

UNA GUIA PARA DECIDIR MEJOR

Qué preguntarse antes de exportar

Cada vez que una empresa decide vender al exterior debe responder algunos interrogantes, de modo de tomar el camino más acertado y no encontrarse con sorpresas desagradables.

POR RUBEN LEVENBERG pymes@clarin.com

Para tomar la decisión de exportar no alcanza con la buena voluntad y algún cliente conocido en el exterior. El empresario tiene que formularse una serie de preguntas, cuyas respuestas lo conducirán a una decisión con mayores posibilidades de éxito. Según explica Sergio Giannice, máster en Relaciones Económicas Internacionales, los cuestionamientos que tienen que hacerse las empresas que van a exportar o que piensan en exportar son



ALFREDO MARTINEZ

PANTANALI: SE REQUIERE DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR CON CONTINUIDAD.

Los empresarios se equivocan si sólo ven la variable precio. No deben olvidar el canal comercial, la imagen de marca y los márgenes de sus eventuales competidores.

Es importante elegir bien al despachante, saber bien cuál es el más adecuado para una empresa de nuestro tamaño y con nuestra experiencia.

de tres niveles: “El primero es interno y tiene que ver con las condiciones propias para el comercio exterior; el segundo es intermedio y se relaciona con todo lo que se necesita para exportar; y el tercero es externo y se vincula con las condiciones del mercado destino”.

En el nivel interno, lo primero que tienen que preguntarse es cuál es el motivo por el que van a exportar, porque pueden tener objetivos diversos, como aumentar los ingresos, mejorar la imagen de la empresa o ampliar fuentes de ingresos frente a eventuales caídas del mercado interno. “El empresario tiene que ver cuál es su capacidad exportadora. Puede entrar en un error, ver sólo la variable precio y querer entrar porque el precio es bueno. Pero olvidan el canal comercial, la imagen de marca o los márgenes con los que se manejan sus eventuales competidores”, señala.

Para Carlos Pauli, de la firma Diagrama, que exporta fermentos y otros productos, lo primero que debe preguntarse una empresa que quiere entrar en los mercados externos es quiénes pueden brindarle la primera orientación. “El primer interrogante es a quién pedirle asesoramiento”, dice. Y agrega que “existen instituciones públicas –como la fundación Exportar– o privadas, además de los organismos provinciales que tienen sus propias instancias de asesoramiento”.

Pero Pauli pone el énfasis también en el rol de los despachantes de aduana, que son, desde su punto de vista, “referentes a la hora de comenzar a exportar”. También

la elección del despachante tiene sus riesgos. “Es una decisión importante, para la que tenemos que preguntarnos cuál es el más adecuado para una empresa de nuestro tamaño y con nuestra experiencia”, señala.

Los progresos. También Néstor Aleksink, gerente de Comercio Exterior de Bairexport, sostiene que para comenzar a exportar el empresario debe primero hacerse preguntas cuyas respuestas son el camino para resolver si avanzar o no. “A pesar de los progresos de las Pymes de nuestro país en la escena internacional, su proceso de internacionalización es todavía materia pendiente, incluso para aquellas empresas que están estudiando a futuro embarcarse en la conquista de mercados externos”, explica.

Una de las decisiones es la elección de un despachante de aduanas, que deberá ser adecuado a una Pyme. El hombre de Bairexport aclara que las Pymes “mantienen algunas ventajas frente a las grandes empresas, sobre todo en términos de flexibilidad y rapidez de intervención, y cabe destacar que las que exportan reflejan una productividad y competitividad superior a las que no lo son”. Esto constituye un arma de doble filo, porque la pregunta a formularse es si la empresa está en condiciones de dar el salto que le permita posicionarse como exportadora, con las responsabilidades que ello implica.

Aleksink coincide con Giannice en cuanto a la necesidad de analizar primero las condiciones propias de la empresa para encarar el desafío de la exportación. Una de ellas es el recurso humano disponible. “La

DECÁLOGO DE LA EXPORTACIÓN

1

Conocer mi producto. Posición arancelaria, requisitos para exportar desde la Argentina y requisitos para importar en el país de destino.

2

Establecer un precio de exportación. Realizar un costo para luego obtener un precio, de acuerdo con el Incoterm con el que se quiera cotizar, y cómo se determina el cobro de la exportación.

3

Mercado de destino. Iniciar la determinación del mercado de destino, tomando como parámetro inicial aquellos países con los cuales la Argentina tiene preferencias.

4

Estrategia de producto. Tomar algunas consideraciones desde lo comercial, como por ejemplo, si conviene vender con marca propia, o con marca blanca (sin marca).

5

Estrategia de ingreso al mercado. Consumidores objetivos, y en función de ello, quién será mi contraparte (comprador, representante, distribuidor).

6

Estrategia de precio. No siempre vender más barato es el mejor negocio.

7

Adaptación de producto. ¿Puedo vender lo mismo que vendo aquí?

8

Idiomas. Aunque se hable castellano en el destino, verificar giros idiomáticos que se refieran al producto.

9

Registro de producto y marcas. Muy importante, aunque costoso en algunos casos.

10

Cotización. El precio, más allá de ser un objetivo comercial, puede en sí mismo ser una estrategia de penetración o de seducción al posible comprador.

FUENTE: BAIREXPORT



GIANNICE: "PARA EXPORTAR, HAY QUE MIRAR LAS CONDICIONES PROPIAS, LOS RECURSOS, Y EL MERCADO DESTINO"

Otra pregunta es si tienen capacidad productiva suficiente. No hay peor error que vender afuera y luego no poder abastecer al mercado de destino.

mayoría no tiene recursos internos para realizar actividades intensivas de investigación, por lo cual es muy importante la intuición del gerente, director o propietario. Pero cuando se trata de la internacionalización, tal capacidad aplicada a un mercado extranjero pierde su eficacia con rapidez", dice.

Giannice va más allá: "Otra pregunta que deberían hacerse es si tienen capacidad productiva como para encarar la exportación. No hay peor error que vender afuera y luego no tener cómo abastecer el mercado de destino, es un camino que no tiene retorno", enfatiza. Para eso es muy importante —y es otra pregunta que el exportador debe hacerse— quién se va a ocupar del comercio exterior. Según relata Giannice, "hace tiempo la entidad Fundes hizo, hace tiempo, una encuesta a exportadores exitosos y el resultado mostraba que la mayoría tenía gente con *expertise* para el tema". Las Pymes que quieren exportar necesitan una persona que adentro o afuera se ocupe de cómo y para qué se hace cada cosa. "No se puede depender del despachante de Aduana", enfatiza Giannice.

Siempre dentro de los aspectos internos, el experto señala: "Hay que ver cuál es la capacidad de adaptar el producto, el *packaging*, el embalaje, para adaptarse a los medios logísticos. Además, debe preguntarse cuáles son sus ventajas diferenciales. Es muy

común que un empresario quiera destacar atributos que considera únicos; pero si se los estudia, se comprobará que algunos ya están en el mercado y son mejores. Por eso, la pregunta que debe formularse es '¿tengo ventajas competitivas?' y ser muy agudos e implacables en la crítica", dice.

El destino como interrogante. Si decidir si el producto es apto para el de destino es complejo, mucho más complicado es elegir el mercado y cómo llegar. Pauli destaca que "existen más posibilidades en los países más cercanos y de cultura similar". Pero aclara: "También la elección de los medios de transporte es decisiva y es una pregunta que el empresario tiene que formularse". A modo de ejemplo, destaca que su empresa exporta bacterias lácticas para quesos y yogures. Por tratarse de productos perecederos, no pueden salir por otra vía que la aérea, salvo en el caso del Uruguay, adonde llegan directamente.

Es lo que Giannice considera un aspecto decisivo de los aspectos externos de la exportación. El empresario tiene que preguntarse cuál es el potencial de cada mercado y su accesibilidad. "Puede ser más tentador porque es un gran consumidor de nuestro producto, pero de difícil acceso. Una cosa es exportar al Uruguay y otra a los Estados Unidos, a pesar de que es un mercado mucho mayor", ejemplifica.

También debe preguntarse cuál de los productos se va a exportar. Se usa un producto como punta de lanza, y luego se pueden agregar los demás.

Por eso, el experto considera que en una primera etapa hay que llegar a mercados más accesibles que "favorezcan el proceso de aprendizaje". Se trata de buscar mercados con ventajas aduaneras, barreras arancelarias bajas, bajo impacto logístico, una cultura similar a la propia y otras cualidades que lo convierten en más atractivo a pesar de su tamaño menor. Pero Giannice dice, además, que es importante que el empresario se pregunte por la fidelidad de un mercado. "No se puede boyar de un país a otro porque se pierde competitividad y se pierden clientes", enfatiza.

En lo que coinciden todos es en la necesidad de preguntarse si se está dispuesto a realizar un viaje al mercado seleccionado, para analizar la competencia, verificar si la logística de los otros jugadores es más favorable que la nuestra y conocer personalmente a los clientes potenciales.

Allí aparecen también otras preguntas no menos importantes. Entre ellas interrogarse acerca del mañana, proyectar, "porque no va a exportar hoy, sino mañana", dice Giannice. El empresario debe estudiar el mercado externo, para no entrar en la trampa de competir por precio. "Como no tiene escala para competir por precio, termina perdiendo. Hay que vender otros atributos", dice el consultor. Y allí viene otra pregunta: "¿Cumplo las normas que me van a pedir en el mercado externo?".

En el aspecto interno, también debe considerarse si tiene previsto invertir. "¿Con cuánto cuento para invertir?", sería la pregunta, porque después va a recuperar, pero si busca rendimiento económico en el corto plazo, se equivoca. Y es importante que sepa que se sale a buscar en los momentos que el mercado interno está bien, porque tiene que tener espaldas anchas para sostener una inversión que no va a dar rédito inmediato.

También debe preguntarse cuál de sus productos va a exportar, porque no se puede ir a un país con toda la línea. Se usa un producto que es punta de lanza y luego se pueden agregar los demás, según las circunstancias.

La exportación, cuando está en sus primeras etapas, es un paso que el empresario puede dar sólo después de haberse preguntado si tiene producto, si está dispuesto a invertir, cómo va a elegir a su despachante, su logística y su destino, adonde tendrá que estar dispuesto a viajar. Todos interrogantes cuyas respuestas son el camino para una internacionalización que valga la pena. ◀

Para tener en cuenta

▶ Según Natalia Pantanalli, consultora senior del programa Primera Exportación, de la fundación Gas Natural, "muchas veces ocurre que pequeñas empresas comienzan insertando sus productos en los mercados externos casi sin darse cuenta".

Llegan así a su primera exportación "sin realizar un examen profundo de la situación". Para que la exportación no sea un ave de paso, requiere de un plan de negocios, que no es otra cosa que la respuesta a algunas preguntas básicas:

1. Descripción del negocio.

Información detallada acerca de la empresa, en especial la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto.

2. Análisis del mercado meta.

Se deberá incluir el destino de las exportaciones y qué características tiene dicho mercado.

3. Recursos Humanos. Análisis del capital humano con el que cuenta la empresa para enfrentar el proyecto de exportación.

4. Operación. Es el cuerpo principal del plan de exportación, donde se define la estrategia de penetración al mercado meta congruente con los objetivos de largo plazo y factible de llevar a cabo.

5. Logística internacional.

Requisitos formales para exportar-importar; barreras arancelarias y no arancelarias; cotizaciones (Incoterms).

6. Producción. Capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etcétera.

7. Riesgos. Identificación de los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto.

8. Proyecciones financieras.

Con qué recursos contamos para llegar a cabo el proyecto de exportación, información histórica financiera, flujo efectivo, estados financieros.

INFOPLUS

Sergio Giannice

www.giannice.com

Bairexport

www.bairexport.com.ar

Diagramma

www.diagramma.com.ar

Programa Primera Exportación

www.primeralexportacion.com.ar