta determinada, y que convienen en la aplicación de fletes uniformes y ciertas reglas operativas), y líneas independientes conocidos como "*outsiders*".

Un requisito para poder determinar la forma de contratación de las empresas navieras es formalizar la operación de compraventa de la mercancía cuyas condiciones influyen en la contratación de estos servicios y son conocidas como INCOTERMS o términos de venta internacional, en las cuales se especifica como se mencionó anteriormente las obligaciones de los compradores y vendedores en cuanto a la transportación y otros aspectos se refiere.

El exportador deberá entonces estar bien informado acerca de las tarifas de los fletes y las reglas y normas que aplican las líneas navieras a los productos que se embarcan.

3.2. Pasos a seguir para la contratación del servicio marítimo

Primeramente es necesario localizar las líneas que prestan el servicio en la ruta deseada y sus agentes que la representan.

Conocer los itinerarios de los buques, tarifas de fletes para él, o los productos que se van a embarcar y las condiciones que regirán el transporte.

El usuario se pondrá en contacto con el agente para reservar espacio en el buque para la mercancía. Este último le indicará el cuándo y dónde deberá entregarla. Los datos que debe proporcionar el usuario son normalmente los siguiente:

- a) Clase de producto.
- b) Peso bruto y neto.
- c) Volumen por bulto y total.

- d) Valor.
- e) Tipo de empaque y embalaje.
- f) Número de bultos.
- g) Puertos de origen y destino.
- h) Nombre del embarcador
- i) Nombre del consignatario.

j) Instrucciones especiales para el manejo o estiba de sus productos.

El interesado procederá a la entrega de la mercancía en los almacenes del puerto personalmente o por medio de agente aduanal, el cual procede a elaborar la documentación aduanera y la correspondiente a la línea naviera, quien las embarca recurriendo a las empresas de carga y descarga que operan en los puertos.

Una vez que las mercancías se encuentran a bordo del buque, se expide el conocimiento de embarque, verificando los datos y realizando un recuento que permite comprobar que las mercancías fueron efectivamente subidas y recibidas en el buque.

El conocimiento de embarque es el documento probatorio de un contrato de transporte marítimo de mercancías. Generalmente contiene los siguientes datos:

- a) Nombre del embarcador.
- b) Nombre del consignatario.
- c) Puerto de carga.
- d) Puerto de descarga.
- e) Nombre y matrícula del buque.
- f) Cantidad, peso, medidas y marcas de la mercancía.
- g) Valor del flete.
- h) Fecha.
- i) Número de copias negociables.

El conocimiento de embarque puede desempeñar las siguientes funciones:

- a) Prueba de un contrato de transporte en donde se estipulan las condiciones de prestación del servicio.
- b) Documento probatorio de la carga de mercancías en un buque.
- c) Recibo de mercancías embarcadas o en custodia.
- d) Título de las mercancías (título de crédito transferible y negociable), por el cual se concede al consignatario el derecho de tomar posesión de las mercancías en el puerto destino.

El conocimiento de embarque puede presentar dos modalidades:

- a) Conocimiento de embarque "*limpio*". Significa que las mercancías han sido embarcadas en perfectas condiciones y que el número de paquetes es correcto.
- b) Conocimiento de embarque "*sucio*". Indica que las mercancías presentan algún problema.

3.3. Tipos de carga

Entre los principales tipos de carga que se transportan por vía marítima se tiene la siguiente:

- a) **Carga general.** Es aquella que se presenta en estado sólido, líquido o gaseoso y que, estando embalada o sin embalar se puede tratar como una unidad, presentándose fraccionada (sacos, cajas, bultos, guacales, etc.) o unitarizada, es decir, en pequeñas cargas uniformes o heterogéneas que se unen para formar una unidad, presentándose en paletas o tarimas en contenedores a fin de facilitar su manejo.
- b) **Carga a granel.** Es aquella que es embarcada suelta en bodega, es decir, no requiere de un embalaje específico para su transportación. Ejemplo: los granos.
- c) **Carga peligrosa.** Son aquellas que pueden causar daños a personas, cargas contiguas o al medio de transporte por sí mismas o por interacción con las demás. Ejemplo: Productos químicos, plásticos, químicos agrícolas, explosivos, etc.
- d) **Carga perecedera.** Son aquellas que por su naturaleza o condición comercial pueden sufrir demérito sensible en su calidad comercial o descomposición en caso de ser deficientemente conservadas y/o transportadas. Generalmente son productos que no han sufrido ningún proceso de transformación y requieren de condiciones (de temperatura principalmente) especiales para su conservación. Ejemplo de ellos se tiene a los productos agrícolas en su estado natural.
- e) **Carga valiosa.** Se refiere a artículos que aún cuando son pequeños tienen un gran valor intrínseco, tales como joyas, obras de arte, metales preciosos, etc.
- f) **Animales en pie.** Se refiere al transporte de animales vivos, siendo el más significativo el tráfico de ganado bovino, porcino, ovino y caballas de raza para reproducción.

g) **Carga pesada y voluminosa.** Se considera aquellas que sus dimensiones o peso exceden de las que se manejan con equipo convencional.

3.4. El flete

Las conferencias y líneas marítimas independientes consideran una serie de factores para fijar las tarifas de los fletes, entre ellos se tienen: la naturaleza del productos, el tonelaje a transportar, posibilidades de daño y robo, el valor de la mercancía, el embalaje, la competencia, costos directos, de manipulación, de los seguros, los cobros y derechos portuarios, la distancia entre los puertos, derechos de canales, posibilidad de contar con carga de regreso, etc.

El costo del flete definitivo se hace tomando en consideración los siguientes elementos: a) La tarifa básica; más b) Recargos por diversos conceptos; menos c) Los descuentos que puedan aplicar a la tarifa básica.

Las tarifas básicas constan de la siguiente información: Rutas; países y puertos que quedan comprendidos en las rutas, líneas que participan en la conferencia, reglas y bases para la aplicación de la tarifa, lista de productos por clase, clasificación arancelaria y flete correspondiente; productos especiales, refrigerados, peligrosos, de manejo delicado, etc. La tarifa básica incluye el costo del flete sin ningún recargo. Existen cuatro tipos de fletes dentro de la tarifa básica:

a. Fletes específicos. Es para productos determinados, de acuerdo a la clasificación arancelaria o por clases.

b. Fletes promocionales. Menor que el anterior, se otorgan previa solicitud a productos no tradicionales de países en desarrollo principalmente. Su duración es limitada, mientras el producto se da a conocer en un determinado mercado.

c. Fletes para productos no especificados. Se aplica a aquellos productos que no aparecen dentro de la tarifa.

d. Cuotas abiertas. Se encuentran sujetas a negociación en función de los precios que determinados productos tengan en el mercado internacional.

Los sobrecargos tienen su origen en situaciones específicas que provocan el incremento de los costos de operación, entre los principales se encuentran: Congestionamiento portuario, ajustes cambiarios, precios de combustibles, inseguridad en los puertos, riesgos de guerra, recargos gubernamentales, etc.

Las conferencias o las líneas navieras independientes otorgan descuentos por los siguientes conceptos: Acuerdos de lealtad o fidelidad; fletes promocionales; requerimientos o fletes especiales; descuentos a diplomáticos; descuentos por obras de caridad o beneficencia.

El exportador deberá conocer la base sobre la cual se esta cobrando el flete, pudiendo ser por tonelada, por volumen o *ad valorem*, lo cual depende de las características del producto.

Las rutas representan el conjunto de puertos que las embarcaciones tocan en sus travesías por el mundo. Nuestro país se encuentra comunicado mediante algunas de ellas como son: Lejano Oriente-Estados Unidos-México; Norte de Europa-Estados Unidos-México; Mediterraneo-Estados Unidos-México.

En la investigación de campo se encontró que todos los envíos a Europa se realizan por medio del transporte marítimo.

4. Transporte aéreo

El valor de los productos transportados por medio aéreo supera el 30% del total mundial. En la actualidad no existe prácticamente ninguna limitante para el envío de carga a cualquier parte del mundo, la cual se puede dividir en tres grupos:

a) Carga de emergencia.

b) Perecedera o de rutina.

c) De transportación terrestre o marítima que se puede cambiar a aérea.

Los principales productos agropecuarios que se transportan por este medio son las flores de corte, frutas y vegetales, caballos de raza, hiervas aromáticas, etc.

En la investigación de campo, únicamente las empresas Erimar, en sus envíos a Europa y a Japón, Beatriz Martínez L. para café, y El Rancho Luna Llena y Especies de Morelos, exportadores de hiervas aromáticas, manifestaron utilizar el transporte aéreo.

Generalmente se ha considerado a la rapidez de desplazamiento como única ventaja del transporte aéreo, sin embargo, se debe considerar los ahorros que por concepto de empaque y embalaje, almacenamiento, primas de seguro más bajas, etc., se realizan por su utilización.

La Asociación Internacional del Transporte Aéreo es un organismo mundial que ha facilitado el movimiento de mercancías a través de un convenio por medio del cual se estandarizaron los procedimientos para el manejo interlineal del tráfico. Este convenio prevé la mutua aceptación de documentos, de los cuales el más importante es la "*guía aérea*". De esta forma una línea aérea puede aceptar los embarques para su transportación aún cuando se involucren varias líneas para hacerla llegar a su destino final.

4.2. Tarifas

Las tarifas aplicables son aquellas publicadas y en vigor en la fecha en que el transportista emite el conocimiento aéreo, pudiendo ser en dólares o en moneda local del país de origen o destino con base en el peso (Kg. o Lb), o el volumen de las mercancías (el que resulte mayor). Las diferentes tarifas que existen son las siguientes:

a. Tarifa mínima. Se aplica cuando el peso o volumen de la carga es bajo y menor al estipulado por la tarifa mínima.

b. Tarifa de carga general. Se aplica a productos que no sean perecederos y se establece en base a rangos de peso, desde menos de 45, de 45 a 99; de 100 a 299; de 300 a 499; y más de 500 kg. Correspondiendo la mayor a la primera y la menor a la última.

c. Tarifas específicas de comodidad. Son aplicables a determinados productos de los cuales se pretende impulsar su comercio internacional. Son más bajas que las generales de carga.

d. Tarifa promocional. Son autorizadas por los gobiernos de acuerdo a convenios bilaterales, en los cuales se estipula la posibilidad de poder emitir este tipo de tarifas con el objeto de promover un determinado artículo en el mercado de alguno de los países en cuestión, pueden ser más reducidas que las anteriores. Para su obtención en México es necesario solicitarla ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

e. Tarifas para contenedores. Se aplican a contenedores para aviones, lo que implica un mejor aprovechamiento de su espacio y la aplicación de tarifas reducidas por el manejo de carga.

f. Tarifas para mercancía clasificada. Se aplica a determinados productos como animales vivos, material impreso, valores y restos humanos. Pueden ser mayores o menores que la general de carga y se aplican en áreas determinadas.

La tarifa se determina de acuerdo al peso cobrable, el cual se puede determinar por peso o por volumen, cobrándose en cualquier caso la cantidad que resulte mayor. El primer caso se aplica a productos pesados como maquinaria, productos enlatados, etc., mientras que el segundo a productos ligeros pero voluminosos, para su determinación se deberá dividir el volumen del embalaje en centímetros cúbicos entre 6 000 cm³, el resultado se compara con el peso real y la cantidad que sea mayor será el peso cobrable base de la tarifa. Además de la tarifa existen cargos de valuación para embarques que tengan un valor mayor al de la base preestablecida, y por asegurar la mercancía. Este último es opcional y se aplica a solicitud del usuario.

4.3. Documentos

Los principales documentos que se manejan en la transportación aérea de mercancías son los siguientes:

a. Carta de instrucciones. En ellas se desglosan de manera detallada todos los aspectos relativos al movimiento específico de un embarque.

b. Lista de empaque. Tiene como objetivo servir de base para el control, verificación y prueba para el exportador de la expedición de la mercancía. Es necesario para su despacho aduanal.

c. Guía aérea. Constituye uno de los documentos más importantes dentro de la transportación y pagos internacionales, entre sus principales características se tienen:

- Representa la prueba de la existencia de un contrato de transporte entre el embarcador y la línea aérea.
- Documento que contiene las instrucciones de embarque, la ruta a seguir, la descripción de la mercancía, los cargos de transportación y manejo y el lugar de liquidación.
- Sirve como documento contable.
- Sirve de base para realizar el pedimento de importación o exportación.
- Representa el comprobante de recibo de mercancías
- Sirve como póliza de seguro en caso de haberse solicitado.

e. Factura comercial. Documento que ampara el valor y legaliza la propiedad de las mercancías descritas en la misma.

CAPÍTULO V

PLANEACIÓN DE LA “MEZCLA DE COMERCIALIZACIÓN”

ESTRATEGIAS DE PRECIOS, PAGOS Y COMUNICACIÓN INTERNACIONAL

Entre los principales problemas a que se enfrenta el exportador de productos agropecuarios, están sin lugar a dudas los relacionados con la administración de los precios y el establecimiento de sus políticas en los mercados de exportación, lo cual es, por un lado, sensiblemente más complejo que en los mercados domésticos, y por otro, los productos agropecuarios presentan marcadas diferencias en relación con el margen de maniobra con que los productores pueden actuar, Situación marcadamente diferente en relación con otro tipo de productos donde al precio se le considera como el más flexible, independiente y controlable de los elementos de la mezcla de comercialización¹. El problema fue planteado en la “introducción” del presente trabajo de la manera siguiente:

- **¿Cuáles son las estrategias de precios y formas de pago, que las agroempresas pueden emplear y/o emplean en sus operaciones internacionales?**

La primera parte del presente capítulo tiene por objetivo su respuesta.

Por otro lado, para una empresa agroalimentaria no es suficiente descubrir las oportunidades que un mercado ofrece, sino que es necesario también comunicar a los consumidores, y a los agentes del canal de comercialización que tiene el producto adecuado para satisfacer sus necesidades. Esta situación fue planteada en la “introducción” del trabajo de la siguiente manera:

- **¿Qué estrategias de comunicación emplean y pueden emplear las empresas agroexportadoras para promocionar sus productos en los mercados internacionales?**

La respuesta a la pregunta anterior constituye el objetivo de la segunda parte del capítulo.

A. ESTRATEGIAS DE PRECIOS Y FORMAS DE PAGO INTERNACIONALES

Existen cinco aspectos estratégicos relacionados con los problemas de precios para los exportadores, al menos tres de ellos son exclusivos de la actividad de exportación²:

- a) El establecimiento de la estrategia de precios.
- b) La relación entre la política de precios externos y la de precios domésticos.

¹ Phillips Ch. op. cit. p. 419,

² Albaum G. op. cit. p. 306,

- c) Los aspectos monetarios.
- d) Los elementos que conforman las cotizaciones internacionales.
- e) Los precios de transferencia.

Antes de explicar brevemente cada uno de ellos es importante conocer los factores determinantes del precio de exportación.

1. Factores que determinan el precio de exportación

Con el objetivo de entender la estructura de los precios, es necesario examinar aquellos factores que tienen influencia en su determinación. Estos son:

- a) Costos.
- b) Condiciones de mercado y conducta del consumidor³.
- c) Competencia.
- d) Aspectos legales y políticos.
- e) Políticas generales de la empresa.

1.1. Costos. Representan el segundo factor de importancia en la determinación de los precios de exportación de los productos agroalimentarios. Establecen el “*precio piso o base*” sobre el cual un producto debe de ser vendido. Existen diferentes técnicas para establecer el precio de los productos en base a los costos, la más utilizada es aquella que emplea únicamente los costos directos (materias primas, mano de obra, etc.) conocidos también como marginales, aunque en ocasiones se consideran algunos porcentajes de costos indirectos o fijos⁴.

Sin embargo, existen diferentes razones por las cuales es recomendable o justificable vender los productos a un precio menor, entre ellas: a) Entrar al mercado de exportación con un adecuado nivel competitivo; b) Retener una posición competitiva; c) Apoyar el crecimiento de los distribuidores; d) Preservar el empleo; e) Vender un producto que esta fuera de la línea de

³ En los textos de economía agrícola se considera a demanda en función del precio, sin embargo, la demanda actual también en forma simultánea como un determinante del precio.

⁴ Los costos se clasifican de acuerdo a su función en costos de producción, de distribución y ventas, y costos de administración. Sin embargo, con fines de establecer el precio de exportación de un productos, se emplea la clasificación de acuerdo a su comportamiento en: costos marginales o directos, los cuales cambian en relación con el volumen de producción; costos fijos o indirectos, los cuales permanecen constantes durante un período determinado; y los costos semivariabales o semifijos. El costeo directo, al incluir solamente la parte variable de los costos de la función productiva permite obtener un precio menor para los productos en el mercado internacional. Tomado de Bancomext. 1993. “Formación del Precio de Exportación”. Serie documentos técnicos. México. p. 6-7.

exportación habitual; f) Conseguir pedidos de gran volumen, y; g) Abastecer a las subsidiarias en el extranjero.

Las categorías básicas de los costos incurridos para servir tanto el mercado doméstico como internacional son las mismas, ejemplo: mano de obra, materias primas, partes y componentes, transporte, etc. sin embargo, la importancia en la determinación del precio probablemente sea diferente. En la exportación el costo del personal de ventas, el transporte interoceánico, el aseguramiento, la modificación de los empaques, la adaptación de la publicidad, etc., pueden incrementar el precio de los productos. Debido a la localización de los consumidores, es necesario considerar el tiempo de transportación de los productos, o el mantenimiento de inventarios en el extranjero para evitar desabasto. Es importante considerar los aspectos legales relacionados con los alimentos que pueden influir en los costos de exportación.

Para determinar el precio de exportación la empresa debe fijar sus objetivos globales en materia de precios. Si la comercialización tiene como finalidad el aprovechamiento de una capacidad sobrante de producción, quizá pueda utilizar los costos marginales (también llamado “costing”) para fijar su precio. Si busca posicionarse, reputación de calidad, tener el mejor servicio, etc. ,deberá casar este objetivo con un análisis del mercado⁵.

En la investigación de campo realizada, sólo cuatro de ellas manifestaron que los costos del producto participaban en la determinación de los precios de los productos de exportación.

1.2. Condiciones de mercado (Demanda) Representa el principal factor en la determinación de los precios de los agroproductos de exportación. La naturaleza de los mercados determina el límite máximo de los precios, es decir, la utilidad o valor que los consumidores establecen a los productos fijan los conocido precios “*Tope*” o “*techo*”.

Cuando se calcula la demanda de un producto en un mercado, este puede ser segmentado de tal manera que se determine el número de consumidores para diferentes niveles de precios, así el exportador podría seleccionar el estrato de mayor interés, el cual proporciona una idea más exacta del nivel de precios que se puede establecer.

Los factores básicos que determinan como un mercado evaluará un producto en un mercado extranjero incluye aspectos demográficos, las costumbres y tradiciones, y consideraciones económicas, las cuales están relacionadas con la aceptación y uso de un producto. Es por ello que la naturaleza de la demanda expresada en términos de elasticidad precio o ingreso, varía ampliamente de un país a otro.

La información se presenta como uno de los principales elementos para el establecimiento de los precios en los mercados internacionales. En algunas ocasiones es difícil acceder a ellas debido a la naturaleza propia de los mercados de países subdesarrollados; en otras, el exportador no sabe donde se encuentra o cómo acceder a ellas.

⁵ Ibid. p. 13

En la investigación de campo se pudo identificar a la demanda como el principal factor en la determinación de los precios de los productos. El poder negociador de los compradores, junto con las características de los productos agrícolas (Commodities), generan las condiciones adecuadas para que el productor agropecuario se vuelva simplemente un receptor de precios. El total de las empresas encuestadas manifestó a las condiciones de mercado como el principal factor que determina los precios internacionales. Si bien estas son el resultado de la interacción oferta y demanda, el centro de poder se encuentra en ésta última.

1.3. Competencia. Mientras que los costos y las características de la demanda determinan los precios “piso” y “techo” de un producto en los mercados de exportación, las condiciones de la competencia ayudan a determinar dónde dentro de los dos extremos los precios pueden establecerse. La reacción de los competidores es a menudo una consideración crucial que impone limitaciones prácticas sobre las alternativas de los precios de exportación.

La función del análisis del mercado en relación con la determinación de los precios de exportación consiste en establecer un límite máximo a la decisión correspondiente, a partir de la demanda del producto y de las características de los competidores. A la estrategia conforme a la cual el precio se establece en base a la competencia en el mercado se le conoce también como “*pricing*”⁶.

Las características de los precios dependen también de la estructura competitiva del mercado. Para el caso específico de los productos agropecuarios generalmente se les ha asociado con mercados de competencia perfecta⁷; modelo que aunque ha sido bastante criticado, por considerarlo en extremo irreal, constituye el elemento analítico más utilizado en la práctica profesional. Las otras estructuras de mercado corresponden a la competencia monopolística, los oligopolios y por último el monopolio.

Los precios de los productos competitivos tales como los sustitutos, tienen un alto impacto sobre los volúmenes de venta que puede un exportador colocar. Una de las decisiones fundamentales se refiere a si el precio de los productos deberá estar por arriba o al mismo nivel que el de la competencia. Por otro lado, el precio es utilizado como una barrera a la entrada de más competidores a los mercados.

1.4. Aspectos legales y políticos Las personas encargadas de establecer los precios de los productos de exportación deben de considerar los aspectos políticos y legales existentes en cada uno de los mercados internacionales. Estos factores actúan principalmente limitando la libertad con la cual las empresas pueden establecer los precios sobre consideraciones únicamente económicas.

⁶ Ibid. p. 13

⁷ Para que se presente un mercado de este tipo, se requiere en primer lugar que exista un número de personas o agentes económicos relativamente grande participando activamente en las transacciones comerciales. Además, la producción de cada uno de estos agentes debe ser pequeña en relación a la producción total. El segundo supuesto requiere que el producto sea homogéneo. El tercer supuesto se refiere a la movilidad de los recursos; por último, los consumidores y los productores deben de tener información completa, de forma que las decisiones se adopten con pleno conocimiento de las oportunidades existentes. Barrera I. y Chalita T. 1988. “Metodología para el Análisis de Mercados Agropecuarios”. CNIA-SARH. pp. 120-121

En la actualidad es ampliamente reconocido que los gobiernos tienen el derecho y la obligación de proteger a sus ciudadanos, para ello, han establecido un conjunto de acciones como la legislación antidumping, tarifas, restricciones a la importación, etc. con el objetivo de defender a los consumidores y productores locales de algunas prácticas que los pudieran perjudicar. La legislación antidumping establece consideraciones acerca del nivel más bajo de precio que un producto podría tener en el mercado.

La presencia de diferentes niveles tarifarios en los países, impone una adaptación de los precios. Cuando los gobiernos intervienen en los mercados monetarios, la situación competitiva puede cambiar drásticamente, así por ejemplo las devaluaciones obligan a los exportadores a reducir sus precios con el objetivo de poder competir contra los productores domésticos, los cuales incrementan al mismo tiempo su competitividad en los mercados internacionales.

1.5. Políticas de las empresas y mezcla de comercialización El establecimiento de precios no se encuentra divorciado de las consideraciones del “producto”, la administración debe tomar en cuenta el punto de vista de los consumidores, y evaluarlo en términos de su calidad y otras características relacionadas con su precio. La naturaleza del producto, la calidad del empaque, las variedades o estilos disponibles influyen no solamente sobre los costos, sino también sobre la disposición de los consumidores a pagar o a sustituirlos por otros.

La imagen que los consumidores tengan del país de origen de los productos afecta la forma en que se interpretan los precios, así por ejemplo, si un producto proviene de un país con buena reputación y el precio se establece a un nivel bajo, los consumidores consideran que están recibiendo un buen “valor” por su dinero, sin embargo, si la imagen es negativa, los compradores consideran que están adquiriendo un producto de mala calidad. Si el precio es alto y la imagen favorable, los consumidores lo relacionan con alta calidad, en caso contrario consideran que es poco el “valor” en comparación con el precio.

Las políticas de selección de canales, la cantidad y calidad en el servicio, la relación con los representantes o mayoristas, constituyen factores que afectan el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos. Las políticas de comunicación que las empresas establecen, se relacionan no sólo con la información y motivación al cliente para adquirir los productos, sino también directamente con el precio.

En la investigación de campo realizada con empresas agroexportadoras, solamente tres de ellas manifestaron que los aspectos internos de la empresa tienen alguna relación en la determinación del precio de sus productos de exportación.

2. Estrategias de precios de exportación

Frecuentemente los exportadores dependen por completo de los costos para establecer las políticas de precios en los mercados de exportación. En algunos casos se trata de cubrir los costos totales de manera permanente, incluso si tal acción resulta substancialmente alejada del volumen óptimo de ventas, o estimula la entrada de competidores extranjeros en algún mercado. En otros casos el costeo marginal junto con una mínima parte de los costos fijos es utilizado. Esta práctica

asumen que los objetivos de utilidad se realizarán principalmente sobre las ventas del mercado doméstico; de esta forma los mercados extranjeros pueden ser utilizados para colocar la producción excedente y por lo tanto, podrán ser vendidos a un precio que no incluyan los costos indirectos. Sin embargo, esto puede generar acusaciones de “*Dumping*” por parte de las empresas locales.

Existe un buen número de objetivos que se pueden perseguir a través del manejo de los precios, así como de estrategias que permiten alcanzarlos, entre ellos:

- a) Obtener un “adecuado” retorno sobre la inversión.
- b) Alcanzar metas específicas de utilidades.
- c) Posicionarse en el mercado.
- d) Conquistar un segmento de mercado.
- e) Maximizar las utilidades.
- f) Enfrentar la competencia.

Las siguientes son algunas de las principales estrategias que pueden ser utilizadas dentro de los mercados de exportación⁸.

2.1. La primera de ellas consiste en ingresar a un mercado con altos precios, obtener beneficios de corto plazo para retirarse posteriormente. En esta estrategia las empresas no tienen una preocupación por el largo plazo, sino que son las utilidades inmediatas las que determinan principalmente el nivel de precios. Por sus características, difícilmente puede ser aplicada por las empresas agroexportadoras.

2.2. La segunda de ellas consiste en la reducción de precios como medida preventiva ante la posible entrada al mercado de otras empresas. La estrategia funciona así como una barrera de entrada fundamentalmente, y es aplicada por una gran cantidad de empresas ante la apertura comercial de nuestro país.

2.3. La tercera de ellas tiene como propósito conseguir mercados de masa, es decir, de alto volumen que permita bajar costos y obtener beneficios. Esta estrategia asume que la demanda de los productos es altamente elástica y que los compradores extranjeros compren principalmente sobre la base de precios bajos. Aunque la demanda de productos agroalimentarios se considera inelástica, los objetivos de la estrategia coinciden con los de las empresas agroexportadoras.

2.4. La siguiente estrategia, llamada de precios de extinción, tiene como objetivo eliminar del mercado a través del establecimiento de precios bajos a aquellos competidores marginales con altos costos de producción. Una vez cumplidos los propósitos, los precios pueden volver al nivel

⁸ Albaum G. op. cit. pp. 313-316

original. Sin embargo, es importante hacer dos consideraciones al respecto: a) Una vez que los consumidores adquieren un producto a precios bajos es difícil su incremento posterior; y b) Es posible asociar a esta práctica con "Dumping".

3. Relación entre las políticas de precios externos y domésticos

Uno de los principales componentes de la política de precios dentro de los mercados de exportación, es la relación que debe existir entre el precio de los productos para los mercados de exportación y los domésticos. Los exportadores deben decidir si el nivel de precio debe estar más alto, igual o más bajo en el extranjero.

3.1. Uno de los principales argumentos para el establecimiento de precios más bajos en los mercados internacionales, es el relativo a la necesidad de captar consumidores en lugares donde el producto es desconocido, motivando su compra a través de las posibles economías de los consumidores. Una justificación más se basa en que los competidores posiblemente produzcan a costos más bajos debido subsidios gubernamentales u otras ventajas competitivas.

3.2. El establecimiento de precios de exportación mayores que los domésticos se basa principalmente en que los costos de entrada al campo de las exportaciones es considerable; algunos de ellos como la adaptación de los productos, una mayor cantidad de trámites, los créditos en moneda extranjera, riesgos, etc., se incrementa substancialmente. Sin embargo, si el diferencial de precios es muy alto, los compradores extranjeros probablemente se interesen en realizar ellos mismos las exportaciones.

3.3. La política de precios internacionales similares a los domésticos es frecuente encontrarla en aquellos exportadores que se inician dentro de la actividad y no cuentan con la información necesaria para establecer otros niveles de precios.

El margen de maniobra con que una empresa agropecuaria puede emplear una política diferencial de precios domésticos y de exportación, es muy bajo debido a que en ambos mercados el productor se muestra como un receptor de precios. En las empresas encuestadas se encontró con precios iguales en los dos mercados al jugo concentrado de piña, y café; con precios mayores en el mercado de exportación a la pimienta, la sandía, el melón el chile, el nopal, el plátano, el nopal y la tuna. Con precio domésticos mayores que los de exportación a la miel. Algunos productos muestran precio mayores, iguales y menores en los mercados dependiendo la época, como en las flores, el café, el limón, el mango y la papaya. Por último, algunos productos al no tener demanda interna, el precio de referencia es únicamente el internacional, tal es el caso de las hierbas aromáticas que no se consumen en nuestro país.

4. Aspectos monetarios

Uno de los aspectos más importantes dentro de la política de precios de exportación consiste en el tipo de moneda en el cual serán establecidos. Es probable que el exportador prefiera su propia moneda, el importador la suya, o alguna tercera.

La selección de la moneda depende de varios factores, entre ellos: Las preferencias de los compradores; las tasas de cambio; la existencia de regímenes de flotación o fijos, la libertad de cambios; la disponibilidad de divisas del país importador y las políticas gubernamentales. La estabilidad de las tasas de cambio es uno de los aspectos que más preocupa a los participantes del comercio internacional. La posibilidad de acciones como las devaluaciones tienen efectos en ocasiones drásticos en la competitividad de algunas empresas y su permanencia en el mercado.

En la investigación de campo se encontró que todas las empresas emplean al dólar americano como la moneda base para sus transacciones internacionales.

5. Cotización internacional de precios

Los precios de exportación pueden ser cotizados en varias formas, sin embargo, el sistema conocido como **“términos internacionales de comercialización” (INCOTERMS)**, ha logrado consenso a nivel mundial. En la selección de cuál de los términos de comercialización utilizar es importante considerar a los siguientes factores: a) Si las mercancías serán transportadas en medios nacionales o extranjeros; b) La disponibilidad de seguro; c) La disponibilidad de información sobre costos; d) Las necesidades de efectivo del exportador; e) Las necesidades del importador de comparar cotizaciones de diferentes países; f) Los problemas de convertibilidad de moneda, y; g) Los requerimientos gubernamentales para las importaciones.

El cuadro siguiente muestra los términos de comercio internacional de acuerdo a los grupos a que pertenecen.

Cuadro no. 23. INCOTERMS 1990

Grupo E Salida	• EXW Ex Works (entregado en fábrica)
Grupo F Sin pagar el transporte principal	• FCA Free Carrier (libre transportista) • FAS Free Alongside Ship (libre de cargo al costado del barco o vehículo) • FOB Free On Board (libre de cargo a bordo)

Grupo C Transporte principal pago	• CFR Cost And Freight (costo y flete) • CIF Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete) • CPT Carriage Paid To (transporte pago hasta) • CIP Carriage and Insurance Paid To (transporte y seguros pagos hasta)
Grupo D Arribo	• DAF Delivered at Frontier (entregado en la frontera) • DES Delivered Ex Ship (entregado en el barco) • DEQ Delivered Duty Unpaid (entregado derechos aduaneros sin pagar) • DDP Delivered Duty Paid (entregado derechos aduaneros pagados)

Fuente: Camara Internacional de Comercio. INCOTERMS 1990.

A continuación se describirá el contenido de algunas de estas modalidades, con el propósito de mostrar los principales elementos que se deben tener presentes al momento de efectuar una contratación.

5.1. Modalidad Ex Works (en fábrica)

Obligaciones del vendedor. En esta modalidad el **vendedor** cumple su obligación poniendo el producto comprometido en venta a disposición del **comprador** en su propio establecimientos. Esto significa que el **vendedor** no es responsable de cargar las mercaderías en el vehículo de transporte, pero además el riesgo de la **exportación**, esto es, pasar el productos por la frontera aduanera y obtener el respectivo **despacho de aduana** es responsabilidad absoluta y del comprador. El riesgo de una eventual prohibición de exportación queda en este supuesto en cabeza del **comprador**.

Si el producto en cuestión necesita una licencia especial de exportación u otra autorización, el **vendedor**, a pedido del **comprador**, debe presentar su asistencia y colaboración, pero siempre bajo el riesgo del **comprador**.

Es asimismo obligación del **vendedor** pagar todos los gastos relacionados con las mercaderías hasta el momento en que fuesen colocadas a disposición del **comprador**.

Si hubiere fecha determinada para "la puesta a disposición", debe efectuarse en esa oportunidad. Cuando la facultad de fijar la fecha queda en cabeza del comprador, éste debe dar aviso con tiempo suficiente.

Por último, es obligación del **vendedor** proveer el empaque apropiado para el transporte de la mercadería, siempre y cuando así se haya establecido en el contrato.

En el supuesto que las partes se remitieran a los INCOTERMS para determinar sus obligaciones, se deberá requerir las informaciones necesarias para su cumplimiento. En caso contrario, podrían plantearse cuestiones en el momento de la entrega o del pago que seguramente alterarán los términos de ecuación de costos del negocio y, obviamente, podrían suscitarse cuestiones conflictivas entre las partes, que una buena administración del negocio aconseja prever con anticipación.

Esta consideración es válida para todas las modalidades previstas en los INCOTERMS.

Obligaciones del comprador. La obligación esencial es el pago del precio, obtener las licencias o autorizaciones de exportación si fueren necesarias, tramitar el **despacho aduanero** y recibir las mercaderías asumiendo todos los riesgos desde el momento en que fueron puestas a su disposición. Como es fácil advertir, el único elemento que le da a esta operación el carácter de **venta internacional** está dado porque el domicilio del **comprador** estará ubicado en otro país, diferente al del **vendedor**.

Sin embargo en esta modalidad se da una paradoja, el **vendedor** no asume el carácter de exportador ya que el propio **comprador** al ser responsable de efectuar la gestión aduanera, se convertirá a los fines exclusivamente aduaneros en exportador.

5.2. Modalidades F.O.B. (free on board)(libre a bordo).

Obligaciones del vendedor. Esta modalidad contractual es la más utilizada en el comercio internacional y significa que el **vendedor** debe entregar la mercadería comprometida en venta a bordo del medio de transporte elegido por el **comprador**.

El **vendedor** debe además entregar la factura comercial o su equivalente en mensaje electrónico (innovación en la versión 1990 de los INCOTERMS), obtener a su propio riesgo y costo cualquier licencia o autorización que fuere exigida para la exportación y realizar todos los tramites consecuentes.

La mercadería deberá ser cargada a bordo del transporte elegido por el **comprador** en el lugar de embarque señalado y en el tiempo establecido. Resulta obvio que el pago de todo impuesto, tasa o derecho aduanero que afecte al producto debe ser pagado por el **vendedor** como asimismo todos los gastos originados hasta el momento en que la mercadería haya pasado "los rieles del barco", obviamente en el caso de transporte marítimo.

Debe también dar aviso al **comprador** con tiempo suficiente que las mercaderías fueron cargadas y remitirle los documentos usuales que prueben el embarque.

Estas son obligaciones esenciales, sin perjuicio de la colaboración y asistencia que el **vendedor** debe brindar al **comprador**, propia por otra parte de una buena relación comercial.

Obligaciones del comprador. El **comprador** debe pagar el precio, obligación esencial en toda compraventa, obtener las licencias o autorizaciones necesarias para importar el producto en

el país de destino, contratar el transporte de las mercaderías, y asumir los riesgos por pérdidas o daños desde el momento en que aquellas "han pasado de los rieles del barco en el puerto de embarco", debe dar aviso al **vendedor** con la debida antelación del nombre del barco, puerto de embarque y tiempo requerido de envío. Generalmente esta obligación se determina en el contrato respectivo o, como vulgarmente se llama, en la "orden de compra".

Si el medio de transporte no arribara en término al puerto de embarco, asumiría la responsabilidad de todos los riesgos, de daño o pérdida de la mercadería, siempre y cuando el **vendedor** haya cumplido con sus obligación. Si las mercaderías tuvieran que transitar por un tercer país para arribar a su destino, el **comprador** también debe pagar todos los gastos y costos respectivo.

5.3. Modalidad C.F.R. (costo and freight)(costo y flete)

Esta modalidad se diferencia de la anterior en el sentido que el **vendedor** contrata el flete hasta el puerto de destino, por la ruta usual. El costo de la descarga en el puerto de destino es asumido por el **comprador**.

5.4. Modalidad C.I.F. (cost, insurance and freight)(costo, seguro y flete)

Esta modalidad constituye una secuencia ordenada y progresiva de las dos anteriores; el **vendedor** asume la obligación de contratar el seguro marítimo para cubrir o prevenir riesgos por pérdidas o daños totales o parciales del producto vendido.

Es importante destacar que los INCOTERMS imponen la obligación de contratar "con un agente de seguros o compañía aseguradora de buena reputación y si no se expresara acuerdo en contrario, estar de acuerdo con el mínimo asegurable por el Instituto de Agentes Asegurables de Londres o cualquier conjunto de cláusulas similares".

El mínimo a cubrir - continúa la norma - debe ser el precio del contrato más el 10% y debe ser de la misma moneda de pago utilizada en el contrato de venta. Esta es una consecuencia lógica, ya que si el **comprador** pagó el precio en una determinada moneda, pretenderá ser indemnizado, en caso de siniestro, con la misma moneda que utilizó para el pago.

El **vendedor** también dará aviso al **comprador** con el tiempo suficiente de que las mercaderías han sido enviadas a bordo del barco, así como cualquier otra notificación que le permita al **comprador** tomar las medidas necesarias para obtener las mercaderías a su arribo al puerto de destino.

En esta modalidad, las obligaciones del **comprador**, se van desagregando de las modalidades anteriores, en cuanto a su obligación de contratar seguro y flete.

En lo demás, sus obligaciones son las propias de todo **comprador**, según lo visto precedentemente.

5.5. Modalidad D.E.Q. (delivered ex quaid paid)(entregado en el muelle de destino; derechos aduaneros pagados)

Esta modalidad contractual es la más gravosa para el **vendedor**, en cuanto soporta todos los riesgos del negocio hasta el momento en que la mercadería es puesta a disposición del **comprador** en el muelle de destino, con los derechos de aduana o los derechos de importación pagados.

Obligaciones del vendedor. El **vendedor** debe entregar las mercaderías y sus facturas o su equivalente en documento electrónico y cualquier otra evidencia de conformidad que hubiere sido prevista en un contrato u orden de compra. Obtener a su propio riesgo las licencias o autorizaciones de exportación e importación, cumplir con todos los tramites aduaneros, tanto en la aduana de salida como de entrada y, en el caso en que los productos debieran, para su tránsito, pasar a través de otro territorio aduanero, cumplir con las exigencias respectivas. Debe contratar el transporte para una ruta usual. No tiene obligación de contratar seguro, ya que las mercaderías viajan bajo exclusivo riesgo y en supuesto de siniestro, debe indemnizar al **comprador** por su incumplimiento o bien procurar nueva mercadería que reemplace la siniestrada. Debe entregar la mercadería en el muelle de destino, con los derechos aduaneros de importación pagados. Pagará los costos de las operaciones de control y embalaje necesarias para el transporte y la óptima conservación del producto comprometido en ventas.

Obligaciones del comprador. El **comprador** debe pagar el precio, asumir los riesgos a partir del momento de la entrega en el lugar convenido, pagar los costos a partir de que las mercaderías son puestas a su disposición, notificar al **vendedor** de la fecha de entrega - salvo que se hubiere convertido con anterioridad -, brindar al **vendedor** la documentación necesaria exigida por el país de importación, para que aquél pueda cumplir con su obligación.

En la investigación de campo se encontró que las empresas emplean uno o varios INCOTERMS dependiendo del cliente y el lugar donde se ubique. El 70 % de ellas (16), manifestó exportar FOB, diez empresas FAS, una de ellas EXWORKS, cuatro exportadoras lo hacen CIF, y dos de ellas DDP. El INCOTERM específico a utilizar es establecido en la mayoría de los casos como una condición del comprador; solamente en el caso de tres empresas manifestaron seleccionar el término de comercialización en base a un acuerdo con el comprador (Floravic, Promotora Agropecuaria Universal y La Tinaja); y una ellas (Mitsuba de México) por política de su casa matriz. Debido a que la mayor parte de las mercancías viajan a crédito o consignación, el hecho de acercar los más posible el producto a la bodega del comprador representa en la práctica otorgarle un financiamiento a éste último, situación desventajosa a todas luces para el exportador.

6. Modalidades de pago internacional

Cuando se participa en los mercados externos, la diversidad de leyes aplicables, las diferencias en el idioma, las restricciones a las importaciones, los controles cambiarios y sobre todos los riesgos comerciales inherentes al desconocimiento entre comprador y vendedor, resaltan la importancia de elegir la forma de pago óptima en cada transacción para garantizar su exitosa conclusión.

Asimismo, se deben de considerar que pueden influir en forma negativa en las transacciones si no se utiliza una forma de pago adecuada, por ejemplo, embarcar las mercancías a una empresa en el extranjero sobre la que se carecen de referencias, aceptándose sólo el compromiso de ésta, a veces por vía telefónica, de que enviará el pago correspondiente en cuanto reciba el pedido en su fábrica o bodega⁹.

Los trámites de cobro dentro del comercio internacional demoran más y tienen costos mayores que los del comercio doméstico, es importante considerar factores como demoras en el correo, extravío de documentos, lentitud en los tramites, etc., para adoptar medidas preventivas antes que correctivas.

Parte fundamental de la actividad exportadora será conocer los servicios financieros que los bancos u otras instituciones ofrecen para efectuar transacciones de forma más eficiente, debido a que resultan imprescindibles para que las operaciones de comercio internacional tengan los resultados esperados.

El objetivo de la selección de la forma más adecuada de pago será minimizar la posibilidad de contratiempos importantes en la recepción o entrega de las obligaciones adquiridas en los contratos internacionales de comercialización de mercaderías.

La entrega eficiente y adecuada de los bienes o servicios, así como su cobro, se convierten en los principales factores para participar activa y permanentemente dentro del comercio exterior. Lo anterior se simplifica por el mayor o menor grado de confianza que las partes tengan, y que determina la selección de alguna de las siguientes formas de pago¹⁰:

Cuadro no. 24. Principales formas de pago internacional.

1. Pagos directos	• Cuenta abierta. • Consignación. • Pagos anticipados.
2. Pagos indirectos.	• Giro Bancario. • Orden de pago. • Cobranza en el extranjero. • Cartas de crédito.

Fuente: Modalidades de pago internacional. Bancomext 1993 p. 8.

⁹ Bancomext. 1996. "Guía Básica del Exportador". p. 99

¹⁰ Maubert V. (1998) hace una diferencia entre lo que son formas y medios de pago internacional de la siguiente manera: Existen diversas formas de llevar a cabo las operaciones de comercio exterior, dentro de las cuales podemos mencionar al pago anticipado, la mercancía a consignación, el pago al recibo de la mercancía, la cuenta abierta y el trueque. Los medios de pago internacional, como su nombre lo indica, se refieren a cómo se harán llegar al vendedor los fondos o el dinero de las mercancías o servicios que éste ha suministrado al comprador. Op. cit. pp. 9, 15

Los pagos directos se caracterizan porque el grado de confianza y experiencia es mayor entre las partes. A continuación se analizarán brevemente las principales características de cada una de ellas.

A continuación se presentan las distintas formas de pago con las que trabajan los agroexportadores encuestados, y los problemas (falta de pago, pago parcial de mercancías, retrasos en los pagos y reducción de precios) que se les presentan más frecuentemente.

Cuadro no. 25. Formas y problemas de pago en las empresas agroexportadoras.

EMPRESA	FORMA Y PROBLEMAS EN EL PAGO
Floravic S.P.R.	Trabaja con pagos anticipados en épocas de alta demanda y cuenta abierta con 8-15 días de crédito. Ha sufrido la falta de pago total, pago parcial y retrasos en los pagos de las mercancías.
Mitsuba de México. S.A.	Emplea cartas de crédito. No ha tenido problemas por ser filial.
J. Piñero y Cía. S.A.	En ventas a Francia 80 % a la entrega de documentos en Veracruz y 20 % al llegar el producto y pasar la revisión. Para EU. y Canadá 100 % del pago al llegar a la bodega del comprador y después de ser muestreado. No ha tenido problemas en el pago de su producto.
Promotora Agropecuaria Universal S.A.	El chile lo envían a consignación. Para otros productos manejan cuenta abierta, en ambos casos como condición del comprador. Se ha enfrentado con reducción en el precio de los productos.
Grupo Valle de Anáhuac S.S.S.	Anticipo del 50 % y el restante 50 % al llegar la carga a la bodega. En base a negociación. No ha tenido problemas con el pago de su producto.
La Tinaja S.A.	Envían el producto a consignación como condición del comprador. Han tenido retraso en el pago.
Agoindustrias Loma Bonita S.A.	Manejan cuenta abierta con 15 días de crédito. Para mercado nacional carta de crédito.
Tropifrut S.A.	Manejan cuenta abierta con 45 días de crédito como condición del comprador. Han sufrido la falta de pago total de mercancías y retrasos en el pago.
Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.	No han tenido problemas en el pago. Trabajan de contado.
Asociaciones Agroindustriales Serranas S.A.	Emplean cuenta abierta, documentos contra aceptación, documentos contra pago y carta de crédito irrevocable y confirmada, dependiendo del cliente. Han tenido retrasos en los pagos.

Grupo Quintero S.A.	Utilizan cuenta abierta. Problemas: falta de pago total del producto, pago parcial y retrasos en el pago de su producto.
Mer-Pais S.P.R.	Envían el producto a consignación como condición del comprador. Problema en el pago: la reducción de precios.
Exportadora Erimar S.A.	Enviaban el producto a consignación como condición del comprador. Tuvieron pagos parciales y reducción del precio de su producto.
Beatriz Martínez Lobato S.A.	Trabaja de contado debido a que actualmente el mercado lo permite. No han tenido problemas en los pagos.
Cía. Proveedora e Industrializadora de Café S.A.	Mandan el producto a consignación como condición del comprador. Retrasos en los pagos y reducción de precios han sido sus problemas en los pagos.
Agroking S.A.	Reciben anticipos y posteriormente el pago total de la mercancía. No se les han presentado problemas de pago.
Servicios del Sureste.	Manejan cuenta abierta semanal como condición del comprador. Han tenido retrasos en los pagos y reducción de precios.
Costa de Veracruz S.A..	Manejan carta de crédito. Han sufrido pagos parciales por sus productos y reducción en sus precios.
Productos Loma Bonita.	Trabajan con cuenta abierta como condición del comprador. Su problema en el pago ha sido la reducción de precios.
Rancho Luna Llena.	Trabajaba con cuenta abierta por acuerdo con su comprador. El problema de la reducción en los precios ocasionó la ruptura del contrato.
Especies de Morelos.	Trabaja con cuenta abierta como condición del comprador. Manifestó haber tenido todos los problemas en el pago de sus productos.

Fuente: Investigación propia.

La información proporcionada se puede resumir de la siguiente manera: Las dos principales formas de pago encontradas en la muestra de empresas encuestada fueron en primer lugar a la cuenta abierta, al ser utilizada por diez empresas; en segundo lugar se presentó a la consignación, junto con anticipo y liquidación total al recibir la mercancía o posteriormente, al ser empleado por cinco empresas en cada caso. Únicamente dos presentas manifestaron trabajar de contado en sus operaciones internacionales. Es importante mencionar que algunas empresas operan con diferentes formas de pago inclusive con un mismo cliente, dependiendo de la época y escasez del producto.

En cuanto a los problemas que más frecuentemente se presentan en las empresas agroexportadoras, se encontraron los siguientes: El principal de ellos resultó ser la reducción de precios, al presentarse en nueve empresas; en segundo lugar los retrasos en el pago con ocho empresas. La falta de pago total se manifestó en cinco de las empresas encuestadas. Igual número señala no haber tenido nunca algún problema de pago. Por último el pago parcial de mercancías se presentó en cuatro exportadoras.

Como se puede apreciar la mayor parte de las empresas han tenido uno o varios de los problemas señalados en el pago de sus productos. En dos de ellos se constituyó en el factor fundamental para dejar de exportar, situación que ha sido frecuente en muchas empresas agropecuaria del país que han enviado productos al extranjero.

Curiosamente la empresa “La Tinaja” manifestó enviar su mercancía a consignación a Canadá, país donde de acuerdo a su legislación se encuentra prohibida esta forma de operación internacional, requiriéndose una confirmación de venta para las importaciones.

A continuación se presentan las principales características de los medios de pago indirectos.

6.1. Giro Bancario.

Documento que tiene como objetivo efectuar algún pago a una persona o razón social determinada, lo cual se logra por la nominalidad del mismo. En caso de extravío sólo el titular mencionado en el cuerpo del documento puede cobrarlo o abonarse en una determinada cuenta, evitando así que mediante endoso se transfieran los derechos a terceros (negociabilidad restringida).

La figura del giro bancario internacional esta definida como un título de crédito nominal y no negociable, que es expedido por un banco de la localidad del importador, a solicitud del mismo. Tiene además la particularidad de mostrar en su cuerpo el nombre de algún banco en la ciudad del exportador en el cual se pueda solicitar el pago del documento.

El importador deberá evaluar los tiempos y los riesgos para hacer llegar con oportunidad a su contraparte el giro a través del servicio postal, de alguna empresa de mensajería internacional o mediante la entrega en mano por algún representante personal de la empresa. Anticipando el riesgo de extravío se recomienda como medida preventiva que el ordenante fotocopie el documento antes de su envío, y transmita una copia al destinatario por fax u otro procedimiento electrónico.

Exportador e importador deberán tener especial cuidado en la selección de los bancos que participarán en la transacción, de tal manera que se permita agilizar tanto el envío como el cobro del documento. Es recomendable que el banco del exportador le acepte documento en “firme”, debido a otros pueden pagarlo sólo hasta que hayan recibido el monto correspondiente al mismo, lo cual podría significar un retraso de varios días en la disposición de efectivo.

Si alguno de los datos no concuerdan puede provocar retrasos importantes en el cobro del documento. Es importante checar que los datos impresos en el giro bancario correspondan a los solicitados, en caso contrario pedir inmediatamente su corrección. Es recomendable dar seguimiento por fax o teléfono a la recepción por parte del destinatario del documento.

Por último es importante considerar que el giro bancario constituye una de los medios de pago más baratos en la actualidad.

6.2. Orden de pago

La orden de pago constituye una de las formas de pago más utilizadas por los actores del comercio internacional. A través de él se tiene la certeza de que no habrá algún robo o extravío, debido a que las instrucciones son enviados por medios electrónicos interbancarios. Sin embargo, la posibilidad de algún error en la transcripción de las instrucciones subsiste.

Su costo es menor comparado con el giro bancario debido a que permite el ahorro de los gastos de envío por medio de algún correo especializado.

Algunas de las recomendaciones para evitar problemas en la utilización de éste documento son las siguientes:

- a) Comprobar que los datos correspondientes a beneficiario, monto, etc., son los correctos.
- b) Realizar un seguimiento del documento, enviando una copia vía fax al beneficiario, de tal manera que conozca el banco corresponsal, el número de referencia, etc.
- c) Que el beneficiario comunique cuando el cobro sea efectuado.
- d) Investigar anticipadamente las comisiones y gastos de envío del documento .
- e) Definir quién o de que forma serán cubiertos los gastos de envío.
- f) Considerar el tiempo necesario para el procesamiento y envío de la información por parte de los bancos.

6.3. Cobranzas

Servicio que los bancos ofrecen a sus clientes y corresponsales para tramitar la aceptación y/o cobro “sin su responsabilidad” de documentos financieros y, en su caso, la entrega de los documentos comerciales involucrados en la operación. De acuerdo a sus características se dividen en:

6.3.1. Cobranza simple

Consiste en el trámite del cobro u obtención de la aceptación de un deudor de un título de crédito, sin entregar a cambio documentos que describan la mercancía o en los cuales se ceda la titularidad de la misma.

Los documentos financieros sujetos a cobranza pueden ser cheques personales, giros bancarios, letras de cambio o pagarés. Para su cobro es necesario que los documentos viajen físicamente al país donde fueron emitidos.

El solicitante deberá llenar un formato conocido como "Carta Remesa", en el cual instruye al banco con toda exactitud el alcance de las gestiones que le encomienda, información sobre causas del incumplimiento de pago, la forma de aceptación por parte del deudor, y como proceder en caso de que el deudor no acepte o pague (devolver, insistir, retener, etc.).

Algunas consideraciones importantes respecto a este servicio son:

- a) Cuantificar los beneficios contra los costos de utilización de los servicios.
- b) Informarse acerca del monto de las comisiones que los bancos cobran por el servicio.
- c) Determinar en el contrato quién pagará las comisiones y los gastos en caso de su utilización.

6.3.2. Cobranza documentaria

Constituye una alternativa para que el exportador no pierda el control de los bienes que vende (una vez que los ha embarcado y el importador pueda al menos enterarse de que éstos han llegado a su país con oportunidad) Requiere de un tercero -bancos del exportador e importador- que custodie los documentos comerciales que legitiman la propiedad sobre la mercancía hasta que la aceptación o el pago se haya efectuado.

Los principales documentos comerciales sujetos a éste servicio son: las facturas, los conocimientos de embarque, diversos certificados y listas que amparan a la mercancía y auxilian para condicionar sus entrega contra la aceptación o pago del deudor.

La función de los bancos consiste "únicamente" en comprobar que los documentos recibidos coincidan con los listados en la "Carta de Remesa", y avisar inmediatamente al ordenante en caso de la falta de alguno.

El procedimiento del servicio de cobranza documentaria es el siguiente:

- a) El cliente solicita el servicio, para ésto llena el formato con las instrucciones correspondientes.
- b) El banco recibe el formato y los documentos financieros o comerciales.

- c) El banco envía a su corresponsal en el extranjero los documentos.
- d) El banco realiza la aceptación o cobro de los documentos.
- e) El banco reembolsa los fondos o conserva el título de crédito para tramitar su cobro al vencimiento.

Una de las desventajas de esta modalidad, es que en caso de que el comprador no cumpla con sus obligaciones, será necesario rematar las mercancías en el país de destino, debido a los altos costos que implicaría regresarlos.

6.4. Carta de crédito

La carta de crédito puede resultar el instrumento óptimo, si se profundiza en su conocimiento, ya que la operación puede quedar respaldada por el compromiso de pago de un banco, al menos, ofreciendo confianza suficiente al vendedor para embarcar las mercancías antes de recibir su pago pero sabiendo que será el banco, y no el comprador, quien se obliga a efectuar el pago, en tanto que el comprador, tendrá la seguridad de que el citado banco únicamente pagará al exportador cuando se haya cumplido todos los requisitos estipulados.

Las personas e instituciones que intervienen en esta modalidad son:

- El *cliente solicitante*, también identificado como el ordenante, comprador o importador, siendo la persona física o moral que requisita la solicitud de emisión de crédito comercial y se obliga a pagarlo en su oportunidad, conforme a lo que se negocie.
- El *banco emisor*, o banco ordenante, quien normalmente asume el compromiso ante el beneficiario de aceptar o pagar contra la entrega y revisión de los documentos, pudiendo hacerlo por conducto de sus corresponsales, y que usualmente se localiza en la misma plaza del importador.
- El *banco notificador* o confirmador, según sea el caso, quien se localiza normalmente en la plaza del beneficiario y da aviso a éste de las condiciones que debe cumplir para cobrar sus ventas y se responsabiliza de aceptar o pagar cuando adhiere su confirmación.
- El *banco negociador* o pagador, quien en una carta de crédito confirmada es el mismo que avisa al beneficiario, pero en una notificada puede ser diferente.
- El *beneficiario*, vendedor o exportador, quien es la persona física o moral con derecho a cobrar el importe del crédito comercial mediante la presentación de los documentos requeridos.
- *Segundo beneficiario* es la persona física o moral a quien se transfieren los derechos del primer beneficiario de una carta de crédito, por instrucciones de este último al banco avisador desde el momento en que se establece la carta de crédito y que no siempre interviene en estas operaciones.

6.4.1. Flujo de operación:

6.4.1.1 Apertura

- a. Comprador y vendedor negocian términos y condiciones, estipulándolas preferentemente en un contrato o convenio escritos, y observando las cláusulas que convendrá considerar al establecer la carta de crédito.
- b. Si se está solicitando un crédito confirmado, se tramitará la línea de crédito o autorización especial que garantice al banco se emisión y se firmarán los títulos de crédito que formalizan la obligación del ordenante de pagar al banco en el momento en que éste lo haga por su cuenta y orden en el extranjero.

El importador solicitará en su banco la emisión de una carta de crédito (en el formato que le proporcionará la institución) y detallará la información importante para que los bancos en base a documentos puedan corroborar que la mercancía sea la adecuada y se haya embarcado con oportunidad, conforme a lo previamente acordado entre las partes.

- c. El banco emisor revisará las características de la operación y, si está conforme, registrará la operación, le asignará un número de referencia y remitirá las instrucciones correspondientes al banco notificador / confirmador en el extranjero.
- d. A la recepción de las citadas instrucciones, por parte del banco avisador, éste procederá a registrar la operación y revisar sus términos y condiciones; le asignará un número de referencia y contratará al beneficiarios, informándoles por escrito el texto de la misma.
- e. El exportador revisará que no existan divergencias entre lo que se le avisa y lo originalmente pactado por el comprador y si el tiempo de vigencia de la operación le resulta suficiente para recabar los documentos requeridos (si detecta alguna discrepancia informará al importador y al banco avisador para que efectúen las correcciones necesarias).

6.4.1.2 Aceptación

- f. Al haber reunido la documentación solicitada, se presentará ante el banco avisador (confirmador o notificador) para tramitar el pago o la entrega del título de crédito aceptado por el obligado a pagar al vencimiento contra la entrega de los mencionados documentos.

6.4.1.3 Discrepancias

- g. Tratándose de créditos comerciales confirmados, el banco revisará exhaustivamente los dos documentos, durante un plazo razonable y si encuentra discrepancias informará a las partes los motivos por los cuales no acepta la transacción.

6.4.1.4. Pago. De encontrarse con su revisión, pagará al beneficiario o le entregará un título de crédito aceptado para vencer en la fecha acordada.

- h. Informará al banco emisor lo conducente (cargando en su cuenta el importe pagado) y le remitirá los documentos recibidos y revisados.
- i. El banco emisor, al recibirlos, revisará que cumplan estrictamente con las instrucciones originales y si detecta algún error u omisión rechazará el cargo hecho por el banco confirmador e informará a las partes.
- j. Si encuentra todo en orden, contactará al solicitante del servicio para entregárselos, debidamente endosados cuando hayan sido consignados a su orden, contra el pago o la aceptación bajo los mismos términos de lo efectuado por el banco confirmador.
- k. Con los documentos en su poder, el importador procederá a presentarlos en la aduana para retirar su mercancía o, tratándose de operaciones a plazo, firmará los títulos de crédito correspondientes (también tratándose de refinanciamientos) y efectuará el pago al vencimiento.

6.4.2. Carta de garantía

Si la mercancía llegará al país de destino antes que los documentos necesarios para su retiro de aduana, el banco emisor puede expedir una carta de garantía en favor del importador, para que se permita el retiro de los bienes que ampara el conocimiento de embarque respectivo.

6.4.2.1. Solicitud

Aunque los formatos para solicitar el establecimiento de un crédito comercial ante los bancos varían dependiendo de la institución que intervenga en la transacción, se identifican 16 áreas comunes en todos ellos, conforme al detalle de las siguientes hojas.

- a) *Medio de comunicación.*
- b) *Opción para cancelaciones o modificaciones.*
- c) *Compromiso de pago.*
- d) *Datos del beneficiario.*
- e) *Ciudad de pago.*
- f) *Fecha de expiración.*
- g) *Montos.*
- h) *Cotizaciones.*
- i) *Disponibilidad*
- j) *Seguros.*
- k) *Parcialidades.*
- l) *Transbordos.*
- m) **Documento de embarque**

En el caso de mercancías que viajan poner mar, el documento respectivo se conoce bajo el nombre de conocimiento de embarque marítimo (en inglés *Bill of Lading*, o por su siglas B / L), y en él se indican el puerto de partida y el de destino, así como el nombre del buque transportador.

Cuando el despacho se efectúa por avión, al documento se le conoce como guía aérea (en inglés *Air Way Bill* o por su siglas AWB) y en este supuesto no se indica en su cuerpo que la mercancía ya se encuentra "a bordo", puesto que el transportista la recibe en un mostrador y desde ese punto adquiere responsabilidad total sobre ella.

n. *Facturas*. La factura comercial.

ñ. *Certificados*.

El cuadro no. 26, muestra las características distintivas entre cada una de las modalidades de pago en cuanto a momento de cobro y riesgo se refiere.

Cuadro no. 26. Características de las formas de pago internacional.

Forma de pago	Momento de cobro	Extensión del riesgo
Pago al contado	Con el pedido	Ningún riesgo
Cuenta corriente	Tiempo determinado después de la entrega al comprador	Riesgo de pérdida total si el cliente no paga
Envío en consignación	Después de que el cliente haya revendido las mercaderías	Riesgo de pérdida total si el cliente no paga o no vende las mercaderías
Carta de crédito vista	En el momento del embarque	Riesgo limitado al costo de devolver las mercaderías desde puerto
Pago contra entrega de documentos con la letra de cambio pagada o efecto a la vista (cobranza documentaria)	A la llegada al puerto de destino	Riesgo de tener que devolver las mercaderías o de disponer de ellas con pérdida
Pago contra entrega de documentos con letra aceptada o con efecto pagadero a término (Cobranza documentaria)	Tiempo determinado después de entrega al cliente	Riesgo de pérdida total si el cliente no atiende la letra con el banco

Fuente: Ledesma C. y Zapata C. 1995 op. cit. p. 309

B. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

La mezcla de comunicaciones también llamada de la promoción, forma parte de la de comercialización, y constituye hoy en día uno de los principales elementos estratégicos de las grandes empresas agroalimentarias¹¹.

1. Características de la promoción dentro del sistema agroindustrial¹²

La producción agropecuaria se caracteriza entre otros aspectos por su gran dispersión y la venta de productos poco diferenciados, situación que ha venido dificultando el empleo de marcas comerciales, lo que aunado a sus limitadas dimensiones no permite el acceso a formas de promoción a gran escala. Sin embargo, algunos elementos como las innovaciones en los procesos productivos están permitiendo una oferta global significativa y con ello ampliar sus horizontes de mercado. Por otro lado, el asociacionismo está facultando la creación de marcas y la aplicación de estrategias comerciales de venta¹³.

Por su parte, la industrialización de productos agropecuarios tiene características que le permiten realizar una promoción más amplia. Suele operar con productos más duraderos y diferenciados, está más concentrada, con mayor dimensión económica y más próxima al consumidor final. Tradicionalmente a venido a ser el subsector que a desarrollado una mayor acción de promoción de productos alimentarios.

En la posición más avanzada en cuanto a actividades de promoción se refiere se encuentra el subsector de la distribución. Debido entre otras cosas, a que el poder de negociación se ha venido desplazando del agricultor a la industria transformadora, y de ésta a la distribución. La proximidad directa con el consumidor final y su capacidad organizativa le están permitiendo imponer sus condiciones. La política marquista, antes reservada en mayor parte a la industria, es en la actualidad ampliamente compartida por la distribución agroalimentaria

¹¹ La publicidad en México tiene sus orígenes en los Pochtecas, primeros vendedores organizados, sabios en el arte de hacer atractivos sus productos y conocedores de los deseos y necesidades de sus posibles compradores. Con la llegada de la imprenta, la comunicación sufre un cambio radical, pero sólo para beneficio de unos cuantos, ya que la mayoría de la población era analfabeta. En 1850 se desarrolla la primera campaña de publicidad y la primera tarifa definida y específica. La primera agencia de anuncios fue fundada en 1868, teniendo entre otros a los siguientes anunciantes: Cía Cervecería Toluca y México S.A., Cercecería Cuauhtémoc, El Palacio de Hierro, etc. Tomado de Fisher L. 1988. "Mercadotecnia". Editorial McGraw Hill. p.316-317

¹² El paso de una agricultura tradicional a otra de mercado, unido a un proceso de industrialización del sector, ha llevado a introducir el concepto de "Sistema Agroindustrial", el cual esta formado por el subsector industrial abastecedor de factores productivos (maquinaria, agroquímicos, alimentos para ganado, etc.), el subsector productor agropecuario, el subsector de la industria transformadora, y el subsector de la distribución.

¹³ Briz Escribano J. 1990. "La Publicidad en un Mercado Competitivo". En publicidad en el sistema agroalimentario. Un análisis internacional comparativo. En: Briz Escribano J. Coordinador. Ediciones Mundi Prensa. Madrid.

2. Proceso de comunicación

Existen evidencias empíricas de que las ventas de los productos pueden verse afectadas cualitativa y cuantitativamente por la comunicación. Esta tiene como objetivo provocar el fenómeno de la *expansión de la demanda*; es decir, a un mismo precio una compra mayor en la cantidad de productos, y que a la vez, el incremento de la oferta no genere una disminución del precio de un producto diferenciado.

La comunicación juega un papel importante en el lanzamiento de los nuevos productos, informando de la novedad a un gran número de consumidores potenciales debido a la rapidez con que transmite la información. Por otro lado, la comunicación contribuye a la diferenciación de productos, ya sea resaltando las características objetivas del mismo, o frabricándole cierta "*imagen*" ante el consumidor.

En las economías desarrolladas, las empresas agroalimentarias utilizan prácticamente las mismas técnicas comunicativas que las empresas industriales y de servicios; desgraciadamente en los países menos desarrollados como México, la comunicación se ha dejado a las grandes empresas nacionales y transnacionales.

En el proceso de comunicaciones, cada una de las siete partes identificables pueden afectar finalmente la precisión del proceso. Como señala la figura no. 13, el proceso consta de (1) Una fuente de información - un ejecutivo de marketing internacional con un mensaje de producto para comunicar; (2) Codificación - el mensaje de la fuente convertido en un simbolismo eficaz para la transmisión al receptor; (3) Un canal del mensaje - la fuerza de venta o los medios publicitarios que emiten el mensaje codificado al receptor pretendido; (4) Descodificación - la interpretación del receptor del simbolismo transmitido desde la fuente de información; (5) Receptor - acción por parte de aquellos que reciben el mensaje y que son el blanco del pensamiento transmitido; (6) Retroalimentación - información acerca de la eficacia del mensaje que fluye de regreso del receptor (el blanco pretendido) a la fuente de información para la evaluación de la eficacia del proceso; y, para complementar el proceso, (7) Ruido - influencias incontrolables e impredecibles tales como actividades competitivas y confusión que hacen desmerecer el proceso y afectan cualquiera de las otras partes¹⁴.

Existen diferentes elementos que se constituyen en barreras para una efectiva promoción internacional. Entre ellas se tienen: Diferencias en los idiomas, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de medios de comunicación, diferencias económicas, gustos y actitudes, y procesos de compras. Las religiones, filosofías y tradiciones, los patrones familiares, el clima, la geografía, y demás factores ambientales juegan un importante papel en la determinación de demandas por bienes y servicios específicos, y que tipo de promoción se presenta como la mejor.

De todos los elementos de la mezcla de comercialización, las decisiones que tiene que ver con la promoción son las que con mayor frecuencia se ven afectadas por las diferencias culturales. Debido a posibles problemas en la interpretación o traducción de las cualidades que tiene un

¹⁴ Cateora P. 1995. op. cit. p. 576

producto para satisfacer una necesidad, los atractivos emocionales, símbolos, acercamientos persuasivos y otras características de los anuncios deben de coincidir con las normas culturales para que sea eficaz.

Albaum G. ¹⁵(1995), señala que el éxito de un comunicador depende sobre todo del uso de los símbolos como una manera de establecer empatía con otras personas. Por esta razón los exportadores deben de escoger con mucho cuidado los símbolos usados en la promoción en los mercados extranjeros. Los colores a menudo tienen significados diferentes en los países; además las diferencias en tradiciones costumbres, religiones y aspectos relacionados con la cultura, deben considerarse con mucho cuidado de tal manera de no ofender la sensibilidad de la audiencia. De igual manera, el uso de los animales como símbolo y “logo” de una empresa pueden significar mucho más en una sociedad que en otra.

Un magnifico ejemplo del impacto que puede causar la utilización de un animal como símbolo en las comunicaciones, lo constituye “El Toro de Osborne”¹⁶. En 1988 el gobierno español prohíbe la realización de publicidad en las carreteras; La empresa Osborne, que contaba con más de 500 “*espectaculares*” con la figura del toro de lidia, resulto seriamente afectada, motivo por el cual la empresa presento recurso legal contra la medida dictada, bajo el argumento de que el “Toro” no era publicidad, sino “comunicación” de una expresión artística, que plasma con sencillez un elemento de la cultura tradicional española. Se generó un gran movimiento social, en apoyo a la permanencia de la silueta del “Toro” en las carreteras, apoyada por políticos, universidades, artistas, etc., más de tres horas de tiempo en televisión, 1 086 referencias informativas en 155 diarios, 54 000 segundos en el radio, y 100 páginas en revistas de información general fueron dedicadas a esta causa. Todo ello provocó que el “Toro” fuera indultado y continúe manteniendo su figura en las carreteras españolas.

¹⁵ Albaum G. 1995. op. cit. p. 373

¹⁶ La empresa “Grupo Osborne”, se dedica desde hace más de doscientos años a la elaboración de brandys (Veterano, Magno, etc.). Su logo lo constituye la silueta de un toro zaino negro, símbolo tradicional de la cultura española, y cuyas funciones publicitarias son: Marca emblema de los productos y de las bodegas “Osborne”; Marca-signo que transfiere a los productos y a la empresa una identidad única; Marca-símbolo de poder, belleza, potencia sexual, valentía, etc., Imagen artística; Imagen universal; Elemento constructivo del paisaje; y sobre todo Marca-símbolo de España. Tomado de Leal Jiménez A. “El Toro de Osborne. La inversión más rentable en la historia de la publicidad española”. En Lambin Jean-Jacques. 1995. op. cit. pp. 415-427

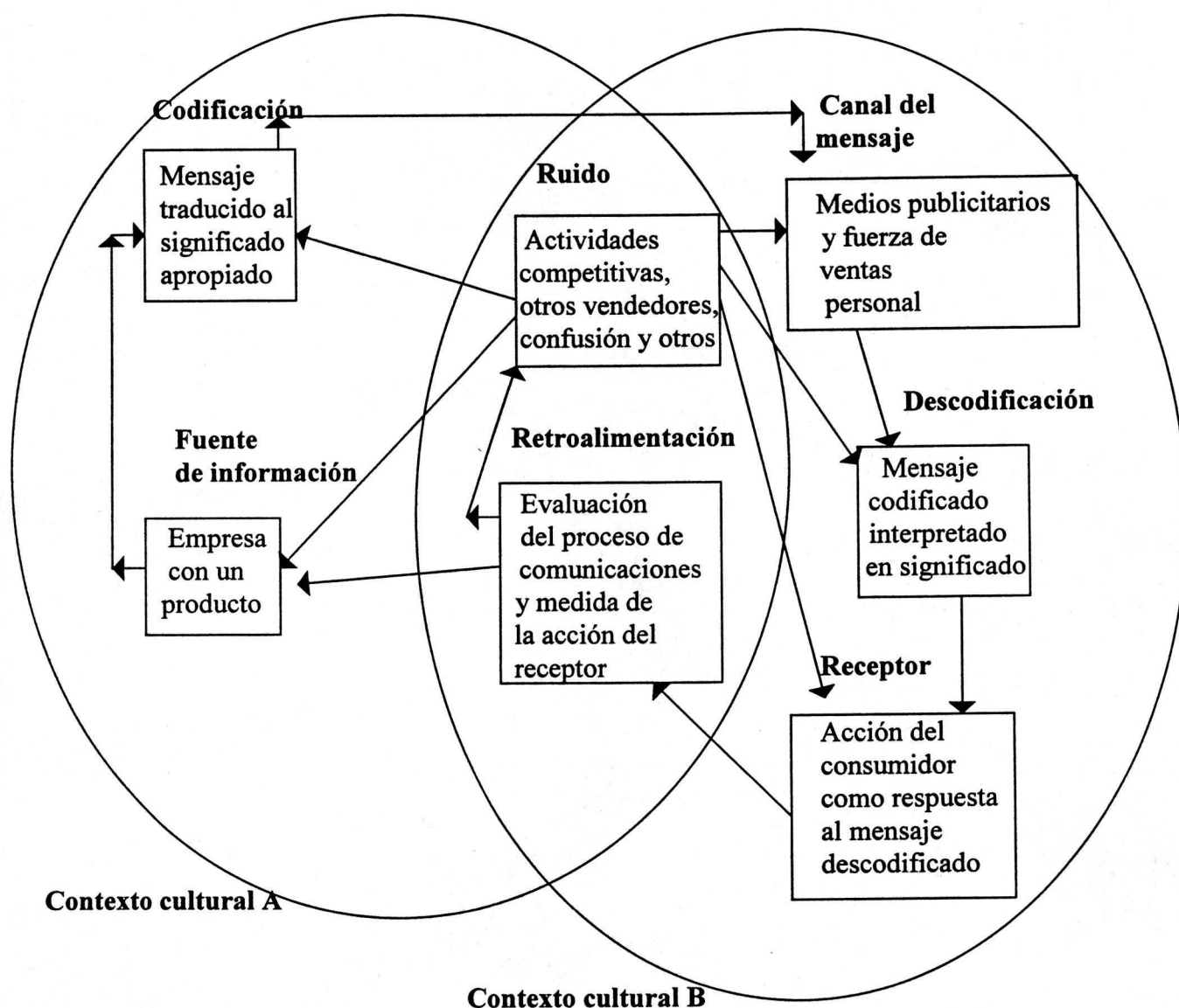


Figura no. 13 El proceso de comunicaciones internacionales.
Fuente: Cateora P. 1995. p. 577.

3. Mezcla de promoción o comunicación

La promoción se refiere a las formas de comunicación utilizadas por una empresa para informar y persuadir a los consumidores sobre la oferta del producto. La promoción puede ser definida como una comunicación orientada al consumidor y enfocada a la utilidad. Todos los componentes de la mezcla de mercadotecnia tienen la misión de comunicar la oferta del vendedor a los compradores e informarles acerca de los usos, valor, disponibilidad y precio del producto. La promoción esta

dirigida a persuadir al comprador potencial respecto al curso de acción deseado. Se puede decir que la persuasión es la esencia del esfuerzo de promoción¹⁷.

La promoción en general, y en particular la publicidad tienen como objetivo:

a) Crear una demanda específica para un producto o servicio. Esto puede estar motivado por una fuerte competitividad en el mercado y donde la política de precios no resulta muy aceptable, como en el sector agropecuario, donde a pesar de la homogeneidad de los productos, diversas empresas realizan acciones publicitarias como el establecimiento de marcas y la fijación de etiquetas.

b) Provocar un desplazamiento de la demanda tratando de incrementar el volumen de ventas. La publicidad de tipo genérico y la de marcas específicas se presentan como las dos principales alternativas.

c) Cambios en la elasticidad de la función de demanda. Hay dos líneas de pensamiento que los economistas dan a la publicidad en relación con los precios y las elasticidades: Un grupo la considera como una forma de persuasión que origina la diferenciación del producto, haciendo menos elástica la curva de demanda y llevando a precios más elevados; otro grupo mantiene que la publicidad facilita información adicional a los consumidores estimulando la competencia, haciendo las curvas de demanda más elásticas y llevando a precios más bajos¹⁸.

d) Mantener una cierta estabilidad en ventas.

e) Presentar una buena imagen de la empresa ante la sociedad.

f) Disminuir la venta o consumo de productos nocivos para la sociedad.

g) Acelerar el proceso de compra. La publicidad provoca que el consumidor acelere su paso por el proceso psicológico de compra: *conocimiento, interés, deseo y acción*.

h) Reforzar la satisfacción de marcas. En productos de compra frecuente, en donde la repetición de la compra se constituye como el principal determinante de las ventas, la promoción se dirige fundamentalmente a reforzar el sentimiento de satisfacción de las marcas que se han comprado.

Las empresas además de desarrollar productos, fijarles un precio atractivo y hacerlos accesibles a los clientes, deben también comunicarse con sus compradores actuales y potenciales. La mezcla de comunicaciones de la comercialización, también llamada de la promoción está integrada por cuatro herramientas principales¹⁹:

¹⁷ Haar J. y Ortiz-Bounafina M. 1994. op. cit. p. 127

¹⁸ Hui-Sung y Richar Green. 1990. op. cit. p. 43

¹⁹ Kotler P. 1993. op. cit. p. 636

3.1. Publicidad: Es cualquier forma pagada de comunicación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Tiene el objetivo de informar sobre las características de un producto y persuadir su compra. Entre sus principales herramientas se tienen: catálogos, películas, folletos, carteles, revistas, directorios, etc. Dos de los principales instrumentos los constituyen los famosos “RED BOOK” y “BLUE BOOK”, los cuales proporcionan información acerca de empresas agropecuarias exportadoras de México, Canadá y Estados Unidos, incluyendo productos, volumen de ventas, localización, seriedad en el pago, etc.

La paraestatal ASERCA ha realizado catálogos de empresas agropecuarias para promocionar su oferta en los mercados internacionales, en los cuales se informa del producto o productos, el volumen y periodo de producción, la dirección, el teléfono y la persona con quién contactarse. Lo mismo ha hecho para productos, de los cuales se informa los estados de la república productores, las variedades, las épocas de producción, etc.

Basados en la teoría de la comunicación, diversos autores²⁰ han desarrollado estudios de publicidad en donde se ha encontrado que: a) Altera directamente los gustos del consumidor (Basmann, Dixit y Norman); b) Cambia indirectamente los gustos del consumidor al facilitar información externa (Philips Nelson); c) Altera la tecnología de consumo en el hogar (Stigler y Becker); d) Modifica las percepciones de calidad de un producto (Kotowitz y Mathewson), y; d) Acelera las decisiones de compra (Borden, Lavidge y Steiner). Por otro lado, refuerza los sentimientos de satisfacción, crea imagen y marca un cierto tipo de personalidad.

3.2. Promoción de ventas: Son incentivos a corto plazo con el objetivo de estimular la compra o la venta de un producto o servicio. Entre sus principales herramientas se tiene: concursos, juegos, loterías, premios, regalos, muestras, cupones, rebajas, etc.

3.3. Relaciones públicas: Tienen el objetivo de crear, mejorar, mantener o proteger a la “imagen” de una empresa y sus productos. Entre sus principales herramientas se tiene: conferencias, seminarios, donativos, patrocinio de eventos, relaciones comunitarias, etc.

3.4. Venta personal: Tiene el objetivo de realizar las ventas, mediante la presentación en una conversación con uno o más compradores prospecto. Entre sus principales herramientas se tiene: presentación de ventas, juntas de ventas, telemercadotecnia, etc.

Una de las grandes decisiones que deben de tomar los exportadores es **cuáles de ellas utilizar y en qué combinación**. Albaum G.²¹ (1995) considera a los siguientes factores como los más influyentes en la determinación de la mezcla de promoción.

a) Disponibilidad de fondos.

b) Costo de las actividades de promoción.

²⁰ Citados por Hui-Sung y Richard Green. 1990. “Efectos de la publicidad en la demanda alimentaria”. en Briz Escribano coord. op. cit. pp. 42-43

²¹ Albaum G. 1995. op. cit. p.371

- c) El grado de competencia en el corto y largo plazo.
- d) El tipo de producto, su estacionalidad y precio.
- e) La forma de entrar en el mercado extranjero.
- f) El tipo de mercado.
- g) Los recursos no monetarios de la empresa.
- h) El tamaño de mercado y de sus segmentos.
- i) Los medios de comunicación disponibles.

De la mezcla de promoción la publicidad es la más llamativa; sin embargo, la venta personal es la más importante en cuanto al presupuesto que las empresas destinan, y en cuanto a contactos entre la empresa y los usuarios o consumidores.

El empleo de la publicidad permite reducir el gasto en otros instrumentos de comercialización como la fuerza de ventas y los márgenes comerciales que reciben los distribuidores. Además, se constituye en un excelente medio para mantener “fidelidad” a una marca, siempre y cuando no se alteren los precios del producto.

Sin embargo, cuando los mensajes se repiten a menudo o cuando compiten numerosas campañas publicitarias, se produce una situación confusa y se pierde el valor informativo o es escaso. En esta situación, puede ocurrir que la utilidad o valor generados no justifiquen su enorme gasto.

Algunas características de las principales herramientas utilizadas en el comercio internacional.

Las ferias constituyen herramientas comunicacionales capaces de realizarse de manera económica, y permiten acelerar la entrada de una empresa en el mercado internacional. Algunas de las ventajas y factores a considerar para participar con éxito en las ferias se muestran en el cuadro no. 27.

Cuadro no. 27. Ventajas y factores de éxito en la participación de ferias

¿Por qué participar en una feria?	Factores de éxito en la participación
• Alta concentración de público y competidores. • Posibilidad concreta de evaluar las relaciones "en persona" del cliente potencial. • Explotar la motivación de comprar. • Acceso a un publico desconocido. • Relación costo / contacto muy baja. • Motivación y soporte promocional a la eventual estructura de venta local. • Despertar interés en posibles inversionistas. • Desarrollo de la imagen. • Inicio de negociaciones. • Ampliar la red de representantes o clientes. • Compararse con la competencia internacional. • Probar la aceptación de nuevos productos. • Encuesta de mercado. • Realizar ventas.	• Adecuada selección de la feria. • Elaboración de una investigación preliminar del mercado. • Definición clara de los objetivos de participación. • Conocimiento en detalle de las normas de las ferias. • Una minuciosa preparación, por lo menos 8 meses antes de la participación. • Tener a la empresa involucrada de la feria. • Capacitación del personal del Stand. • Cuidado a las prácticas burocráticas para el envío del material. • Cuidado con la logística. • Intensiva labor antes, durante y después de la feria.

Fuente: A partir de Minervini N. 1996 p. 107-110.

Los catálogos la publicidad, las listas de precios, etc., son otros de los principales instrumentos empleados dentro de la estrategia de comunicaciones para que los importadores, inversionistas, distribuidores, etc., adquieran conocimiento de las empresas y sus productos en el extranjero. En el cuadro siguiente se muestran aspectos importantes relacionados con su manejo, de manera que se obtenga el mejor rendimiento de ellos.

Cuadro no. 28. Principales características de los catálogos, listas de precios y publicidad.

Catalogo	Publicidad	Lista de precios
1) Analice lo que hace la competencia internacional (las ferias son una gran oportunidad para recoger catálogos entre otros) 2) No haga un catálogo casero, encuentre una buena empresa especializada. Su imagen vale mucho para ser algo artesano. Solicite presupuestos y acompañe toda la fase de desarrollo de la confección del catálogo (evite sorpresas). 3) Siga esta guía para la estructura del catálogo: 4) Evite colocar fotografías con los ejecutivos de la empresa, o la filosofía de vida del dueño, o la remota historia de la empresa con los edificios en que se ha ubicado hasta ahora. • Quién somos (datos generales de las empresa). • Qué hacemos (los productos). • Beneficios, ventajas, características (en esta secuencia) de los productos. • Lo que hemos hecho (referencias sobre principales suministros o clientes). • Lo que podemos hacer (citar posibles variaciones a los artículos que allí aparecen). • Cómo se utilizan (tratándose de máquinas o bienes de capital en general, mostrar sus aplicaciones) 5) El catálogo es un producto de la empresa y no una atribución del departamento comercial. Por tanto, todos los sectores deben estar involucrados en la supervisión final del catálogo. 6) Solicite a sus agentes en el exterior (si ya los tiene) que le ayuden en la elaboración del catálogo, enviándoles un borrador, que será comparado con los catálogos existentes en el mercado donde ellos actúan. 7) Tiene que asegurarse de conocer normas, argumentos de venta, modelos exportables, marcas, términos técnicos propios. Su catálogos para exportación será siempre una consecuencia de un estudio preliminar del mercado. 8) Cuidado en la presentación, la calidad debe ser a la altura de la imagen que se desea transmitir. 9) Advertencia: La competencia podría aprovechar los contactos de algunos de sus "fieles" representantes. Es suficiente colocar " Para contactos en el exterior favor de llamar a nuestro departamento de exportación".	1) Tenga siempre presente la regla fundamental A.I.D.A. (Atención, Interés, Deseo, Acción). 2) Infórmese sobre las diferencias culturales y expectativas de los consumidores del país objeto de publicidad. 3) Romper con la rutina es uno de los grandes secretos. 4) Identificar agencias de publicidad del país objeto de su exportación, o agencias en su país que tengan acuerdos con similares de otros países, lo que funciona en un país puede no servir en otro. 5) La publicidad debe ser la pieza final de un estudio de marketing. 6) Tenga siempre presente el lema: "La publicidad es el motor para construir imagen de marca". 7) La publicidad debe prever una completa intercomunicación entre el fabricante y la agencia. 8) El mensaje que se tramite debe ser claro, sincero y de comprensión inmediata. 9) Recuerde la regla del BEN VEN CA: beneficio, ventajas, características (siguiendo este orden). 10) Posiblemente el mensaje tenga que mostrar pruebas de lo que ofrece. 11) El mensaje debe centrar un objetivo, mientras más información, más confusión. 12) Conozca bien la legislación del país donde se realizará la publicidad. Puede ser distinta a la del suyo.	Debe ser: 1) Clara, objetiva, didáctica (muchos errores de los pedidos dependen de la falta de objetividad de la lista de precios). 2) En los países del área americana, es conveniente emplear un lista en dólares. 3) La lista debe incluir las condiciones generales de ventas (a veces pasa que a falta de éstas, uno vende en condiciones generales de compras que no conoce). 4) Es preferible utilizar precios líquidos (netos) para que el importador elabore su propia lista en moneda local, y de acuerdo con su política comercial. 5) Procure agilizar el procedimiento de compras de su cliente, colocando la siguiente información: - Valor del pedido mínimo. - Plazos medidos de entrega. - Tipo de embalaje y acondicionamiento de los productos. - Pesos, dimensiones, volúmenes (facilita el cálculo del precio de transporte e impuestos de importación). - Códigos del producto. - Código aduanal (tarifa arancelaria). - Incoterms (términos de comercio exterior), utilizados (F.O.B., C.I.F, etc.). - Forma de pago usual. - Garantía ofrecida. - Vigencia de la lista. - Escala de documentos por cantidad (si es su política).

Fuente: A partir de Minervini N. 1996 p. 117-123.

Un magnífico ejemplo del uso apropiado de las estrategias de comunicación lo constituyen los productores-exportadores de frutas (Peras, manzanas, fresas, etc.) de Estados Unidos, los cuales se basan en primer lugar en programas tanto a nivel de empresa en lo individual, promocionando sus marcas, como a nivel genérico a través de “Comisiones Estatales”,; y en segundo, empleando numerosos programas de promoción genérica de *commodities*, que son el resultado de las aportaciones del productor a través de las comisiones estatales o *marketing orders*, estos programas los realizan tanto en su país como en aquellos donde desean conquistar mercados²². A nivel comercio la promoción y publicidad se basa en:

- a) Viajes a mayoristas a regiones productoras. Su objetivo es incentivar a los bodegueros de CEDA (central de abastos de México) y darles a conocer mejor el producto que están comercializando.
- b) Información sobre el producto y productores. A los mayoristas se les entregan informes sobre épocas de producción, existencias en inventarios, calidad, etc.
- c) Soporte técnico. Se capacita en manejo postcosecha y exhibición a mayoristas y autoservicios.
- d) Ferias y exposiciones. Con el objetivo de dar a conocer el producto y de concretar negociaciones.
- e) Materiales punto de venta. Dirigidos a mayoristas y detallistas con el propósito de complementar a las actividades de publicidad. Incluye catálogos, folletos, obsequios, audiovisuales, etc.
- f) Merchandising. La Academia de Ciencias Comerciales de Francia lo define como “la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar en mejores condiciones , materiales y psicológicas, el producto o servicio que se quiere vender al eventual consumidor”²³. Con ello se pretende sustituir la presentación pasiva del producto por una *presentación activa*, recurriendo a diversos elementos, tales como embalaje, carteles, rótulos, góndolas, etc.²⁴
- g) Disponibilidad al cambio.

²² La publicidad genérica es realizada en México a través de sus representantes: “Grupo PM.” (Promotores de Mercadotecnia); empresa que se encarga de retroalimentar a la industria frutícola de los EU, con información de mercado, sus situación actual y los principales problemas que se tienen; específicamente en lo que se refiere a: contactos comerciales actuales y potenciales; situación arancelaria y no arancelaria; reportes de situación de mercado; inducción al mercado; y recomendaciones sobre “como hacer negocios en México”. Juárez Ma. 1996. “Mercadotecnia de Frutas Frescas”. UACH. p. 54-66

²³ Citado por Casares R. 1990. “Técnicas de Merchandising y Publicidad en el Lugar de Venta”. En Briz E. coord. op. cit. pp. 57

²⁴ El merchandising debe estar basado en una serie de técnicas que permitan colocar el producto en el lugar, tiempo, forma, precio y cantidad adecuado. Entre los principales elementos utilizados para tal efecto son: a) La configuración del establecimiento, secciones y circulación; b) El surtido; c) El mobiliario; d) Cartelística; e) El lineal y la colocación de los productos, y ; f) La animación y las promociones. Ibid. pp. 58-60

- h) Publicidad genérica. Promueven una región de producción, más que una marca específica, su objetivo es estimular la demanda por un largo período de tiempo.
- i) Promoción en punto de venta. Como una forma de estimular a los consumidores y la efectividad del distribuidor.
- j) Degustación. Con el objetivo de crear una imagen de sabor del producto.

Otro ejemplo de una amplia utilización de las diferentes herramientas de promoción corresponde a la organización “Agrupación Nacional de Cooperativas²⁵ (Anecoop-Citrícola)”, la cual basa su esfuerzo comunicativo hacia sus distribuidores en anuncios en medios internacionales especializados, periódicos semanales, revistas, anuarios, etc.; en programas de marketing directo, envíos de catálogos y videos, en el patrocinio de congresos y seminarios, en la asistencia a ferias del sector y en visitas regulares que los miembros del equipo comercial realizan a sus principales clientes. Respecto a los consumidores finales, destacan las acciones de *merchandising* y promocionales. Hay que señalar que además realiza acciones dirigidas al interior, cooperativas y agricultores, basadas fundamentalmente en programas de marketing interno. Por medio de estos programas se pretende homogeneizar objetivos y estrategias, así como incrementar la aportación de producción de las cooperativas a Anecoop.

En la investigación de campo se encontraron los siguientes formas de promoción por parte de las empresas entrevistadas.

Cuadro no. 29. Estrategia de comunicación de las agroexportadoras.

EMPRESA	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN
Floravic S.P.R.	Participa en ferias internacionales. Se anuncia en el directorio de exportadores de Bancomext, y en el del Consejo Mexicano de la Flor.
Mitsuba de México. S.A.	Participa en ferias. Se anuncia en el directorio de exportadores de Bancomext.
J. Piñero y Cía. S.A.	Se anuncia en el directorio internacional del café.
Promotora Agropecuaria Universal. S.A.	Cuenta con catálogos, participa en ferias y envía constantemente muestras. Se anuncia a través de INTERNET, y en el directorio de exportadores de Bancomext.
Grupo Valle de Anahuac. S.S.S-	Participa en muestras gastronómicas, asiste a ferias. Se promueve a través del directorio de exportadores de ASERCA.

²⁵ Anecoop es un grupo de cooperativas españolas, exportadoras inicialmente de productos citrícolas, que maneja en la actualidad hortalizas y frutos no citrícos. Además de sus oficinas en Valencia, cuenta con representaciones en Helsinki, Montreal, Basilea, Poznan y Praga. Cuenta además con empresas en varios países de Europa. Tomado de Lambin J. 1995. “Casos Prácticos de Marketing”. Editorial McGraw Hill. pp. 239-252

Exportadores de Café de Jalapa. S.A.	Se anuncia en la revista "Tea and coffee, trade journal".
La Tinaja S.A.	Envía muestras. Se promueve a través de INTERNET.
Agoindustrias Loma Bonita. S.A.	No emplea ningún medio de comunicación, argumentando que maneja un producto muy tradicional dentro de las exportaciones
Tropifrut. S.A.	Envía muestras. Se anuncia en el directorio de exportadores de Bancomext.
Industrias Citrícolas de Montemorelos. S.A.	No realiza ninguna forma de promoción.
Asociaciones Agroindustriales Serranas. S.A.	Se anuncia en el directorio de exportadores.
Grupo Quintero. S.A.	A participado en ferias en Alberta, Ottawa y Montreal Canadá, y en Atlanta EUA realizó contactos con Francia y Holanda en una feria internacional en la ciudad de Guadalajara.
Mer-Pais. S.P.R.	Participa en ferias, tiene además un catálogo y se anuncia en el directorio de exportadores. En una feria en la que participó, no sabían a lo que iban, no llevaron nada de material.
Exportadora Erimar. S.A.	Asisten a ferias, cuentan con un catálogo y se anuncian en el directorio de exportadores.
Beatriz Martínez Lobato. S.A.	No realiza ninguna forma de comunicación.
Cía. Proveedora e Industrializadora de Café. S.A.	Realizan visitas directas a los compradores.
Agroking. S.A.	A participado en ferias internacionales (San Diego Calif.) Se encuentra en el directorio de exportadores de ASERCA, sin embargo, antes de la entrevista desconocían esta situación.
Servicios del Sureste.	Participa en ferias locales.
Costa de Veracruz. S.A.	Se encuentra registrada en el libro mundial de frutas y en el "libro azul" en E.U.
Productos Loma Bonita. S.A.	Se anuncia en el directorio de exportadores.
Rancho Luna Llena.	No ha realizado forma alguna de comunicación.

Especies de Morelos.	No realiza ninguna actividad de comunicación.
-----------------------------	---

Fuente: Investigación propia.

De acuerdo con la información proporcionada por las agroexportadoras, la principal forma de promoción es el directorio de exportadores (11 empresas), y en especial el de Bancomext. La asistencia a ferias representa la segunda forma de promoción (siete empresas), aunque cabe señalar que la asistencia en algunas ocasiones no es para exponer sino para contactar compradores. Cinco empresas manifestaron no emplear ningún instrumento de promoción; mientras que tres mencionaron contar con catálogo, y un igual número enviar muestras al extranjero. Dos empresas utilizan INTERNET para promocionar sus productos, mientras que una emplea los servicios de "Blue Book". Por último, únicamente una empresa indicó estar inscrita en una revista especializada.

Se puede apreciar que las acciones de promoción de los exportadores entrevistados, difieren significativamente de las utilizadas por otros productores (exportadores de EUA de frutas frescas), prácticamente no existen programas de promoción, sino simplemente algunas actividades tendientes a informar de la existencia de la empresa, reduciendo significativamente el potencial de este elemento de comercialización, de ahí la propuesta de algunos investigadores de reforzarla en el corto y mediano plazo, con el objetivo de acceder en condiciones más competitivas a los mercados internacionales.

Las estrategias de comunicación utilizadas por las empresas encuestadas corresponden con una búsqueda de mercados "pasiva", en espera de que algún comprador los busque y realice el contacto correspondiente.

4. Publicidad genérica y de marca

En general es posible distinguir entre dos tipos de publicidad: **la genérica y la de marca específica**.

La primera tiene como objetivo fundamental incrementar la demanda agregada de un producto. Por lo tanto, abarca todas sus marcas y directamente no promueve marcas específicas. La publicidad de marcas, por su parte, tiene como propósito principal ganar cuota de mercado para una marca particular. Este tipo de publicidad puede tener efectos competitivos, mediante la introducción de nuevas marcas, y efectos no competitivos cuando se obtiene la diferenciación de productos que potencian un mayor poder de mercado²⁶. Mientras que la primera corresponde al esfuerzo cooperativo de un grupo de productores con el interés común de aumentar el consumo del producto; la segunda, se diseña y es financiada por una empresa en particular para proporcionar información sobre una marca determinada.

²⁶ Albisu L. y Marín D. 1990. "La publicidad del vino en España". En Briz Escribano J. coord. op. cit. p. 103

La publicidad genérica intenta motivar y recordar, como formas de incrementar las ventas totales de un sector; mientras que la marquista afianzar y persuadir, lo cual se encuentra asociado con el mantenimiento e incremento de cuotas del mercado.

Existe la creencia de que frente a los esfuerzos publicitarios de las grandes empresas agroalimentarias, poco pueden hacer las pequeñas empresas agrarias. La prueba más palpable de este error la constituyen las “**campañas de propaganda institucional**”, que han emprendido en nuestro país en diversos momentos productores de miel, huevo, pollo, etc. En estos casos, no se hace publicidad de una marca determinada, sino de el producto en general.

El potencial de los programas genéricos difiere dependiendo del entorno económico del sector. Para llevar a cabo tales programas deben de existir algunas condiciones básicas en los productos (Forker y Ward, 1988 ²⁷).

- a) Las características y atributos del producto deben ser uniformes en el sector.
- b) El producto debe de tener aceptable grado de homogeneidad entre las diferentes marcas.
- c) Los productores deben de tener bien definidos los objetivos de marketing.
- d) El sector no debe estar monopolizado por pocos y grandes productores, donde sus objetivos entren en conflicto con los del resto del sector.
- e) Debe existir un mecanismo equitativo para valorar los beneficios de los programas.

Aunque el éxito de los “*programas genéricos*” depende de la calidad e intensidad del esfuerzo publicitario, también hay que considerar una serie de condiciones en el mercado: a) El mercado no debe de estar saturado; b) La información que tiene el consumidor sobre el producto; c) La facilidad en el reconocimiento de parte del consumidor a nivel detallista, y; d) La importancia del producto para el consumidor y cuáles son sus diferentes usos.

En los Estados Unidos, donde se ha desarrollado más la publicidad genérica, la administración estatal y federal proporciona la autoridad legal para que contribuyan todos los productores en la financiación de los programas, con el propósito de evitar que productores que se encuentran fuera del acuerdo se beneficien del estímulo de la demanda. Este problema pone de manifiesto las dificultades que se pueden producir con la publicidad genérica sin control de la oferta (tal como sucede en México), si no hay la participación de todos los productores en el programa²⁸.

Las órdenes de mercadeo O.M.²⁹ pueden definirse como programas de “*auto-ayuda*” de los productores que operan bien con el gobierno estatal o federal, tratando de resolver los problemas

²⁷ Ibid. p. 104

²⁸ Ibid. p. 105

²⁹ El procedimiento de formación de una O.M. es el siguiente: El punto de partida suele ser un grupo de agricultores, comerciantes e industriales u otro grupo organizado que presenta una propuesta al ministerio de agricultura. En dicha propuesta se destacan los problemas comerciales y la forma en que la O.M. ayudaría a

comerciales de un producto agrario. Dichos programas son demandados, aprobados y financiados por los productores afectados. Tienen como objetivo una adecuada comercialización y/o mejora de los ingresos agrarios.

Ejemplo, a través de “Órdenes de Mercadeo”, los agricultores californianos autorizan un determinado número de actividades, siendo diferentes los enfoques de las de ámbito estatal o federal. Mientras que las primeras tienden a controlar el volumen comercializado y la calidad. Las del estado de California por ejemplo, se orientan más hacia programas de investigación y promoción. Las federales se aplican a grupos específicos hortofrutícolas, mientras que las del Estado pueden ser aplicadas a cualquier producto agrario³⁰.

En los Estados Unidos existen dos fuentes de financiamiento de los programas de publicidad genérica: a) Pública, a través de la combinación de fondos públicos y contribuciones de los productores, y del gasto público corriente, y; b) Financiados directamente por los productores, mediante contribuciones voluntarias y obligatorias.

El establecimiento del monto de las aportaciones se somete a votación entre los integrantes de la O.M., y suele ser un pequeño porcentaje del valor del producto en la exportación agraria.

Aunque los programas de promoción genérica de productos puede incrementar los ingresos totales, existen serias dudas sobre el impacto potencial de la proliferación de tales programas. La demanda total de alimentos, relativamente inelástica en precios, y la capacidad limitada del consumo humano son importantes factores a tener en cuenta. Así, se duda de la capacidad de tales programas de expandir, significativamente la demanda agregada de alimentos.

Los productores que han soportado estos amplios programas consideran que resultan eficaces y se justifican los gastos realizados. No obstante, no existe unanimidad entre los agricultores en cuanto al apoyo a la promoción y publicidad, como lo demuestra el hecho de cancelar las O.M. en California para las manzanas, patatas, cantalup y otros³¹.

Muñoz R³² (1995), considera que la estrategia de orientar los esfuerzos y recursos al desarrollo de una marca propia por parte de los exportadores de tomate mexicanos, debería ser sustituida por “promoción genérica”, la cual consiste en estrategias de posicionamiento de un producto genérico, en un determinado mercado y con una marca que podría “cobijar” a muchas específicas. Esta

resolverlos, sometiéndolos a discusión pública. La petición deben de respaldarla individuos u organizaciones que representen la mayoría del sector en cuestión. Si la propuesta parece aceptable, el Ministerio de Agricultura programa una serie de consultas públicas en las regiones productoras a las que afectaría la O.M. Tanto los que la apoyan como los que se oponen esgrimen sus argumentos en la oportuna documentación. Examinando el expediente, el Ministerio de Agricultura anuncia su decisión final, llevando a cabo un referéndum entre los productores (y los industriales si lo requiere). Si las dos terceras partes de los productores (en número o por volumen de producción) aprueban el programa, y si firman el acuerdo una mayoría de los comerciantes e industriales, el Ministerio de Agricultura hace vigente la O.M. en el área geográfica correspondiente.

³⁰ Carman H. 1990. “Promoción por los agricultores de productos sin marca comercial: La experiencia californiana”. En Briz Escribano coord. op. cit. p.126

³¹ Ibid p. 129

³² Muñoz R. et. al. op. cit. p. 105

estrategia es precisamente la que han empleado con mucho éxito los productores de Kiwi de Nueva Zelanda, los de manzana de Washington, los de uva de Chile y los de tomate fresco de California para penetrar y posicionarse en el mercado mexicano.

5. Etapas en el desarrollo de programas de comunicación

La comunicación es una función que requiere de recursos materiales, humanos y monetarios para su realización. Los principales elementos que forman parte de un programa de comunicación, y que los exportadores deben tomar en cuenta en su diseño son los siguientes:

- a.- Identificar a la audiencia meta (compradores actuales, potenciales o con influencia y poder de decisión en las compras).
- b.- Determinar los objetivos de la comunicación; (conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra).
- c.- Diseñar el mensaje (contenido, estructura, formato y fuente del mensaje).
- d.- Seleccionar los canales de comunicación (personales o impersonales)
- e.- Fijar el presupuesto total de promoción.
- f.- Decidir a cerca de la mezcla de promoción.
- g.- Medir los resultados de la promoción.
- h.- Administrar y coordinar todo el proceso de comunicación de la mercadotecnia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación, y siguiendo el orden de las etapas del proceso de exportación, es posible arribar a las conclusiones siguientes:

Evaluación de la capacidad exportadora de las empresas

La evaluación de la capacidad exportadora de las empresas constituye un elemento fundamental dentro del proceso de las exportaciones, y debe de ser considerada como una de las actividades básicas que permitan tomar la decisión de comprometerse o no con los mercados extranjeros. En la práctica se ha visto como muchas empresas realizan exportaciones sin considerar su potencial y limitantes, el resultado ha sido en muchos casos el incumplimiento de las obligaciones con los compradores, y el descrédito de los mexicanos como proveedores internacionales.

Las empresas agropecuarias muestran un conjunto de fortalezas y debilidades con que enfrentar las oportunidades y retos que presenta el comercio internacional. En el capítulo correspondiente quedó de manifiesto la amplia gama de puntos fuertes que es posible encontrar en las empresas agroexportadoras: conocimiento del mercado (Flores), experiencia en la exportación (Café), contar con un producto con creciente demanda (Nopal), calidad competitiva, representación en el extranjero, etc., sin embargo, se encontraron también un conjunto de debilidades que boquean fuertemente el desarrollo y la obtención de mayores beneficios: mercados saturados (Limón), plagas y enfermedades (Tuna), problemas de abasto de materia prima (Jugo de piña), etc.

Es importante hacer notar que las principales debilidades consideradas por las agroexportadoras provienen de elementos externos (inseguridad en las carreteras, bancos, falta de pago de proveedores, etc.), situación que confirma la hipótesis no. 1, planteada al inicio de la investigación; así por ejemplo, los problemas financieros relacionados con carteras vencidas, para inversión, etc., provienen principalmente del aumento de las tasas de interés bancarias, generadas por los disturbios económicos presentes en nuestro país en los últimos años. En las empresas encuestadas dos de ellas en la actualidad no exportan, una por problemas en los pagos y otra por dificultades con su socio en el extranjero.

Sin embargo, elementos de carácter interno generalmente no son considerados por los exportadores, así por ejemplo, las características y estilo de la dirección que facilitan las exportaciones como son la capacidad, la orientación a la planeación estratégica, el dominio de los idiomas extranjeros etc., generalmente no se encuentran presentes en las empresas agropecuarias.

La situación anterior resalta la importancia de implementar una política para el estímulo de la exportaciones para las pequeñas empresas, de tal manera que los factores que inhiben las exportaciones se reduzcan al máximo posible. Éstas, generalmente no se organizan para el comercio internacional sino para el nacional y la competitividad de sus productos proviene más de la subvaluación monetaria y los bajos salarios, que de la eficiencia productiva. Por otro lado, el tamaño de las empresas se presenta como una de los principales obstáculos en la implementación de acciones modernas de comercio internacional, como es la promoción de productos en el extranjero.

Las empresas agropecuarias se encuentran orientadas fundamentalmente a la venta y no a la comercialización. El margen de maniobra para la implementación de estrategias es en muchos de los casos bastante limitado, debido fundamentalmente a que se manejan "commodities".

Las empresas agropecuarias que desean ingresar en el terreno de las exportaciones realizan una evaluación de su capacidad de una manera muy general. Es en la práctica de esta actividad donde se dan cuenta de su potencial y sus limitaciones. Ante esta situación, es recomendable realizar una investigación tendiente a generar una metodología exclusiva para la evaluación del potencial agroexportador de las empresas.

Identificación de oportunidades de exportación

Los elementos del medio ambiente internacional representan oportunidades o amenazas para las empresas agroexportadoras. El estudio de los factores económicos conduce al conocimiento del potencial de mercado que tiene un determinado país, los productos que demanda o puede potencialmente hacerlo, orientando las estrategias a seguir. Los factores culturales por su parte, definen el qué, cómo, cuándo y por qué de la conducta del consumidor, el estudio de las tendencias alimenticias de los consumidores canadienses se presentó con este objetivo. El lenguaje, la religión, los valores y actitudes, los modales y costumbres, orientan la acción internacional de las empresas, guiando las estrategias de producto, promoción, etc., a seguir. Los elementos de la cultura se presentan así, como determinantes del éxito o fracaso del intento exportador de muchas empresas.

Los factores políticos y legales constituyen barreras o estímulos a la internacionalización de las empresas. El auge de las exportaciones es, según el gobierno de México, resultado de la implementación del TLC; sin negar la influencia que ha tenido, las empresas agroexportadoras consideraron que su impacto ha sido mínimo en su qué hacer comercial. Se puede apreciar un fuerte intento de parte de los gobiernos de América Latina de llegar a acuerdos de libre comercio con nuestro país, situación que no sólo incrementará la complejidad y turbulencia del medio ambiente internacional, sino que también generará un mayor conjunto de oportunidades para iniciarse y expandirse en la escena internacional. Sin embargo, la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas estarán fuera de su aprovechamiento, debido fundamentalmente a que carecen de los recursos necesarios.

Las empresas agroexportadoras seleccionadas desconocen el análisis de los factores del entorno internacional, situación que dificulta en la mayoría de los casos la selección y forma de entrada en los mercados internacionales.

Estrategias de identificación y selección de mercados de exportación

La gente y la empresas reaccionan de diferente manera ante los cambios que se presentan en las condiciones del medio ambiente en donde desarrollan sus actividades. Las menos inician cambios planeados con base en el análisis actual y futuro de sus condiciones internas y externas, de tal manera que las exportaciones forman parte integral de este proceso. Desafortunadamente la mayoría de las empresas agropecuarias tratan de adaptarse tardíamente a situaciones en donde muchas veces han perdido toda posibilidad de cambio planeado; las exportaciones se convierten así en un elemento que carece de un sustento estratégico.

En la investigación realizada en campo se encontró que las empresas agroexportadoras seleccionan sus mercados de una manera “reactiva”, en contraste con la proactiva. Se puede decir que es una característica general del sector, en donde es el broker el que busca y selecciona a la empresa y no al contrario. En otras ocasiones es alguna institución (Bancomext, ASERCA, etc.), quienes acercan a los compradores. Debido a que esta situación no cambiará por la escasez de recursos (financieros, técnicos, etc.) es recomendable que las instituciones públicas y privadas incrementen su participación en la realización de estudios de mercado.

Lo anterior confirma de la hipótesis no. 2 planteada al inicio de la investigación, en el sentido de que elementos exógenos, como son instituciones gubernamentales (Bancomext, ASERCA), o brokers, son las que determinan el mercado de exportación.

La información se presenta como un elemento clave en todo el proceso de exportación, sin embargo, la capacidad para obtenerla y analizarla de parte de las empresas es baja, de ahí que la mayoría se interesen por “oportunidades específicas de exportación”, situación que ratifica el enfoque “reactivo” en la selección de mercados extranjeros.

Estrategias de entrada en los mercados internacionales

La forma de entrada en los mercados extranjeros constituye otra de las principales decisiones de los participantes en el comercio internacional. En la mayoría de las empresas la exportación es realizada por el dueño, quien realiza la función de un departamento de exportación, combinado con la comercialización nacional. En la investigación de campo se encontraron únicamente dos empresas cuentan con bodega y representantes en el extranjero. En la mayoría de los casos el canal “tradicional” lo constituye el broker, quien se queda finalmente con la mayor parte de los beneficios del comercio, situación que comprueba la hipótesis no. 2. Es recomendable que las empresas intenten otras formas más avanzadas de intercambio internacional, tales como la formación de consorcios o empresas integradoras, la cuales muestran un conjunto de ventajas en relación con la exportación individual.

La creación de empresas comercializadoras, promovidas por ASERCA, si bien constituye una estrategia que ha demostrado su eficacia desde hace muchos años, ha tenido resultados mediocres debido a diversos factores. En plática con un funcionario de esta institución, mencionó que actualmente no se encuentran interesados en seguir promoviendo este esquema de organización para la comercialización.

Estrategias en la “administración del producto” de exportación

El producto y sus estrategias son considerados los elementos más importantes de la “mezcla” de comercialización; donde la marca, la etiqueta, el envase, el grado de adaptación, el empaque, etc., se convierten en eficaces herramientas de mercadeo. Los agroexportadores manejan generalmente una “línea” de productos muy estrecha, estando en la mayoría de los casos constituida por uno sólo (Nopal, café, plátano, etc.). Sin lugar a dudas esto limita la posibilidad de implementar estrategias no sólo de producto, sino de comunicación y precios también.

La selección de el producto que se exportará, constituye una de las decisiones fundamentales dentro del proceso de mercadotecnia internacional. En el sector agropecuario, debido a que el tipo de producto depende en gran parte de factores no controlables como los climatológicos, edáficos, etc., su selección se encuentra fuertemente limitada, sin embargo, la presencia de ventajas comparativas en la producción

de frutales y hortalizas por parte de nuestro país frente a los socios del norte, genera posibilidades para una amplia gama de ellos. En contraparte, debido a que esta misma situación se presenta para muchos países de centro y sudamérica, la competencia se incrementa fuertemente, llegando a saturar los mercados, debilitando fuertemente los precios, tal es el caso de la naranja, el limón y otros. Es recomendable que las empresas que desean iniciarse o expandirse en el comercio internacional evalúen más profundamente la potencialidad de sus productos, pero sobre todo, las tendencias que se están presentando en sus mercados de consumo. El análisis del mercado canadiense de agroalimentos se presentó también con este objetivo.

En el caso de los productos agropecuarios el grado en que se puede implementar una estrategia de adaptación es limitado, sin embargo, el desarrollo de nuevas variedades lo permite en cierta medida. En cambio en otro tipo de sectores, el problema no es si adaptar o no, sino la forma de hacerlo, debido a que son mucho menores las limitantes para ello.

La mayoría de las empresas mostraron interés en incorporar otros productos a su línea actual, (estrategia de "línea de productos"), inclinándose por productos relacionados, fundamentalmente incorporándoles algún grado de industrialización (Nopal en salmuera, café molido y tostado, etc.). La investigación y el desarrollo de productos es sumamente baja en las empresas agroexportadoras. Por otro lado, se encontró que las empresas tienen muy poca comunicación con los centros de investigación relacionados con sus productos. Es recomendable entonces, incrementar no sólo ésta última, sino también la participación de los productores en estas actividades, de tal manera que las necesidades de estos últimos constituyan las orientaciones fundamentales que guíen el qué hacer investigador.

La estrategia de "marca" se encontró en aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas. En algunos casos, debido a que los productos que se exportan constituyen materias primas no es necesario su implementación, sin embargo, en otros es el comprador el que establece la "marca" en el mercado internacional, obteniendo las ventajas correspondientes. En este sentido es recomendable la implementación de una estrategia de "contramarca", que proporcione una imagen unitaria a los productos de origen mexicano.

Todo lo anterior comprueba lo señalado por la hipótesis no. 3 en la introducción de la presente investigación.

Estrategias de precios

La determinación de los precios y las formas de pago internacional fueron dos de los aspectos en los que los agroexportadores muestran mayor preocupación, debido lógicamente a su influencia en los resultados finales de su actividad. Las condiciones de mercado, representadas por la competencia y la demanda de un producto, constituyen los elementos fundamentales en la determinación de los precios internacionales.

El productor se presenta como un "tomador de precios", y en muchos casos (cuando se envía a consignación la mercancía), como un "resignador" del precio obtenido por su producto. Dada las características de los productos agropecuarios y la escasa organización de los productores, el margen de maniobra para la implementación de estrategias de precios es bastante limitada, en comparación con productos de otros sectores. En este sentido es recomendable la implementación de estrategias de calidad, diferenciación de productos, reducción de costos, organización para la exportación, etc., que

permitan enfrentar en mejores condiciones esta situación. Lo anterior confirma la hipótesis no. 4, planteada al inicio de la investigación.

Los términos de comercio o negociación internacional (INCOTERMS), son establecidos fundamentalmente como una condición del comprador. Los más comúnmente utilizados son el FAS y el FOB., y contrariamente a los que se dice, el hecho de acercar más los productos a los compradores, no constituye un mejor precio, sino que, debido a que muchas veces los productos son enviados a consignación y amplios periodos de crédito, constituyen en la práctica un forma de financiar al comprador.

Estrategias de formas de pago

La forma de pago por los productos de exportación constituye uno de los aspectos centrales del proceso de exportación. En la mayoría de los casos se encontró que la “forma” y el “medio” de pago es determinado por el comprador, situación que confirma la hipótesis no. 4, planteada al inicio de la investigación.

Prácticamente todas las empresas que no tienen representante en el extranjero, han tenido algún problema relacionado con el pago de sus productos. Es recomendable que las empresas utilicen mecanismos para comprobar los antecedentes de los compradores, de tal manera que se reduzcan al mínimo las posibilidades de contratiempos en este aspecto.

Estrategias de comunicación

Las empresas agroexportadores emplean métodos de comunicación relativamente simples e ineficaces, que corresponden más a informar de su existencia, que a la promoción e incremento de las ventas de sus productos, situación que comprueba la hipótesis no. 5, planteada en la introducción de la investigación. Es recomendable que los empresarios se organicen para contratar en los países destino a profesionales de la comunicación de tal manera que se diseñen estrategias cuyo objetivo sea el incremento no sólo de las ventas, sino de la competitividad de los productos de nuestro país, los ejemplos de organizaciones de productores de otras naciones así lo demuestran.

A pesar de todo lo anteriormente señalado, las empresas consideran mejor “negocio” a la exportación que la comercialización nacional. **De las 22 empresas entrevistadas, cinco manifestaron obtener resultados regulares, tres entre regulares y buenos, nueve buenos y cinco excelentes; curiosamente una de las empresas que dejó de exportar se encuentra entre éstos últimos, fundamentalmente debido a que mientras no tuvieron problemas de pago, consideraron más que aceptables sus resultados.**

Seguramente falta mucho por conocer del qué hacer exportador de las empresas agroalimentarias, y sobre todo plantear e implementar alternativas de solución para los problemas de una de las actividades que más atención generará en el futuro: la exportación. Ojalá el presente trabajo haya cumplido el humilde objetivo de acercarse un poco al mundo del comercio internacional de productos agropecuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Albaum Gerald. 1995. "International Marketing and Export Management". Editorial Addison Wesley.
- Appleyars D. y Field A. 1995. "Economía Internacional". Editoria Irwin. México.
- Bancomext. 1993. "Envase y embakaje". Serie Documentos Técnicos no. 7
- Bancomext. 1996. "Guía Básica del Exportador".
- Bancomext. 1994. "Flores". Serie Análisis de Competitividad. México
- Bancomext. 1993. "Formación del Precio de Exportación". Serie Documentos Técnicos
- Bancomext. "Metodología para el Análisis de la Competitividad Internacional de la Empresa" Documentos Técnicos No. 3.
- Bancomext. "El Ciclo Exportador y los Servicios de Apoyo"
- Barrera Islas D. y Chalita Tovar L. 1988. "Metodología para el Análisis de Mercados Agropecuarios". CNIA-SARH. México.
- Briz Escribano J. 1990. "Publicidad en el Sisitema Agroalimentario. Un análisis comparativo Internacional". Ediciones Mundi Prensa. Madrid, España.
- Calaiácovo J. L. et. al. 1993. "Proyectos de Exportación y Estrategias de Marketing Internacional". Ediciones Macchi.
- Calaiácovo J. L. 1990. "Canales de Comercialización Internacional". Ediciones Macchi.
- Cámara de diputados. 1992. "La disputa pot los mercados". Editorial Diana.
- CIESTAAM. 1992. "La agricultura mexicana frente al tratado trilateral de libre comercio". JP editores. México.
- Calva Téllez J.L. 1991. "Probables efectos de un Tratado de Libre Comercio en el Campo Mexicano". Editorial Diana. México.
- Calva tellez J.L. "Crisis Agrícola en México, 1982-1996. Diagnóstico y propuesta de solución". CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo.
- Cateora Philip. 1995. "International Marketing". Mc Graw Hill.

- CIESTAAM. "El TLC y sus Repercusiones en el Sector Agropecuarios del Centro-Norte de México. Universidad Autónoma de Chapingo.
- Czinkota M. 1994. "Marketing Internacional". Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chalcholiades Miltiades. 1986. "Economía Internacional". Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chris Philip. 1995. "International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation".
- CODAGEA. 1996. "Modelo para la Producción de Leche Utilizando el Nopal como Principal Fuente de Forraje. Boletín Informativo.
- Fischer Laura. 1988. "Mercadotecnia". Editorial McGraw Hill. México.
- Flores Valdéz C. 1994. " Producción, Industrialización y Comercialización del Nopal como Verdura en México". Reporte de investigación No. 18. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Fred R. David. 1990. " La Gerencia Estratégica". Editorial Legis. México.
- Gómez Cruz M.A. et. al. 1994. " El Limón Persa en México. Una opción para el trópico". CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Gómez Cruz M.A. et. al. 1994. "Naranja Triste. Competitividad de la naranja de Veracruz frente a la de Florida E.U. y la de Sao Paulo Brasil. CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Gonzalez Cortés J.L. 1997. Problemas y Obstáculos en la Exportación de Banano a Polonia". Tesis profesional. Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Haar J. y Ortíz Bounafina. 1994. "Guía Gerencial para Realizar Operaciones Productivas. Cómo Exportar a los Estados Unidos". Editorial LIMUSA. México.
- Hill Charles. 1997. "International Business. Competing in the Global Marketplace". Editorial Irwin.
- Juárez M. del R. 1996. "Mercadotecnia de Frutas Frescas". Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Kotler Philip. 1993. "Dirección de la Mercadotecnia" . Editorial Prentice Hall. México.
- Lambin Jean-Jacques. 1995. "Casos Prácticos de Marketing". Editorial McGraw Hill. México.

- Ledesma Carlos y Zapata Cristina. 1995. "Negocios y Comercialización Internacional. Ediciones Maccchi.
- Loyola A.J. y Shettino M. 1994. "Estrategia Empresarial en una Economía Global". Editorial Iberoamérica. México.
- Martínez Villegas F. 1991. "Planeación Estratégica Creativa". Editorial PAC. México.
- Mercado H. S. 1994. "Comercio Internacional 1. Mercadotecnia Internacional IMportación-Exportación". Editorial LIMUSA. México.
- Ministerio de Agricultura de Canadá. "Exigences canadiennes pour l'importation, l'exportation et le commerce interprovincial des fruits et des légumes frais".
- Miranda T. J. 1994. "El Cambio Organizacional". En Revista de Comercio Exterior. Vol. 44 No. 5. México.
- Minervini Nicola. 1996. "Manual del Exportador. La ruta y los Instrumentos para la Internacionalización de la Empresa". Editorial McGraw Hill. México.
- Morales Darío. 1997. "Estrategia de Comercialización". SAGAR-Inca Rural. México.
- Moran R. and Abbott J. 1994. "NAFTA, Managin the Cultural Differences". Editorial Gulf.
- Munch G.L. y García M. J. 1992. "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas. México.
- Muñoz Rodríguez M. et. al. 1995. "Desarrollo de Ventajas Competitivas en la Agricultura. El caso del Tomate Rojo". CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chaingo. México.
- Muñoz R. M. y Juárez Delfina Ma. del R. 1997. "El Mercado de Frutas Menores. El caso de la Frambuesa y la Zarzamora". CIESTAAM. Unicersidad Autónoma de Chapingo. México.
- Nacional Financiera. 1992. Programa de Desarrollo Empresarial. Paquete Administración, módulo de Planeación. México.
- Nacional Financiera. 1992. "Facilita los Cambios en tu Empresa". Programa de Desarrollo Empresarial, facículo 4 del paquete de Recursos Humanos. México.
- Ortíz Arturo. 1994. "Política Económica de México, 1982-1994". Editorial Nuestro Tiempo. México.
- Porter Michel. 1987. "Ventaja Competitiva". Editorial ECASA. México.
- Price Water Hause. 1997. "Doing Business in México"

- Ries Al. y Trout Jack. 1990. "Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia". McGraw Hill. México.
- Root 1995. "Entry Strategies for International Markets."
- Sanchez P. y caraveo L. 1996. "El Sistema -Producto Piña en México. Situación, tendencias, problemática y alternativas. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Santoyo Cortés et. al. 1994. "Sistema Agroindustrial Café en México. Diagnóstico, problemática y alternativas. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- SARH. 1992. "El sector agropecuario en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-México-Canadá"
- Schwentenius R. R. y Gómez Cruz M. A. 1997. "El Litchi la fruta más Fina del Mundo. Mercado Mundial y perspectivas para México". CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- SECOFI. 1997. "Empresas Integradora, Fortaleza para Competir"
- Statistics Canadá. 1995. "Consommation apparente des aliments par personne". Cat. no. 32-229-XPB.
- Statistics Canadá. 1997. "Canadá Year Book".
- Thompson A. y Strickland III. 1994. "Dirección y Administración Estratégicas". Editorial Addison Wesley. México.
- Torres G. R. 1996. "Teoría del Comercio Internacional". Editorial siglo XXI. México.
- Turrent Fernández A. 1997. "Tecnologías para el Desarrollo del Campo Mexicano". CIESTAM, Juna Pablos Editor. México.
- Villarreal Rene. 1989. "Economía Internacional, Teoría Clásica, Neoclásica y su Evidencia Histórica". Lecturas del trimestre económico, FCE. México.

ANEXO: ENCUESTA A EXPORTADORES

PROYECTO: "ESTRATEGÍA EMPRESARIAL EN LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS MEXICANAS".

No. Encuesta: _____

Fecha _____

A.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

Nombre de la empresa: _____

Localización: Estado _____ Municipio _____

Tipo de producción: Agrícola _____ Pecuaria _____ Agroindustrial _____

Tipo de organización: Privada _____ Social _____

Mixta _____

B.- SELECCIÓN DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN.

1.- A qué países están exportando?

Ventas %

a. _____ % Estados Unidos b. _____ % Canadá c. _____ % Europa

d. _____ % Centro América e. _____ % Sudamérica f. _____ % Otros

2. Cuáles de los siguientes factores influyeron en la selección del mercado de exportación:

a.- Mercado potencial _____

b.- Competencia _____

c.- Tratado de libre comercio _____

d.- Costos de exportación _____

Relaciones personales

Estacionalidad de la oferta
en el extranjero _____

El canal de distribución _____
Otros _____

C. INFORMACIÓN PARA LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL

3. Cuáles considera como las principales necesidades de información para mejorar las exportaciones en su empresa.

a.- Mercados potenciales _____

b.- Identificación de agentes extranjeros _____

c.- Formas de pago _____

d.- Transporte y distribución _____

e.- Oportunidades específicas de exportación _____

f.- Otro _____

D. ESTRATEGIAS DE ENTRADA A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN.

4.- A través de qué tipo de empresa exportan sus productos?

- | | |
|--|---|
| a. Comercializadora _____ | g. Desk Jobber _____ |
| b. Export commission house _____ | h. Confirming house _____ |
| c. Comprador residente _____ | i. Broker _____ |
| d. Piggyback marketing _____ | j. Cooperativa comercializadora _____ |
| e. Departamento de Exportaciones _____ | k. Subsidiaria de ventas de export. _____ |
| f. Representante. _____ | l. Agente viajero _____ |

5.- Cuáles de los siguientes factores influyeron más en la selección del canal de distribución en el extranjero.

- a.- Cantidad de producto a exportar _____
- b.- Altos costos de exportación _____
- c.- Distribución geográfica de los consumidores _____
- d.- Tipo de producto _____
- e.- Poca experiencia en exportación _____
- f.- Disponibilidad de recursos financieros _____

E. MODOS DE ENTRADA

6.- Cuenta la empresa con alguna producción en el extranjero?

- a. Si _____
- b. No _____ (Pasar a la pregunta número)

7.-Cuál es la ventaja que se obtiene produciendo en el extranjero?

- a. Tener acceso al mercado _____
- b. Disminución de costos _____
- c. Fuerte mercado potencial _____
- d. Posibilidad de distribución regional _____

8.- Cuenta la empresa en el extranjero con:

- a. Planta manufacturera _____
- b. Ensamble de operaciones _____
- c. Alianza estratégica _____
- d. Licencia _____
- e. Contrato de producción _____
- f. Contrato de administración _____

En dónde se localiza la
producción _____

9.- Qué tipo de riesgos existen para la inversión en el extranjero?

- a. Problemas en la transferencia de fondos _____
- b. Inestabilidad general _____

c. Problemas operacionales _____

d. Problemas con el control de la empresa _____

F. DECISIONES DE PRODUCTO.

10.- Cuáles son los productos que exporta la empresa?

Producto principal	_____	%	_____
Producto secundario	_____	%	_____
Otros	_____	%	_____

11.- Cuáles son las características de los productos que se exportan?

Producto: _____

Clasificación de calidad _____

Empaque:

Cantidad _____ Unidad _____

Material: _____ Madera _____

12.- Existe la idea de desarrollar o adicionar nuevos productos?

a.- Si _____

b.- No _____

Cuáles _____

13.- Cuáles de los siguientes factores influyen en la decisión de adicionar nuevos productos a la línea de exportación.

Influencia:

a.- Capacidad de producción _____

b.- Demanda específica _____

c.- Demanda potencial _____

d.- Otros _____

14.- Qué cambios en los productos se piensan implementar ó se están implementando?

En la calidad del producto: Aumentarla _____ Disminuirla _____

En la cantidad empacada: Aumentarla _____ Disminuirla _____

En la calidad del material: Aumentarla _____ Disminuirla _____

15.- Los cambios en los productos son a:

a.- Solicitud de clientes _____

b.- Disminución de costos _____

c.- Acceso a nuevos mercados _____

d.- Otros _____

16.- Se han identificado nuevos usos para los productos?

- a.- En la forma de consumo_____
- b.- Como materia prima_____
- c.- En el segmento de consumidores_____
- d.- Otros_____

17.- Se piensa eliminar algún producto del programa de exportación?

Cuáles?_____

18.- Cómo influyen los siguientes factores en la decisión de eliminar productos del programa de exportación:

- a.- Disminución de la demanda_____
- b.- Falta de rentabilidad_____
- c.- Altos costos de producción_____
- d.- Otros_____

19.- Quien realiza el proceso de investigación y desarrollo de productos?

- a.- La empresa_____
- b.- Centro de investigaciones del gobierno_____
- c.- Centro de investigaciones privado nacional_____

d.- Centro de investigaciones en el extranjero _____

20.- Qué diferencias existen entre los productos de la empresa y de los competidores?

En la calidad de prod. Mayor _____ Menor _____ Igual _____

En el empaque:

Cantidad Mayor _____ Menor _____

Material: Mejor _____ Peor _____

Costo de producción Mayor _____ Menor _____

21.- Los productos de la empresa que exporta son?

a.- Estándar _____

b.- Tienen algún grado de adaptación a los mercados _____

22.- En qué consiste la adaptación de los productos?

a.- En el producto _____

b.- En el empaque _____

23.- Cuántas marcas maneja la empresa?

a.-Individual _____

b.-Familiar _____

c.- Local _____

24.- Qué medios de transporte utiliza la empresa para sus productos?

a.- Terrestre _____

b.- Marítimo _____

c.- Ferrocarril _____

d.- Aéreo _____

G. DECISIONES DE PRECIOS.

25.-Qué factores considera determinan el precio de los productos de exportación?

a.- Costos _____

b.- Condiciones de mercado _____

c.- Consumidor _____

d.- Competencia _____

e.- Aspectos legales y políticos _____

f.- Aspectos internos de la empresa _____

g.- Relación con marketing mix. _____

26.- Los precios domésticos son en relación con los precios de exportación?

a.- Iguales _____

b.- Mayores _____

c.- Más bajos _____

27.- Cuáles de los siguientes factores influyen en la diferenciación de precios.

a.- Política de la empresa _____

b.- Condiciones de mercado _____

c.- Otros _____

28.- Qué alternativas se están implementando para bajar los costos?

a.- Economías de escala _____

b.- Cambios en la organización de la producción _____

c.- Mecanización _____

d.- Sustitución de materias primas _____

e.- Nuevas formas de transportación _____

29.- En qué tipo de moneda se realizan los contratos?

a.- Dólares americanos _____

b.- Pesos mexicanos _____

c.- Otras _____

30.- Qué tipo de incoterm emplean en la fijación del precio de exportación?

a.- EXW _____

b.- FAS _____

c.- FOB _____

d.- R _____

e.- CJF _____ f.- CPT _____ g.- CJP _____ h.- DAF _____
i.- DES _____ j.- DEQ _____ k.- DDU _____ l.- DDP _____

31.- Cuáles de los siguientes factores influyen en la selección de los términos de venta:

- a.- Disponibilidad de información _____
- b.- Disponibilidad de recursos financieros _____
- c.- Condiciones del comprador _____
- d.- Otros _____

H. FINANCIAMIENTO Y FORMAS DE PAGO.

32.-Cuál es el modo en que los clientes pagan a la empresa?

- a.- Consignación _____ e.- Documentos contra
aceptación _____
- b.- Cuenta abierta _____ f.- Documentos contra
pago _____
- c.- Créditos documentario irrevocable _____ g.- Crédito documentario irrevocable
confirmado _____
- d.- Pago anticipado.

33.-Qué factores determinan la selección del modo de pago:

a.- Condición del comprador_____

b.- Falta de información_____

c.- Otros_____

34- Qué problemas ha tenido en el pago de sus productos?

a.- Falta de pago total de la mercancía_____

b.- Pago parcial de la mercancía_____

c.- Retrasos en el pago _____

d.- Reducción de precios_____

35.- Tiene la empresa algún seguro?

a.- Si _____

b.- No _____

Porqué_____

_____.

36.- La producción de los productos de exportación se realiza con?

a.- Recursos propios % _____

b.- Financiamiento % _____

c.- Otros % _____

I. PROMOCIÓN Y COMUNICACIONES DE MARKETING.

37.- A quién van dirigidos sus mensajes?

a.- Consumidor final _____

b.- Intermediarios _____

38.- Qué tipo de medios utilizan para realizar su propaganda?

Catálogos

Muestras

Films

Exhibiciones

Diapositivas

Ferias

39.- Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en su propaganda?

Periódicos

Revistas

Posters

Letreros

Cine

Radio

Televisión

Correo

Internet

Directorio de exportadores

J. RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS

40.- El resultado de actividad de exportación se considera:

a.- Excelente _____

b.- Bueno _____

c.- Regular _____

d.- Malo _____