



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:**  
**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**  
**EN EL ÁMBITO DEL COMERCIO EXTERIOR**

**" GUÍA A SEGUIR PARA LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y**  
**LOGÍSTICA AL MERCADO DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ "**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

ALEJANDRA JIMENEZ MARTINEZ  
ELVIRA SÁNCHEZ TAMAYO

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES  
DE LA ESPECIALIDAD COMERCIO INTERNACIONAL

PRESENTA:

MONICA DELGADO GONZÁLEZ

CONDUCTOR: L.R.C. MARIO RIVERO CALDERÓN

**MÉXICO, D.F.**

**FEBRERO DE 2003.**

**ENTRAR**



[Carátula](#)
[Agradecimientos](#)
[Metodología](#)
[Introducción](#)
[Capítulo I](#)
[Capítulo II](#)
[Conclusiones](#)
[Anexos](#)
[Glosario](#)
[Bibliografía](#)

## \* **METODOLOGÍA** \*

[Tema](#)  
[Objetivo](#)  
[Planteamiento del Problema](#)  
[Justificación del Tema](#)  
[Marco Teórico](#)  
[Hipótesis](#)



### TEMA:

Implementación de estrategias de logística y canales de distribución para la exportación de maquinas de coser industrial al mercado de la República de Panamá.

### OBJETIVO:

Casa Díaz penetrará al mercado de la industria panameña, mediante el desarrollo de canales de distribución adecuados, así como la logística que nos permitirá abarcar un 2% de participación dentro de este mercado y así poder satisfacer sus necesidades en el 2003.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Panamá es un gran productor de prendas de vestir; pero no cuenta con la maquinaria suficiente en el mercado nacional, por lo cual necesita de la tecnología avanzada para cubrir ese sector productivo.

### JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

La razón por la cual la empresa ha decidido realizar la exportación de maquinas de coser industrial a Panamá; es por ser uno de los países centro americanos en su economía se basa principalmente en el ramo textil, teniendo por ello una demanda constante de este producto.

El costo de transporte del producto de México a Panamá representa una ventaja para la empresa.

Así como la introducción de mercancía a países centro americanos no representa muchos problemas legales, aduaneros como los países de Norteamérica y Europa.

Considerando la infraestructura de Panamá y la tecnología, es un país que necesita de maquinaria avanzada para la industria textil, ya que es un país que exporta y maquila prendas de vestir, además

de satisfacer la demanda nacional.

## MARCO TEÓRICO:

El mercado internacional ha sufrido diferentes cambios comerciales y económicos, que han obligado a las empresas a ser más competentes, por lo cual se han empezado a formar bloques económicos comerciales que han llevado a los países a mejorar sus productos para lograr competir en el ámbito internacional, esto obliga a que la comercialización tenga un mayor movimiento abriéndose mercados en donde se puedan comercializar los diferentes productos de los distintos países.

México es uno de los principales países importadores de Panamá en la industria textil.


Siendo los principales productos importados: pantalones de algodón en un 0.236%, Sostenes 0.230%, Suéteres de fibra sintética 0.225% y prendas de vestir para dama y niña 0.214%, considerando que Panamá es un país que exporta a otros países más.

Tomando en cuenta estos factores, existe una demanda de nuestro producto en dicho país.

Se espera que para el año 2003 haya un incremento del PIB en un 2.4% con la construcción de un nuevo puente en el Canal de Panamá, abriendo nuevas brechas de comercialización.

Con esto podemos penetrar en el mercado panameño con las máquinas de coser industrial, utilizando a los distribuidores adecuados, así mismo implementando un sistema de justo a tiempo con la logística más eficaz, que le permitan tener el producto en el momento, lugar y tiempo adecuado.

## HIPÓTESIS

- ✓ Se logrará la penetración de las máquinas de coser industrial al mercado de la República de Panamá, implementando la estrategia de justo a tiempo (just time).
  - ✓ Se realizará la estrategia de canales de distribución, para la selección de los intermediarios que comercializarán las máquinas de coser industrial a la República de Panamá.
  - ✓ Se logrará con la estrategia de negociación el 2% de ventas en relación a las actuales para el segundo semestre del 2003.
  - ✓ Se logrará aumentar la participación de mercados en el ámbito internacional con la introducción de máquinas de coser industrial a la República de Panamá.
  - ✓ A través de la estrategia de comunicación se pretende dar a conocer las máquinas de coser industrial, utilizando diferentes medios publicitarios en el mercado de la República de Panamá. 
-



## \* INTRODUCCIÓN \*



En la actualidad, la economía mundial ha venido sufriendo diversos cambios, gracias a los efectos de la globalización, lo cual ha llevado a los países a ser más competitivos en el ámbito internacional.

Esto trae como consecuencia, que se busquen nuevas brechas de comercialización que les permitan vender sus productos en nuevos mercados. Es por ello que las empresas que no se integren a esta competencia mundial en un futuro no podrán permanecer en el mercado.

El gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, preocupado por la globalización que se está presentando, ha creado una política económica exterior de apertura comercial, firmando tratados o acuerdos comerciales con distintos países con la finalidad de abrir mercado a las empresas nacionales, así como a la inversión extranjera.

Las empresas mexicanas, se han visto en la necesidad de mejorar sus productos para lograr penetrar en el mercado internacional y poder así competir con la gama de productos que se encuentran en los mercados.

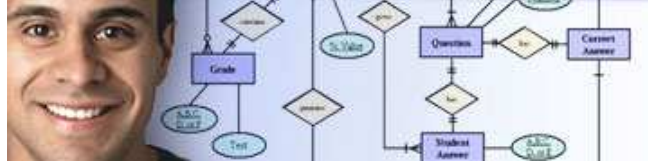
Este proyecto es elaborado con el fin de orientar a la empresa Casa Díaz de Máquinas de Coser Industrial S.A. DE C.V., a relacionarse a un nuevo mercado internacional como lo es la República de Panamá.

Empresa que está a la vanguardia en la tecnología y que cuenta con todos los principios básicos de exportación.

Este plan contiene estrategias de canales de distribución y logística que le permite a la empresa Casa Díaz comercializar de una manera eficaz sus máquinas de coser en el mercado panameño, así como las alternativas del medio de transporte para trasladar el producto a dicho mercado. 🌐



## CAPÍTULO I \* ESTRATEGIAS \*



- 1.1. [ANTECEDENTES.](#)
  - 1.1.1. [CONCEPTO DE ESTRATEGIA.](#)
  - 1.1.2. [NIVELES DE ESTRATEGIA.](#)
  - 1.1.3. [LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA.](#)
  - 1.1.4. [ESTRATEGIA IMPLICITA VERSUS ESTRATEGIA EXPLICITA.](#)
  - 1.1.5. [PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.](#)
  - 1.1.6. [PROCESO FORMAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.](#)
- 1.2. [ESTRATEGIA EN FUNCIÓN A LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL.](#)
  - 1.2.1. [REPERCUSIONES DEL MARKETING INTERNACIONAL EN LA EMPRESA.](#)
  - 1.2.2. [MEZCLA DE MARKETING EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.](#)
  - 1.2.3. [ENTORNO DE MARKETING.](#)
- 1.3. [ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL](#)
  - 1.3.1. [CANALES DE DISTRIBUCIÓN.](#)
  - 1.3.2. [TIPOS DE INTERMEDIARIOS.](#)
  - 1.3.3. [CONTRATO DEL DISTRIBUIDOR.](#)
  - 1.3.4. [MONITOREO DE INTERMEDIARIOS.](#)
  - 1.3.5. [LOGÍSTICA INTERNACIONAL.](#)
  - 1.3.6. [ELEMENTOS DEL SISTEMA TOTAL DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA.](#)
  - 1.3.7. [DIFERENTES MEDIOS DE TRANSPORTE.](#)
  - 1.3.8. [INCOTERMS.](#)
  - 1.3.9. [LOS EFECTOS DE LA DISTRIBUCIÓN EN LA MEZCLA MERCADOLÓGICA.](#)

### 1.1 ANTECEDENTES

El concepto de estrategia es muy antiguo, la palabra se deriva del griego “**strategeia**” que significa “**arte o ciencia de ser general**”.

Los Generales griegos dirigían su ejército tanto en la conquista, retener territorio, proteger ciudades contra invasiones y arrasar con el enemigo, entre otras tareas. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar.

Así pues, en los tiempos de la antigua Grecia, los griegos sabían que estrategia significaba algo más que líder. Los generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro decidir cuando combatir y cuando evitarlo; así como administra las relaciones del ejército con los ciudadanos, políticos y diplomáticos, por tal motivo llegaron a la conclusión de que el concepto de estrategia tenía tantos componentes de plantación como toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base de la estrategia.

Posteriormente, este concepto se ha estudiado durante todo este tiempo por diferentes estrategias, los cuales han venido aportando sus conocimientos:

**Sun Tzu**, el más antiguo de las estrategias modernas (siglo IV A. C.) y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo nos habla de la estrategia ofensiva. En el capítulo VII ( Las nuevas variables), versículo 9, de su libro el arte de la guerra, dice “El general” (estrategos) debe de estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias.

**Bardaba**, En su texto árabe- hindú calila y dimna (Versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. “analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.”; 2) “ Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y 3) “la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos y fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que temen”.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro “**El Príncipe**” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Los últimos 20 años fueron cinco veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con sus puestos, la capacidad de interpretar. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene mucho que ver con la estrategia.

### 1.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En los últimos años, este concepto ha evolucionado de tal manera que es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden con el significado, pero dicho concepto surge de la necesidad de contar con él.

A continuación haremos mención de algunos de los diferentes conceptos que se manejan:

- **JUL. QUINN. 1991.**

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores, de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “Única y Viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

- **TEODORE A. SMITH.**

La estrategia para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y un plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

- **ALFRED CHANDLER JR.**

Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de asignación de recursos necesarios para lograr



dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que la empresa seguía en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen varias definiciones conceptuales, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales. A continuación en la Fig. 1.1 se menciona

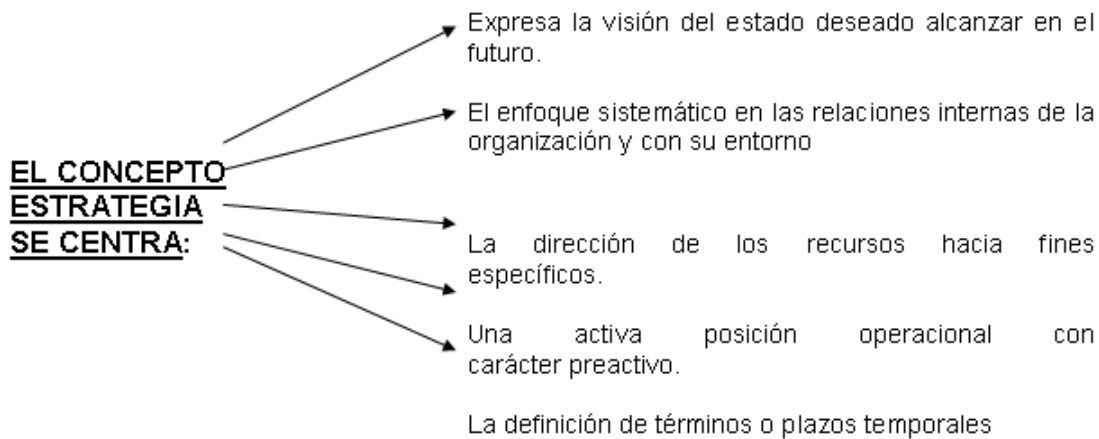


Fig. 1.1 SIMILITUDES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIAS

## CONCEPTO ACTUAL DE ESTRATEGIA

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo. Estos elementos son: La visión, Posicionamiento, Reposicionamiento y Plan.



- **LA VISIÓN.**

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

- **POSICIONAMIENTO.**

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor, Posicionamiento es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupando antes que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

- **REPOSICIONAMIENTO.**

Los tiempos han cambiado, las empresas en que se desarrollaban productos, se lanzaban

y se mantenían mucho tiempo en el mercado ido desapareciendo. Las características de los mercados actuales son:

- ✓ Mercados excesivamente segmentados.
- ✓ Aceleración del ciclo de vida.
- ✓ Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores.
- ✓ Crecimiento de la competencia economía global.

La información del consumidor es tan diversa, que es difícil llegar sin ruido y con mensajes claros. Por lo cual resulta necesario para las empresas realizar permanentemente reposiciones en los diferentes ciclos de vida de los productos.

Reposicionarse significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior pero que se adecue al tiempo y a las circunstancias del mercado.

- **PLAN.**

La visión y el posicionamiento permiten fijar el objetivo y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

La estrategia explota y lidera las ideas, un plan reacciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

### 1.1.2 NIVELES DE ESTRATEGIA. 🌐

Las organizaciones pueden tomar en cuenta los diferentes niveles de estrategias que pueden ser implantados de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus áreas o de la misma organización, por lo damos a continuación una breve explicación de algunas de ellas que se pueden utilizar:

#### **ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO:**

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

-¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

-¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

-¿Cómo se deben asignar los recursos para cada negocio?



-¿Cómo se debe asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?



### **ESTRATEGIA DE UNIDAD DE NEGOCIOS:**

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de negocio particular.

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades de negocio. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes y servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices par dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesarios.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias en el ámbito comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de aplicarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporación.

### **ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL:**

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica con un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y recursos humanos), de modo que de estas se sustente la estrategia en el ámbito comercial.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempos son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
2. La descripción de las acciones necesarias par el logro de objetivos a largo plazo.

3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

A continuación presentamos en la Fig. 1.2., el esquema de una organización, en donde se están presentado los diferentes niveles de estrategias (corporativo, de negocios y funcional), dentro de las diversas áreas con las que cuenta dicha empresa.

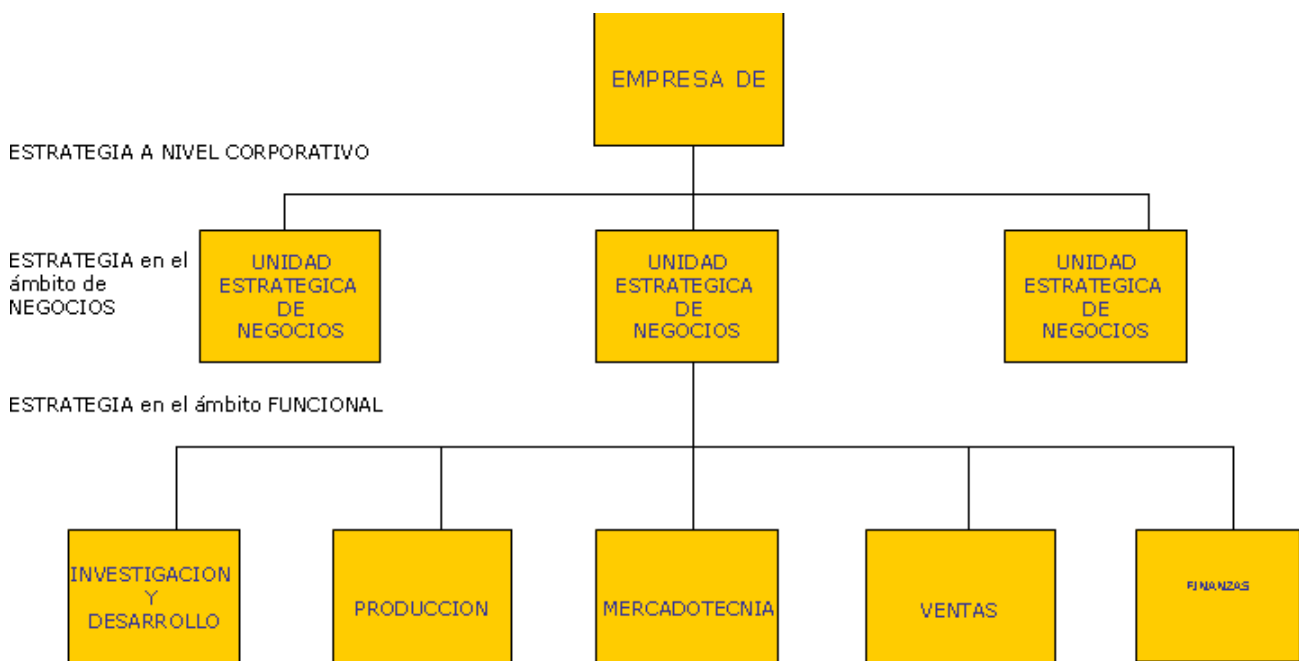


Fig. 1.2 Niveles de estrategia

1.1.3 LAS CINCO “P” DE LA ESTRATEGIA 

Estas son otro tipo de estrategias que se pueden utilizar en toda organización y por consiguiente, daremos una definición de las cinco “P” (Estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva) las cuales pueden interrelacionar entre sí.



### 1. Estrategia como plan:

Curso de acciones definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Las estrategias tienen dos características esenciales: Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas, también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. Una corporación puede amenazar con aplicar la capacidad de su planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción a maniobra.

### 2. Estrategia como pauta de acción:

-

Funciona como una maniobra para ganar a un oponente ó competidor.

### 3. Estrategia como patrón:

-

De comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea internacional. Las definiciones de estrategias como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

Como patrón, la estrategia se centra en la acción, y nos recuerda que es un concepto vacío sin él no se toma en cuenta el comportamiento. También introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización.

### 4. Estrategia como posición:

-

Identifica la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado etc.).

La estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo.

Estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y la grada o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

## 5. Estrategia como perspectiva:

Relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

“La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas”, a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva”.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. Cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio de desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales son, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que de deseen ser, al mismo tiempo consistentes.

### 1.1.4 ESTRATEGIA IMPLÍCITA VERSUS ESTRATEGIA EXPLÍCITA

Todas las empresas, aunque no parezca, tiene una estrategia, esta puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (solo conocida por el estratega o por el empresario).

Para quienes creen no tener estrategias, se daría la paradoja de que esa situación es en sí una estrategia: “la estrategia de no tener estrategia”, o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

La estrategia implícita surge por accidente a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el team gerencial en conjunto.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones sino esta de acuerdo con la estrategia elegida.

### 1.1.5. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para hacer buenas estrategias hay que pensar en términos estratégicos. Esta es una habilidad que puede desarrollarse, más no todas las personas, por alguna razón u otra, lo pueden lograr. En la organización hay que lograr la conjunción de las múltiples habilidades de quienes la componen. Para hacer el desarrollo estratégico se necesita insumos que se pueden recoger a través de toda la organización.

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva, debe dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera del valor de la empresa.

En la figura 1.3. Podemos, observar el proceso clásico de desarrollo estratégico (análisis, formulación e implicación de la estrategia).

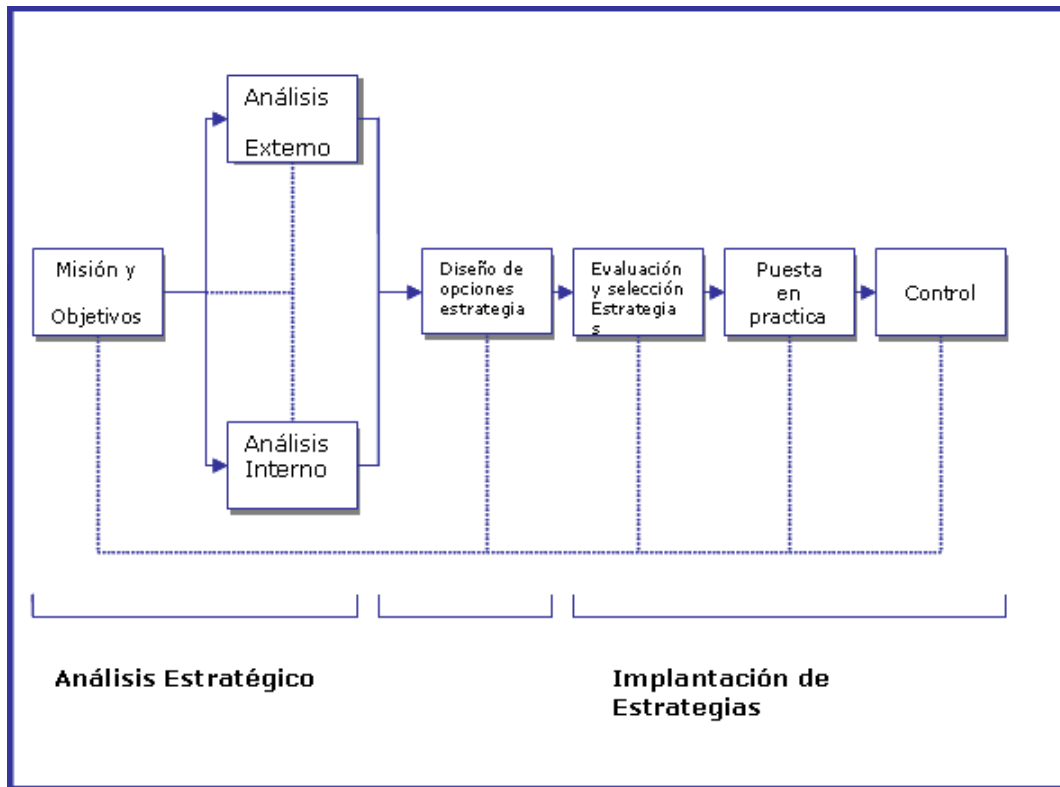


Fig. 1.3 Proceso de estrategia

### 1.1.6. PROCESO FORMAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 🌐

- **Definir la Misión de la Organización.**

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia esta debe contestar a la pregunta: ¿En que negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga bien definido el espacio del producto (Manufactura, servicio o idea). Debe establecer, también la visión que responde a la pregunta: ¿Cuál debería ser el negocio? : proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estudios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento /desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un planteo critico de su funcionamiento y propósitos.

En la formación de la misión, es pertinente considerar:

1. El segmento del mercado en que se dirige.
2. Tipo de necesidades que cubrirá.
3. Nivel de integración vertical.

#### 4. Área geográfica del mercado.

- **Establecer los objetivos de la organización.**

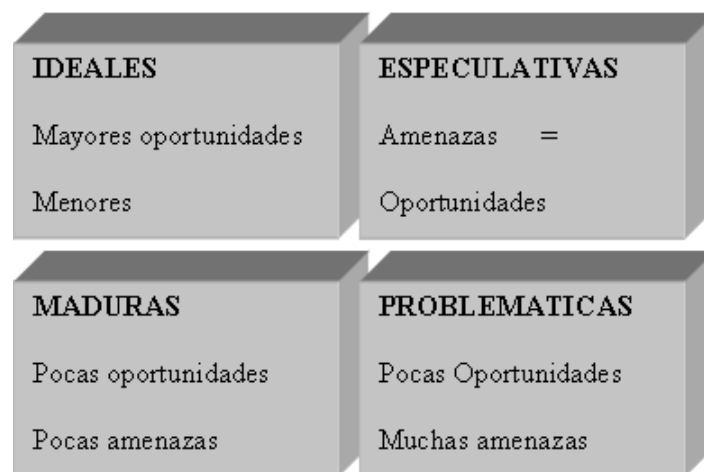
Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión, aclara el propósito de la organización a la administración y los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados de una persona o empresa, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificar los resultados esperados.

- **Análisis Externo.**

En este se deben valorar las fuerzas del entorno externo que pueden afectar a la empresa, desde el macro entorno con aspectos demográficos, económicos, políticos y legales, socioculturales y tecnológicos, que desde el microentorno las fuerzas vienen determinadas por los clientes, los proveedores y los distribuidores.

Estas fuerzas crean oportunidades y amenazas para las empresas como es lógico tienen una serie de puntos fuertes y débiles y en función de estos conceptos las unidades estratégicas de negocios de las empresas pueden clasificarse en (Fig. 1.4):



**Fig. 1.4. Clasificación del Análisis Externo**

- **Análisis del entorno interno.**

Las oportunidades y las amenazas proceden del exterior de la empresa y para hacer frente a las mismas debemos estudiar distintos aspectos de los departamentos de marketing, finanzas, producción y recursos humanos para valorar sus puntos fuertes y débiles. Es necesario evaluar de antemano la calificación de nuestros empleados.

- **Formulación de estrategia.**

El propósito de la estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o se requiere. Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa debe de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que a de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Cómo ninguna empresa posea recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto plazo y la maximización de las utilidades. Para la formulación de estrategia tomaremos en cuenta los siguientes enfoques:

**Enfoque ascendente.** Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque esta en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

**Enfoque descendente.** La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a niveles más bajos. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los Objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

**Enfoque interactivo.** Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

**Enfoque a nivel dual.** La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que se han apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización.

- **Plan de cartera de la organización.**

Dentro del proceso de planeación de las estrategias el plan de cartera o plan de portafolio de negocios es muy importante que se tome en cuenta para poder establecer la estrategia de la empresa. Por tal motivo lo analizaremos con más detalle.

El portafolio o cartera de negocios, es la variable de productos o negocios con los que cuenta la empresa. Su función es buscar el desarrollo de la empresa, constantemente, para esto se debe de desarrollar una estrategia de diversificación que permita optimizar la creación de valor económico. Un proceso eficaz de gestión de la cartera exige analizar periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las unidades de negocio y comprobar la coherencia con la visión estratégica de la empresa.

Es necesario conocer en que negocio o producto se esta creando valor, entender cual es el valor adicional que aportan los planes estratégicos presentados por la unidad de negocios y fijar los parámetros de seguimiento que permitan medir el avance logrado. Es por todo esto que las empresas deben de considerar el portafolio como un elemento muy importante para establecer sus estrategias. Fig. (1.5)



**PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO**

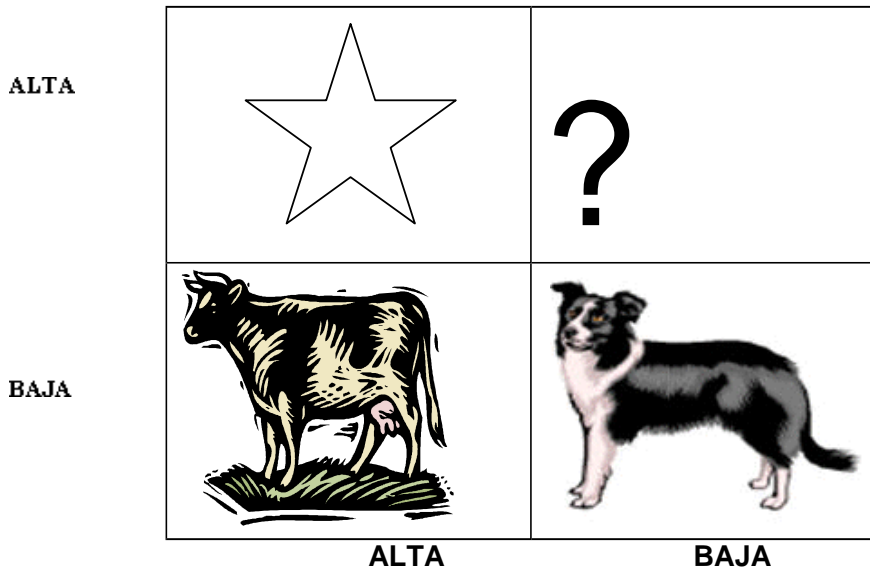


Fig. 1.5

**Estrellas.** (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

**Signo de interrogación – Dilemas** – (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

**Vacas en efectivo.** (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es delimitado

**Perros.** (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, solo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia solo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

## 1.2 ESTRATEGIA EN FUNCIÓN A LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

### MARKETING INTERNACIONAL

Las necesidades de los mercados obligan a realizar ciertos cambios esto significa que se tiene que realizar una “EXPORTACIÓN”, los empresarios en la actualidad no se resisten a los cambios que se van presentando en el mercado y sobretodo que no se quieren quedar a tras en lo referente a la comercialización ya que esto les representa la competitividad internacional.

No se limitan en sus expectativas, aprovechan las oportunidades que les brinden los mercados internacionales para estar presente con sus productos y buscan los medios para poder seguir creciendo.

Es conveniente analizar la capacidad que tiene la empresa de producción para que pueda cubrir la necesidad que se tenga en el país exportable junto con el equipamiento disponible al momento y así no dejar de prever la alternativa relativamente cierta de su posible ampliación debido a una acogida favorable en el mercado al que se va exportar.

Para poder realizar un comercio internacional de deben de realizar ciertas cuestiones como son: ¿Qué se puede exportar?, ¿Cuánto podemos exportar?, entre otras, y así analizar los aspectos que se deben de considerar para poder realizar una exportación.

Dichos aspectos que tenemos que considerar son los siguientes:

- ❖ Aspecto económico
- ❖ Aspecto político
- ❖ Aspecto social
- ❖ Aspecto de la globalización

### ASPECTO ECONÓMICO

A través del tiempo, la economía internacional ha sufrido diferentes cambios que afectan no nada más a un país sino a muchos países, esto provoca que busquen nuevas alternativas de mercado para poder comercializar sus productos en el ámbito internacional y así volverse más competitivo.

La economía de los países se empieza a ver afectada cuando existe una variedad de productos que pueden ser sustitutos y sobre todo de nivel internacional, es cuando los empresarios tienen que preocuparse por competir no nada más en el ámbito nacional sino que abrir mercado en otros países en donde considere que su producto pueda satisfacer las necesidades de mercado que necesite el país en donde exporte y sobre todo que el país exportable cubra con las características necesarias para el producto y sobre todo para la empresa.

Cabe mencionar que para poder exportar un producto a un determinado país hay que cumplir con ciertas normas de exportación, leyes, etc., no nada más del país a exportable sino del país de donde sale la mercancía.

En el aspecto económico es importante considerar las siguientes variables que nos van a ayudar a realizar comercio internacional:

1. **DEMANDA:** Es el total de todas las cantidades de un determinado producto que es adquirido por los consumidores de un país.
2. **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** Es la suma de todos los bienes finales que son producidos para su consumo de un país, así como el total de todas aquellas rentas de los factores ganados en el proceso de producción de un país.
3. **BALANZA COMERCIAL:** Es la relación que existe entre las exportaciones y las importaciones, que se realizan dentro de un país.
4. **EVOLUCIÓN DE LA MONEDA:** Esta evolución tiene un efecto determinante en las importaciones y exportaciones de un país.
5. **TIPO DE CAMBIO:** También es un factor determinante en las importaciones y exportaciones de un país.

Todas estas variables nos llevan a determinar el análisis de dos factores, los cuales son:

- ❖ **ESTRUCTURA ECONÓMICA:** Esta es una etapa de desarrollo en que se encuentra un país y el grado de industrialización que ha alcanzado, aquí se toma en cuenta los tipos y las características del producto, así como el porcentaje que puede consumir un país.
- ❖ **DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO:** Esto se va a determinar de acuerdo a los niveles de precios y la inflación de un país, se podrá conocer el poder de compra de una población.

## ASPECTO POLÍTICO

Los factores políticos juegan un papel muy importante dentro del comercio internacional, incluso muchas veces un plan de mercadotecnia internacional puede fallar sino se toma en consideración este factor.

En este aspecto se van a tomar en consideración los aspectos legales y políticos que existen en el país en donde queremos realizar la exportación de los productos de una empresa.

Por aspecto político debemos entender que “son las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que van a influir en diversas organizaciones e individuos de un determinado mercado.

En el comercio internacional es de su importancia que los gobiernos de cada país establezcan las políticas, reglas o normas que han de seguir las personas que quieren realizar una importación y exportación de productos, con la finalidad de tener un mayor control de lo que sale del país y lo que ingresa.

El objetivo de realizar estas leyes o reglas en el ámbito internacional entre otras está para lo siguiente:

1. Evitar una competencia desleal entre los empresarios.
2. Proteger a los consumidores de las prácticas comerciales desleales.
3. Proteger los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial que existe sin restricciones.

Estas leyes pueden incrementarse de acuerdo a las necesidades de los países y sobre todo a las características de los gobiernos de los países ya que no todas son iguales, además de que se tiene que cumplir por que por lo regular se tiene una sanción, el hecho de no llevarlas a cabo, esto será de acuerdo a las políticas de castigo de cada país.

Por lo que es importante conocer las leyes que protegen a los países en donde se quiera realizar transacciones comerciales de productos o servicios.

Algunas de estas leyes son: las barreras arancelarias comerciales, leyes aduaneras, entre otras, que van a depender de acuerdo al gobierno de cada país.

## ASPECTO SOCIAL

Los cambios sociales son sin duda la variable externa más complicada de pronosticar e integrar dentro de un plan de mercadotecnia internacional

Esto se debe sobretodo a las diferentes culturas que existen en el mundo y no todas tienen la misma influencia de comercialización.

Esta influencia intercultural puede causar grandes pérdidas para una empresa que realice exportaciones comerciales sin antes haber analizado las características sociales que tiene el país en donde va a realizar la exportación.

El término social lo consideramos como “las instituciones y otras fuerzas que vana a influir en los valores básicos, en las percepciones, preferencias, gustos y comportamiento de los consumidores de

un mercado determinado".<sup>1</sup>

La sensibilidad y adaptación a estos elementos por parte de una compañía internacional, dependen del nivel de involucramiento de la compañía de un mercado y el producto o servicio que se va a comercializar.

Algunos productos y servicios o prácticas administrativas requieren de muy poco ajuste, mientras que para otros son necesarias ciertas adaptaciones sustanciales.

Los elementos que se deben de considerar en el aspecto social son los siguientes:

- ❖ Cultura
- ❖ Idioma
  1. Verbal
  2. No verbal
- ❖ Religión
- ❖ Valores y Actitudes
- ❖ Modales Materiales
- ❖ Estética
- ❖ Educación
- ❖ Instituciones Sociales
- ❖ Población

**CULTURA:** Se define como "un sistema integral de patrones de conducta aprendidos, que son características distintivas de los miembros de cualquier sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piense, diga, haga y realice".<sup>15</sup>

Aquí se incluyen elementos como adornos corporales, cortejos, etiqueta, familia, gestos, horas de comer, música, nombres propios, diferenciación social y sobretodo un aspecto importante el comercio.

**IDIOMA:** Se podría definir como el espejo de la cultura. Es la utilización de los mensajes para realizar una comercialización o dar cierta información de algo por medio de las palabras, y por los medios no verbales como son: los gestos, la posición corporal y el contacto visual, pero para ello hay que saberlas utilizar y manejarlas para que vayan de acuerdo a lo que queremos dar a entender.

Aquí cuenta mucho el tono de voz que estamos utilizando, las palabras ya que en muchos países no es el mismo significado de las palabras, los gestos en la cara en otros países son de importancia considerarlos porque los pueden tomar a mal, así como el lenguaje corporal, los movimientos del cuerpo reflejan información que queremos dar a otras personas pero hay que determinar cuales.

La comprensión del significado diverso de una expresión corporal debe incluirse en el lenguaje no verbal de los negocios internacionales.

Es importante considerar que para penetrar a un mercado internacional si sabemos el idioma que se practica en ese país es una gran ventaja, tenemos en primera parte acceso directo a la información sin ser distorsionada, además de que se tiene un acceso al mercado local, entre otras grandes ventajas.

Un ejemplo de del idioma no verbal es un administrador estadounidense despojes de haber realizado una negociación con éxito, hace una señal de ¡muy bien! En forma impulsiva, cerrando en círculo los dedos índice y pulgar. En el sur de Francia, esa expresión habría significado que la negociación no vale la pena, mientras que en Japón significaría que un pequeño soborno ha sido solicitado, y en Brasil esta señal sería un insulto.

Un ejemplo del idioma verbal es Kellogg's cambió el nombre de su Bran Buds en Suecia, donde el nombre de la marca se traducía más o menos como "granjero quemado".

**RELIGIÓN:** Muchos Países encuentran su razón de ser dentro de la religión.

En ella basan toda su vida, realizan todo lo que su religión les indique y no aceptan nada que no lo autorice la misma.

Un ejemplo de esto es en el Islam, budismo o cristianismo, tienen prohibido el consumo de la carne de cerdo y bebidas alcohólicas, además de que exigen un ayuno extensivo durante el mes sagrado de Ramadan, el principio y duración varía debido a que el año lunar es de 11 a 12 días más corto que el calendario gregoriano.

En ciertas religiones sobretodo en el medio oriente las mujeres en los negocios tiene cierta dependencia, se consideran que no son capaces de desarrollarse como lo harían en el occidente.

Este es un elemento importante que se tiene que considerar al elaborar un plan de mercadotecnia internacional, se debe de saber de las divisiones religiosas en los países en donde se quiere operar.

**VALORES Y ACTITUDES:** Se pueden definir como "las creencias o normas compartidas de un grupo, y que han sido aceptadas por los individuos de una sociedad. La actitud es el resultado de la evaluación de alternativas con base en estos valores".<sup>16</sup>

Es decir, son aquellas creencias que se tiene dentro de una sociedad y que no las van a cambiar y las actitudes van a ser el resultado de esos valores.

Un ejemplo de ello es Procter & Gamble ha realizado incursiones impresionantes con sus productos al adoptar, para largo plazo el estilo japonés respecto a las utilidades, desde mediados de los setenta, la compañía ha ganado alrededor de 20% del mercado de detergentes y ha hecho de los Pampers una palabra conocida entre las mamás japonesas. La lucha por estas recompensas puede requerir que las compañías extranjeras tengan grandes pérdidas durante cinco o más años.

**MODALES Y COSTUMBRES:** Se pueden considerar "de particular importancia dentro de las negociaciones internacionales, porque las interpretaciones basadas en el propio marco de referencia pueden conducir a una conclusión incorrecta. Para negociar de manera efectiva en el extranjero, es necesario leer con corrección todo tipo de comunicación".<sup>17</sup>

Son cosas que ya tiene de tiempos atrás y que muchas veces van de generación a generación y es muy difícil cambiar esos modales o costumbres, lo que hay que hacer es adaptar lo que se va a exportar de tal manera que no afecte a dichas costumbres, que en ocasiones pueden parecer ofensivos si no se respetan.

Un ejemplo de ello es en los Estado Unidos los hombres compran anillos de compromisos con diamantes para sus prometidas. Sin embargo, esta costumbre no es global. Por ejemplo en Alemania las mujeres jóvenes tienden a comprarse anillos de diamantes.

Sin embargo el manejo de los productos y las decisiones promocionales deben de realizarse de acuerdo a las diferentes costumbres o tradiciones que tienen los diferentes países del mundo. Esto nos va a dar la pauta para determinar como poder comercializar el producto en el país en donde queremos realizar transacciones comerciales en el ámbito internacional.

**ELEMENTOS MATERIALES:** Va relacionado con la cultura material que existe en un país, en como la sociedad organiza sus actividades comerciales. Depende directamente de su infraestructura económica, social, financiera y de comercialización (su tecnología, su transporte, energía y educación).

Este elemento es muy importante para poder determinar la segmentación de mercados a los que queremos penetrar para realizar la exportación de los productos o servicios.

Los avances tecnológicos en los países es una causa principal del cambio cultural que se presentan y estos tienen un impacto determinante en la realización de un plan de mercadotecnia internacional.

Un ejemplo de ello es el incremento del tiempo libre, tan característico en las culturas occidentales, han sido de un resultado directo del desarrollo tecnológico. En Japón, los consumidores buscan productos más diversos como una manera de satisfacer su demanda de una calidad de vida más alta y con más tiempo libre.

**ESTÉTICA:** Cada país cuenta con un nivel de cultura diferente a los demás países, cada uno cuenta con diferentes gustos, significado de los colores, forma y música.

Por ello es importante considerar este elemento para determinar los colores que vamos a utilizar para comercializar un producto o servicio, la forma de realizar la promoción, la publicidad, así como los símbolos que en algunos países pueden estar prohibidos la utilización de ciertos mientras que en otros son cosas normales y cotidianas. Los colores en los mercados internacionales pueden tener un valor simbólico que en los mercados locales, por ejemplo el negro es considerado un color de luto en los que es Estados Unidos y Europa, mientras que el color blanco tiene un mismo valor significativo en Japón y el Lejano Oriente.

Por ejemplo las compañías internacionales, como McDonald's, tienen que considerar los gustos e intereses locales en el diseño de sus instalaciones. Pueden tener una política general de uniformidad en la construcción o diseño del espacio de oficina, pero los gustos locales con frecuencia garantizan modificaciones.

**EDUCACIÓN:** Se puede considerar dos tipos de educación: la formal y la informal.

La educación formal va a ser aquella que es adquirida por medio de instituciones educativas que cuentan con la capacidad de otorgarlas a la población de un país.



Hay que determinar el grado de analfabetismo y de inscripción en las escuelas, para ver si es la población a la que quiere vender el producto o servicio.

“Las decisiones de adaptación del producto están influidas por el grado en que el consumidor meta es capaz de usar adecuadamente el producto o servicio”.<sup>18</sup>

**INSTITUCIONES SOCIALES:** Se puede definir “la forma en que las personas se relacionan entre sí”.<sup>19</sup>

Esto es en el medio y en los grupos en que se desarrollan en lo largo de su vida por ejemplo en la familia, en su trabajo, etc.

Este elemento es muy importante, ya que aquí se toma en consideración las relaciones humanas que forma la sociedad de un determinado país, sus valores y actitudes son factores que llegan a influir en el comportamiento de cada persona.

Una parte importante en el proceso de sociabilización de los consumidores internacionales son los grupos de referencia, estos pueden ser de 2 tipos los primarios en donde se incluyen a la familia, los compañeros de trabajo o escuela, y otro tipo de asociaciones cercanas a las personas. Y los secundarios incluyen a las organizaciones sociales en donde se tiene una relación menos cercana a las personas.

Los grupos de referencia también proporcionan una base para el cumplimiento con las normas del grupo por medio de la conformidad o evitando ciertos comportamientos

Por ejemplo en Nissan USA no cuentan con cajones de estacionamiento privado ni comedores privados, todos utilizan el mismo tipo de overoles de trabajo y el presidente de la empresa se sienta en la misma habitación que cientos de empleados administrativos.



## ASPECTO DE LA GLOBALIZACIÓN

En la actualidad los mercados internacionales se enfrentan a los grandes cambios que van surgiendo y que sobretodo tiene que ponerse a los niveles de los países que cada día se preocupan por estar a la vanguardia para ser competitivos.

Se puede apreciar claramente como los países que tiene un más avance en los que se refiere al comercio internacional cuentan con una mayor capacidad para penetrar los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de invasores toman las riendas de los sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

La globalización entra en el momento en que los países se preocupan por comercializar con otros países para ser competitivo, entendiendo la globalización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión comercial, política o cultural.

Las condiciones que se deben de considerar para ser competitivos en el ámbito internacional se puede apreciar en la Fig. 1.6.

Condiciones necesarias para la competitividad
Sentido de proyecto internacional
Políticas sectoriales orientadas a resolver problemas internacionales
Proveer las herramientas necesarias
Revisar un macroentorno estable

Fig. 1.6

La creciente globalización e integración de los mercados y los cambios tecnológicos que se van presentando van a caracterizar a los negocios de la actualidad. Las empresas tienen que considerar a la competencia global que existe, las complejas fuerzas sociales, las innovaciones que se presentan y los cambios tecnológicos, la participación de mercado y las utilidades esto es con el objetivo de poder realizar un buen plan de mercadotecnia internacional y así satisfacer las necesidades de los consumidores.

Los factores que se deben de considerar para que las empresas puedan sobrevivir a la globalización son:

- Orientación de las empresas frente a la fuerte competencia interna con los productos importados libremente y otras deberán orientarse a la exportación, y por consiguiente a un esquema más competitivo. Esto va implicar que los sistemas de operación adquieran una especialización y automatización, acompañados de una tecnología de vanguardia que les permita ser más ágiles y eficientes además de mantenerse al trote los cambios tecnológicos.

Introducir los conceptos de calidad y servicios que la lleven a la búsqueda incesante de la calidad en todas las actividades que lleva a cabo la empresa y así competir en un mercado en donde sus nuevos clientes busquen unos bienes y servicios que cumplan con

Los valores que ellos quieran, sin importar de donde venga o en donde se han creado.

- Debido al gran avance en la tecnología en el ámbito mundial y su rápida dispersión las empresas deben de asociarse hasta con su misma competencia como una manera de mantenerse actualizados.
- Las empresas deben de ser más ágiles y eficientes en todos los procesos ya que los constantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado. Mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige

el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo, esto implica:

- Que los mecanismos de planeación, organización y control sean lo suficientemente flexibles para permitirles adecuarse a las nuevas condiciones imperantes.
- Las empresas deberán preocuparse por estar orientadas hacia el futuro, tener una mentalidad a largo plazo y con estrategias de carácter ofensivo, que estén orientadas al crecimiento, esto va a ser por medio de la innovación y el cambio.

Para que una empresa desarrolle estrategias de globalización requiere de una serie de cualidades, de tal forma que estos puedan ofrecer ventajas competitivas con respecto a otras empresas.

“La globalización también puede reducir la eficiencia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Una empresa sufre una desventaja estratégica global si emplea una estrategia menos globalizada que el potencial que ofrece su mercado”.<sup>20</sup>

### 1.2.1 REPERCUSIONES DEL MARKETING INTERNACIONAL EN LA EMPRESA.

La globalización dentro de los mercados internacionales lo que se busca es la satisfacción de las necesidades de los consumidores de una forma o de otra.

Las empresas que desean realizar operaciones con los mercados internacionales necesariamente deben de realizar la mercadotecnia internacional y no nada más en el ámbito nacional, muchas empresas que han tenido éxito con el marketing nacional no les garantiza un éxito en el ámbito internacional.

Para ello se requiere conocer el ambiente del mercado internacional y así poder determinar cuales serán los elementos que sean necesarios para realizar la mezcla de marketing internacional.

Todo ello va a depender del producto o servicio que se ha de comercializar, si es que cubre con las necesidades del país al cual se quiere exportar, ya que hay que tomar en cuenta los gustos y las preferencias de los consumidores de ese país, así como las decisiones de producción, para poder realizar mercadotecnia internacional.

“Este mercadeo toma en cuenta que cada mercado posee sus propias características y niveles de competencia distintos es por esta razón que se dice que el mercadeo internacional no debe actuar como un instrumento único e idéntico para operar en cualquier mercado exterior. Pero se debe destacar que el libre flujo de información,

bienes y servicios van dotando a los consumidores de un poder internacional convirtiéndolos así en “ciudadanos del mundo”, lo que trae como consecuencia la creación de estrategias y organizaciones globales que puedan satisfacer las necesidades de este “mundo sin fronteras”, surgiendo así como una mercadotecnia global”.<sup>21</sup>

Una empresa se dice que realiza mercadotecnia internacional cuando utiliza el mismo o parecido enfoque o contenido de la mezcla mercadológica. Todo elemento de la mezcla de marketing es susceptible de globalización los que son: el diseño del producto, la marca registrada, el

posicionamiento del producto y de la marca, el precio, el empaque, el envase, la estrategia publicitaria, el cómo se va a ejecutar la publicidad, la promoción y la distribución.

La mercadotecnia internacional también varía de acuerdo al área geográfica que se cubre. “La mercadotecnia global puede alcanzar una o más de las cuatro categorías principales de beneficios potenciales de la globalización como son:

- **Reducción de costos:** En la mercadotecnia global, la reducción de costos proviene de economías tanto en trabajadores como en materiales. Los gastos de personal se reducen cuando se consolidan las funciones de marketing en múltiples países y se eliminan duplicaciones de actividades. Los costos de materiales se economizan por que se globalizan los anuncios publicitarios, lo mismo que el material de promoción de impresión de empaques.
  
- **Más preferencias de los clientes:** La mercadotecnia global contribuye a crear reconocimiento global, lo cual aumenta la preferencia de los clientes mediante el refuerzo. Un mensaje uniforme, sea que se comunique por medio de la marca registrada, del empaque o de la publicidad, refuerza su conciencia, su conocimiento y su actitud respecto del producto o servicio.
  
- **Mayor eficacia de los programas:** Un aumento de eficiencia de los programas es el mayor beneficio de la mercadotecnia global. Las buenas ideas en marketing son escasas, de modo que un programa de globalización que supere las objeciones locales permita la difusión geográfica de buenas ideas de marketing puede realzar el promedio de eficacia de los programas en todo el mundo.
  
- **Mayor eficacia competitiva:** La mercadotecnia global puede aumentar la eficacia competitiva concentrando los recursos en un número menor de programas lo cual aumenta en gran medida el poder competitivo de los esfuerzos de marketing”.<sup>22</sup>

Todo esto trae como consecuencia que las empresas deben de conocer y así mismo desarrollar sus actividades y operaciones en el ámbito internacional o mundial. Además de que las mismas empresas deben de seleccionar al personal organizacional más idóneo que va a estar operando la mercadotecnia global.

Para realizar marketing global se debe de considerar los aspectos políticos, sociales, económicos y globales de acuerdo a los países en donde vayamos a realizar comercio exterior.

### **1.2.2 MEZCLA DE MARKETING EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES. 🌐**

Para llevar a cabo una mercadotecnia eficaz en los mercados internacionales hay que determinar la serie de pasos o de operaciones que tenemos que considerar para que sea éxito y nos brinde beneficios.

Los pasos que debemos considera para la mezcla de mercadotecnia son los siguientes:

1. Segmentación de mercados
2. Producto
3. Precio
4. Canales de Distribución
5. promoción

**Segmentación de Mercado:** En este paso se debe de dividir el mercado en submercados que es en donde realmente se encuentran las personas que va a consumir o adquirir el producto o servicio.

Esta segmentación se realiza tomando en consideración algunos criterios principalmente considerando las características comunes de los consumidores como pueden ser: los cambios conductuales, psicográficos, socioeconómicos, entre otros, con esto podemos seleccionar a la población que en verdad nos interesa para realizar el comercio.

“En la actualidad la oportunidad de una compañía es muy limitada que antes, por lo tanto la elección de un mercado objetivo requiere de la evaluación de las oportunidades de mercado disponible para la organización, debido a que la demanda del mercado se determina mediante la capacidad económica, de compra y el comportamiento y hábitos de consumo de la población dada”.<sup>23</sup>

Aquí hay que tomar en cuenta los aspectos culturales como son: las costumbres, la familia, la religión, la educación, los idiomas, y sobretodo la competencia internacional a la cual nos tenemos que enfrentar.

**Producto:** una vez que se haya seleccionado el mercado al cual queremos operar internacionalmente, el primer paso dentro de la planeación de marketing es el producto.

Hay que determinar el producto que se va a ofrecer en el mercado, este no solamente debe tener la característica de que debe satisfacer las necesidades los consumidores sino que también debe de estar al alcance de las posibilidades económicas de dicho consumidor, además de ser competitivo dentro del mercado internacional.

“En el mercado internacional se debe tomar en cuenta que no todos los productos son globales y que se hace necesario al diseñar una política de nuevos productos se analicen los problemas económicos, comerciales, técnicos y culturales de cada país, ya que al conocer las dificultades de cada mercado, pueden ser satisfechas sus necesidades sin tener que sacrificar la personalidad de la empresa, obteniendo así todo lo que desean. Si dicho producto es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes está al alcance de las posibilidades económicas de éstos y tiene fuerza competitiva, evidentemente será un producto vendible”.<sup>24</sup>

**Precio:** Este es un elemento determinante para la comercialización del producto dentro del mercado internacional.

Las empresas deben de considerar los requerimientos de la misma empresa y las circunstancias en que se encuentre el mercado para poder desarrollar estrategias adecuadas de precios a los productos que se van a comercializar. La política de precios que se determine se espera que sea exitosa para el buen funcionamiento de la empresa.

“El método más apropiado para la fijación del precio en la operación de marketing internacional es

el orientado hacia la demanda. Y es más concretamente, el orientado hacia el precio de mercado existente en aquellos países hacia los cuales se pretende penetrar”.<sup>25</sup>

**Canales de Distribución:** Se puede definir la manera en como se distribuyen los productos o servicios en los mercados en donde van a ser vendidos o se pueden adquirir.

“Un Canal de Distribución en términos generales, es una estructura formada por la propia organización de venta del productor, más las organizaciones de venta individuales de cada uno de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización, mediante el cual el producto o servicio es transferido al consumidor o al usuario final”. <sup>26</sup>

En relación con los mercados internacionales se puede decir que es muy complejo debido a las distintas formas y características en que se puede realizar la distribución para un mismo producto, en los diferentes mercados que existen.

“La distribución en las operaciones de marketing internacional exige el establecimiento de una estructura que permita en primer lugar, introducir el producto en el país en el cual será comercializado y en segundo lugar, una vez introducido, ponerlo al alcance del consumidor o del usuario final, para que éste pueda adquirirlo. Tales exigencias son cubiertas, en el primer caso, por los métodos de exportación y en el segundo, por los canales internos de distribución, los cuales, al integrar la estructura de distribución conforman lo que se conoce en marketing internacional como el canal total de distribución; es decir, el canal que permite que el producto llegue desde el productor hasta el consumidor final, en cualquier punto que éste último se encuentre, en los distintos mercados internacionales”.<sup>27</sup>

**Promoción:** Hay de determinar la forma en que se van a promocionar los productos o servicios en el país en donde se quiera comercializarlos.

Los diferentes tipos de acciones promocionales van a variar de acuerdo a los aspectos sociales, políticos y económicos, que hemos estado analizando en el tema 1.2, una vez conociendo estos aspectos podemos determinar los pasos a seguir para poder realizar acciones promocionales y también dependerán de acuerdo a las características del producto o servicio.

La promoción va a determinar el soporte de las operaciones de la venta de los productos o servicios en el mercado considerado para su comercialización.

“Las estrategias internacionales conciernen, de hecho, a todas las empresas, estén activamente comprometidas en los mercados extranjeros o no. Las empresas deberán internacionalizar su estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica. Los objetivos perseguidos en una estrategia internacional pueden variar:

- Ampliar la demanda potencial, lo que permite realizar un volumen mayor de producción y obtener así resultados superiores gracias a las economías de escala realizadas.
- Diversificar el riesgo comercial, apoyándose sobre clientes operando en entornos económicos diferentes y conociendo coyunturas más favorables.
- Alargar el ciclo de vida del producto implantándose en mercados quien no está en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global esta en expansión, mientras que

esta en fase de madurez en el mercado domestico de la empresa.

- Protegerse de la competencia, por una parte diversificando sus posiciones, y por otra parte vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados.
- Reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción explotando las ventajas competitivas de los distintos países".<sup>28</sup>

### 1.2.3 ENTORNO DEL MARKETING

Las empresas para desarrollar mercadotecnia internacional debe de considera algunos aspectos para llevarla acabo, para ello tiene que realizar una investigación de mercado.

#### **Investigación de Mercado:**

La empresa debe conocer todos los aspectos del extranjero, es decir los aspectos políticos, económicos, sociales, etc., que tiene el país en donde desea trabajar con sus productos o servicios, esto es con la finalidad de tomar una mejor decisión de las ventas que se vayan a realizar, si el producto es adaptable a las condiciones o exigencias de los consumidores o usuarios de los países extranjeros.

Esta investigación de mercados nos va servir para determinar el país que más adaptable a nuestro producto o servicio, conocer la competencia tanto local como extranjera que realiza operaciones de venta en ese país, cual es la demanda del producto, la forma de distribución y la logística más adaptable y conveniente que se puede utilizar para transportar de una manera eficaz y completa para el producto o servicio, los procedimientos de los precios que están establecidos en el país extranjero y los descuentos que se pueden manejar, así como la cantidad y la calidad de los productos que ofrecen los productos competitivos.

Una vez seleccionado el país en donde queremos desarrollar comercio exterior tenemos que determinar la segmentación de mercados.

#### **Segmentación de Mercados:**

Es importante especificar el segmento al cual vamos a ir dirigidos, así los esfuerzos de mercadotecnia internacional serán los exitosos por no ir dirigidos una masa de población.

La segmentación de mercados nos ayuda a identificar unas mejores oportunidades de mercadotecnia y saber las mejores condiciones para diseñar el producto más idóneo para cada segmento, y sobretodo determinar la publicidad más eficiente al mercado meta que nos proponemos.

En la Fig.1.7 podemos tener algunas variables que se pueden considerar para realizar una segmentación de mercados:



VARIABLE	SEGMENTO
CLASE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>
ESTILO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadores</li> <li>• Modernos</li> </ul>
OCASIÓN DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal</li> <li>• Especial</li> </ul>
BENEFICIOS BUSCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Originalidad Estética</li> <li>• Valor Mecánico</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Precio</li> </ul>
EDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 15 años</li> <li>• De 16 a 35 años</li> <li>• De 26 a 35 años</li> <li>• De 36 a 45 años</li> <li>• Más de 45 años</li> </ul>
SEXO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino</li> <li>• Masculino</li> </ul>
OCUPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales</li> <li>• Empresarios</li> <li>• Deportistas</li> <li>• Artistas</li> <li>• Amas de Casa</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
POR PAIS DE ORIGEN	

Fig. 1.7

Una vez determinado cuales van a ser nuestros mercados meta hay que especificar cual va a ser la manera de comercializar el producto o servicio por medio de los canales de distribución.

**Canales de distribución:**

Es uno de los elementos importantes para comercializar de maneras internacional hacia otros mercados, hay que determinar la estructura del canal más eficiente a nuestro producto o servicio.

Por lo regular los canales de distribución para el comercio internacional son más largos pero hay que buscar el más corto y eficiente, además del más adaptable al producto o servicio.

Las diferentes formas de hacer llegar los productos a los mercados internacionales son: la forma directa y la forma indirecta.

1. DIRECTA.- Se realiza cuando la persona que va a exportar negocia con una empresa extranjera en el país de la misma, para que realice las ventas del producto o servicio.
2. INDIRECTA.- La venta del producto se genera por medio de una serie de intermediarios de un determinado país.

Los principales canales de distribución en el ámbito internacional que se pueden señalar son los siguientes:

1. BROKER.- Es una persona que se dedica al comercio y trabaja en forma independiente, por lo regular compra directamente al productor del propio país y al contado.
2. AGENTE O REPRESENTANTE.- Es una persona que trabaja bajo comisión y busca directamente a los compradores.
3. DISTRIBUIDOR.- Es una persona que compra directamente a los fabricantes y los vende por cuenta propia.
4. EMPRESA COMERCIALIZADORA.- Son empresas locales que se dedican a vender productos exportados, siendo ellos mismos los que se encargan de llevar acabo todo el proceso de exportación y que por lo regular obtienen una comisión de venta.
5. CREACIÓN DE UNA FILIAL.- Es cuando la empresa exportadora abre una sucursal o tienda en el país en donde se desea exportar, por lo que la empresa exportadora asume todo el proceso de exportación del producto.
6. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.- Es cuando hay empresa que tienen la misma afinidad de exportación, se asocian o afilian a un consorcio. El consorcio realiza la búsqueda de los mercados a los cuales pueden introducirse las empresas y realicen transacciones comerciales.

Una vez determinado los canales de distribución que se van a utilizar para comercializar los

productos en el mercado internacional, se prosigue en la realización de la mezcla mercadológica.

### **Mezcla Mercadológica:**

Las empresas que quieren introducir sus productos en los mercados internacionales tienen que realizar promoción, esto es la combinación de los 5 elementos promocionales que son:

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción
5. Servicio

Producto: Se deben buscar las mejores alternativas de comunicación del producto, para poderlo dar a conocer en un país internacional. Aquí se refiere al mensaje que se le va a dar a la población de un país acerca del producto, de la invención del producto, la adaptación del producto en el mercado y determinar la manera en como se puede extender la comunicación.

Precio: Es un elemento muy difícil de controlar debido a los factores externos de la empresa exportadora y de acuerdo a la oferta y la demanda que presente el país exportable.

Promoción: Es determinar los diferentes tipos de acciones promocionales adaptables a los productos exportados.

Plaza: Se refiere a los canales de distribución que se van a manejar para los productos exportables, que estén en el momento y lugar oportuno.

Servicio: Es el quinto elemento de la mezcla mercadológica y uno de los más importantes debido a que en la actualidad la globalización exige a las empresas ofrecer más que una venta del producto, los servicios que pueden ofrecer cuentan mucho para que esa venta se pueda llevar a cabo para mantener a los clientes satisfechos con los productos que adquieren. Este servicio se otorga antes de la venta, durante la venta y después de la venta.

Esto se realiza para poder determinar las estrategias que hay que seguirse para colocar un producto o servicio en los mercados internacionales.

Las estrategias que hay que utilizar en los mercados internacionales no pueden ser las mismas

que en los mercados nacionales debido a que existen diferentes aspectos que hacen que la forma de comercializar un producto o servicio en otros países sea de diferente manera.

Una vez estudiado detalladamente el país a cual se desea exportar podremos determinar las estrategias a seguir y así ser exitosa, que es la finalidad de una empresa, obtener el éxito en los mercados internacionales.

### 1.3. ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Los canales de distribución también han sido concebidos como un sistema organizado de comportamiento, donde cada elemento del canal cumple una función y su subsistencia depende de la eficiencia con que lleve a cabo sus funciones. En los sistemas de comercialización bien organizados, los canales de distribución son altamente especializados y eficientes para poder competir con canales alternativos. También es importante tomar en cuenta que las funciones llevadas a cabo por los canales de comercialización involucran aproximadamente el 50% del costo total que paga el consumidor final. Indudablemente, cualquier reducción en los costos de distribución, sin disminuir la calidad del servicio brindado, constituye un instrumento de competencia muy fuerte.

En los países en desarrollo, los canales de distribución tienden a presentar desorganización e ineficiencias, encareciendo excesivamente los productos, es decir, incurriendo en costos elevados para los servicios que brindan. Estas ineficiencias es fruto de dos aspectos: primero, la estructura del canal tiende a mostrar concentraciones de firmas, lo que impide el funcionamiento claro de las fuerzas competitivas, y segundo, la tecnología comercial usada en la operatoria de esa firma esta lejos de ser moderna, acorde con los patrones de los países desarrollados.

“Desde el punto de vista de comercio internacional esto tiene implicaciones serias, porque posee ventaja comparativa en el ámbito de producción, la pierde cuando lanza su producto a través del canal o, en su defecto, debe confiar toda la comercialización a firmas extranjeras y desconectarse de los mercados consumidores”.<sup>29</sup>

#### 1.3.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**El canal de distribución se entiende como el número de intermediarios para llegar al consumidor final. De allí la importancia de definir el intermediario de exportación que se va a utilizar para penetrar el mercado objetivo.**

Los canales de distribución y los intermediarios que en ellos intervienen varían de acuerdo con el tipo de productos (perecederos, químicos, textiles, metal mecánicos, artesanías, etc.) y los mercados a los cuales van dirigidos.

Los canales de distribución proporcionan enlaces esenciales que conectan a productores y clientes. Los enlaces son entidades situadas al interior o al exterior de la compañía y extracompañía que desempeñan una serie de funciones específicas. La compañía y los factores de mercado influyen de manera diversa en el desempeño de la tarea de exportación.

Primero se discuten las decisiones involucradas en la estructuración y administración del canal de distribución de la exportación.

### FUNCIONES

1. *La Compra-Venta:* Los canales de distribución son los medios que usa el fabricante para hacer la transferencia de la propiedad de sus productos a favor del consumidor, valiéndose para ello de los intermediarios que más le convengan para la minimización de sus costos.
2. *El Transporte:* Asimismo, los intermediarios sirven al exportador para hacer llegar su producto al usuario.
3. *El Almacenaje:* Cuando se quiere hacer una buena planificación técnica de ventas, es importante saber el número y la localización de almacenes desde donde se distribuirá. Esta decisión está en función del tamaño y densidad del mercado, así como la situación financiera del fabricante y su capacidad de producción.

Se debe de emplear al mayorista no sólo como distribuidor sino también como almacenista en el exterior, ya que de ahí podrán abastecerse los minoristas a un costo más bajo. Cabe mencionar que el minorista hará la misma función con respecto al cliente final.

4. *La Búsqueda de Mercados:* Otra función del canal de distribución es la de buscar nuevos clientes que permitan al exportador adueñarse de un porcentaje mayor del mercado.

Esto trae como consecuencia un mejor beneficio tanto para el fabricante como para el intermediario, ya que las ventas se incrementarán.

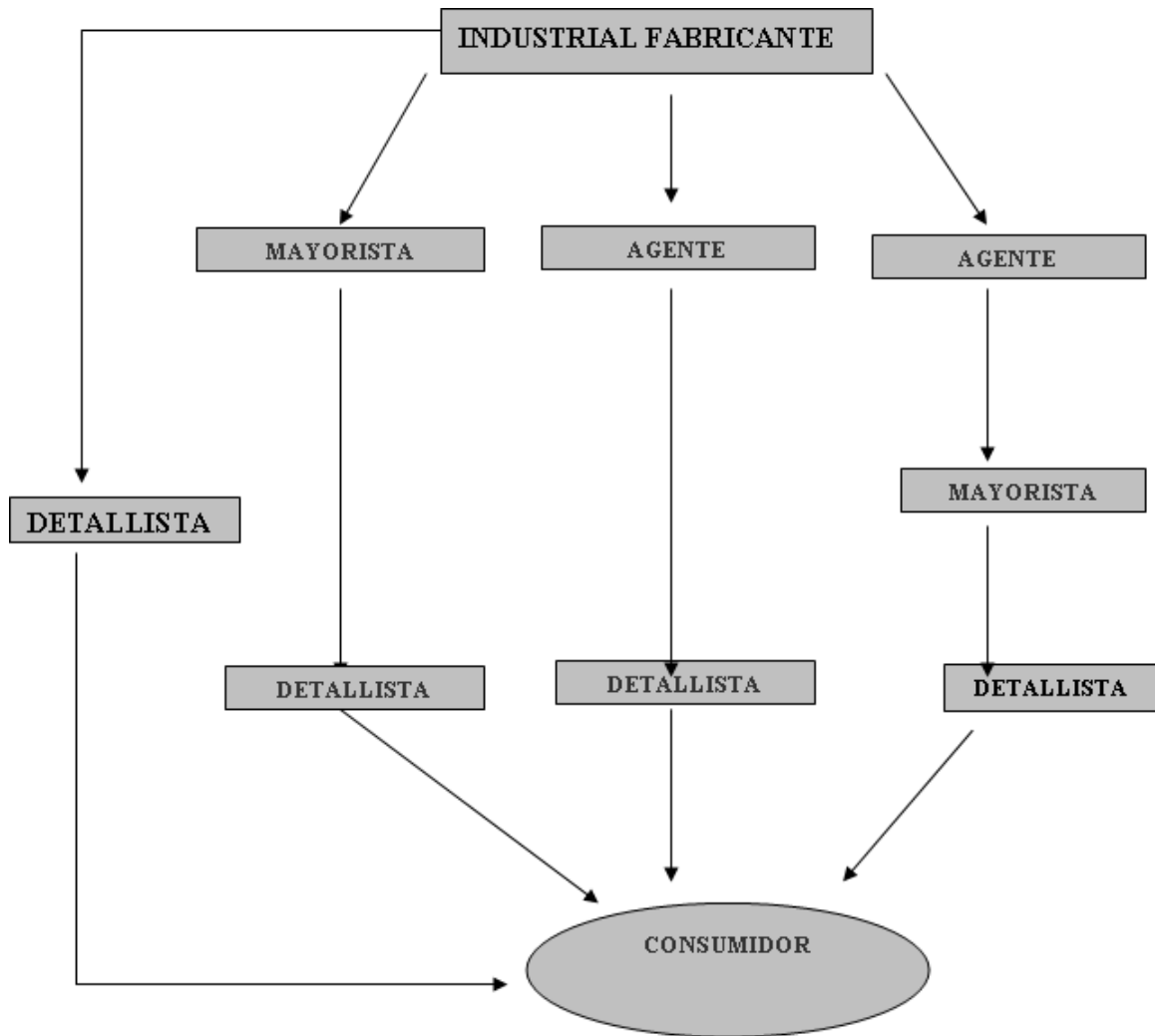
## **FINALIDAD**

Los productos y servicios deben ponerse al alcance del consumidor en la cantidad, tiempo y lugar a donde vayan a ser exportados, al costo mas bajo.

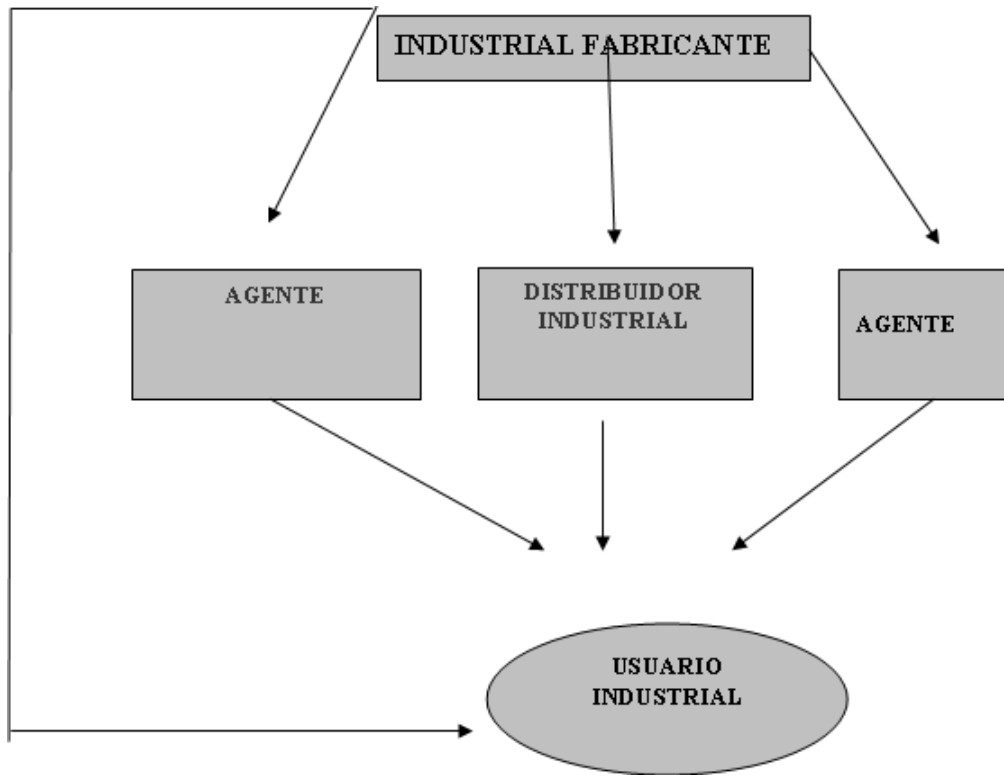
## **ESTRUCTURA DEL CANAL**

La variedad de los canales abarca desde tipos directos (productor-consumidor) hasta canales multinacionales que emplean una diversidad de intermediarios, cada uno para un propósito en particular. En forma genérica se presentan en las figuras: 1.8, 1.9., y 1.10 las siguientes configuraciones del canal.

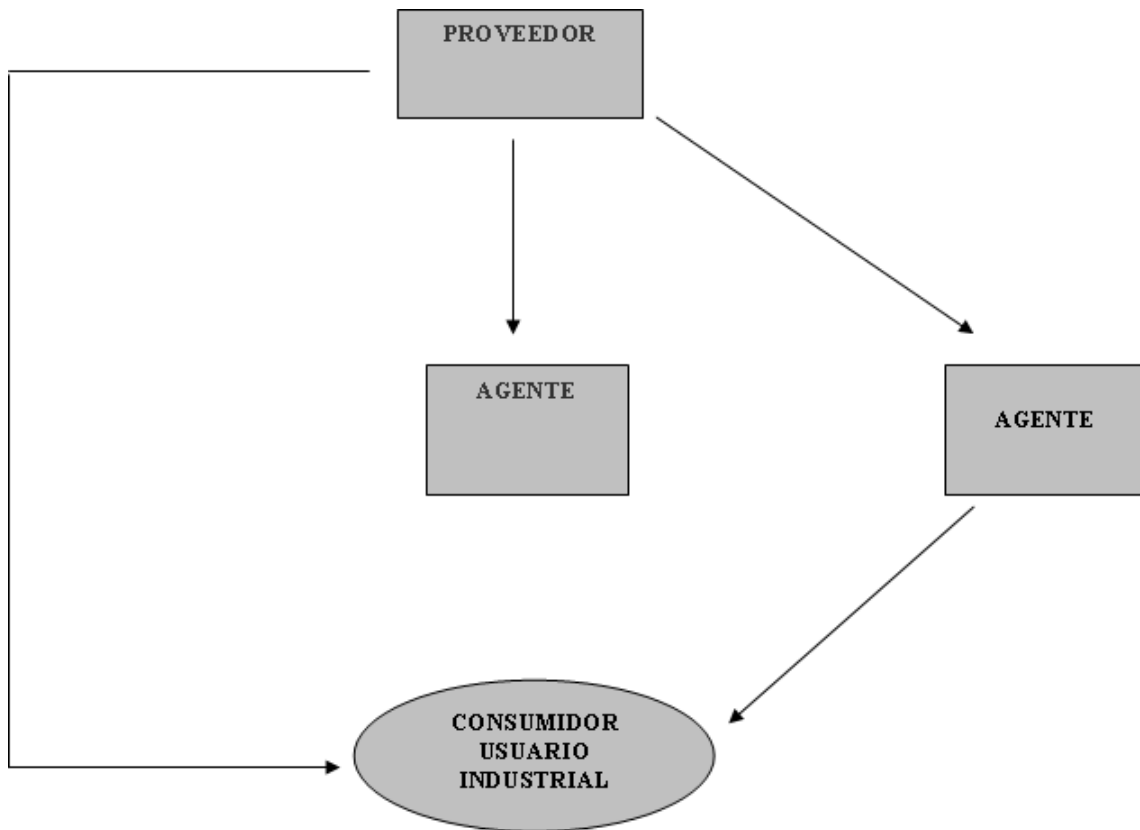
## **CONFIGURACIONES DEL CANAL**



**CONFIGURACIONES DEL CANAL**



**CONFIGURACIONES DEL CANAL**





## SERVICIOS

### DISEÑO DEL CANAL

El término diseño del canal se refiere a la longitud y amplitud del canal utilizado. La longitud se determina por el número de niveles o tipos diferentes de intermediarios. La más tradicional es la configuración productor-mayorista-detallista-cliente. La amplitud del canal se delimita por el número de instituciones de cada tipo en el canal. Un mercadólogo de bienes industriales puede conceder derechos de distribución exclusivos a una entidad extranjera, mientras que el dedicado a bienes de consumo puede utilizar tantos intermediarios como sea posible para asegurar la distribución intensiva.

El diseño del canal lo determinan factores como las 11Cs, dichos factores son integrales tanto para el desarrollo de nuevos canales de marketing, como para la modificación y administración de los existentes. Sus influencias individuales variarán de un mercado a otro, y rara vez, un factor puede ser considerado sin los efectos interactivos de los mercados. El mercadólogo debe utilizar la lista de las 11Cs para determinar el enfoque apropiado para llegar a los públicos proyectados antes de seleccionar a los miembros del canal que cubrirán las funciones. Los tres primeros factores ya están determinados, la compañía debe ajustarse a las estructuras existentes. Los ocho restantes son controlables en cierta medida por el mercadólogo internacional. Los factores son de carácter interno y externo:

- **Internos.** Compañía, carácter (naturaleza) del producto, capital, costo, cobertura, continuidad, y comunicación
  
- **Externos.** Características del cliente, cultura y competencia.

### FUENTES PARA ENCONTRAR INTERMEDIARIOS

Las compañías que tienen una distribución internacional con éxito son testimonio de la importancia que tiene encontrar a los mejores representantes. Esta tarea debe desempeñarse con la misma consideración aplicada en el reclutamiento y contratación dentro de la compañía porque un distribuidor extranjero ineficaz puede colocarlo años atrás, en un mercado importante es mejor no tener un distribuidor que contar con uno malo.

El enfoque para encontrar intermediarios puede ser pasivo o activo. Para una serie de pequeñas compañías las operaciones en el extranjero empiezan por un pedido no solicitado, lo mismo puede suceder con la distribución extranjera. Los distribuidores dondequiera que estén, siempre buscan obtener la representación de productos rentables y que mejoren su posición. Algunas fuentes para encontrar intermediarios son:

- Agencias gubernamentales

- Fuentes privadas

## SELECCIÓN DE INTERMEDIARIO

Una vez que se determina el diseño básico del canal, el mercadólogo internacional debe empezar una búsqueda que lo lleve a cubrir los papeles definidos con los mejores candidatos disponibles así como asegurar su cooperación.

### 1.3.2. TIPOS DE INTERMEDIARIOS

La empresa exportadora tiene varias opciones para penetrar el mercado extranjero, a través de los diversos intermediarios que existen: agentes de broker, importador mayorista, minorista, tiendas departamentales, tiendas múltiples, casas de ventas por correo, entre los más importantes. Según su especialización y funciones en el mercado, los intermediarios pueden cubrir actividades combinadas, es decir, un mayorista o un minorista puede ser también importador. Existen diferentes tipos de canales que el exportador puede utilizar para distribuir sus productos en el extranjero:

#### MÉTODO DIRECTO:

1. **VENTA DIRECTA:** Un exportador puede vender directamente al extranjero. Al igual que en su mercado doméstico y dispone de un representante de ventas.
2. **AGENTES Y DISTRIBUIDORES:**
  - ***Broker.*** Son menores intermediarios entre el productor y un mayorista o minorista. Trabajan normalmente bajo comisión sobre la cantidad total importada y no toman posesión de la mercancía, por lo cual no cuentan con un inventario.
  - ***Agente:*** Actúa en representación de los fabricantes o exportadores, formalizando los negocios directamente con los compradores –importadores y por cuenta de las empresas a las que presta su servicio
  - ***Distribuidores:*** Compra los productos del exportador a precios de descuentos para venderlos posteriormente con una ganancia. Esta es la mejor alternativa, para aquellos productos que necesitan servicios, ya que el distribuidor puede mantener un inventario de piezas y técnico para proporcionar este servicio. Actúa en nombre propio cliente de la empresa (elementos de contrato: porcentaje de comisión, grado de exclusividad, reparto de los costos de marketing /

transporte, responsabilidades), es la formula mas utilizada por la empresa que se introduce por primera vez en un mercado exterior.

- **Subsidiaria Comercial:** Establece una empresa comercial, solo en aquellos mercados en los que las expectativas sean favorables, comercializan los pedidos de compra: venden directamente, más competitivo: precio, distribución ágil, conocimiento de los distribuidores, importancia de la ubicación.

## MÉTODO INDIRECTO:

1. VENTA INDIRECTA: Significa que el exportador venderá sus productos a un intermediario que se hace responsable de vender y embarcar los productos. Existen diferentes posibilidades de este tipo de exportación:

- **Agentes comisionistas:** Estos agentes son contratados basándose en comisión por representantes extranjeros, para que localicen y compren los productos a precios más bajos.
- **Compañías de exportación:** Estos organismos trabajan como un departamento de exportación para las empresas que no lo tienen. Actuando a nombre de la firma representada, estas compañías de exportación buscan los compradores hacen la venta, arreglan la documentación y transporte, y llegan a tramitar el financiamiento para que el vendedor reciba su pago inmediato.
- **Comerciante de exportaciones:** Compra los productos a un fabricante, marca y empaca los productos según las especificaciones del fabricante y luego vende la mercancía a otros países con su propio nombre, haciéndose responsable del producto.
- **Agente de Exportación:** Puede encontrarse en el país del fabricante o bien en el país donde se exportan los bienes. Negocian la venta del producto y a veces da los servicios tradicionales como obtener financiamiento internacional, embarques y seguros a favor del productor. Corre más riesgos por que el productor retiene la propiedad de los bienes. Como normalmente tratan con varios fabricantes, estos dos tipos de intermediarios generalmente no son vendedores agresivos y tampoco generan grandes volúmenes de ventas.

2. TRADING: Forma mas utilizada de la exportación indirecta (empresas Import-

Export que se especializan en un mercado / producto concreto).

## MÉTODO CONCERTADO

1. **PIGGYBACK:** El fabricante utiliza su distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes conjuntamente con los suyos, es útil para canales de distribución similares para uno o varios mercados, no compiten entre ellos, bienes complementarios, aceptado por el exportador cuando la distribución no causa costos adicionales de infraestructura, para pymes y empresas sin capacidad para plantear redes de distribución.
2. **CONSORCIOS DE EXPORTACION:** Empresas domesticas competidoras ó con líneas de productos complementarios, cooperan para llevar a cabo una exportación común, ventajas: peso común en el mercado, economías de escala, fundación en el mercado de origen o mercado exportador.
3. **JOINT-VENTURES:** Empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad, los socios tienen que ser personas jurídicas, firmas del mismo sector con ventajas comparativas distintas – sinergias, razones: entrada rápida para exportar en el mercado, “joint-ventures” única posibilidad de entrar en el mercado por regulaciones estatales, participación financiera de ambas partes en los “joint-ventures”
4. **FRANQUICIAS INTERNACIONALES:** Cesión del producto o líneas de productos, nombres, marcas y el know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior, empresa que sede franquiciador; empresa que recibe: franquiciado, sistema eficaz en mercados exteriores, constitución: contrato, cesión o sociedad mixta-depende del grado de control.

**CORREDOR:** Es una persona que tiende a acercar las partes interesadas en una negocio no interviniendo en la conclusión del mismo.

### 1.3.3. CONTRATO DEL DISTRIBUIDOR

Cuando el mercadólogo internacional encuentra a un intermediario adecuado, se redacta un contrato. Este es relativamente sencillo, pero debido a las numerosas diferencias en los ambientes del mercado, hay ciertos elementos que son básicos.

La duración del contrato es un elemento importante, en especial cuando se firma con un distribuidor nuevo. En general, los contratos de distribución deben ser por un periodo especificado. El contrato inicial con un distribuidor debe estipular un periodo de pruebas de tres a seis meses con requerimientos mínimos de compra. La duración se debe determinar de acuerdo a las estipulaciones que las leyes locales indican para los contratos de distribuidor.

Otros aspectos a considerar en el contrato son: La especificación del área geográfica del distribuidor, la forma de pago producto, condiciones de venta, funciones y responsabilidades, así como estipular los medios de comunicación entre las partes. En la figura 1.11, se presenta una lista de los elementos de un contrato, éste es el más general.

**Figura 1.11****ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN****A. Componentes básicos**

1. -Partes del contrato
2. -Planteamiento de que el contrato sustituye a todos los contratos anteriores
3. -Duración del contrato (quizá un período de prueba de tres o seis meses).
4. -Territorio
  - a) Exclusivo, no exclusivo, único.
  - b) El derecho del fabricante a vender directamente bajo una comisión reducida, o ninguna, al gobierno local y clientes antiguos.
5. -Productos cubiertos.
6. -Expresión de la intención de cumplir con las reglamentaciones gubernamentales.
7. -Cláusulas que limitan las ventas prohibidas por los controles de exportación estadounidenses o prácticas prohibidas por la ley de prácticas de Corrupción Extranjeras.

**B. Derechos del fabricante**

1. - Arbitraje
  - a) Si es posible, en el país del fabricante.
  - b) Si no, ante la Cámara Internacional de Comercio o la American Arbitration Association o mediante las reglas de la Court Arbitration de Londres.
  - c) Definición de las reglas que serán aplicadas (por ejemplo, al seleccionar el panel de arbitraje).
  - d) Confirmación de que la concesión será obligatoria en el país del distribuidor
2. -Que la jurisdicción sea la del país del fabricante.
3. -Condiciones de terminación
4. -Aclaración de las responsabilidades fiscales.
5. -Términos de pago y descuento.

6. *-Condiciones para la entrega de los bienes.*
7. *-Deslinde de responsabilidad por la entrega tardía, más allá del control razonable del fabricante.*
8. *-Limitaciones sobre la responsabilidad del fabricante de proporcionar información.*
9. *-El fabricante renuncia a la responsabilidad de mantener las líneas fabricadas fuera del territorio.*
10. *-Derecho de cambiar los precios, términos y condiciones en cualquier momento.*
11. *-Derecho del fabricante o agente a visitar el territorio e inspeccionar los libros.*
12. *-Derecho de readquirir existencias.*
13. *-Opción a rechazar o alterar los pedidos del distribuido*
14. *-Capacitación del personal del distribuidor*

*C. Limitaciones y obligaciones del distribuidor.*

1. *-No publicar la información confidencial*
2. *-Limitación del derecho de distribuidor a ceder el contrato.*
3. *-Limitación de la posición del distribuidor como agente legal del fabricante*
4. *-Cláusula de pena por pago retrasado,*
5. *-Límites al derecho de manejar líneas de la competencia.*
6. *-Colocación de la responsabilidad para obtener la liberación aduanal*

7. *-Límites del distribuidor para anunciar su designación como representante autorizado en áreas definidas.*
8. *-Requerimiento de mover todas las señales o evidencia que indique al distribuidor con el fabricante si termina la relación.*
9. *-Reconocimiento por parte del distribuidor de la propiedad del fabricante de marcas registradas, nombres comerciales, patentes.*
10. *-Información que será proporcionada por el distribuidor*
  - a) *informes de ventas.*
  - b) *nombres de prospectos activos*
  - c) *reglamentaciones gubernamentales respecto a las importaciones*
  - d) *Productos competitivos y actividades de los competidores.*
  - e) *precio al cual se venden los productos.*
  - f) *Datos completos sobre las líneas manejadas*
11. *-Información sobre los compradores que será proporcionada por el distribuidor*
12. *-Métodos contables que serán utilizados por el distribuidor.*
13. *-Requerimiento de exhibir los productos apropiadamente.*
14. *-Obligaciones respecto a los esfuerzos promocionales.*
15. *-Limitación del derecho del distribuidor a conceder garantías no aprobadas.*
16. *-Aclaración de la responsabilidad que surge por demandas y garantías*
17. *-Responsabilidad del distribuidor a proporcionar reparaciones y otros servicios.*
18. *-Responsabilidad de mantener un lugar adecuado de negocios*
19. *-Responsabilidad de abastecer a todos los clientes prospecto.*
20. *-Acuerdo a que ciertos enfoques y literatura de ventas, deben ser apropiadas por el fabricante.*

21. -Prohibición de fabricar alterar los productos.
22. -Requerimientos de mantener existencias adecuadas y refacciones
23. -Requerimiento de que el inventario sea entregado en caso de una disputa que esté pendiente en el tribunal.
24. -Prohibición de reembarcar".31

Fig. 1.11

### 1.3.4. MONITOREO DE INTERMEDIARIOS

En muchas compañías la evaluación de candidatos involucra el cuestionamiento de qué se busca y dónde se consigue la información. En esta etapa el mercadólogo internacional sabe el tipo de distribuidor que necesita. Cuando se valúan diversos criterios, las listas deben actualizarse para reflejar los cambios en el ambiente y la propia situación del mercadólogo. Algunos criterios son caracterizados como determinantes – en cuanto forman dimensiones básicas respecto a las cuales los candidatos deben desempeñarse bien.

Mientras que otros criterios, aunque importantes, solo se utilizan en el monitoreo preliminar. Esta lista debe corresponder con las determinantes de éxito del exportador-todas las actividades que permitirán vencer a la competencia.

*Desempeño.* La posición financiera del candidato es uno de los criterios más importantes, así como un buen punto de partida. Dicha posición mostrará si el distribuidor está haciendo dinero y si es capaz de desempeñar las funciones necesarias de marketing como extensión de crédito a los clientes y absorción del riesgo.

*Profesionalismo.* Debe verificar la reputación del distribuidor. Esta medida más bien abstracta toma su valor de una serie de variables que deben ayudar al mercadólogo a pronosticar su efectividad. Los clientes, proveedores, agencias de facilitación, competidores y otros miembros de la comunidad del negocio del distribuidor deben ser contactados para obtener información sobre la conducción del negocio del distribuidor en áreas como las relaciones comprador-vendedor y comportamiento ético. Este esfuerzo arrojará la luz sobre variables que sólo son importantes en ciertos países en desarrollo. Otro aspecto a considerar antes de seleccionar a un distribuidor es evaluar sus capacidades, a través de los siguientes criterios.

Metas, estrategias, tamaño de la compañía, fuerza financiera, reputación y arraigo, áreas



comerciales que cubre, compatibilidad, experiencia, organización, tamaño, y desempeño de la fuerza de ventas, instalaciones físicas, disposición para manejar inventarios, capacidad de servicio de post-venta, tipo de promoción, relaciones públicas, comunicación, actitud global, tipo y número de líneas que maneja, ubicación y número de salas de exhibición.

### 1.3.5. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

El origen de la palabra logística se basa principalmente en 3 raíces: del griego *logístikus* (el que sabe calcular), del latín medieval *logísticus* (racional o de razón), del francés *logis* (tienda, campamento).

En la actualidad el concepto de logística “es un proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de maniobras, de los inventarios de productos en procesos terminados, así como el flujo de la información respectiva desde el punto de vista del consumo, con el propósito de cumplir los requerimientos del cliente”.

El diseño y manejo de un sistema que controla el flujo de los materiales hacia dentro, a través y fuera de la corporación internacional se define como logística internacional.

Incluye el concepto de movimiento de total y cubre la diversidad completa de las operaciones relacionadas con el movimiento del producto. , así como las relaciones de logística de la compañía con proveedores y clientes.

Al asumir un enfoque de los sistemas, la compañía reconoce en forma explícita los enlaces entre los componentes logísticos que por tradición han sido separados dentro de la corporación. En cuanto reconoce la interrelación logística con las organizaciones e individuos externos, como proveedores y clientes, la compañía es capaz de construir un acuerdo de propósitos con todos los socios en el área de desempeño, calidad y oportunidad.

Si se instrumenta con éxito estas consideraciones de sistemas, la compañía podrá lograr la entrega justo a tiempo para un costo de inventarios más bajo, intercambio electrónico de datos para un procesamiento más eficiente del pedido y, oportuno involucramiento del proveedor para una mejor planeación del movimiento del producto. El uso de dichas herramientas estratégicas en el campo internacional ayuda a la compañía a desarrollar ventajas competitivas clave.

### 1.3.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA TOTAL DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

#### *PRONÓSTICO DE LA DEMANDA*

Pronosticar debidamente el nivel de la demanda, permitirá controlar el flujo de los productos por el sistema logístico.

#### *PROCESAMIENTO DE PEDIDOS U ÓRDENES*

La facilidad con que los productos se desplacen de miembro a miembro del canal depende de lo bien que procese la orden y la rapidez con que se realice esta tarea en cada punto de la trayectoria.

#### □ *MANEJO DE INVENTARIO*

El almacenamiento (inventario) de productos es una forma de protegerse contra la incapacidad de satisfacer de un modo directo la demanda partiendo de la línea de montaje. Se trata de una actividad costosa puesto que implica costo de espacio para almacenamiento, seguros, costo de manejo de materiales y los asociados con la obsolescencia. Estos se reducen limitando el tamaño del inventario pero en tal caso, los comerciantes corren el riesgo de perder ventas por no disponer del producto.

### **INVENTARIO INTERNACIONAL**

Debido a que los costos de manejo de inventario anuales comprenden hasta el 25% o más del valor de los inventarios mismos, las políticas apropiadas de inventario son de primordial interés para el agente de marketing internacional. Las nuevas políticas de inventario justo a tiempo tienen cada vez más aceptación por los fabricantes multinacionales. Estas políticas minimizan el volumen del inventario al hacerlo disponible solo cuando sea necesario para el proceso de producción. Las compañías escogerán los proveedores con base en su desempeño de entrega e inventarios. Por lo tanto la administración apropiada de los inventarios llega a ser una variable determinante para la obtención de una venta.

#### □ *ALMACENAMIENTO*

La gerencia de almacenamiento se preocupa por el tamaño, la cantidad, y la ubicación de las instalaciones para acumularlos.

La mayoría de los minoristas conservan sus inventarios en los sótanos o las bodegas de tiendas y, en el otro extremo, muchos miembros del canal sostienen un sistema de almacenes localizados en todo el país para hacer que los productos estén rápidamente a la disposición de los clientes.

Para almacenar sus inventarios, los miembros del canal eligen entre bodegas particulares o públicas. Las particulares son prioridad del usuario y son ellos quienes las controlan, en tanto que las públicas son prioridad de contratistas independientes que alquilan el espacio que necesitan los diferentes miembros del canal. Puesto que los almacenes públicos no requieren una gran inversión, los comerciantes pueden efectuar expansiones o realizar contratos conforme lo indiquen sus necesidades.

#### □ *MANEJO DE MATERIALES*

El sistema de manejo de materiales es el responsable de desempeñar estas funciones eficientemente. Los sistemas de transportador, los vehículos elevadores de carga, los recipientes especiales y los robots impulsados por computadora forman parte del equipo que sirve para incrementar la eficiencia. Para satisfacer la demanda de los sistemas de producción y distribución, estos componentes se deben integrar de alguna manera para permitir el movimiento económico de los productos con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### □ *EMPAQUE O EMBALAJE DE PROTECCIÓN*

El envasado tiene varios propósitos, uno de los cuales es proteger el producto. Este aspecto del envasado es especialmente importante cuando se trata de su distribución, ya que los artículos que dañan en cualquier punto de este canal perderán parte o toda su posibilidad de satisfacer a la clientela.

Los paquetes y recipientes utilizados para enviar productos deben ser compatibles con el sistema de manejo de materiales, y adaptarse de un modo compacto a su equipo de transportación con el fin de reducir los costos de carga.

#### *EMPAQUE INTERNACIONAL*

El empaque es de particular importancia en la logística internacional, porque es el instrumento para conseguir que la mercancía llegue al destino final de una manera segura, conservable y presentable. El empaque que es adecuado para el embarque nacional puede ser inadecuado para el transporte internacional, porque el embarque estará sujeto a los movimientos del medio de transporte en el cual es llevado. Una tensión adicional en el embarque internacional también surge por la transferencia de los productos entre los diferentes transportes.

El responsable del empaque internacional debe utilizar los medios de transporte tan eficientemente como sea posible; para ello requiere un diseño apropiado del empaque, que tome en cuenta las propiedades de almacenamiento del empaque. En el empaque se debe considerar lo siguiente: El peso del empaque, debe tener la suficiente fuerza para permitir el apilamiento en el transporte internacional.

#### *EMBARQUE INTERNACIONAL*

Una vez establecido el canal de distribución, el siguiente interés del mercadólogo internacional es llevar el producto al distribuidor. Los embarque internacionales involucran no solo a un transportista. El embarque debe dirigirse al puerto de exportación, donde es transferido a otro medio de transporte.

Pocos mercadólogos internacionales, en especial de las compañías pequeñas y medianas y de las que se inician en la exportación, están familiarizados con los diversos y variados detalles involucrados en el transporte: arreglar el embarque, desde la fábrica, transferir de ferrocarril a barco, asegurar tarifas y espacios en los barcos, liberación en la aduana, estiba, ingreso a los muelles en el puerto de destino, liberación mediante aduanas locales y finalmente entrega al comprador. Los exportadores más grandes cuentan con un departamento o personal especializado para asegurar el servicio de transporte y documentación; las compañías más pequeñas dependen de agencias de apoyo para este trabajo.

## **TRANSPORTE INTERNACIONAL**

Generalmente, el transporte es el costo de mayor consideración dentro de la logística y operación del comercio internacional. De allí la importancia de una buena selección del modo de transportación.

El estar en el lugar y en el momento adecuados con la calidad original pactada con el comprador, es lo que da relevancia al concepto de “costo total” y “sistema total”, empleados en la logística actual.

Los factores que determinan la selección del transporte se dividen en generales y específicos:

- Generales:

Costo total, utilidad tiempo / lugar, servicio al cliente

- Específicos:

Tipo de carga, cantidad y disponibilidad de la carga, distancia / tiempo, costo / beneficio, posibilidad de daño o robo, estiba, relación peso medida, peso/ excesivo, cargos fijos, envase y embalaje, largo excesivo, rutas disponibles, costos de manipulación, entregas o servicios especiales, competencia, seguros, instalaciones y localización de puertos, reglamentaciones.

### **1.3.7. DIFERENTES MEDIOS DE TRANSPORTE**



**TRANSPORTE MARÍTIMO:** Tiene mayor posibilidad de transportar grandes pesos y volúmenes de mercaderías, gránulos sólidos y líquidos, inclusive existen buques especializados (transportadores de contenedores) y multipropósitos. En relación con los costos y capacidad de carga, el transporte marítimo ofrece las tarifas más económicas.

El transporte marítimo ofrece diversas modalidades:

1. La explotación de los buques por parte de las empresas armadoras;
2. Los distintos tipos de buques

### ***EXPLOTACIÓN DE LOS BUQUES***

- Línea regular
- Tráfico conferenciado
- Outsiders
- Tramp

### ***CLASES Y TIPOS DE BUQUES***

- Conferenciados
- Delta
- Especiales
- Bula-Corriers (graneleros)
- Outsiders
- Portagabarras (Lash)

- Roll on - Roll off
- Tramp
- Charters

TRANSPORTE AEREO: Ofrece una mayor frecuencia de servicios, más amplia cobertura y mayor celeridad. Sus tarifas son, comparativamente, más altas que el transporte en los demás medios; no obstante esta desventaja tiene como contrapartida menores costos de embalaje, costos portuarios, seguros, etc., pudiendo estos costos, en algunos casos, compensar y aún exceder la diferencia tarifaria.



#### VENTAJAS:

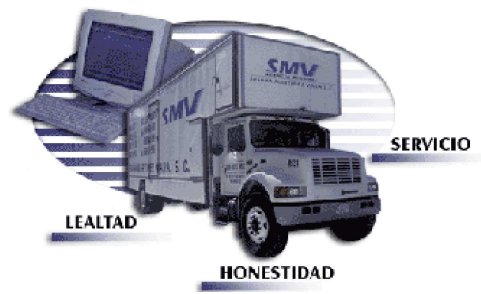
- Capacidad total en formación de redes de tráfico.
- Rapidez en el servicio de las comunicaciones.
- Posibilidad de adjuntar a la Guía Aérea la documentación comercial.
- Celeridad, dentro de las 24 horas m, en la notificación al importador del arribo de la mercadería, por parte de la empresa aérea.

TRANSPORTE FERROVIARIO: La principal ventaja que puede acreditarse este medio consiste en poder movilizar grandes volúmenes de carga a costo comparativamente menor. Además, puede ofrecer regularidad de itinerarios y buena disponibilidad de almacenamiento y depósitos, Obviamente estas ventajas se hacen efectivas cuando se dispone de buenas redes de larga distancia, suficientes interconexiones y adecuado equipamiento para el adecuado manipuleo de cargas.

- Elevada capacidad de carga; moviliza grandes volúmenes
- Amplia distribución geográfica si se dispone de una buena red de larga distancia, con suficientes interconexiones y adecuado equipamiento para el manipuleo de las cargas.
- Tarifas relativamente reducidas.

- Buena disponibilidad de depósitos para almacenamientos.

**TRANSPORTE CARRETERO:** Es un medio que por su gran flexibilidad operativa es ideal para el servicio de transporte "puerta a puerta". Además es el complemento natural e imprescindible para las demás modalidades de transporte. Su oferta de bodega no es rígida, es de rápida y flexible disponibilidad y la utilizable para el tráfico entre países limítrofes por ser, de tarifa más económica



**TRANSPORTE MULTIMODAL:** Es el porte de mercancías por dos modos (medios o vías) de transporte, por lo menos realizados en virtud de un contrato de "Transporte Multimodal", desde un lugar situado en un país en el que el operador de transporte multimodal toma las mercaderías bajo su custodia, hasta otro lugar destinado para su entrega, situado en un país diferente.

**MODOS DE TRANSPORTE MULTIMODAL**

Los modos (medios) de transporte a que se hace referencia el concepto multimodal son tres: aéreo, terrestre y acuático, pudiendo intervenir distintos medios o utilizar diversas vías, así como se muestra en la figura 1.12.

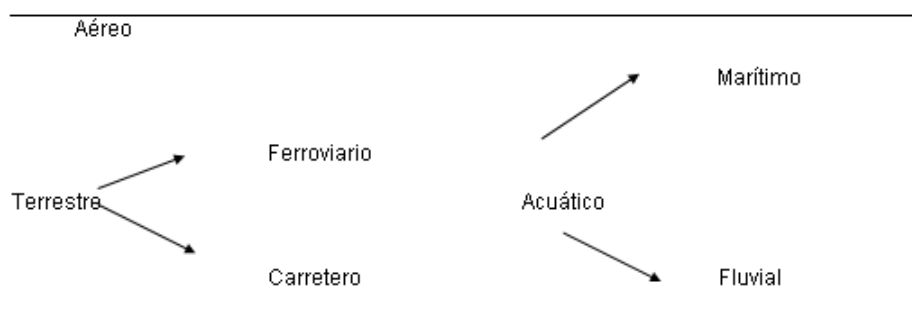


Figura 1.12



### *OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL*

Es la persona o empresa responsable de la coordinación de los distintos medios de transporte que intervienen en el operativo, desde la toma hasta la entrega de la mercadería en su destino final, en plazo y forma, según se haya convenido en el respectivo documento de transporte.

Este régimen de transporte multimodal implica una nueva modalidad operativa consistente en que un mismo empresario, combinado varias formas o medios de transporte (marítimo, aéreo, terrestre), asume la responsabilidad completa de la carga desde el punto de origen hasta el destino final, bajo un documento único.

Un punto importante de la exportación es la selección de la compañía de transporte, los factores más importantes a considerar en dicha selección son los siguientes:

- Prestigio y presencia en el medio, esfuerzos en mercadotecnia en proporción a su tamaño o especialidad.
- Honestidad y profesionalismo al ofrecer sus servicios, confiabilidad y frecuencia de sus servicios.
- Infraestructura para operaciones internacionales: cobertura geográfica directa y alianzas para operaciones complementarias.
- Infraestructura para operaciones en México: oficinas en sus puertos / aduanas de interés.
- Calidad y estado de su equipo.
- Estadística sobre tiempo en tránsito.
- Servicio al cliente: sistema de telecomunicaciones, incluyendo correo electrónico y conveniencia de rastreo (tracking).



- Manejo y políticas para daños y pérdidas.
- Precios, tarifas y honorarios competitivos.
- Servicios complementarios: asesoría, almacenaje, seguridad, aduanas, entre otros.
- Estabilidad financiera.

Un medio muy útil para comparar los costos de las diferentes opciones de transporte, es utilizar una matriz de comparación como se ve en la fig. 13, sobre costos de fletes como la siguiente o similar.

**MATRIZ DE COMPARACIÓN DE COSTOS DE FLETES**

RUTA:	OPCIÓN 1	OPCION 2	OPCIÓN N
Medio de transporte(marítimo, aéreo, multimodal)			
Modo(contrainer, trailer, carga suelta)			
Número de unidades			
Precio en Exworks(en punto de origen)			
Total de gasto en México			
FOB/FCA(Libre / franco a bordo, puerto / aduana de salida)			
Días acumulados			
Flete internacional			
Seguro internacional			

CIF/CPT(costo, seguro y flete en puerto / aduana de llegada)			
Gastos en país de destino			
DDP(entregado en punto final, aranceles pagados)			
DDP por unidad			
Días acumulados			

Figura 1.13

El transporte determina cómo y cuándo serán recibidos los productos. El aspecto de los transportes puede dividirse en tres componentes: Infraestructura, disponibilidad de los medios de transporte y elección de los mismos.

- **INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE**

Algunos países tienen sistemas de transportes internos y externos excelentes, pero deficientes enlaces de transporte dentro del país. El mercadólogo internacional debe conocer las infraestructuras existentes y planeadas en el extranjero. En algunos países por ejemplo: Los trenes son un excelente medio de transporte, con un desempeño que sobrepasa en mucho al de los camiones, mientras que en otros, el uso de los trenes para la distribución de carga es una empresa arriesgada en el mejor de los casos. Si el producto es sensible al transporte del canal la futura ruta de los canales debe determinarse antes de que se haga cualquier compromiso con un lugar particular. También deben investigarse los métodos de transporte usados para llevar carga a los puertos o aeropuertos.

- **DISPONIBILIDAD DE LOS MEDIOS**

Aun cuando algunos productos son embarcados al extranjero por tren o camión, el transporte internacional también requiere los medios de carga marítimos y aéreos, que muchas corporaciones rara vez usan en su distribución nacional. Además, combinaciones como puentes terrestres o marítimos con frecuencia permiten la transferencia de la carga entre los diversos medios de transporte, lo que resulta en desplazamientos que combinan los medios de transporte. El mercadólogo internacional debe entender las propiedades específicas de los diferentes medios para usarlos de manera inteligente.

- OPCIONES DE MEDIOS DE TRANSPORTE

El mercadólogo internacional debe hacer, la selección apropiada de los medios de transporte disponibles. Esta decisión, será, influida por las necesidades de la compañía y sus clientes. El administrador debe considerar el desempeño de cada medio sobre cuatro dimensiones. Tiempo de tránsito, previsibilidad, costo y factores no económicos.

*Tiempo de tránsito:* El período entre la salida y la llegada de los transportistas tienen una variación significativa entre el transporte marítimo y el aéreo el tiempo de tránsito va de acuerdo al tipo de producto, en caso de ser perecederos requiere de menos tiempo.

*Previsibilidad:* Los prestadores de servicios de carga aérea y marítima luchan por lograr la confiabilidad. Ambos medios de transporte están sujetos a los caprichos de la naturaleza, que pueden imponer demoras. Debido a que la confiabilidad es una medida relativa, la demora de un día para la carga aérea tiende a ser vista con mucha más severidad y desconfianza, que la misma demora para la carga marítima.

*Costo.* Los servicios de transporte están valorados con base en el costo del servicio proporcionado, y el valor del servicio para el transportista. Debido al alto valor de los productos embarcados por aire, el precio de la carga aérea se fija de acuerdo con el valor del servicio. En este caso el precio llega a ser una función de la demanda del mercado y el poder monopólico del transporte.

*Factores no económicos:* Las dimensiones no económicas también entran en el proceso de selección para una forma apropiada del transporte. El sector transporte, nacional e internacional, se beneficia y padece al mismo tiempo de la fuerte participación del gobierno. Hay transportistas que son propiedad del gobierno o tienen un fuerte subsidio de éste.

### 1.3.8. INCOTERMS

En términos comerciales, los INCOTERMS son normalizaciones internacionales que se explican al importador y al exportador lo que se incluye en el precio de venta por concepto de costos de: transporte, transferencia de riesgos, despachos de aduanas y seguros. A diferencia de los INCOTERMS 1990, los INCOTERMS 2000 rigen la transferencia de propiedad de bienes.

Los INCOTERMS son utilizados en las negociaciones contractuales, ya que en caso de dudas o aclaraciones con dichos términos el exportador o importador podrá aclarar su posición jurídica.

Los INCOTERMS utilizados en la actualidad son trece:

- Términos por "E"

EXW-EX WORKS: El exportador pone la mercancía a disposición en sus locales.

- Términos por "F"

**FCA-FREE CARRIER:** El exportador entrega los bienes, despachados por adunas, bajo vigilancia del primer transportador (denominado importador) en el lugar mencionado. Este término se utiliza para todos los modos de transporte, inclusive transporte aéreo, ferroviario, carretero y por contenedor/multimodal-modal.

**FAS-FREE ALONGSIDE SHIP:** El exportador transporta la mercancía hasta el dique donde se encuentra el barco en el puerto mencionado. El importador despacha la mercancía exportada. Solo se puede utilizar para transporte marítimo.

**FOB-FREE ON BOARD:** El exportador carga la mercancía a bordo del barco mencionado por el comprador. Los riesgos a bordo son del comprador. El importador despacha la mercancía exportada. Solo para transporte marítimo.

- Términos por "C"

**CFR-COSTO Y FLETE:** El exportador paga los costos de flete hasta el puerto de destino. No obstante, el riesgo se trasfiere al importador una vez que la mercancía se ha cargado al buque. Transporte marítimo.

**CIF-COSTO, SEGURO Y FLETE;** Equivalente al CFR, salvo que, además, el exportador procura y sufraga el seguro a favor del importador. Transporte marítimo.

**CPT- TRANSPORTE PAGADO HASTA:** Equivalente al CFR para transporte general, en contenedor o multimodal. El exportador paga el transporte hasta el punto de destino, pero el riesgo se transfiere con la mercancía entregada al primer transportador.

**CIP- TRANSPORTE Y SEGURO PAGADO:** Equivalente a CIF para transporte general, en contenedor o multimodal. El exportador paga por el transporte hasta el punto de destino estipulado, pero el riesgo se transfiere con los bines al primer transportador.

- Términos por "D"

**DAF-ENTREGA EN FRONTERA:** El exportador pone a disposición la mercancía despachada para la exportación en el lugar fronterizo mencionado. Para transporte ferroviario o carretero.

**DES-ENTREGA SOBRE BUQUE:** El exportador pone la mercancía a disposición de los importadores en el puerto de destino, sin haberlo despachado.

**DEQ-ENTREGA SOBRE MUELLE CON DERECHOS PAGADOS:** Un paso más allá que el DES. Los bienes deben estar sin descargar en el muelle de destino y el importador es quien obtiene el despacho de importación.

**DDU-ENTREGA CON DERECHOS SIN PAGAR:** El exportador entrega la mercancía en el punto del país de destino estipulado. No obstante, el importador es quien corre con el despacho de importación de la mercancía y las tasas necesarias.

**DDP-ENTREGA CON DERECHOS PAGADOS:** Máxima obligación para el exportador, pues él corre con los costos, tarifas y trámites oficiales hasta el punto de destino.

Antes de entregar la mercancía de exportación a la empresa transportista, es importante verificar los siguientes puntos:

- Que se tiene la licencia para llevar a cabo la exportación
- Que cuenta con certificados de calidad, en caso de ser requeridos por el importador.
- Que se ha preparado la factura comercial con datos claros y entendibles que no causen confusión alguna y que expresen el valor de los bienes.
- Que la mercancía a exportar coincida con lo expresado en la factura
- Que el empaque indique en forma clara los números y las marcas que lo identifiquen, tratando de que vayan juntas las mercancías del mismo tipo.

## **TMM**

El grupo TMM es un claro ejemplo de empresa transportadora.

Grupo TMM es la compañía de transportación y logística más grande de Latinoamérica y el proveedor dominante en servicios de outsourcing, transporte terrestre, transporte marítimo especializado, administración portuaria y transporte ferroviario en México.

La habilidad de integrar varias modalidades de transportación multimodal, aunada a diversos procesos logísticos, nos permiten proveer soluciones integrales para el manejo y administración de la cadena de abastecimiento con un alto grado de puntualidad.

El grupo TMM ofrece una estructura logística para cuidar los recursos más preciados de sus clientes: su tiempo y dinero, trabajando junto con todas las industrias incluyendo a empresas que requieren contar con la mayor garantía de satisfacer la materia logística.

Los servicios de consultoría, la creación de sinergias a través de sus diversas operaciones, el conocimiento del mercado y, especialmente el interés de atender a los clientes como lo requieren, ha permitido a Grupo TMM brindar soluciones integrales de medida:

1. *Servicios de Logística y Transporte Terrestre*: La división de operaciones terrestre proporciona importantes lazos entre el transporte ferroviario y marítimo, y en el manejo total del proceso de transportación y distribución de la cadena de abastecimiento, jugando un papel preponderante en esquema de integración.

Los servicios de transporte terrestre de Grupo TMM dan valor agregado a los componentes de transportación de las vías ferroviarias, ciudades y puertos de México incluyendo servicios integrales de logística:

- Flujo logístico inbound de partes de manufactura, consistentes con la planeación de inventarios justo a tiempo.
- Consolidación y desconsolidación de carga.
- Almacenamiento
- Subensambles
- Entrega de productos a líneas de ensamble
- Empaque de productos terminados
- Distribución de productos utilizando todos los medios de transporte, incluye ferroviario y auto transporte.

Los servicios de auto transporte de Grupo TMM trabajan en conjunto con otros sectores de transportación del Grupo, así como con clientes automotrices para crear un servicio eficiente de entrega.

2. *Servicios Marítimos Especializados*: La confianza que Grupo TMM transmite a sus clientes respecto al buen manejo y puntual entrega de sus productos tiene un motivo: calidad y especialización.

El transporte marítimo especializado es un área estratégica para Grupo TMM, dado que el tráfico de cabotaje sólo puede ser atendido por embarcaciones que cuenten con bandera mexicana y de las cuales Grupo TMM opera la flota mayor. También provee remolcadores que prestan sus servicios en puertos mexicanos. El negocio de transporte marítimo especializado cuenta con una amplia experiencia en la administración y operación de buques, la cual permite ofrecer servicios confiables y flexibles para cumplir con los requisitos de los clientes, a través de 35 buques, de los cuales 18 son propios y 17 son fletados.

3. Servicios Portuarios: La cada vez mayor integración y la posición superior de México en la región han impulsado el desarrollo del negocio portuario y de terminales. Los sectores profesionales de Grupo TMM en cuestiones portuarias son de gran ayuda para los usuarios, lo que indica que las operaciones portuarias tienen grandes tendencias de crecimiento, tanto en volumen turístico como en el comercial.

La calidad y capacidad de Grupo TMM en el ramo portuario radica en su experiencia y profesionalismo en todos los servicios que brinda, los cuales incluyen: operación de terminales de carga contenerizada, manejo de carga general y gráneles, así como cruceros, siendo esta última una de las industrias de crecimiento en el ámbito mundial.

Grupo TMM posee una gran experiencia en cuanto a trámites y procedimientos portuarios, lo que ha permitido contar con una renombrada presencia en los principales puertos mexicanos.

#### 4. -Servicios Ferroviarios: Transportación Ferroviaria Mexicana

### 1.3.9. LOS EFECTOS DE LA DISTRIBUCIÓN EN LA MEZCLA MERCADOLÓGICA

La mezcla mercadológica consta de cinco elementos:

1. PRODUCTO: Dependerá de acuerdo al tipo de producto. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Inventarios.
- Almacenamiento.
- Transportación
- Costos
- Servicios
- Depósitos
- Empaque
- Embalaje
- Normas comerciales
- Marca
- Envase
- Etiquetado

## 2. PRECIO:

- Gastos de operación: agentes aduanales, impuestos, trámites, documentos y certificaciones.
- Gastos de distribución: transportación, almacenamiento, depósito.
- Tipo de cambio
- Restricciones legales: aduanas y transporte.
- Incoterms.

## 3. PROMOCIÓN:

-

- Es determinante los canales de distribución y la logística dentro de la promoción, debido a que se realizará una entrega de "justo a tiempo", de acuerdo a las diferentes actividades promocionales para la exportación (ferias, exposiciones, punto de venta, promoción de ventas, las muestras, propaganda, entre otras). Sin una eficiente estrategia de canales de distribución y logística traería como consecuencia problemas y pérdidas económicas para la empresa (e incluso la pérdida de clientes).

## 4. PLAZA:

- Canales de distribución
- Logística

## 5. SERVICIOS:

- Entregar los productos justo a tiempo.
- Asesorías técnicas de exportación a través de los intermediarios.
- Seguridad en los envíos.
- Clasificación arancelaria.



1-14. - <http://www.gestiopolis.com>


15. -Michael R. Czinkota Ilkra A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

16 y 17. -Michael R. Czinkota Ilkra A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

18 y 19. -Michael R. Czinkota Ilkra A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

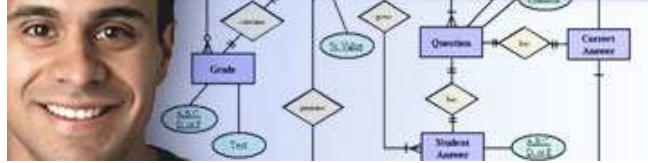
20. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>



21. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
22. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
- 23 y 24. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
- 25,26 y 27. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
28. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
29. - Colaiacovo Juan Luis. Comercialización internacional. Pág.154
30. - Czinkota Ilkka Michael. Mercadotecnia internacional. Pág. 340
31. - Michael R. Czinkota Ilkka A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.
32. - Clave del comercio-libro de respuestas para el exportador. Pág. 154 



## CAPÍTULO I \* ESTRATEGIAS \*



- 1.1. [ANTECEDENTES.](#)
  - 1.1.1. [CONCEPTO DE ESTRATEGIA.](#)
  - 1.1.2. [NIVELES DE ESTRATEGIA.](#)
  - 1.1.3. [LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA.](#)
  - 1.1.4. [ESTRATEGIA IMPLICITA VERSUS ESTRATEGIA EXPLICITA.](#)
  - 1.1.5. [PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.](#)
  - 1.1.6. [PROCESO FORMAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.](#)
- 1.2. [ESTRATEGIA EN FUNCIÓN A LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL.](#)
  - 1.2.1. [REPERCUSIONES DEL MARKETING INTERNACIONAL EN LA EMPRESA.](#)
  - 1.2.2. [MEZCLA DE MARKETING EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.](#)
  - 1.2.3. [ENTORNO DE MARKETING.](#)
- 1.3. [ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL](#)
  - 1.3.1. [CANALES DE DISTRIBUCIÓN.](#)
  - 1.3.2. [TIPOS DE INTERMEDIARIOS.](#)
  - 1.3.3. [CONTRATO DEL DISTRIBUIDOR.](#)
  - 1.3.4. [MONITOREO DE INTERMEDIARIOS.](#)
  - 1.3.5. [LOGÍSTICA INTERNACIONAL.](#)
  - 1.3.6. [ELEMENTOS DEL SISTEMA TOTAL DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA.](#)
  - 1.3.7. [DIFERENTES MEDIOS DE TRANSPORTE.](#)
  - 1.3.8. [INCOTERMS.](#)
  - 1.3.9. [LOS EFECTOS DE LA DISTRIBUCIÓN EN LA MEZCLA MERCADOLÓGICA.](#)

### 1.1 ANTECEDENTES

El concepto de estrategia es muy antiguo, la palabra se deriva del griego “**strategeia**” que significa “**arte o ciencia de ser general**”.

Los Generales griegos dirigían su ejército tanto en la conquista, retener territorio, proteger ciudades contra invasiones y arrasar con el enemigo, entre otras tareas. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar.

Así pues, en los tiempos de la antigua Grecia, los griegos sabían que estrategia significaba algo más que líder. Los generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro decidir cuando combatir y cuando evitarlo; así como administra las relaciones del ejército con los ciudadanos, políticos y diplomáticos, por tal motivo llegaron a la conclusión de que el concepto de estrategia tenía tantos componentes de plantación como toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base de la estrategia.

Posteriormente, este concepto se ha estudiado durante todo este tiempo por diferentes estrategias, los cuales han venido aportando sus conocimientos:

**Sun Tzu**, el más antiguo de las estrategias modernas (siglo IV A. C.) y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo nos habla de la estrategia ofensiva. En el capítulo VII ( Las nuevas variables), versículo 9, de su libro el arte de la guerra, dice “El general” (estrategos) debe de estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias.

**Bardaba**, En su texto árabe- hindú calila y dimna (Versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. “analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.”; 2) “ Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y 3) “la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos y fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que temen”.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro “**El Príncipe**” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Los últimos 20 años fueron cinco veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo esta lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con sus puestos, la capacidad de interpretar. Estos cambios tienen como limite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene mucho que ver con la estrategia.

### 1.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En los últimos años, este concepto ha evolucionado de tal manera que es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden con el significado, pero dicho concepto surge de la necesidad de contar con él.

A continuación haremos mención de algunos de los diferentes conceptos que se manejan:

- **JUL. QUINN. 1991.**

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores, de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “Única y Viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

- **TEODORE A. SMITH.**

La estrategia para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y un plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

- **ALFRED CHANDLER JR.**

Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de asignación de recursos necesarios para lograr

dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que la empresa seguía en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen varias definiciones conceptuales, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales. A continuación en la Fig. 1.1 se menciona

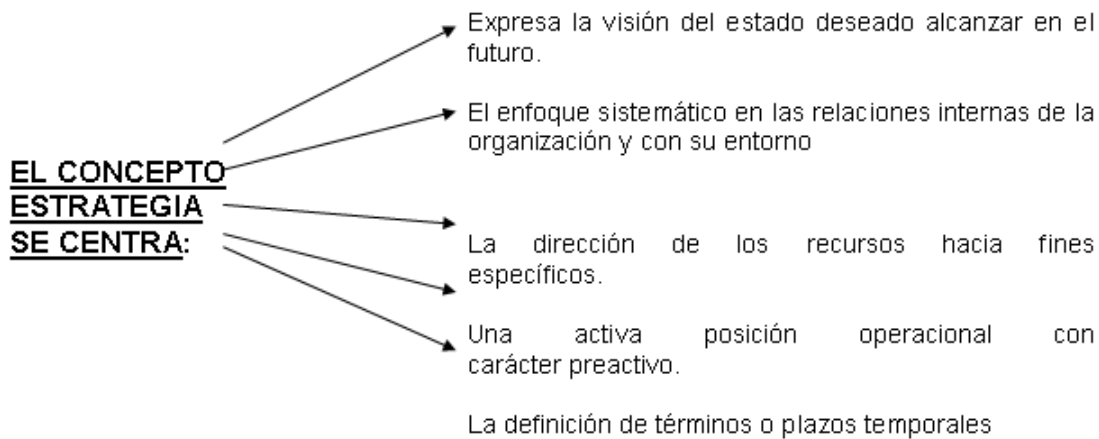


Fig. 1.1 SIMILITUDES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIAS

## CONCEPTO ACTUAL DE ESTRATEGIA

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo. Estos elementos son: La visión, Posicionamiento, Reposicionamiento y Plan.



- **LA VISIÓN.**

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

- **POSICIONAMIENTO.**

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor, Posicionamiento es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupando antes que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

- **REPOSICIONAMIENTO.**

Los tiempos han cambiado, las empresas en que se desarrollaban productos, se lanzaban

y se mantenían mucho tiempo en el mercado ido desapareciendo. Las características de los mercados actuales son:

- ✓ Mercados excesivamente segmentados.
- ✓ Aceleración del ciclo de vida.
- ✓ Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores.
- ✓ Crecimiento de la competencia economía global.

La información del consumidor es tan diversa, que es difícil llegar sin ruido y con mensajes claros. Por lo cual resulta necesario para las empresas realizar permanentemente reposiciones en los diferentes ciclos de vida de los productos.

Reposicionarse significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior pero que se adecue al tiempo y a las circunstancias del mercado.

- **PLAN.**

La visión y el posicionamiento permiten fijar el objetivo y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

La estrategia explota y lidera las ideas, un plan reacciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

### 1.1.2 NIVELES DE ESTRATEGIA. 🌐

Las organizaciones pueden tomar en cuenta los diferentes niveles de estrategias que pueden ser implantados de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus áreas o de la misma organización, por lo damos a continuación una breve explicación de algunas de ellas que se pueden utilizar:

#### **ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO:**

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

-¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

-¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

-¿Cómo se deben asignar los recursos para cada negocio?

-¿Cómo se debe asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?



### **ESTRATEGIA DE UNIDAD DE NEGOCIOS:**

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de negocio particular.

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades de negocio. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes y servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices par dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesarios.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias en el ámbito comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de aplicarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporación.

### **ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL:**

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica con un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y recursos humanos), de modo que de estas se sustente la estrategia en el ámbito comercial.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempos son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
2. La descripción de las acciones necesarias par el logro de objetivos a largo plazo.

3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

A continuación presentamos en la Fig. 1.2., el esquema de una organización, en donde se están presentado los diferentes niveles de estrategias (corporativo, de negocios y funcional), dentro de las diversas áreas con las que cuenta dicha empresa.

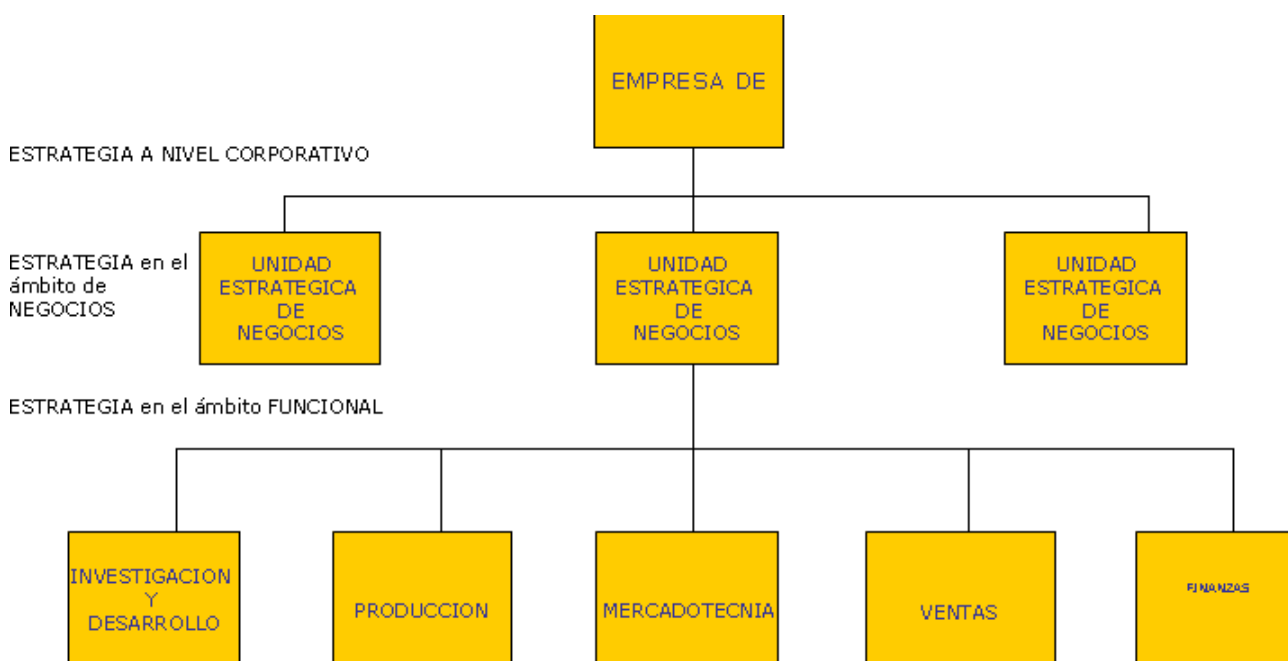


Fig. 1.2 Niveles de estrategia

1.1.3 LAS CINCO “P” DE LA ESTRATEGIA 

Estas son otro tipo de estrategias que se pueden utilizar en toda organización y por consiguiente, daremos una definición de las cinco “P” (Estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva) las cuales pueden interrelacionar entre sí.



### 1. Estrategia como plan:

Curso de acciones definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Las estrategias tienen dos características esenciales: Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas, también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. Una corporación puede amenazar con aplicar la capacidad de su planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción a maniobra.

### 2. Estrategia como pauta de acción:

-

Funciona como una maniobra para ganar a un oponente ó competidor.

### 3. Estrategia como patrón:

-

De comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea internacional. Las definiciones de estrategias como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

Como patrón, la estrategia se centra en la acción, y nos recuerda que es un concepto vacío sin él no se toma en cuenta el comportamiento. También introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización.

### 4. Estrategia como posición:

-

Identifica la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado etc.).

La estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo.

Estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y la grada o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.



## 5. Estrategia como perspectiva:

Relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

“La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas”, a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva”.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. Cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio de desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales son, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que de deseen ser, al mismo tiempo consistentes.

### 1.1.4 ESTRATEGIA IMPLÍCITA VERSUS ESTRATEGIA EXPLÍCITA

Todas las empresas, aunque no parezca, tiene una estrategia, esta puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (solo conocida por el estratega o por el empresario).

Para quienes creen no tener estrategias, se daría la paradoja de que esa situación es en sí una estrategia: “la estrategia de no tener estrategia”, o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

La estrategia implícita surge por accidente a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el team gerencial en conjunto.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones sino esta de acuerdo con la estrategia elegida.

### 1.1.5. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para hacer buenas estrategias hay que pensar en términos estratégicos. Esta es una habilidad que puede desarrollarse, más no todas las personas, por alguna razón u otra, lo pueden lograr. En la organización hay que lograr la conjunción de las múltiples habilidades de quienes la componen. Para hacer el desarrollo estratégico se necesita insumos que se pueden recoger a través de toda la organización.

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva, debe dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera del valor de la empresa.

En la figura 1.3. Podemos, observar el proceso clásico de desarrollo estratégico (análisis, formulación e implicación de la estrategia).

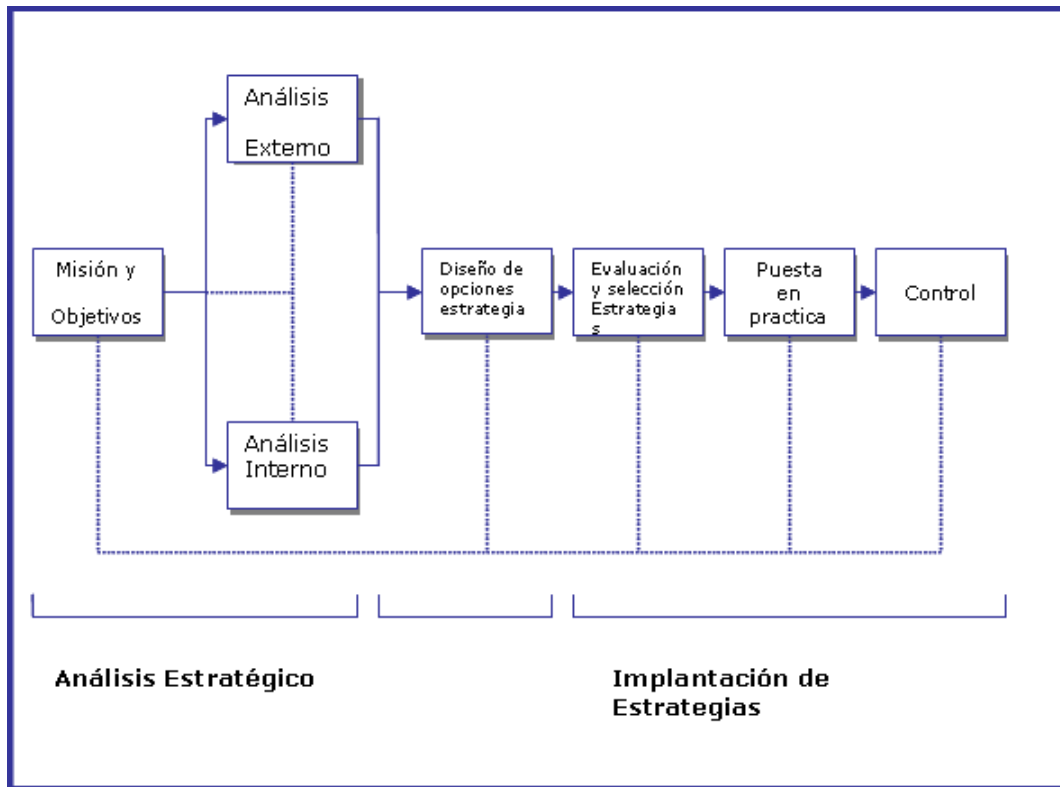


Fig. 1.3 Proceso de estrategia

### 1.1.6. PROCESO FORMAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 🌐

- **Definir la Misión de la Organización.**

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia esta debe contestar a la pregunta: ¿En que negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga bien definido el espacio del producto (Manufactura, servicio o idea). Debe establecer, también la visión que responde a la pregunta: ¿Cuál debería ser el negocio? : proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estudios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento /desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un planteo critico de su funcionamiento y propósitos.

En la formación de la misión, es pertinente considerar:

1. El segmento del mercado en que se dirige.
2. Tipo de necesidades que cubrirá.
3. Nivel de integración vertical.

#### 4. Área geográfica del mercado.

- **Establecer los objetivos de la organización.**

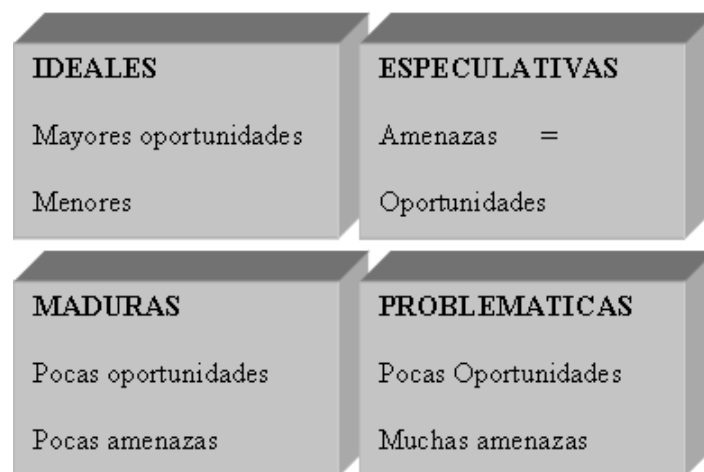
Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión, aclara el propósito de la organización a la administración y los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados de una persona o empresa, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificar los resultados esperados.

- **Análisis Externo.**

En este se deben valorar las fuerzas del entorno externo que pueden afectar a la empresa, desde el macro entorno con aspectos demográficos, económicos, políticos y legales, socioculturales y tecnológicos, que desde el microentorno las fuerzas vienen determinadas por los clientes, los proveedores y los distribuidores.

Estas fuerzas crean oportunidades y amenazas para las empresas como es lógico tienen una serie de puntos fuertes y débiles y en función de estos conceptos las unidades estratégicas de negocios de las empresas pueden clasificarse en (Fig. 1.4):



**Fig. 1.4. Clasificación del Análisis Externo**

- **Análisis del entorno interno.**

Las oportunidades y las amenazas proceden del exterior de la empresa y para hacer frente a las mismas debemos estudiar distintos aspectos de los departamentos de marketing, finanzas, producción y recursos humanos para valorar sus puntos fuertes y débiles. Es necesario evaluar de antemano la calificación de nuestros empleados.

- **Formulación de estrategia.**

El propósito de la estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o se requiere. Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa debe de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que a de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Cómo ninguna empresa posea recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto plazo y la maximización de las utilidades. Para la formulación de estrategia tomaremos en cuenta los siguientes enfoques:

**Enfoque ascendente.** Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque esta en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

**Enfoque descendente.** La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a niveles más bajos. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los Objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

**Enfoque interactivo.** Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

**Enfoque a nivel dual.** La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que se han apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización.

- **Plan de cartera de la organización.**

Dentro del proceso de planeación de las estrategias el plan de cartera o plan de portafolio de negocios es muy importante que se tome en cuenta para poder establecer la estrategia de la empresa. Por tal motivo lo analizaremos con más detalle.

El portafolio o cartera de negocios, es la variable de productos o negocios con los que cuenta la empresa. Su función es buscar el desarrollo de la empresa, constantemente, para esto se debe de desarrollar una estrategia de diversificación que permita optimizar la creación de valor económico. Un proceso eficaz de gestión de la cartera exige analizar periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las unidades de negocio y comprobar la coherencia con la visión estratégica de la empresa.

Es necesario conocer en que negocio o producto se esta creando valor, entender cual es el valor adicional que aportan los planes estratégicos presentados por la unidad de negocios y fijar los parámetros de seguimiento que permitan medir el avance logrado. Es por todo esto que las empresas deben de considerar el portafolio como un elemento muy importante para establecer sus estrategias. Fig. (1.5)

**PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO**

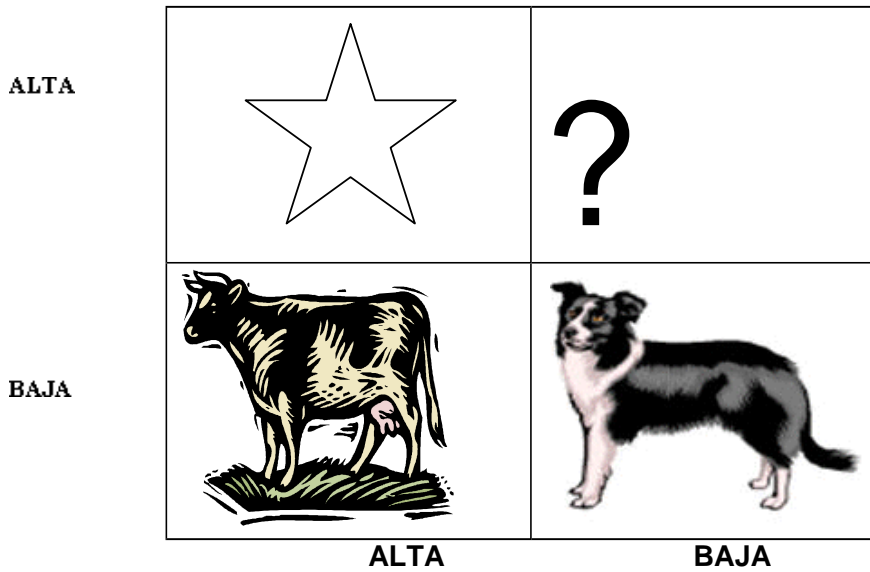


Fig. 1.5

**Estrellas.** (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

**Signo de interrogación – Dilemas** – (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

**Vacas en efectivo.** (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es delimitado

**Perros.** (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, solo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia solo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

## 1.2 ESTRATEGIA EN FUNCIÓN A LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

### MARKETING INTERNACIONAL

Las necesidades de los mercados obligan a realizar ciertos cambios esto significa que se tiene que realizar una “EXPORTACIÓN”, los empresarios en la actualidad no se resisten a los cambios que se van presentando en el mercado y sobretodo que no se quieren quedar a tras en lo referente a la comercialización ya que esto les representa la competitividad internacional.

No se limitan en sus expectativas, aprovechan las oportunidades que les brinden los mercados internacionales para estar presente con sus productos y buscan los medios para poder seguir creciendo.

Es conveniente analizar la capacidad que tiene la empresa de producción para que pueda cubrir la necesidad que se tenga en el país exportable junto con el equipamiento disponible al momento y así no dejar de prever la alternativa relativamente cierta de su posible ampliación debido a una acogida favorable en el mercado al que se va exportar.

Para poder realizar un comercio internacional de deben de realizar ciertas cuestiones como son: ¿Qué se puede exportar?, ¿Cuánto podemos exportar?, entre otras, y así analizar los aspectos que se deben de considerar para poder realizar una exportación.

Dichos aspectos que tenemos que considerar son los siguientes:

- ❖ Aspecto económico
- ❖ Aspecto político
- ❖ Aspecto social
- ❖ Aspecto de la globalización

### ASPECTO ECONÓMICO

A través del tiempo, la economía internacional ha sufrido diferentes cambios que afectan no nada más a un país sino a muchos países, esto provoca que busquen nuevas alternativas de mercado para poder comercializar sus productos en el ámbito internacional y así volverse más competitivo.

La economía de los países se empieza a ver afectada cuando existe una variedad de productos que pueden ser sustitutos y sobre todo de nivel internacional, es cuando los empresarios tienen que preocuparse por competir no nada más en el ámbito nacional sino que abrir mercado en otros países en donde considere que su producto pueda satisfacer las necesidades de mercado que necesite el país en donde exporte y sobre todo que el país exportable cubra con las características necesarias para el producto y sobre todo para la empresa.

Cabe mencionar que para poder exportar un producto a un determinado país hay que cumplir con ciertas normas de exportación, leyes, etc., no nada más del país a exportable sino del país de donde sale la mercancía.

En el aspecto económico es importante considerar las siguientes variables que nos van a ayudar a realizar comercio internacional:

1. **DEMANDA:** Es el total de todas las cantidades de un determinado producto que es adquirido por los consumidores de un país.
2. **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** Es la suma de todos los bienes finales que son producidos para su consumo de un país, así como el total de todas aquellas rentas de los factores ganados en el proceso de producción de un país.
3. **BALANZA COMERCIAL:** Es la relación que existe entre las exportaciones y las importaciones, que se realizan dentro de un país.
4. **EVOLUCIÓN DE LA MONEDA:** Esta evolución tiene un efecto determinante en las importaciones y exportaciones de un país.
5. **TIPO DE CAMBIO:** También es un factor determinante en las importaciones y exportaciones de un país.

Todas estas variables nos llevan a determinar el análisis de dos factores, los cuales son:

- ❖ **ESTRUCTURA ECONÓMICA:** Esta es una etapa de desarrollo en que se encuentra un país y el grado de industrialización que ha alcanzado, aquí se toma en cuenta los tipos y las características del producto, así como el porcentaje que puede consumir un país.
- ❖ **DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO:** Esto se va a determinar de acuerdo a los niveles de precios y la inflación de un país, se podrá conocer el poder de compra de una población.

## ASPECTO POLÍTICO

Los factores políticos juegan un papel muy importante dentro del comercio internacional, incluso muchas veces un plan de mercadotecnia internacional puede fallar sino se toma en consideración este factor.

En este aspecto se van a tomar en consideración los aspectos legales y políticos que existen en el país en donde queremos realizar la exportación de los productos de una empresa.

Por aspecto político debemos entender que “son las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que van a influir en diversas organizaciones e individuos de un determinado mercado.

En el comercio internacional es de su importancia que los gobiernos de cada país establezcan las políticas, reglas o normas que han de seguir las personas que quieren realizar una importación y exportación de productos, con la finalidad de tener un mayor control de lo que sale del país y lo que ingresa.

El objetivo de realizar estas leyes o reglas en el ámbito internacional entre otras está para lo siguiente:

1. Evitar una competencia desleal entre los empresarios.
2. Proteger a los consumidores de las prácticas comerciales desleales.
3. Proteger los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial que existe sin restricciones.

Estas leyes pueden incrementarse de acuerdo a las necesidades de los países y sobre todo a las características de los gobiernos de los países ya que no todas son iguales, además de que se tiene que cumplir por que por lo regular se tiene una sanción, el hecho de no llevarlas a cabo, esto será de acuerdo a las políticas de castigo de cada país.

Por lo que es importante conocer las leyes que protegen a los países en donde se quiera realizar transacciones comerciales de productos o servicios.

Algunas de estas leyes son: las barreras arancelarias comerciales, leyes aduaneras, entre otras, que van a depender de acuerdo al gobierno de cada país.

## ASPECTO SOCIAL

Los cambios sociales son sin duda la variable externa más complicada de pronosticar e integrar dentro de un plan de mercadotecnia internacional

Esto se debe sobretodo a las diferentes culturas que existen en el mundo y no todas tienen la misma influencia de comercialización.

Esta influencia intercultural puede causar grandes pérdidas para una empresa que realice exportaciones comerciales sin antes haber analizado las características sociales que tiene el país en donde va a realizar la exportación.

El término social lo consideramos como “las instituciones y otras fuerzas que vana a influir en los valores básicos, en las percepciones, preferencias, gustos y comportamiento de los consumidores de



un mercado determinado".<sup>1</sup>

La sensibilidad y adaptación a estos elementos por parte de una compañía internacional, dependen del nivel de involucramiento de la compañía de un mercado y el producto o servicio que se va a comercializar.

Algunos productos y servicios o prácticas administrativas requieren de muy poco ajuste, mientras que para otros son necesarias ciertas adaptaciones sustanciales.

Los elementos que se deben de considerar en el aspecto social son los siguientes:

- ❖ Cultura
- ❖ Idioma
  1. Verbal
  2. No verbal
- ❖ Religión
- ❖ Valores y Actitudes
- ❖ Modales Materiales
- ❖ Estética
- ❖ Educación
- ❖ Instituciones Sociales
- ❖ Población

**CULTURA:** Se define como “un sistema integral de patrones de conducta aprendidos, que son características distintivas de los miembros de cualquier sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piense, diga, haga y realice”.<sup>15</sup>

Aquí se incluyen elementos como adornos corporales, cortejos, etiqueta, familia, gestos, horas de comer, música, nombres propios, diferenciación social y sobretodo un aspecto importante el comercio.

**IDIOMA:** Se podría definir como el espejo de la cultura. Es la utilización de los mensajes para realizar una comercialización o dar cierta información de algo por medio de las palabras, y por los medios no verbales como son: los gestos, la posición corporal y el contacto visual, pero para ello hay que saberlas utilizar y manejarlas para que vayan de acuerdo a lo que queremos dar a entender.

Aquí cuenta mucho el tono de voz que estamos utilizando, las palabras ya que en muchos países no es el mismo significado de las palabras, los gestos en la cara en otros países son de importancia considerarlos porque los pueden tomar a mal, así como el lenguaje corporal, los movimientos del cuerpo reflejan información que queremos dar a otras personas pero hay que determinar cuales.

La comprensión del significado diverso de una expresión corporal debe incluirse en el lenguaje no verbal de los negocios internacionales.

Es importante considerar que para penetrar a un mercado internacional si sabemos el idioma que se practica en ese país es una gran ventaja, tenemos en primera parte acceso directo a la información sin ser distorsionada, además de que se tiene un acceso al mercado local, entre otras grandes ventajas.

Un ejemplo de del idioma no verbal es un administrador estadounidense despojes de haber realizado una negociación con éxito, hace una señal de ¡muy bien! En forma impulsiva, cerrando en círculo los dedos índice y pulgar. En el sur de Francia, esa expresión habría significado que la negociación no vale la pena, mientras que en Japón significaría que un pequeño soborno ha sido solicitado, y en Brasil esta señal sería un insulto.

Un ejemplo del idioma verbal es Kellogg's cambió el nombre de su Bran Buds en Suecia, donde el nombre de la marca se traducía más o menos como "granjero quemado".

**RELIGIÓN:** Muchos Países encuentran su razón de ser dentro de la religión.

En ella basan toda su vida, realizan todo lo que su religión les indique y no aceptan nada que no lo autorice la misma.

Un ejemplo de esto es en el Islam, budismo o cristianismo, tienen prohibido el consumo de la carne de cerdo y bebidas alcohólicas, además de que exigen un ayuno extensivo durante el mes sagrado de Ramadan, el principio y duración varía debido a que el año lunar es de 11 a 12 días más corto que el calendario gregoriano.

En ciertas religiones sobretodo en el medio oriente las mujeres en los negocios tiene cierta dependencia, se consideran que no son capaces de desarrollarse como lo harían en el occidente.

Este es un elemento importante que se tiene que considerar al elaborar un plan de mercadotecnia internacional, se debe de saber de las divisiones religiosas en los países en donde se quiere operar.

**VALORES Y ACTITUDES:** Se pueden definir como "las creencias o normas compartidas de un grupo, y que han sido aceptadas por los individuos de una sociedad. La actitud es el resultado de la evaluación de alternativas con base en estos valores".<sup>16</sup>

Es decir, son aquellas creencias que se tiene dentro de una sociedad y que no las van a cambiar y las actitudes van a ser el resultado de esos valores.

Un ejemplo de ello es Procter & Gamble ha realizado incursiones impresionantes con sus productos al adoptar, para largo plazo el estilo japonés respecto a las utilidades, desde mediados de los setenta, la compañía ha ganado alrededor de 20% del mercado de detergentes y ha hecho de los Pampers una palabra conocida entre las mamás japonesas. La lucha por estas recompensas puede requerir que las compañías extranjeras tengan grandes pérdidas durante cinco o más años.

**MODALES Y COSTUMBRES:** Se pueden considerar "de particular importancia dentro de las negociaciones internacionales, porque las interpretaciones basadas en el propio marco de referencia pueden conducir a una conclusión incorrecta. Para negociar de manera efectiva en el extranjero, es necesario leer con corrección todo tipo de comunicación".<sup>17</sup>

Son cosas que ya tiene de tiempos atrás y que muchas veces van de generación a generación y es muy difícil cambiar esos modales o costumbres, lo que hay que hacer es adaptar lo que se va a exportar de tal manera que no afecte a dichas costumbres, que en ocasiones pueden parecer ofensivos si no se respetan.

Un ejemplo de ello es en los Estado Unidos los hombres compran anillos de compromisos con diamantes para sus prometidas. Sin embargo, esta costumbre no es global. Por ejemplo en Alemania las mujeres jóvenes tienden a comprarse anillos de diamantes.

Sin embargo el manejo de los productos y las decisiones promocionales deben de realizarse de acuerdo a las diferentes costumbres o tradiciones que tienen los diferentes países del mundo. Esto nos va a dar la pauta para determinar como poder comercializar el producto en el país en donde queremos realizar transacciones comerciales en el ámbito internacional.

**ELEMENTOS MATERIALES:** Va relacionado con la cultura material que existe en un país, en como la sociedad organiza sus actividades comerciales. Depende directamente de su infraestructura económica, social, financiera y de comercialización (su tecnología, su transporte, energía y educación).

Este elemento es muy importante para poder determinar la segmentación de mercados a los que queremos penetrar para realizar la exportación de los productos o servicios.

Los avances tecnológicos en los países es una causa principal del cambio cultural que se presentan y estos tienen un impacto determinante en la realización de un plan de mercadotecnia internacional.

Un ejemplo de ello es el incremento del tiempo libre, tan característico en las culturas occidentales, han sido de un resultado directo del desarrollo tecnológico. En Japón, los consumidores buscan productos más diversos como una manera de satisfacer su demanda de una calidad de vida más alta y con más tiempo libre.

**ESTÉTICA:** Cada país cuenta con un nivel de cultura diferente a los demás países, cada uno cuenta con diferentes gustos, significado de los colores, forma y música.

Por ello es importante considerar este elemento para determinar los colores que vamos a utilizar para comercializar un producto o servicio, la forma de realizar la promoción, la publicidad, así como los símbolos que en algunos países pueden estar prohibidos la utilización de ciertos mientras que en otros son cosas normales y cotidianas. Los colores en los mercados internacionales pueden tener un valor simbólico que en los mercados locales, por ejemplo el negro es considerado un color de luto en los que es Estados Unidos y Europa, mientras que el color blanco tiene un mismo valor significativo en Japón y el Lejano Oriente.

Por ejemplo las compañías internacionales, como McDonald's, tienen que considerar los gustos e intereses locales en el diseño de sus instalaciones. Pueden tener una política general de uniformidad en la construcción o diseño del espacio de oficina, pero los gustos locales con frecuencia garantizan modificaciones.

**EDUCACIÓN:** Se puede considerar dos tipos de educación: la formal y la informal.

La educación formal va a ser aquella que es adquirida por medio de instituciones educativas que cuentan con la capacidad de otorgarlas a la población de un país.

Hay que determinar el grado de analfabetismo y de inscripción en las escuelas, para ver si es la población a la que quiere vender el producto o servicio.

“Las decisiones de adaptación del producto están influidas por el grado en que el consumidor meta es capaz de usar adecuadamente el producto o servicio”.<sup>18</sup>

**INSTITUCIONES SOCIALES:** Se puede definir “la forma en que las personas se relacionan entre sí”.<sup>19</sup>

Esto es en el medio y en los grupos en que se desarrollan en lo largo de su vida por ejemplo en la familia, en su trabajo, etc.

Este elemento es muy importante, ya que aquí se toma en consideración las relaciones humanas que forma la sociedad de un determinado país, sus valores y actitudes son factores que llegan a influir en el comportamiento de cada persona.

Una parte importante en el proceso de sociabilización de los consumidores internacionales son los grupos de referencia, estos pueden ser de 2 tipos los primarios en donde se incluyen a la familia, los compañeros de trabajo o escuela, y otro tipo de asociaciones cercanas a las personas. Y los secundarios incluyen a las organizaciones sociales en donde se tiene una relación menos cercana a las personas.

Los grupos de referencia también proporcionan una base para el cumplimiento con las normas del grupo por medio de la conformidad o evitando ciertos comportamientos

Por ejemplo en Nissan USA no cuentan con cajones de estacionamiento privado ni comedores privados, todos utilizan el mismo tipo de overoles de trabajo y el presidente de la empresa se sienta en la misma habitación que cientos de empleados administrativos.



## ASPECTO DE LA GLOBALIZACIÓN

En la actualidad los mercados internacionales se enfrentan a los grandes cambios que van surgiendo y que sobretodo tiene que ponerse a los niveles de los países que cada día se preocupan por estar a la vanguardia para ser competitivos.

Se puede apreciar claramente como los países que tiene un más avance en los que se refiere al comercio internacional cuentan con una mayor capacidad para penetrar los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de invasores toman las riendas de los sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

La globalización entra en el momento en que los países se preocupan por comercializar con otros países para ser competitivo, entendiendo la globalización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión comercial, política o cultural.

Las condiciones que se deben de considerar para ser competitivos en el ámbito internacional se puede apreciar en la Fig. 1.6.

Condiciones necesarias para la competitividad
Sentido de proyecto internacional
Políticas sectoriales orientadas a resolver problemas internacionales
Proveer las herramientas necesarias
Revisar un macroentorno estable

Fig. 1.6

La creciente globalización e integración de los mercados y los cambios tecnológicos que se van presentando van a caracterizar a los negocios de la actualidad. Las empresas tienen que considerar a la competencia global que existe, las complejas fuerzas sociales, las innovaciones que se presentan y los cambios tecnológicos, la participación de mercado y las utilidades esto es con el objetivo de poder realizar un buen plan de mercadotecnia internacional y así satisfacer las necesidades de los consumidores.

Los factores que se deben de considerar para que las empresas puedan sobrevivir a la globalización son:

- Orientación de las empresas frente a la fuerte competencia interna con los productos importados libremente y otras deberán orientarse a la exportación, y por consiguiente a un esquema más competitivo. Esto va implicar que los sistemas de operación adquieran una especialización y automatización, acompañados de una tecnología de vanguardia que les permita ser más ágiles y eficientes además de mantenerse al trote los cambios tecnológicos.

Introducir los conceptos de calidad y servicios que la lleven a la búsqueda incesante de la calidad en todas las actividades que lleva a cabo la empresa y así competir en un mercado en donde sus nuevos clientes busquen unos bienes y servicios que cumplan con

Los valores que ellos quieran, sin importar de donde venga o en donde se han creado.

- Debido al gran avance en la tecnología en el ámbito mundial y su rápida dispersión las empresas deben de asociarse hasta con su misma competencia como una manera de mantenerse actualizados.
- Las empresas deben de ser más ágiles y eficientes en todos los procesos ya que los constantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado. Mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige

el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo, esto implica:

- Que los mecanismos de planeación, organización y control sean los suficientemente flexibles para permitirles adecuarse a las nuevas condiciones imperantes.
- Las empresas deberán preocuparse por estar orientadas hacia el futuro, tener una mentalidad a largo plazo y con estrategias de carácter ofensivo, que estén orientadas al crecimiento, esto va a ser por medio de la innovación y el cambio.

Para que una empresa desarrolle estrategias de globalización requiere de una serie de cualidades, de tal forma que estos puedan ofrecer ventajas competitivas con respecto a otras empresas.

“La globalización también puede reducir la eficiencia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Una empresa sufre una desventaja estratégica global si emplea una estrategia menos globalizada que el potencial que ofrece su mercado”.<sup>20</sup>

### 1.2.1 REPERCUSIONES DEL MARKETING INTERNACIONAL EN LA EMPRESA.

La globalización dentro de los mercados internacionales lo que se busca es la satisfacción de las necesidades de los consumidores de una forma o de otra.

Las empresas que desean realizar operaciones con los mercados internacionales necesariamente deben de realizar la mercadotecnia internacional y no nada más en el ámbito nacional, muchas empresas que han tenido éxito con el marketing nacional no les garantiza un éxito en el ámbito internacional.

Para ello se requiere conocer el ambiente del mercado internacional y así poder determinar cuales serán los elementos que sean necesarios para realizar la mezcla de marketing internacional.

Todo ello va a depender del producto o servicio que se ha de comercializar, si es que cubre con las necesidades del país al cual se quiere exportar, ya que hay que tomar en cuenta los gustos y las preferencias de los consumidores de ese país, así como las decisiones de producción, para poder realizar mercadotecnia internacional.

“Este mercadeo toma en cuenta que cada mercado posee sus propias características y niveles de competencia distintos es por esta razón que se dice que el mercadeo internacional no debe actuar como un instrumento único e idéntico para operar en cualquier mercado exterior. Pero se debe destacar que el libre flujo de información,

bienes y servicios van dotando a los consumidores de un poder internacional convirtiéndolos así en “ciudadanos del mundo”, lo que trae como consecuencia la creación de estrategias y organizaciones globales que puedan satisfacer las necesidades de este “mundo sin fronteras”, surgiendo así como una mercadotecnia global”.<sup>21</sup>

Una empresa se dice que realiza mercadotecnia internacional cuando utiliza el mismo o parecido enfoque o contenido de la mezcla mercadológica. Todo elemento de la mezcla de marketing es susceptible de globalización los que son: el diseño del producto, la marca registrada, el

posicionamiento del producto y de la marca, el precio, el empaque, el envase, la estrategia publicitaria, el cómo se va a ejecutar la publicidad, la promoción y la distribución.

La mercadotecnia internacional también varía de acuerdo al área geográfica que se cubre. “La mercadotecnia global puede alcanzar una o más de las cuatro categorías principales de beneficios potenciales de la globalización como son:

- Reducción de costos: En la mercadotecnia global, la reducción de costos proviene de economías tanto en trabajadores como en materiales. Los gastos de personal se reducen cuando se consolidan las funciones de marketing en múltiples países y se eliminan duplicaciones de actividades. Los costos de materiales se economizan por que se globalizan los anuncios publicitarios, lo mismo que el material de promoción de impresión de empaques.
  
- Más preferencias de los clientes: La mercadotecnia global contribuye a crear reconocimiento global, lo cual aumenta la preferencia de los clientes mediante el refuerzo. Un mensaje uniforme, sea que se comunique por medio de la marca registrada, del empaque o de la publicidad, refuerza su conciencia, su conocimiento y su actitud respecto del producto o servicio.
  
- Mayor eficacia de los programas: Un aumento de eficiencia de los programas es el mayor beneficio de la mercadotecnia global. Las buenas ideas en marketing son escasas, de modo que un programa de globalización que supere las objeciones locales permita la difusión geográfica de buenas ideas de marketing puede realzar el promedio de eficacia de los programas en todo el mundo.
  
- Mayor eficacia competitiva: La mercadotecnia global puede aumentar la eficacia competitiva concentrando los recursos en un número menor de programas lo cual aumenta en gran medida el poder competitivo de los esfuerzos de marketing”.<sup>22</sup>

Todo esto trae como consecuencia que las empresas deben de conocer y así mismo desarrollar sus actividades y operaciones en el ámbito internacional o mundial. Además de que las mismas empresas deben de seleccionar al personal organizacional más idóneo que va a estar operando la mercadotecnia global.

Para realizar marketing global se debe de considerar los aspectos políticos, sociales, económicos y globales de acuerdo a los países en donde vayamos a realizar comercio exterior.

### 1.2.2 MEZCLA DE MARKETING EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES. 🌐

Para llevar a cabo una mercadotecnia eficaz en los mercados internacionales hay que determinar la serie de pasos o de operaciones que tenemos que considerar para que sea éxitos y nos brinde beneficios.

Los pasos que debemos considera para la mezcla de mercadotecnia son los siguientes:

1. Segmentación de mercados
2. Producto
3. Precio
4. Canales de Distribución
5. promoción

**Segmentación de Mercado:** En este paso se debe de dividir el mercado en submercados que es en donde realmente se encuentran las personas que va a consumir o adquirir el producto o servicio.

Esta segmentación se realiza tomando en consideración algunos criterios principalmente considerando las características comunes de los consumidores como pueden ser: los cambios conductuales, psicográficos, socioeconómicos, entre otros, con esto podemos seleccionar a la población que en verdad nos interesa para realizar el comercio.

“En la actualidad la oportunidad de una compañía es muy limitada que antes, por lo tanto la elección de un mercado objetivo requiere de la evaluación de las oportunidades de mercado disponible para la organización, debido a que la demanda del mercado se determina mediante la capacidad económica, de compra y el comportamiento y hábitos de consumo de la población dada”.<sup>23</sup>

Aquí hay que tomar en cuenta los aspectos culturales como son: las costumbres, la familia, la religión, la educación, los idiomas, y sobretodo la competencia internacional a la cual nos tenemos que enfrentar.

**Producto:** una vez que se haya seleccionado el mercado al cual queremos operar internacionalmente, el primer paso dentro de la planeación de marketing es el producto.

Hay que determinar el producto que se va a ofrecer en el mercado, este no solamente debe tener la característica de que debe satisfacer las necesidades los consumidores sino que también debe de estar al alcance de las posibilidades económicas de dicho consumidor, además de ser competitivo dentro del mercado internacional.

“En el mercado internacional se debe tomar en cuenta que no todos los productos son globales y que se hace necesario al diseñar una política de nuevos productos se analicen los problemas económicos, comerciales, técnicos y culturales de cada país, ya que al conocer las dificultades de cada mercado, pueden ser satisfechas sus necesidades sin tener que sacrificar la personalidad de la empresa, obteniendo así todo lo que desean. Si dicho producto es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes está al alcance de las posibilidades económicas de éstos y tiene fuerza competitiva, evidentemente será un producto vendible”.<sup>24</sup>

**Precio:** Este es un elemento determinante para la comercialización del producto dentro del mercado internacional.

Las empresas deben de considerar los requerimientos de la misma empresa y las circunstancias en que se encuentre el mercado para poder desarrollar estrategias adecuadas de precios a los productos que se van a comercializar. La política de precios que se determine se espera que sea exitosa para el buen funcionamiento de la empresa.

“El método más apropiado para la fijación del precio en la operación de marketing internacional es



el orientado hacia la demanda. Y es más concretamente, el orientado hacia el precio de mercado existente en aquellos países hacia los cuales se pretende penetrar”.<sup>25</sup>

**Canales de Distribución:** Se puede definir la manera en como se distribuyen los productos o servicios en los mercados en donde van a ser vendidos o se pueden adquirir.

“Un Canal de Distribución en términos generales, es una estructura formada por la propia organización de venta del productor, más las organizaciones de venta individuales de cada uno de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización, mediante el cual el producto o servicio es transferido al consumidor o al usuario final”. <sup>26</sup>

En relación con los mercados internacionales se puede decir que es muy complejo debido a las distintas formas y características en que se puede realizar la distribución para un mismo producto, en los diferentes mercados que existen.

“La distribución en las operaciones de marketing internacional exige el establecimiento de una estructura que permita en primer lugar, introducir el producto en el país en el cual será comercializado y en segundo lugar, una vez introducido, ponerlo al alcance del consumidor o del usuario final, para que éste pueda adquirirlo. Tales exigencias son cubiertas, en el primer caso, por los métodos de exportación y en el segundo, por los canales internos de distribución, los cuales, al integrar la estructura de distribución conforman lo que se conoce en marketing internacional como el canal total de distribución; es decir, el canal que permite que el producto llegue desde el productor hasta el consumidor final, en cualquier punto que éste último se encuentre, en los distintos mercados internacionales”.<sup>27</sup>

**Promoción:** Hay de determinar la forma en que se van a promocionar los productos o servicios en el país en donde se quiera comercializarlos.

Los diferentes tipos de acciones promocionales van a variar de acuerdo a los aspectos sociales, políticos y económicos, que hemos estado analizando en el tema 1.2, una vez conociendo estos aspectos podemos determinar los pasos a seguir para poder realizar acciones promocionales y también dependerán de acuerdo a las características del producto o servicio.

La promoción va a determinar el soporte de las operaciones de la venta de los productos o servicios en el mercado considerado para su comercialización.

“Las estrategias internacionales conciernen, de hecho, a todas las empresas, estén activamente comprometidas en los mercados extranjeros o no. Las empresas deberán internacionalizar su estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica. Los objetivos perseguidos en una estrategia internacional pueden variar:

- Ampliar la demanda potencial, lo que permite realizar un volumen mayor de producción y obtener así resultados superiores gracias a las economías de escala realizadas.
- Diversificar el riesgo comercial, apoyándose sobre clientes operando en entornos económicos diferentes y conociendo coyunturas más favorables.
- Alargar el ciclo de vida del producto implantándose en mercados quien no está en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global esta en expansión, mientras que

esta en fase de madurez en el mercado domestico de la empresa.

- Protegerse de la competencia, por una parte diversificando sus posiciones, y por otra parte vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados.
- Reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción explotando las ventajas competitivas de los distintos países".<sup>28</sup>

### 1.2.3 ENTORNO DEL MARKETING

Las empresas para desarrollar mercadotecnia internacional debe de considera algunos aspectos para llevarla acabo, para ello tiene que realizar una investigación de mercado.

#### **Investigación de Mercado:**

La empresa debe conocer todos los aspectos del extranjero, es decir los aspectos políticos, económicos, sociales, etc., que tiene el país en donde desea trabajar con sus productos o servicios, esto es con la finalidad de tomar una mejor decisión de las ventas que se vayan a realizar, si el producto es adaptable a las condiciones o exigencias de los consumidores o usuarios de los países extranjeros.

Esta investigación de mercados nos va servir para determinar el país que más adaptable a nuestro producto o servicio, conocer la competencia tanto local como extranjera que realiza operaciones de venta en ese país, cual es la demanda del producto, la forma de distribución y la logística más adaptable y conveniente que se puede utilizar para transportar de una manera eficaz y completa para el producto o servicio, los procedimientos de los precios que están establecidos en el país extranjero y los descuentos que se pueden manejar, así como la cantidad y la calidad de los productos que ofrecen los productos competitivos.

Una vez seleccionado el país en donde queremos desarrollar comercio exterior tenemos que determinar la segmentación de mercados.

#### **Segmentación de Mercados:**

Es importante especificar el segmento al cual vamos a ir dirigidos, así los esfuerzos de mercadotecnia internacional serán los exitosos por no ir dirigidos una masa de población.

La segmentación de mercados nos ayuda a identificar unas mejores oportunidades de mercadotecnia y saber las mejores condiciones para diseñar el producto más idóneo para cada segmento, y sobretodo determinar la publicidad más eficiente al mercado meta que nos proponemos.

En la Fig.1.7 podemos tener algunas variables que se pueden considerar para realizar una segmentación de mercados:

VARIABLE	SEGMENTO
CLASE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>
ESTILO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadores</li> <li>• Modernos</li> </ul>
OCASIÓN DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal</li> <li>• Especial</li> </ul>
BENEFICIOS BUSCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Originalidad Estética</li> <li>• Valor Mecánico</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Precio</li> </ul>
EDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 15 años</li> <li>• De 16 a 35 años</li> <li>• De 26 a 35 años</li> <li>• De 36 a 45 años</li> <li>• Más de 45 años</li> </ul>
SEXO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino</li> <li>• Masculino</li> </ul>
OCUPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales</li> <li>• Empresarios</li> <li>• Deportistas</li> <li>• Artistas</li> <li>• Amas de Casa</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>
POR PAIS DE ORIGEN	

Fig. 1.7

Una vez determinado cuales van a ser nuestros mercados meta hay que especificar cual va a ser la manera de comercializar el producto o servicio por medio de los canales de distribución.

**Canales de distribución:**

Es uno de los elementos importantes para comercializar de maneras internacional hacia otros mercados, hay que determinar la estructura del canal más eficiente a nuestro producto o servicio.

Por lo regular los canales de distribución para el comercio internacional son más largos pero hay que buscar el más corto y eficiente, además del más adaptable al producto o servicio.

Las diferentes formas de hacer llegar los productos a los mercados internacionales son: la forma directa y la forma indirecta.

1. DIRECTA.- Se realiza cuando la persona que va a exportar negocia con una empresa extranjera en el país de la misma, para que realice las ventas del producto o servicio.
2. INDIRECTA.- La venta del producto se genera por medio de una serie de intermediarios de un determinado país.

Los principales canales de distribución en el ámbito internacional que se pueden señalar son los siguientes:

1. BROKER.- Es una persona que se dedica al comercio y trabaja en forma independiente, por lo regular compra directamente al productor del propio país y al contado.
2. AGENTE O REPRESENTANTE.- Es una persona que trabaja bajo comisión y busca directamente a los compradores.
3. DISTRIBUIDOR.- Es una persona que compra directamente a los fabricantes y los vende por cuenta propia.
4. EMPRESA COMERCIALIZADORA.- Son empresas locales que se dedican a vender productos exportados, siendo ellos mismos los que se encargan de llevar acabo todo el proceso de exportación y que por lo regular obtienen una comisión de venta.
5. CREACIÓN DE UNA FILIAL.- Es cuando la empresa exportadora abre una sucursal o tienda en el país en donde se desea exportar, por lo que la empresa exportadora asume todo el proceso de exportación del producto.
6. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.- Es cuando hay empresa que tienen la misma afinidad de exportación, se asocian o afilian a un consorcio. El consorcio realiza la búsqueda de los mercados a los cuales pueden introducirse las empresas y realicen transacciones comerciales.

Una vez determinado los canales de distribución que se van a utilizar para comercializar los

productos en el mercado internacional, se prosigue en la realización de la mezcla mercadológica.

### **Mezcla Mercadológica:**

Las empresas que quieren introducir sus productos en los mercados internacionales tienen que realizar promoción, esto es la combinación de los 5 elementos promocionales que son:

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción
5. Servicio

Producto: Se deben buscar las mejores alternativas de comunicación del producto, para poderlo dar a conocer en un país internacional. Aquí se refiere al mensaje que se le va a dar a la población de un país acerca del producto, de la invención del producto, la adaptación del producto en el mercado y determinar la manera en como se puede extender la comunicación.

Precio: Es un elemento muy difícil de controlar debido a los factores externos de la empresa exportadora y de acuerdo a la oferta y la demanda que presente el país exportable.

Promoción: Es determinar los diferentes tipos de acciones promocionales adaptables a los productos exportados.

Plaza: Se refiere a los canales de distribución que se van a manejar para los productos exportables, que estén en el momento y lugar oportuno.

Servicio: Es el quinto elemento de la mezcla mercadológica y uno de los más importantes debido a que en la actualidad la globalización exige a las empresas ofrecer más que una venta del producto, los servicios que pueden ofrecer cuentan mucho para que esa venta se pueda llevar a cabo para mantener a los clientes satisfechos con los productos que adquieren. Este servicio se otorga antes de la venta, durante la venta y después de la venta.

Esto se realiza para poder determinar las estrategias que hay que seguirse para colocar un producto o servicio en los mercados internacionales.

Las estrategias que hay que utilizar en los mercados internacionales no pueden ser las mismas

que en los mercados nacionales debido a que existen diferentes aspectos que hacen que la forma de comercializar un producto o servicio en otros países sea de diferente manera.

Una vez estudiado detalladamente el país a cual se desea exportar podremos determinar las estrategias a seguir y así ser exitosa, que es la finalidad de una empresa, obtener el éxito en los mercados internacionales.

### 1.3. ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Los canales de distribución también han sido concebidos como un sistema organizado de comportamiento, donde cada elemento del canal cumple una función y su subsistencia depende de la eficiencia con que lleve a cabo sus funciones. En los sistemas de comercialización bien organizados, los canales de distribución son altamente especializados y eficientes para poder competir con canales alternativos. También es importante tomar en cuenta que las funciones llevadas a cabo por los canales de comercialización involucran aproximadamente el 50% del costo total que paga el consumidor final. Indudablemente, cualquier reducción en los costos de distribución, sin disminuir la calidad del servicio brindado, constituye un instrumento de competencia muy fuerte.

En los países en desarrollo, los canales de distribución tienden a presentar desorganización e ineficiencias, encareciendo excesivamente los productos, es decir, incurriendo en costos elevados para los servicios que brindan. Estas ineficiencias es fruto de dos aspectos: primero, la estructura del canal tiende a mostrar concentraciones de firmas, lo que impide el funcionamiento claro de las fuerzas competitivas, y segundo, la tecnología comercial usada en la operatoria de esa firma esta lejos de ser moderna, acorde con los patrones de los países desarrollados.

“Desde el punto de vista de comercio internacional esto tiene implicaciones serias, porque posee ventaja comparativa en el ámbito de producción, la pierde cuando lanza su producto a través del canal o, en su defecto, debe confiar toda la comercialización a firmas extranjeras y desconectarse de los mercados consumidores”.<sup>29</sup>

#### 1.3.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**El canal de distribución se entiende como el número de intermediarios para llegar al consumidor final. De allí la importancia de definir el intermediario de exportación que se va a utilizar para penetrar el mercado objetivo.**

Los canales de distribución y los intermediarios que en ellos intervienen varían de acuerdo con el tipo de productos (perecederos, químicos, textiles, metal mecánicos, artesanías, etc.) y los mercados a los cuales van dirigidos.

Los canales de distribución proporcionan enlaces esenciales que conectan a productores y clientes. Los enlaces son entidades situadas al interior o al exterior de la compañía y extracompañía que desempeñan una serie de funciones específicas. La compañía y los factores de mercado influyen de manera diversa en el desempeño de la tarea de exportación.

Primero se discuten las decisiones involucradas en la estructuración y administración del canal de distribución de la exportación.

### FUNCIONES

1. *La Compra-Venta:* Los canales de distribución son los medios que usa el fabricante para hacer la transferencia de la propiedad de sus productos a favor del consumidor, valiéndose para ello de los intermediarios que más le convengan para la minimización de sus costos.
2. *El Transporte:* Asimismo, los intermediarios sirven al exportador para hacer llegar su producto al usuario.
3. *El Almacenaje:* Cuando se quiere hacer una buena planificación técnica de ventas, es importante saber el número y la localización de almacenes desde donde se distribuirá. Esta decisión está en función del tamaño y densidad del mercado, así como la situación financiera del fabricante y su capacidad de producción.

Se debe de emplear al mayorista no sólo como distribuidor sino también como almacenista en el exterior, ya que de ahí podrán abastecerse los minoristas a un costo más bajo. Cabe mencionar que el minorista hará la misma función con respecto al cliente final.

4. *La Búsqueda de Mercados:* Otra función del canal de distribución es la de buscar nuevos clientes que permitan al exportador adueñarse de un porcentaje mayor del mercado.

Esto trae como consecuencia un mejor beneficio tanto para el fabricante como para el intermediario, ya que las ventas se incrementarán.

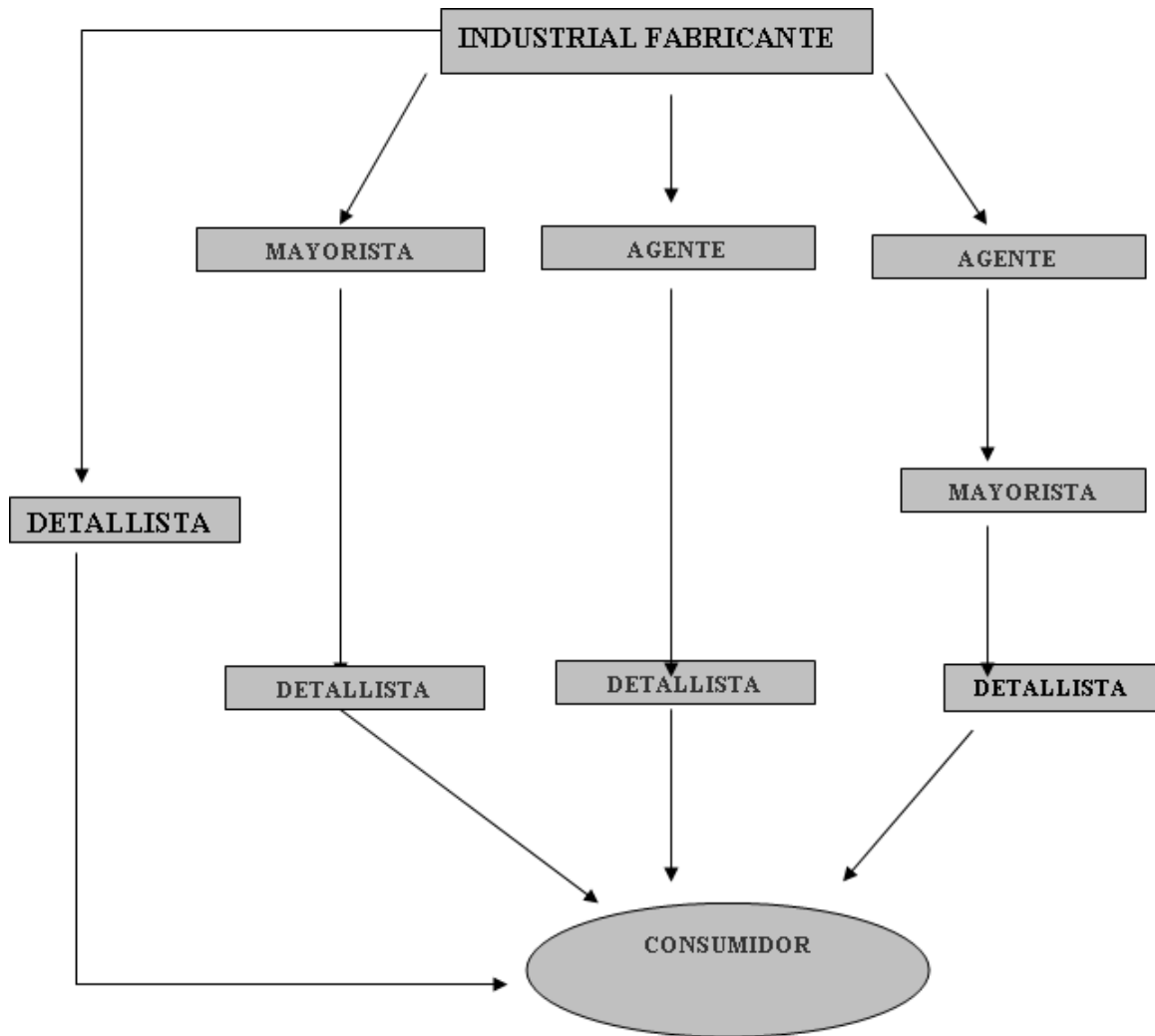
## **FINALIDAD**

Los productos y servicios deben ponerse al alcance del consumidor en la cantidad, tiempo y lugar a donde vayan a ser exportados, al costo mas bajo.

## **ESTRUCTURA DEL CANAL**

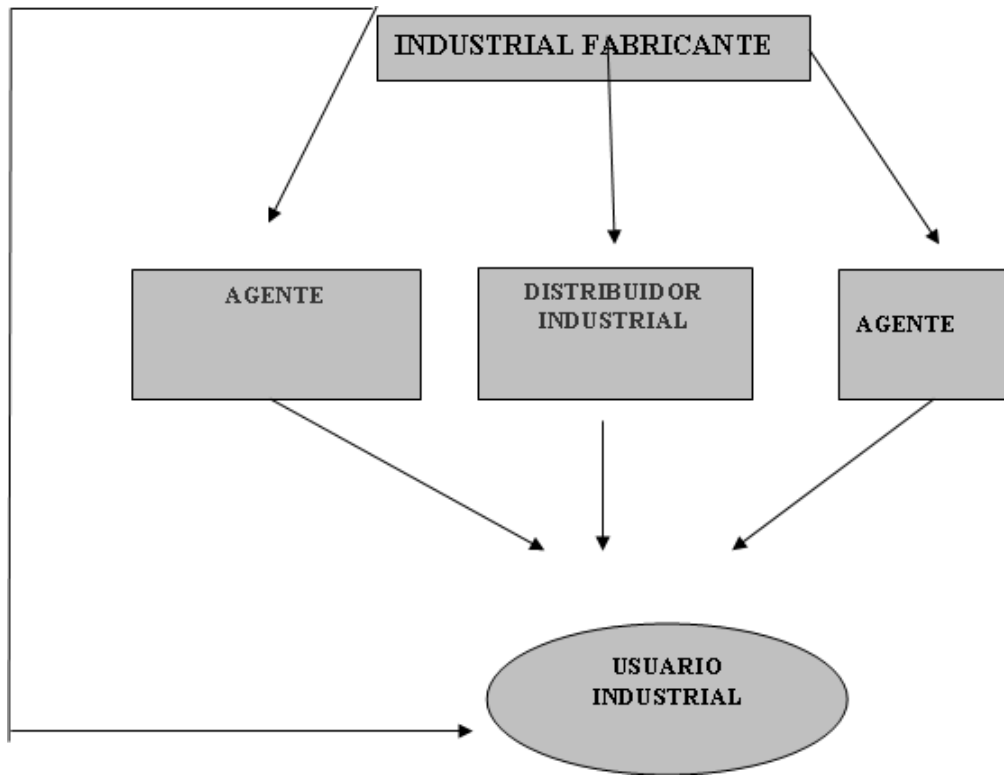
La variedad de los canales abarca desde tipos directos (productor-consumidor) hasta canales multinacionales que emplean una diversidad de intermediarios, cada uno para un propósito en particular. En forma genérica se presentan en las figuras: 1.8, 1.9., y 1.10 las siguientes configuraciones del canal.

## **CONFIGURACIONES DEL CANAL**

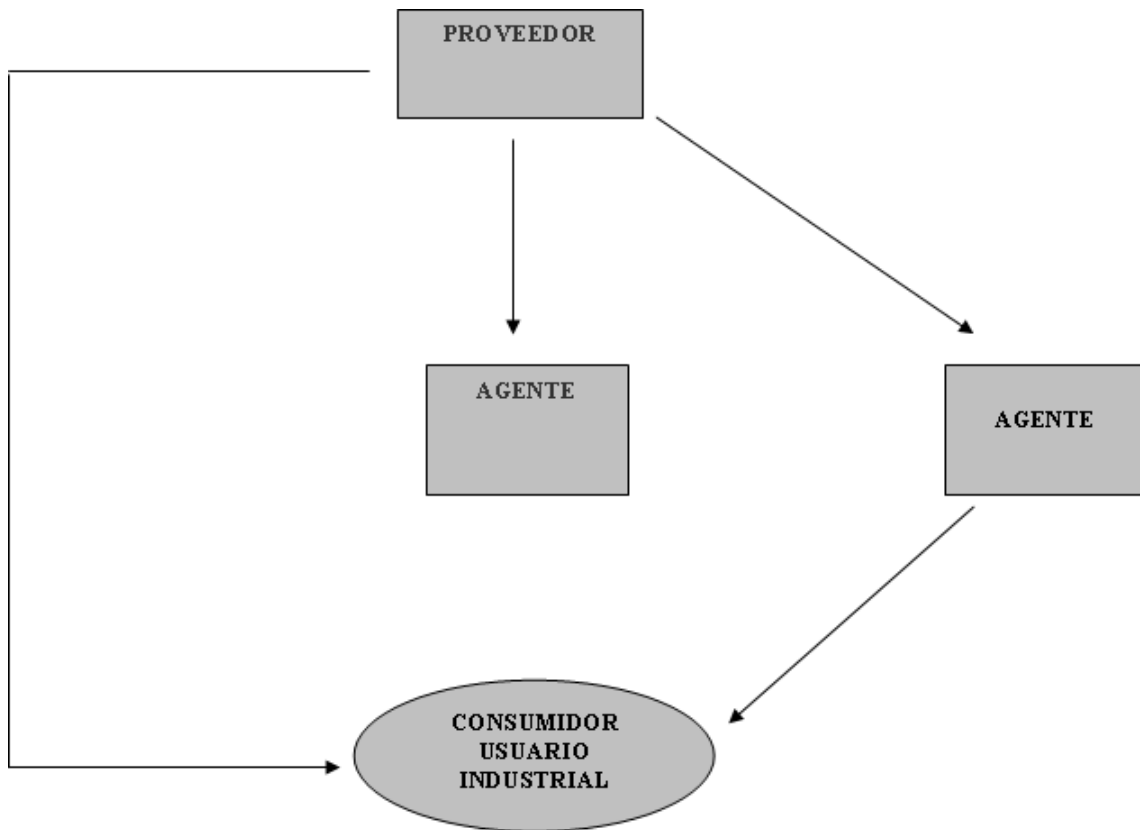


**CONFIGURACIONES DEL CANAL**





**CONFIGURACIONES DEL CANAL**



## SERVICIOS

### DISEÑO DEL CANAL

El término diseño del canal se refiere a la longitud y amplitud del canal utilizado. La longitud se determina por el número de niveles o tipos diferentes de intermediarios. La más tradicional es la configuración productor-mayorista-detallista-cliente. La amplitud del canal se delimita por el número de instituciones de cada tipo en el canal. Un mercadólogo de bienes industriales puede conceder derechos de distribución exclusivos a una entidad extranjera, mientras que el dedicado a bienes de consumo puede utilizar tantos intermediarios como sea posible para asegurar la distribución intensiva.

El diseño del canal lo determinan factores como las 11Cs, dichos factores son integrales tanto para el desarrollo de nuevos canales de marketing, como para la modificación y administración de los existentes. Sus influencias individuales variarán de un mercado a otro, y rara vez, un factor puede ser considerado sin los efectos interactivos de los mercados. El mercadólogo debe utilizar la lista de las 11Cs para determinar el enfoque apropiado para llegar a los públicos proyectados antes de seleccionar a los miembros del canal que cubrirán las funciones. Los tres primeros factores ya están determinados, la compañía debe ajustarse a las estructuras existentes. Los ocho restantes son controlables en cierta medida por el mercadólogo internacional. Los factores son de carácter interno y externo:

- **Internos.** Compañía, carácter (naturaleza) del producto, capital, costo, cobertura, continuidad, y comunicación
  
- **Externos.** Características del cliente, cultura y competencia.

### FUENTES PARA ENCONTRAR INTERMEDIARIOS

Las compañías que tienen una distribución internacional con éxito son testimonio de la importancia que tiene encontrar a los mejores representantes. Esta tarea debe desempeñarse con la misma consideración aplicada en el reclutamiento y contratación dentro de la compañía porque un distribuidor extranjero ineficaz puede colocarlo años atrás, en un mercado importante es mejor no tener un distribuidor que contar con uno malo.

El enfoque para encontrar intermediarios puede ser pasivo o activo. Para una serie de pequeñas compañías las operaciones en el extranjero empiezan por un pedido no solicitado, lo mismo puede suceder con la distribución extranjera. Los distribuidores dondequiera que estén, siempre buscan obtener la representación de productos rentables y que mejoren su posición. Algunas fuentes para encontrar intermediarios son:

- Agencias gubernamentales

- Fuentes privadas

## SELECCIÓN DE INTERMEDIARIO

Una vez que se determina el diseño básico del canal, el mercadólogo internacional debe empezar una búsqueda que lo lleve a cubrir los papeles definidos con los mejores candidatos disponibles así como asegurar su cooperación.

### 1.3.2. TIPOS DE INTERMEDIARIOS

La empresa exportadora tiene varias opciones para penetrar el mercado extranjero, a través de los diversos intermediarios que existen: agentes de broker, importador mayorista, minorista, tiendas departamentales, tiendas múltiples, casas de ventas por correo, entre los más importantes. Según su especialización y funciones en el mercado, los intermediarios pueden cubrir actividades combinadas, es decir, un mayorista o un minorista puede ser también importador. Existen diferentes tipos de canales que el exportador puede utilizar para distribuir sus productos en el extranjero:

#### MÉTODO DIRECTO:

1. **VENTA DIRECTA:** Un exportador puede vender directamente al extranjero. Al igual que en su mercado doméstico y dispone de un representante de ventas.
2. **AGENTES Y DISTRIBUIDORES:**
  - ***Broker.*** Son menores intermediarios entre el productor y un mayorista o minorista. Trabajan normalmente bajo comisión sobre la cantidad total importada y no toman posesión de la mercancía, por lo cual no cuentan con un inventario.
  - ***Agente:*** Actúa en representación de los fabricantes o exportadores, formalizando los negocios directamente con los compradores –importadores y por cuenta de las empresas a las que presta su servicio
  - ***Distribuidores:*** Compra los productos del exportador a precios de descuentos para venderlos posteriormente con una ganancia. Esta es la mejor alternativa, para aquellos productos que necesitan servicios, ya que el distribuidor puede mantener un inventario de piezas y técnico para proporcionar este servicio. Actúa en nombre propio cliente de la empresa (elementos de contrato: porcentaje de comisión, grado de exclusividad, reparto de los costos de marketing /

transporte, responsabilidades), es la formula mas utilizada por la empresa que se introduce por primera vez en un mercado exterior.

- **Subsidiaria Comercial:** Establece una empresa comercial, solo en aquellos mercados en los que las expectativas sean favorables, comercializan los pedidos de compra: venden directamente, más competitivo: precio, distribución ágil, conocimiento de los distribuidores, importancia de la ubicación.

## MÉTODO INDIRECTO:

1. VENTA INDIRECTA: Significa que el exportador venderá sus productos a un intermediario que se hace responsable de vender y embarcar los productos. Existen diferentes posibilidades de este tipo de exportación:

- **Agentes comisionistas:** Estos agentes son contratados basándose en comisión por representantes extranjeros, para que localicen y compren los productos a precios más bajos.
- **Compañías de exportación:** Estos organismos trabajan como un departamento de exportación para las empresas que no lo tienen. Actuando a nombre de la firma representada, estas compañías de exportación buscan los compradores hacen la venta, arreglan la documentación y transporte, y llegan a tramitar el financiamiento para que el vendedor reciba su pago inmediato.
- **Comerciante de exportaciones:** Compra los productos a un fabricante, marca y empaca los productos según las especificaciones del fabricante y luego vende la mercancía a otros países con su propio nombre, haciéndose responsable del producto.
- **Agente de Exportación:** Puede encontrarse en el país del fabricante o bien en el país donde se exportan los bienes. Negocian la venta del producto y a veces da los servicios tradicionales como obtener financiamiento internacional, embarques y seguros a favor del productor. Corre más riesgos por que el productor retiene la propiedad de los bienes. Como normalmente tratan con varios fabricantes, estos dos tipos de intermediarios generalmente no son vendedores agresivos y tampoco generan grandes volúmenes de ventas.

2. TRADING: Forma mas utilizada de la exportación indirecta (empresas Import-Export que se especializan en un mercado / producto concreto).

## MÉTODO CONCERTADO

1. **PIGGYBACK:** El fabricante utiliza su distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes conjuntamente con los suyos, es útil para canales de distribución similares para uno o varios mercados, no compiten entre ellos, bienes complementarios, aceptado por el exportador cuando la distribución no causa costos adicionales de infraestructura, para pymes y empresas sin capacidad para plantear redes de distribución.
2. **CONSORCIOS DE EXPORTACION:** Empresas domesticas competidoras ó con líneas de productos complementarios, cooperan para llevar a cabo una exportación común, ventajas: peso común en el mercado, economías de escala, fundación en el mercado de origen o mercado exportador.
3. **JOINT-VENTURES:** Empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad, los socios tienen que ser personas jurídicas, firmas del mismo sector con ventajas comparativas distintas – sinergias, razones: entrada rápida para exportar en el mercado, “joint-ventures” única posibilidad de entrar en el mercado por regulaciones estatales, participación financiera de ambas partes en los “joint-ventures”
4. **FRANQUICIAS INTERNACIONALES:** Cesión del producto o líneas de productos, nombres, marcas y el know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior, empresa que sede franquiciador; empresa que recibe: franquiciado, sistema eficaz en mercados exteriores, constitución: contrato, cesión o sociedad mixta-depende del grado de control.

**CORREDOR:** Es una persona que tiende a acercar las partes interesadas en una negocio no interviniendo en la conclusión del mismo.

### 1.3.3. CONTRATO DEL DISTRIBUIDOR

Cuando el mercadólogo internacional encuentra a un intermediario adecuado, se redacta un contrato. Este es relativamente sencillo, pero debido a las numerosas diferencias en los ambientes del mercado, hay ciertos elementos que son básicos.

La duración del contrato es un elemento importante, en especial cuando se firma con un distribuidor nuevo. En general, los contratos de distribución deben ser por un periodo especificado. El contrato inicial con un distribuidor debe estipular un periodo de pruebas de tres a seis meses con requerimientos mínimos de compra. La duración se debe determinar de acuerdo a las estipulaciones que las leyes locales indican para los contratos de distribuidor.

Otros aspectos a considerar en el contrato son: La especificación del área geográfica del distribuidor, la forma de pago producto, condiciones de venta, funciones y responsabilidades, así como estipular los medios de comunicación entre las partes. En la figura 1.11, se presenta una lista de los elementos de un contrato, éste es el más general.

**Figura 1.11****ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN****A. Componentes básicos**

1. -Partes del contrato
2. -Planteamiento de que el contrato sustituye a todos los contratos anteriores
3. -Duración del contrato (quizá un período de prueba de tres o seis meses.
4. -Territorio
  - a) Exclusivo, no exclusivo, único.
  - b) El derecho del fabricante a vender directamente bajo una comisión reducida, o ninguna, al gobierno local y clientes antiguos.
5. -Productos cubiertos.
6. -Expresión de la intención de cumplir con las reglamentaciones gubernamentales.
7. -Cláusulas que limitan las ventas prohibidas por los controles de exportación estadounidenses o prácticas prohibidas por la ley de prácticas de Corrupción Extranjeras.

**B. Derechos del fabricante**

1. - Arbitraje
  - a) Si es posible, en el país del fabricante.
  - b) Si no, ante la Cámara Internacional de Comercio o la American arbitration Association o mediante las reglas de la Court Arbitration de Londres.
  - c) Definición de las reglas que serán aplicadas (por ejemplo, al seleccionar el panel de arbitraje).
  - d) Confirmación de que la concesión será obligatoria en el país del distribuidor
2. -Que la jurisdicción sea la del país del fabricante.
3. -Condiciones de terminación
4. -Aclaración de las responsabilidades fiscales.
5. -Términos de pago y descuento.

6. *-Condiciones para la entrega de los bienes.*
7. *-Deslinde de responsabilidad por la entrega tardía, más allá del control razonable del fabricante.*
8. *-Limitaciones sobre la responsabilidad del fabricante de proporcionar información.*
9. *-El fabricante renuncia a la responsabilidad de mantener las líneas fabricadas fuera del territorio.*
10. *-Derecho de cambiar los precios, términos y condiciones en cualquier momento.*
11. *-Derecho del fabricante o agente a visitar el territorio e inspeccionar los libros.*
12. *-Derecho de readquirir existencias.*
13. *-Opción a rechazar o alterar los pedidos del distribuido*
14. *-Capacitación del personal del distribuidor*

*C. Limitaciones y obligaciones del distribuidor.*

1. *-No publicar la información confidencial*
2. *-Limitación del derecho de distribuidor a ceder el contrato.*
3. *-Limitación de la posición del distribuidor como agente legal del fabricante*
4. *-Cláusula de pena por pago retrasado,*
5. *-Límites al derecho de manejar líneas de la competencia.*
6. *-Colocación de la responsabilidad para obtener la liberación aduanal*

7. *-Límites del distribuidor para anunciar su designación como representante autorizado en áreas definidas.*
8. *-Requerimiento de mover todas las señales o evidencia que indique al distribuidor con el fabricante si termina la relación.*
9. *-Reconocimiento por parte del distribuidor de la propiedad del fabricante de marcas registradas, nombres comerciales, patentes.*
10. *-Información que será proporcionada por el distribuidor*
  - a) *informes de ventas.*
  - b) *nombres de prospectos activos*
  - c) *reglamentaciones gubernamentales respecto a las importaciones*
  - d) *Productos competitivos y actividades de los competidores.*
  - e) *precio al cual se venden los productos.*
  - f) *Datos completos sobre las líneas manejadas*
11. *-Información sobre los compradores que será proporcionada por el distribuidor*
12. *-Métodos contables que serán utilizados por el distribuidor.*
13. *-Requerimiento de exhibir los productos apropiadamente.*
14. *-Obligaciones respecto a los esfuerzos promocionales.*
15. *-Limitación del derecho del distribuidor a conceder garantías no aprobadas.*
16. *-Aclaración de la responsabilidad que surge por demandas y garantías*
17. *-Responsabilidad del distribuidor a proporcionar reparaciones y otros servicios.*
18. *-Responsabilidad de mantener un lugar adecuado de negocios*
19. *-Responsabilidad de abastecer a todos los clientes prospecto.*
20. *-Acuerdo a que ciertos enfoques y literatura de ventas, deben ser apropiadas por el fabricante.*



21. -Prohibición de fabricar alterar los productos.

22. -Requerimientos de mantener existencias adecuadas y refacciones

23. -Requerimiento de que el inventario sea entregado en caso de una disputa que esté pendiente en el tribunal.

24. -Prohibición de reembarcar".31

Fig. 1.11

### 1.3.4. MONITOREO DE INTERMEDIARIOS

En muchas compañías la evaluación de candidatos involucra el cuestionamiento de qué se busca y dónde se consigue la información. En esta etapa el mercadólogo internacional sabe el tipo de distribuidor que necesita. Cuando se valúan diversos criterios, las listas deben actualizarse para reflejar los cambios en el ambiente y la propia situación del mercadólogo. Algunos criterios son caracterizados como determinantes – en cuanto forman dimensiones básicas respecto a las cuales los candidatos deben desempeñarse bien.

Mientras que otros criterios, aunque importantes, solo se utilizan en el monitoreo preliminar. Esta lista debe corresponder con las determinantes de éxito del exportador-todas las actividades que permitirán vencer a la competencia.

*Desempeño.* La posición financiera del candidato es uno de los criterios más importantes, así como un buen punto de partida. Dicha posición mostrará si el distribuidor está haciendo dinero y si es capaz de desempeñar las funciones necesarias de marketing como extensión de crédito a los clientes y absorción del riesgo.

*Profesionalismo.* Debe verificar la reputación del distribuidor. Esta medida más bien abstracta toma su valor de una serie de variables que deben ayudar al mercadólogo a pronosticar su efectividad. Los clientes, proveedores, agencias de facilitación, competidores y otros miembros de la comunidad del negocio del distribuidor deben ser contactados para obtener información sobre la conducción del negocio del distribuidor en áreas como las relaciones comprador-vendedor y comportamiento ético. Este esfuerzo arrojará la luz sobre variables que sólo son importantes en ciertos países en desarrollo. Otro aspecto a considerar antes de seleccionar a un distribuidor es evaluar sus capacidades, a través de los siguientes criterios.

Metas, estrategias, tamaño de la compañía, fuerza financiera, reputación y arraigo, áreas

comerciales que cubre, compatibilidad, experiencia, organización, tamaño, y desempeño de la fuerza de ventas, instalaciones físicas, disposición para manejar inventarios, capacidad de servicio de post-venta, tipo de promoción, relaciones públicas, comunicación, actitud global, tipo y número de líneas que maneja, ubicación y número de salas de exhibición.

### 1.3.5. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

El origen de la palabra logística se basa principalmente en 3 raíces: del griego *logístikus* (el que sabe calcular), del latín medieval *logísticus* (racional o de razón), del francés *logis* (tienda, campamento).

En la actualidad el concepto de logística “es un proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de maniobras, de los inventarios de productos en procesos terminados, así como el flujo de la información respectiva desde el punto de vista del consumo, con el propósito de cumplir los requerimientos del cliente”.

El diseño y manejo de un sistema que controla el flujo de los materiales hacia dentro, a través y fuera de la corporación internacional se define como logística internacional.

Incluye el concepto de movimiento de total y cubre la diversidad completa de las operaciones relacionadas con el movimiento del producto. , así como las relaciones de logística de la compañía con proveedores y clientes.

Al asumir un enfoque de los sistemas, la compañía reconoce en forma explícita los enlaces entre los componentes logísticos que por tradición han sido separados dentro de la corporación. En cuanto reconoce la interrelación logística con las organizaciones e individuos externos, como proveedores y clientes, la compañía es capaz de construir un acuerdo de propósitos con todos los socios en el área de desempeño, calidad y oportunidad.

Si se instrumenta con éxito estas consideraciones de sistemas, la compañía podrá lograr la entrega justo a tiempo para un costo de inventarios más bajo, intercambio electrónico de datos para un procesamiento más eficiente del pedido y, oportuno involucramiento del proveedor para una mejor planeación del movimiento del producto. El uso de dichas herramientas estratégicas en el campo internacional ayuda a la compañía a desarrollar ventajas competitivas clave.

### 1.3.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA TOTAL DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

#### *PRONÓSTICO DE LA DEMANDA*

Pronosticar debidamente el nivel de la demanda, permitirá controlar el flujo de los productos por el sistema logístico.

#### *PROCESAMIENTO DE PEDIDOS U ÓRDENES*

La facilidad con que los productos se desplacen de miembro a miembro del canal depende de lo bien que procese la orden y la rapidez con que se realice esta tarea en cada punto de la trayectoria.

#### □ *MANEJO DE INVENTARIO*

El almacenamiento (inventario) de productos es una forma de protegerse contra la incapacidad de satisfacer de un modo directo la demanda partiendo de la línea de montaje. Se trata de una actividad costosa puesto que implica costo de espacio para almacenamiento, seguros, costo de manejo de materiales y los asociados con la obsolescencia. Estos se reducen limitando el tamaño del inventario pero en tal caso, los comerciantes corren el riesgo de perder ventas por no disponer del producto.

### **INVENTARIO INTERNACIONAL**

Debido a que los costos de manejo de inventario anuales comprenden hasta el 25% o más del valor de los inventarios mismos, las políticas apropiadas de inventario son de primordial interés para el agente de marketing internacional. Las nuevas políticas de inventario justo a tiempo tienen cada vez más aceptación por los fabricantes multinacionales. Estas políticas minimizan el volumen del inventario al hacerlo disponible solo cuando sea necesario para el proceso de producción. Las compañías escogerán los proveedores con base en su desempeño de entrega e inventarios. Por lo tanto la administración apropiada de los inventarios llega a ser una variable determinante para la obtención de una venta.

#### □ *ALMACENAMIENTO*

La gerencia de almacenamiento se preocupa por el tamaño, la cantidad, y la ubicación de las instalaciones para acumularlos.

La mayoría de los minoristas conservan sus inventarios en los sótanos o las bodegas de tiendas y, en el otro extremo, muchos miembros del canal sostienen un sistema de almacenes localizados en todo el país para hacer que los productos estén rápidamente a la disposición de los clientes.

Para almacenar sus inventarios, los miembros del canal eligen entre bodegas particulares o públicas. Las particulares son prioridad del usuario y son ellos quienes las controlan, en tanto que las públicas son prioridad de contratistas independientes que alquilan el espacio que necesitan los diferentes miembros del canal. Puesto que los almacenes públicos no requieren una gran inversión, los comerciantes pueden efectuar expansiones o realizar contratos conforme lo indiquen sus necesidades.

#### □ *MANEJO DE MATERIALES*

El sistema de manejo de materiales es el responsable de desempeñar estas funciones eficientemente. Los sistemas de transportador, los vehículos elevadores de carga, los recipientes especiales y los robots impulsados por computadora forman parte del equipo que sirve para incrementar la eficiencia. Para satisfacer la demanda de los sistemas de producción y distribución, estos componentes se deben integrar de alguna manera para permitir el movimiento económico de los productos con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### □ *EMPAQUE O EMBALAJE DE PROTECCIÓN*

El envasado tiene varios propósitos, uno de los cuales es proteger el producto. Este aspecto del envasado es especialmente importante cuando se trata de su distribución, ya que los artículos que dañan en cualquier punto de este canal perderán parte o toda su posibilidad de satisfacer a la clientela.

Los paquetes y recipientes utilizados para enviar productos deben ser compatibles con el sistema de manejo de materiales, y adaptarse de un modo compacto a su equipo de transportación con el fin de reducir los costos de carga.

#### *EMPAQUE INTERNACIONAL*

El empaque es de particular importancia en la logística internacional, porque es el instrumento para conseguir que la mercancía llegue al destino final de una manera segura, conservable y presentable. El empaque que es adecuado para el embarque nacional puede ser inadecuado para el transporte internacional, porque el embarque estará sujeto a los movimientos del medio de transporte en el cual es llevado. Una tensión adicional en el embarque internacional también surge por la transferencia de los productos entre los diferentes transportes.

El responsable del empaque internacional debe utilizar los medios de transporte tan eficientemente como sea posible; para ello requiere un diseño apropiado del empaque, que tome en cuenta las propiedades de almacenamiento del empaque. En el empaque se debe considerar lo siguiente: El peso del empaque, debe tener la suficiente fuerza para permitir el apilamiento en el transporte internacional.

#### *EMBARQUE INTERNACIONAL*

Una vez establecido el canal de distribución, el siguiente interés del mercadólogo internacional es llevar el producto al distribuidor. Los embarque internacionales involucran no solo a un transportista. El embarque debe dirigirse al puerto de exportación, donde es transferido a otro medio de transporte.

Pocos mercadólogos internacionales, en especial de las compañías pequeñas y medianas y de las que se inician en la exportación, están familiarizados con los diversos y variados detalles involucrados en el transporte: arreglar el embarque, desde la fábrica, transferir de ferrocarril a barco, asegurar tarifas y espacios en los barcos, liberación en la aduana, estiba, ingreso a los muelles en el puerto de destino, liberación mediante aduanas locales y finalmente entrega al comprador. Los exportadores más grandes cuentan con un departamento o personal especializado para asegurar el servicio de transporte y documentación; las compañías más pequeñas dependen de agencias de apoyo para este trabajo.

## **TRANSPORTE INTERNACIONAL**

Generalmente, el transporte es el costo de mayor consideración dentro de la logística y operación del comercio internacional. De allí la importancia de una buena selección del modo de transportación.

El estar en el lugar y en el momento adecuados con la calidad original pactada con el comprador, es lo que da relevancia al concepto de "*costo total*" y "*sistema total*", empleados en la logística actual.

Los factores que determinan la selección del transporte se dividen en generales y específicos:

- Generales:

Costo total, utilidad tiempo / lugar, servicio al cliente

- Específicos:

Tipo de carga, cantidad y disponibilidad de la carga, distancia / tiempo, costo / beneficio, posibilidad de daño o robo, estiba, relación peso medida, peso/ excesivo, cargos fijos, envase y embalaje, largo excesivo, rutas disponibles, costos de manipulación, entregas o servicios especiales, competencia, seguros, instalaciones y localización de puertos, reglamentaciones.

### **1.3.7. DIFERENTES MEDIOS DE TRANSPORTE**



**TRANSPORTE MARÍTIMO:** Tiene mayor posibilidad de transportar grandes pesos y volúmenes de mercaderías, gránulos sólidos y líquidos, inclusive existen buques especializados (transportadores de contenedores) y multipropósitos. En relación con los costos y capacidad de carga, el transporte marítimo ofrece las tarifas más económicas.

El transporte marítimo ofrece diversas modalidades:

1. La explotación de los buques por parte de las empresas armadoras;
2. Los distintos tipos de buques

### ***EXPLOTACIÓN DE LOS BUQUES***

- Línea regular
- Tráfico conferenciado
- Outsiders
- Tramp

### ***CLASES Y TIPOS DE BUQUES***

- Conferenciados
- Delta
- Especiales
- Bula-Corriers (graneleros)
- Outsiders
- Portagabarras (Lash)

- Roll on - Roll off
- Tramp
- Charters

TRANSPORTE AEREO: Ofrece una mayor frecuencia de servicios, más amplia cobertura y mayor celeridad. Sus tarifas son, comparativamente, más altas que el transporte en los demás medios; no obstante esta desventaja tiene como contrapartida menores costos de embalaje, costos portuarios, seguros, etc., pudiendo estos costos, en algunos casos, compensar y aún exceder la diferencia tarifaria.



#### VENTAJAS:

- Capacidad total en formación de redes de tráfico.
- Rapidez en el servicio de las comunicaciones.
- Posibilidad de adjuntar a la Guía Aérea la documentación comercial.
- Celeridad, dentro de las 24 horas m, en la notificación al importador del arribo de la mercadería, por parte de la empresa aérea.

TRANSPORTE FERROVIARIO: La principal ventaja que puede acreditarse este medio consiste en poder movilizar grandes volúmenes de carga a costo comparativamente menor. Además, puede ofrecer regularidad de itinerarios y buena disponibilidad de almacenamiento y depósitos, Obviamente estas ventajas se hacen efectivas cuando se dispone de buenas redes de larga distancia, suficientes interconexiones y adecuado equipamiento para el adecuado manipuleo de cargas.

- Elevada capacidad de carga; moviliza grandes volúmenes
- Amplia distribución geográfica si se dispone de una buena red de larga distancia, con suficientes interconexiones y adecuado equipamiento para el manipuleo de las cargas.
- Tarifas relativamente reducidas.

- Buena disponibilidad de depósitos para almacenamientos.

**TRANSPORTE CARRETERO:** Es un medio que por su gran flexibilidad operativa es ideal para el servicio de transporte "puerta a puerta". Además es el complemento natural e imprescindible para las demás modalidades de transporte. Su oferta de bodega no es rígida, es de rápida y flexible disponibilidad y la utilizable para el tráfico entre países limítrofes por ser, de tarifa más económica



**TRANSPORTE MULTIMODAL:** Es el porte de mercancías por dos modos (medios o vías) de transporte, por lo menos realizados en virtud de un contrato de "Transporte Multimodal", desde un lugar situado en un país en el que el operador de transporte multimodal toma las mercaderías bajo su custodia, hasta otro lugar destinado para su entrega, situado en un país diferente.

**MODOS DE TRANSPORTE MULTIMODAL**

Los modos (medios) de transporte a que se hace referencia el concepto multimodal son tres: aéreo, terrestre y acuático, pudiendo intervenir distintos medios o utilizar diversas vías, así como se muestra en la figura 1.12.

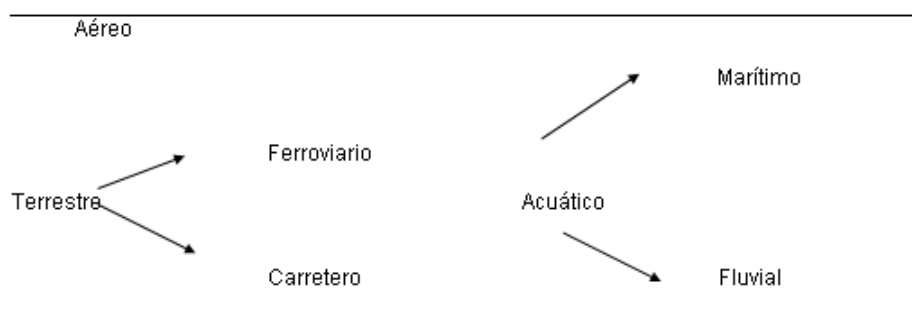


Figura 1.12





### *OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL*

Es la persona o empresa responsable de la coordinación de los distintos medios de transporte que intervienen en el operativo, desde la toma hasta la entrega de la mercadería en su destino final, en plazo y forma, según se haya convenido en el respectivo documento de transporte.

Este régimen de transporte multimodal implica una nueva modalidad operativa consistente en que un mismo empresario, combinado varias formas o medios de transporte (marítimo, aéreo, terrestre), asume la responsabilidad completa de la carga desde el punto de origen hasta el destino final, bajo un documento único.

Un punto importante de la exportación es la selección de la compañía de transporte, los factores más importantes a considerar en dicha selección son los siguientes:

- Prestigio y presencia en el medio, esfuerzos en mercadotecnia en proporción a su tamaño o especialidad.
- Honestidad y profesionalismo al ofrecer sus servicios, confiabilidad y frecuencia de sus servicios.
- Infraestructura para operaciones internacionales: cobertura geográfica directa y alianzas para operaciones complementarias.
- Infraestructura para operaciones en México: oficinas en sus puertos / aduanas de interés.
- Calidad y estado de su equipo.
- Estadística sobre tiempo en tránsito.
- Servicio al cliente: sistema de telecomunicaciones, incluyendo correo electrónico y conveniencia de rastreo (tracking).

- Manejo y políticas para daños y pérdidas.
- Precios, tarifas y honorarios competitivos.
- Servicios complementarios: asesoría, almacenaje, seguridad, aduanas, entre otros.
- Estabilidad financiera.

Un medio muy útil para comparar los costos de las diferentes opciones de transporte, es utilizar una matriz de comparación como se ve en la fig. 13, sobre costos de fletes como la siguiente o similar.

**MATRIZ DE COMPARACIÓN DE COSTOS DE FLETES**

RUTA:	OPCIÓN 1	OPCION 2	OPCIÓN N
Medio de transporte(marítimo, aéreo, multimodal)			
Modo(contrainer, trailer, carga suelta)			
Número de unidades			
Precio en Exworks(en punto de origen)			
Total de gasto en México			
FOB/FCA(Libre / franco a bordo, puerto / aduana de salida)			
Días acumulados			
Flete internacional			
Seguro internacional			

CIF/CPT(costo, seguro y flete en puerto / aduana de llegada)			
Gastos en país de destino			
DDP(entregado en punto final, aranceles pagados)			
DDP por unidad			
Días acumulados			

Figura 1.13

El transporte determina cómo y cuándo serán recibidos los productos. El aspecto de los transportes puede dividirse en tres componentes: Infraestructura, disponibilidad de los medios de transporte y elección de los mismos.

- **INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE**

Algunos países tienen sistemas de transportes internos y externos excelentes, pero deficientes enlaces de transporte dentro del país. El mercadólogo internacional debe conocer las infraestructuras existentes y planeadas en el extranjero. En algunos países por ejemplo: Los trenes son un excelente medio de transporte, con un desempeño que sobrepasa en mucho al de los camiones, mientras que en otros, el uso de los trenes para la distribución de carga es una empresa arriesgada en el mejor de los casos. Si el producto es sensible al transporte del canal la futura ruta de los canales debe determinarse antes de que se haga cualquier compromiso con un lugar particular. También deben investigarse los métodos de transporte usados para llevar carga a los puertos o aeropuertos.

- **DISPONIBILIDAD DE LOS MEDIOS**

Aun cuando algunos productos son embarcados al extranjero por tren o camión, el transporte internacional también requiere los medios de carga marítimos y aéreos, que muchas corporaciones rara vez usan en su distribución nacional. Además, combinaciones como puentes terrestres o marítimos con frecuencia permiten la transferencia de la carga entre los diversos medios de transporte, lo que resulta en desplazamientos que combinan los medios de transporte. El mercadólogo internacional debe entender las propiedades específicas de los diferentes medios para usarlos de manera inteligente.

- OPCIONES DE MEDIOS DE TRANSPORTE

El mercadólogo internacional debe hacer, la selección apropiada de los medios de transporte disponibles. Esta decisión, será, influida por las necesidades de la compañía y sus clientes. El administrador debe considerar el desempeño de cada medio sobre cuatro dimensiones. Tiempo de tránsito, previsibilidad, costo y factores no económicos.

*Tiempo de tránsito:* El período entre la salida y la llegada de los transportistas tienen una variación significativa entre el transporte marítimo y el aéreo el tiempo de tránsito va de acuerdo al tipo de producto, en caso de ser perecederos requiere de menos tiempo.

*Previsibilidad:* Los prestadores de servicios de carga aérea y marítima luchan por lograr la confiabilidad. Ambos medios de transporte están sujetos a los caprichos de la naturaleza, que pueden imponer demoras. Debido a que la confiabilidad es una medida relativa, la demora de un día para la carga aérea tiende a ser vista con mucha más severidad y desconfianza, que la misma demora para la carga marítima.

*Costo.* Los servicios de transporte están valorados con base en el costo del servicio proporcionado, y el valor del servicio para el transportista. Debido al alto valor de los productos embarcados por aire, el precio de la carga aérea se fija de acuerdo con el valor del servicio. En este caso el precio llega a ser una función de la demanda del mercado y el poder monopólico del transporte.

*Factores no económicos:* Las dimensiones no económicas también entran en el proceso de selección para una forma apropiada del transporte. El sector transporte, nacional e internacional, se beneficia y padece al mismo tiempo de la fuerte participación del gobierno. Hay transportistas que son propiedad del gobierno o tienen un fuerte subsidio de éste.

### 1.3.8. INCOTERMS

En términos comerciales, los INCOTERMS son normalizaciones internacionales que se explican al importador y al exportador lo que se incluye en el precio de venta por concepto de costos de: transporte, transferencia de riesgos, despachos de aduanas y seguros. A diferencia de los INCOTERMS 1990, los INCOTERMS 2000 rigen la transferencia de propiedad de bienes.

Los INCOTERMS son utilizados en las negociaciones contractuales, ya que en caso de dudas o aclaraciones con dichos términos el exportador o importador podrá aclarar su posición jurídica.

Los INCOTERMS utilizados en la actualidad son trece:

- Términos por "E"

EXW-EX WORKS: El exportador pone la mercancía a disposición en sus locales.

- Términos por "F"

**FCA-FREE CARRIER:** El exportador entrega los bienes, despachados por adunas, bajo vigilancia del primer transportador (denominado importador) en el lugar mencionado. Este término se utiliza para todos los modos de transporte, inclusive transporte aéreo, ferroviario, carretero y por contenedor/multimodal-modal.

**FAS-FREE ALONGSIDE SHIP:** El exportador transporta la mercancía hasta el dique donde se encuentra el barco en el puerto mencionado. El importador despacha la mercancía exportada. Solo se puede utilizar para transporte marítimo.

**FOB-FREE ON BOARD:** El exportador carga la mercancía a bordo del barco mencionado por el comprador. Los riesgos a bordo son del comprador. El importador despacha la mercancía exportada. Solo para transporte marítimo.

- Términos por "C"

**CFR-COSTO Y FLETE:** El exportador paga los costos de flete hasta el puerto de destino. No obstante, el riesgo se trasfiere al importador una vez que la mercancía se ha cargado al buque. Transporte marítimo.

**CIF-COSTO, SEGURO Y FLETE;** Equivalente al CFR, salvo que, además, el exportador procura y sufraga el seguro a favor del importador. Transporte marítimo.

**CPT- TRANSPORTE PAGADO HASTA:** Equivalente al CFR para transporte general, en contenedor o multimodal. El exportador paga el transporte hasta el punto de destino, pero el riesgo se transfiere con la mercancía entregada al primer transportador.

**CIP- TRANSPORTE Y SEGURO PAGADO:** Equivalente a CIF para transporte general, en contenedor o multimodal. El exportador paga por el transporte hasta el punto de destino estipulado, pero el riesgo se transfiere con los bines al primer transportador.

- Términos por "D"

**DAF-ENTREGA EN FRONTERA:** El exportador pone a disposición la mercancía despachada para la exportación en el lugar fronterizo mencionado. Para transporte ferroviario o carretero.

**DES-ENTREGA SOBRE BUQUE:** El exportador pone la mercancía a disposición de los importadores en el puerto de destino, sin haberlo despachado.

**DEQ-ENTREGA SOBRE MUELLE CON DERECHOS PAGADOS:** Un paso más allá que el DES. Los bienes deben estar sin descargar en el muelle de destino y el importador es quien obtiene el despacho de importación.

**DDU-ENTREGA CON DERECHOS SIN PAGAR:** El exportador entrega la mercancía en el punto del país de destino estipulado. No obstante, el importador es quien corre con el despacho de importación de la mercancía y las tasas necesarias.

**DDP-ENTREGA CON DERECHOS PAGADOS:** Máxima obligación para el exportador, pues él corre con los costos, tarifas y trámites oficiales hasta el punto de destino.

Antes de entregar la mercancía de exportación a la empresa transportista, es importante verificar los siguientes puntos:

- Que se tiene la licencia para llevar a cabo la exportación
- Que cuenta con certificados de calidad, en caso de ser requeridos por el importador.
- Que se ha preparado la factura comercial con datos claros y entendibles que no causen confusión alguna y que expresen el valor de los bienes.
- Que la mercancía a exportar coincida con lo expresado en la factura
- Que el empaque indique en forma clara los números y las marcas que lo identifiquen, tratando de que vayan juntas las mercancías del mismo tipo.

## **TMM**

El grupo TMM es un claro ejemplo de empresa transportadora.

Grupo TMM es la compañía de transportación y logística más grande de Latinoamérica y el proveedor dominante en servicios de outsourcing, transporte terrestre, transporte marítimo especializado, administración portuaria y transporte ferroviario en México.

La habilidad de integrar varias modalidades de transportación multimodal, aunada a diversos procesos logísticos, nos permiten proveer soluciones integrales para el manejo y administración de la cadena de abastecimiento con un alto grado de puntualidad.

El grupo TMM ofrece una estructura logística para cuidar los recursos más preciados de sus clientes: su tiempo y dinero, trabajando junto con todas las industrias incluyendo a empresas que requieren contar con la mayor garantía de satisfacer la materia logística.

Los servicios de consultoría, la creación de sinergias a través de sus diversas operaciones, el conocimiento del mercado y, especialmente el interés de atender a los clientes como lo requieren, ha permitido a Grupo TMM brindar soluciones integrales de medida:

1. *Servicios de Logística y Transporte Terrestre*: La división de operaciones terrestre proporciona importantes lazos entre el transporte ferroviario y marítimo, y en el manejo total del proceso de transportación y distribución de la cadena de abastecimiento, jugando un papel preponderante en esquema de integración.

Los servicios de transporte terrestre de Grupo TMM dan valor agregado a los componentes de transportación de las vías ferroviarias, ciudades y puertos de México incluyendo servicios integrales de logística:

- Flujo logístico inbound de partes de manufactura, consistentes con la planeación de inventarios justo a tiempo.
- Consolidación y desconsolidación de carga.
- Almacenamiento
- Subensambles
- Entrega de productos a líneas de ensamble
- Empaque de productos terminados
- Distribución de productos utilizando todos los medios de transporte, incluye ferroviario y auto transporte.

Los servicios de auto transporte de Grupo TMM trabajan en conjunto con otros sectores de transportación del Grupo, así como con clientes automotrices para crear un servicio eficiente de entrega.

2. *Servicios Marítimos Especializados*: La confianza que Grupo TMM transmite a sus clientes respecto al buen manejo y puntual entrega de sus productos tiene un motivo: calidad y especialización.

El transporte marítimo especializado es un área estratégica para Grupo TMM, dado que el tráfico de cabotaje sólo puede ser atendido por embarcaciones que cuenten con bandera mexicana y de las cuales Grupo TMM opera la flota mayor. También provee remolcadores que prestan sus servicios en puertos mexicanos. El negocio de transporte marítimo especializado cuenta con una amplia experiencia en la administración y operación de buques, la cual permite ofrecer servicios confiables y flexibles para cumplir con los requisitos de los clientes, a través de 35 buques, de los cuales 18 son propios y 17 son fletados.

3. Servicios Portuarios: La cada vez mayor integración y la posición superior de México en la región han impulsado el desarrollo del negocio portuario y de terminales. Los sectores profesionales de Grupo TMM en cuestiones portuarias son de gran ayuda para los usuarios, lo que indica que las operaciones portuarias tienen grandes tendencias de crecimiento, tanto en volumen turístico como en el comercial.

La calidad y capacidad de Grupo TMM en el ramo portuario radica en su experiencia y profesionalismo en todos los servicios que brinda, los cuales incluyen: operación de terminales de carga contenerizada, manejo de carga general y gráneles, así como cruceros, siendo esta última una de las industrias de crecimiento en el ámbito mundial.

Grupo TMM posee una gran experiencia en cuanto a trámites y procedimientos portuarios, lo que ha permitido contar con una renombrada presencia en los principales puertos mexicanos.

#### 4. -Servicios Ferroviarios: Transportación Ferroviaria Mexicana

### 1.3.9. LOS EFECTOS DE LA DISTRIBUCIÓN EN LA MEZCLA MERCADOLÓGICA

La mezcla mercadológica consta de cinco elementos:

1. PRODUCTO: Dependerá de acuerdo al tipo de producto. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Inventarios.
- Almacenamiento.
- Transportación
- Costos
- Servicios
- Depósitos
- Empaque
- Embalaje
- Normas comerciales
- Marca
- Envase
- Etiquetado



## 2. PRECIO:

- Gastos de operación: agentes aduanales, impuestos, trámites, documentos y certificaciones.
- Gastos de distribución: transportación, almacenamiento, depósito.
- Tipo de cambio
- Restricciones legales: aduanas y transporte.
- Incoterms.

## 3. PROMOCIÓN:

-

- Es determinante los canales de distribución y la logística dentro de la promoción, debido a que se realizará una entrega de "justo a tiempo", de acuerdo a las diferentes actividades promocionales para la exportación (ferias, exposiciones, punto de venta, promoción de ventas, las muestras, propaganda, entre otras). Sin una eficiente estrategia de canales de distribución y logística traería como consecuencia problemas y pérdidas económicas para la empresa (e incluso la pérdida de clientes).

## 4. PLAZA:

- Canales de distribución
- Logística

## 5. SERVICIOS:

- Entregar los productos justo a tiempo.
- Asesorías técnicas de exportación a través de los intermediarios.
- Seguridad en los envíos.
- Clasificación arancelaria.




1-14. - <http://www.gestiopolis.com>

15. -Michael R. Czinkota Ilkra A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

16 y 17. -Michael R. Czinkota Ilkra A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

18 y 19. -Michael R. Czinkota Ilkra A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

20. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>

21. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
22. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
- 23 y 24. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
- 25,26 y 27. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
28. -<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado.htm>
29. - Colaiacovo Juan Luis. Comercialización internacional. Pág.154
30. - Czinkota Ilkka Michael. Mercadotecnia internacional. Pág. 340
31. - Michael R. Czinkota Ilkka A. Ronkainen "Marketing Internacional", McGraw-Hill.
32. - Clave del comercio-libro de respuestas para el exportador. Pág. 154 



## CAPÍTULO II \* CASO PRÁCTICO \* "GUÍA A SEGUIR PARA LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ"

- 2.1. [EMPRESA.](#)
- 2.2. [ANTECEDENTES.](#)
- 2.3. [CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.](#)
- 2.4. [ORGANIGRAMA.](#)
- 2.4.1. [ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA.](#)
- 2.5. [OBJETIVO DE LA EMPRESA.](#)
- 2.6. [FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.](#)
- 2.7. [ESTADO FINANCIERO.](#)
- 2.8. [SOLVENCIA Y LIQUIDEZ.](#)
- 2.9. [PRODUCTO.](#)
- 2.10. [CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.](#)
- 2.11. [VENTAJAS COMPETITIVAS.](#)
- 2.12. [PROCESO DE PRODUCCIÓN.](#)
- 2.13. [NORMAS Y REGULACIONES DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ.](#)
- 2.14. [VIDA EN ANAQUEL.](#)
- 2.15. [NICHOS DE MERCADO.](#)
- 2.16. [DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.](#)
- 2.17. [SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META.](#)
- 2.18. [ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.](#)
- 2.19. [CANALES DE DISTRIBUCIÓN.](#)
- 2.20. [LOGÍSTICA.](#)
- 2.21. [COMUNICACIÓN.](#)



### 2.1 "CASA DIAZ DE MAQUINAS DE COSER, S.A. DE C.V." 🌐



### 2.2. ANTECEDENTES 🌐

**Casa Díaz** lleva más de siete décadas distribuyendo en forma exclusiva las mejores marcas de maquinaria y accesorios para la industria de la confección. Hemos apoyado a la industria mexicana y a todo el centro del Caribe a través de tiempos difíciles como la Segunda Guerra Mundial, venciendo retos para seguir siendo un proveedor seguro y confiable.

En todos estos años, nuestro crecimiento ha ido de la mano de la industria. Nuestras líneas de maquinaria se han ampliado significativamente y **podemos ofrecer diferentes alternativas**, desde las máquinas más sencillas, hasta las máquinas automáticas con la más avanzada tecnología.

Nuestra filosofía es la de ser no sólo un proveedor de maquinaria sino también de **soluciones**, por esto nuestro equipo de técnicos, ingenieros y vendedores estarán siempre dispuestos y preparados para asesorarle y brindarle la mejor ayuda para cumplir con sus requerimientos.

Estamos conscientes de la importancia de contar con una respuesta oportuna y económica en el surtido de repuestos, por ello ponemos a su disposición el mayor inventario de refacciones en América Latina, el cual cubre no sólo las marcas de maquinaria que tradicionalmente representamos.

Ofrecemos repuestos para todas las marcas, con piezas tanto originales como genéricas de alta calidad. Nuestra presencia en Internet, representa uno más de los esfuerzos que estamos haciendo en **Casa Díaz** para mantenernos a la vanguardia y ofrecer una herramienta que esperamos nos ayude a servirle mejor.

En **Casa Díaz** apreciamos la confianza depositada por nuestros clientes, proveedores y amigos, y seguimos trabajando afanosamente para ofrecerle el mejor servicio bajo un mismo techo.

Siete décadas han pasado desde que **Constantino Díaz García** fundó la empresa. Los años anteriores a 1930, en que Casa Díaz abrió sus puertas, **Constantino** se dedicó a la venta y reparación de Máquinas de coser.

Se adentró en la capacidad de las distintas máquinas para realizar costuras, cortes, presillas, ojales, bordados y otras muchas posibilidades de esos instrumentos. Así reunió elementos para convertirse en un atinado consejero y proveedor de la industria de la confección.

Uno de los elementos más significativos que adquirió el primer promotor de la empresa, fue el conocimiento de los fabricantes, las calidades con las que producían y los precios que podían ofrecer. Ese fue un elemento clave para el desarrollo de la empresa.

Constantino logró obtener representaciones de las mejores máquinas que se producían en aquellos tiempos, a muy buenos precios.

Otro aspecto fundamental en el nacimiento de la empresa, fue el montaje de un taller para mantenimiento, composturas, así como un departamento de refacciones constantemente surtido, para garantizar la operación de las máquinas que la empresa vendía.

No todo fue fácil en los primeros tiempos. Antes de que terminara la década de los treinta, estalló la segunda Guerra Mundial. Los principales países productores de máquinas de coser (Alemania, Francia, Estados Unidos) entraron al conflicto, la industria de guerra se apoderó de la escena. Escaseó todo lo que se fabricaba con acero. Se producían pocas máquinas de coser y en nuestro país muchos las necesitaban. **Constantino** tuvo que buscar alternativas. Las encontró en plena Guerra mundial. En Estados Unidos pudo comprar, importantes stocks de máquinas y partes usadas, las cuales fueron escrupulosamente reconstruidas, para seguir dando el servicio que requería la industria mexicana de la confección que se encontraba en plena expansión. Casa Díaz salió adelante de ese difícil reto sostuvo e incrementó sus ventas.

Durante la guerra mundial, consolidó un prestigio como empresa seria en el ramo.

Muchos pequeños productores se iniciaron con máquinas compradas con créditos accesibles que la empresa otorgaba. Con el tiempo se convirtieron en fabricantes de importancia en diversas ramas de la confección. El progreso y la ampliación de sus clientes, repercutió favorablemente en Casa Díaz, que ya cumplió **más de setenta años de vida**.

### 2.3. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA. 🌐

La empresa se encuentra constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable.

Con número de registro: 12,003 ante Notario Público.

Casa Díaz de Máquinas de Coser S.A. DE C.V.

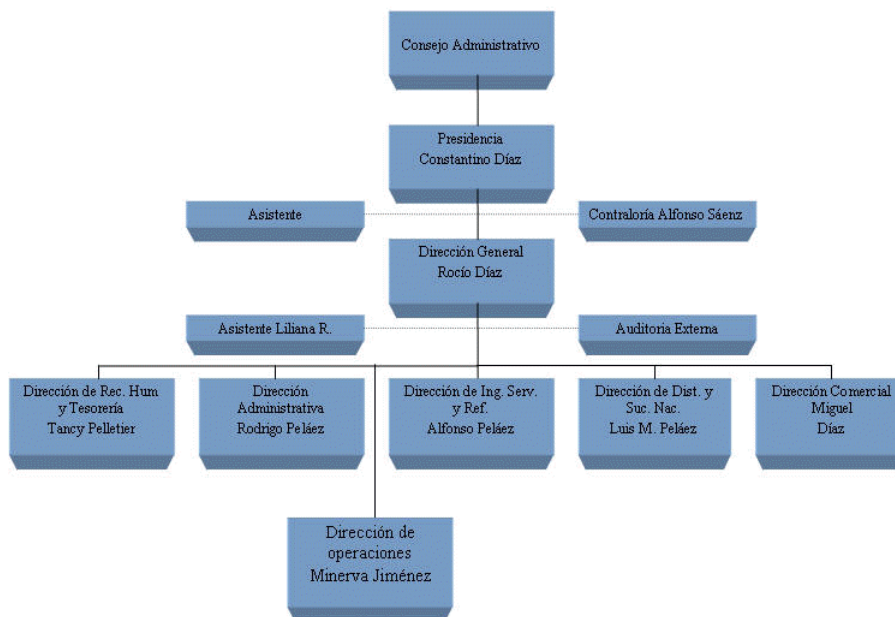
Esta integrado por cinco socios.

Su giro es el Industrial y se dedica a abastecer al ramo textil con sus Máquinas de Coser Industrial.

Se encuentra ubicada en: Fray Servando Teresa de Mier No. 29 Col. Obrera. Delegación Cuauhtémoc. C.P. 06800 México D.F.

### 2.4. Organigrama 🌐

#### 2.4. ORGANIGRAMA GENERAL DE CASA DIAZ DE MAQUINAS DE COSER, S.A. DE C.V.



#### 2.4.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA. 🌐

- ❖ **Consejo Administrativo.** Es el nivel jerárquico más alto de la empresa, el cual esta integrado por los socios de la empresa y son quienes toman la últimas decisión dentro de la empresa, ellos se encargan de hacer la elección de la persona que será el presidente de la compañía.
- ❖ **Presidencia.** Ocupa el segundo nivel de la jerarquía en la empresa, esta persona es la que se encarga de llevar acabo la administración de la empresa y es quien velará por los intereses de cada uno de los socios.
- ❖ **Contralor:** Se dedica a ver todos los asuntos relacionados con las dependencias gubernamentales que en dicho momento puedan afectar a la empresa legalmente.

- ❖ **Asistente:** Auxilia al presidente en todo el papeleo administrativos y llevar un itinerario de todas sus actividades.
- ❖ **Dirección General:** Se encarga de controlar a cada una de las diferentes direcciones con las que cuenta la empresa.
- ❖ **Dirección de Recursos Humanos y Tesorería:** Autoriza la contratación del personal que se necesita en los diversos departamentos, así como el pago de su nómina a cada uno de los empleados y el pago de todos los gastos que se generen dentro de la empresa.
- ❖ **Dirección Administrativa:** Controla las áreas de Crédito y cobranzas, contabilidad, Facturación y el establecimiento de nuevos programas para nuestra área de informática.
- ❖ **Dirección de Ingeniería, Servicios y Refacciones:** Coordina las áreas de producción, abastece las diferentes sucursales que se tienen en la República Mexicana, se encarga del departamento de mantenimiento, brinda atención a los clientes, así como del departamento de distribución y logística a nivel nacional y de todas las compras a nivel internacional.
- ❖ **Dirección de operaciones:** Lleva el control de inventarios (toda la entrada y salida de mercancía que tiene la empresa), la logística internacional (tráfico), departamento de comercio exterior, la administración de los costos y suministra a toda la compañía de papelería.
- ❖ **Dirección Comercial:** Coordina las áreas de ventas nacionales como internacionales y de mercadotecnia, negocia con los clientes que cuenta y con los futuros.

## 2.5. OBJETIVO DE LA EMPRESA

Conquistar el mercado nacional como internacional, con nuestros diversos tipos de máquinas de coser Industrial con los que contamos, además de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de marca y buena calidad.

## 2.6. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.

**Misión:** Ser el proveedor líder en la industria de la confección y el vestido dando a nuestros clientes un servicio de alta calidad, ofreciendo productos disponibles a un precio justo que permita mantener nuestra posición en el mercado y asegurando un crecimiento sostenido de la empresa.

**Visión:** Ser líder en el mercado de maquinaria de confección, bordado y calzado, impulsando con ello el crecimiento y el desarrollo de la empresa; consiguiendo ser una empresa ejemplar para México ante el mundo.

Además de:

- Consolidar negocios actuales
- Clientes
- Proveedores
- Abrir nuevos mercados
- Clientes
- Proveedores
- Territorios
- Productos
- Documentar utilidades
- Eficientar gastos
- Dar créditos más seguros
- Rotación de inventarios
- Aprovechar al máximo la tecnología (JDE, ADAM, correo, intranet, KRONOS, extranet, internet etc.

**Valores:**

En Casa Díaz pensamos que el trabajo es la actividad que permite al ser humano un ámbito fundamental de realización, que dá sentido a la vida; dignifica y nos hace mejores personas.

Los **VALORES** fundamentales son:

➤ **Dedicación al trabajo:**

Se muestra con asiduidad y puntualidad, pero fundamentalmente poniendo empeño para entender y realizar las tareas que se tienen encomendadas.

➤ **Respeto a la Persona:**

Las personas son la parte más valiosa de esta empresa. su realización el respeto a su dignidad y a los modos propios de ser cada quien, son los criterios orientadores de la mayor parte de las decisiones y políticas de personal en Casa Díaz.

➤ **Honradez:**

Los bienes, instrumentos y recursos de la empresa que se ponen a disposición de los miembros del equipo de trabajo, no deben ser utilizados para provecho personal. El trato con la clientela de Casa Díaz no debe de ser utilizada por sus empleados para obtener beneficios individuales.

➤ **Productividad:**

Consiste en alcanzar los mejores resultados en el trabajo, mediante el uso racional, prudente y eficiente de los recursos, en el menor tiempo posible.

➤ **Calidad:**

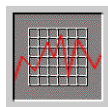
Es la competencia y adecuación con las que desempeñamos nuestro trabajo

➤ **Creatividad:**

Consiste en realizar las tareas encomendadas, tratando de innovar para mejorar los procesos de trabajo, las relaciones interpersonales en la empresa, ahorrando tiempos y esfuerzos, tratando de ponernos a la vanguardia.

**Retos:**

- ◊ Ser eficientes.
- ◊ Trabajar en equipo.
- ◊ Cumplir puntualmente con nuestras actividades asignadas y en las fechas compromiso.
- ◊ Respeto al prójimo.
- ◊ Valorar el tiempo y el trabajo.
- ◊ Cuidar nuestra área de trabajo y el material que se nos da.
- ◊ Cuidar nuestra salud.



**2.7. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

**CASA DÍAZ DE MAQUINAS DE COSER, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000 Y 2001**

ACTIVO		PASIVO			
CIRCULANTE		CIRCULANTE			
	2001	2000			
Efectivo en caja y Bancos	\$ 8,314,923	\$ 368,585	Proveedores	\$ 120,326,198.00	\$ 296,456,242.00
Cuentas y Documentos por Cobrar			Documentos por pagar	\$ 9,831,685.00	\$ 43,647,034.00
Cientes y Documentos por Cobrar	\$ 272,490,070.00	\$ 512,936,837.00	Sobregiro Bancario	\$ 14,410,160.00	\$ 25,320,908.00
Deudores Diversos	\$ 386,355,986.00	\$ 45,454,379.00	Acreedores Diversos	\$ 81,883,125.00	\$ 10,724,603.00
Impuestos por Recuperar	\$ 36,415,571.00	\$ 62,673,628.00	Impuestos por pagar	\$ 16,003,614.00	\$ 6,442,621.00
Intereses Devengados por Cobrar	\$ 1,774,676.00	\$ 1,090,018.00	Anticipos de Clientes	\$ 13,178,806.00	\$ 5,516,829.00
	\$ 697,036,303.00	\$ 622,154,862	Intereses por pagar	\$ 4,532,809.00	\$ 4,724,019.00
Inventarios, al costo:			Participacion de Utilidades por pagar	\$ 5,877,759.00	\$ 2,276,630.00
Articulos Terminados	\$ 523,060,600.00	\$ 574,609,031.00	Suma el Pasivo Circulante	\$ 266,044,156.00	\$ 395,108,886.00
Anticipos a proveedores	\$ 34,064,527.00	\$ 76,050,271.00	DIFERIDOS:		
Otros Inventarios	\$ 19,523,056.00	\$ 17,256,199.00	L.V.A Diferido por venta en abonos	\$ 178,630,309.00	\$ 21,584,787.00
Mercancias en Transito	\$ 52,339,270.00	\$ 118,209,222.00	Ingresos por Realizar por venta en Abono	\$ 435,093,097.00	\$ 327,440,915.00
Obras en proceso	\$ 281,932,457.00	\$ 233,883,220.00	Costo por Realizar por Venta en Abono	-\$ 360,876,196.00	-\$ 269,081,039.00
	\$ 910,919,916.00	\$ 1,020,007,943.00	Impuesto Sobre la Renta Diferido	\$ 4,575,406.00	\$ 2,132,523.00
Reserva Acumulada UEPS	-\$ 513,199,503	-\$ 564,725,622	Suma el Pasivo Diferido	\$ 96,655,616.00	\$ 82,077,186.00
	\$ 397,720,407.00	\$ 455,282,321.00	Contingente:		
Suma de Activo Circulante	\$ 1,103,071,633	\$ 1,077,805,768	Reserva Liquidaciones al Personal		
INVERSIONES EN ACCIONES, AL COSTO	\$ 481,118.00	\$ 46,961.00	Suma el Pasivo	\$ 362,699,772.00	\$ 477,186,072.00
FIJO:			CAPITAL CONTABLE		
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 49,556,775.00	\$ 54,014,970.00	Capital Social	\$ 11,309,000.00	\$ 11,309,000.00
Terrenos	\$ 33,386,068.00	\$ 33,033,268.00	Reserva Legal	\$ 2,261,800.00	\$ 2,261,800.00
Depositos en Garantía	\$ 118,046.00	\$ 92,411.00	Aportación para Futuros Aumentos de Capital	\$ 31,823,050.00	
Suma de Activo Fijo	\$ 83,060,889.00	\$ 87,140,649.00	Superávit por Revaluación de Activo Fijo	\$ 45,477,811.00	\$ 45,477,811.00
DIFERENCIADO:			Resultado de Ejercicio	\$ 687,421,427.00	\$ 449,164,692.00
Efectivo UEPS por Amortizar	\$ 98,036.00	\$ 98,036.00	Resultado de Ejercicio Anteriores	\$ 103,786,149.00	\$ 449,164,692.00
Gastos de Instalación	\$ 45,903,722.00	\$ 45,874,868.00	Suma el Capital Contable	\$ 882,079,237.00	\$ 746,470,038.00
Gastos Anticipados	\$ 12,163,611.00	\$ 12,689,828.00	Suma Pasivo y Capital	\$ 1,244,779,009.00	\$ 1,223,656,110.00
Suma el activo diferido	\$ 58,165,369.00	\$ 58,662,732.00			
Suma el activo	\$ 1,244,779,009.00	\$ 1,223,656,110.00			

**2.8. SOLVENCIA Y LIQUIDEZ**

De acuerdo al Estado Financiera, se puede interpretar las razones financieras de la empresa "Casa Díaz de Máquinas de Coser, S.A de C.V.", las cuales son las siguientes:

**SOLVENCIA:**

$$IF \text{ (Indice de Solvencia)} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$IF = \frac{697,036,303.00}{266,044,156.00} = 2.62\%$$

La interpretación que se le dà a este resultado es el siguiente:

- Por cada peso de deuda que tiene la empresa "Casa Díaz de Máquinas de Coser, S.A de C.V.", cuenta con \$ 2.62 pesos para solventarlo.

**RENTABILIDAD:**

$$RESI \text{ (Rentabilidad de Solvencia Inmediata)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

$$RESI = \frac{687,421,427.00}{882,079,237.00} \times 100 = 77.93\%$$

La interpretación que se le dá a este resultado es el siguiente:

➔ En función de las inversiones del capital contable, se generan utilidades del 77.93 %.

## 2.9. PRODUCTO. 🌐

Casa Díaz de Máquinas de Coser, cuenta con una gama de modelos de máquinas de coser industrial, a continuación les mostramos las características de la máquina costura recta que exportaremos a la República de Panamá.

## 2.10. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO. 🌐

**Producto:** Máquina de Coser Recta.

**Descripción:** Recta 1 Aguja con palanca de retroceso, alimentación mediana.

- Se puede coser con la tensión baja, gracias a las mejoras en el tirahilos, el grafico giratorio y los mecanismos de alimentación.
- La productividad aumentará gracias a las mejoras que permiten alcanzar una velocidad máxima de costuras de 5.500 ppm
- Se suministra un mecanismo de ajuste de la desviación de las garras de alimentación con objeto de reducir el fruncido y permitir la alineación de telas que no tienen uniformidad.
- Se encuentra montada en una mesa de madera

**Marca:** Brother

**Modelo:** SL-755-3ª-MA-RK3

**Peso:** 37 Kg.

**Medidas de la máquina:** 65 largo X 25 ancho X 45 de Alto

**Medidas de la mesa:** 121 largo X 51 ancho X 45 de alto

**Fracción arancelaria:** 845221

**Precio de Lista:** \$ 670.00 Uds.

## 2.11. VENTAJAS COMPETITIVAS. 🌐

**Calidad.**

Nuestra máquina de costura recta, cuenta con una gran calidad para poder satisfacer los diferentes mercados a nivel internacional, ya que es un producto de exportación y ésta es respaldada por una de las mejores marcas como lo es Brother y no solo eso si no también los 71 años de experiencia que tiene Casa Díaz dentro del Mercado.



**Durabilidad.**

Para determinar cuanto tiempo puede durar una máquina de costura recta, es algo difícil ya que depende del cuidado y mantenimiento proporcionado y a las horas de trabajo que se manejen.

Se estima que la vida de la máquina es aproximadamente de 3 años por lo menos a marcha forzada y sin darle mantenimiento.

En cambio una máquina a la cual se le da el cuidado y mantenimiento necesario puede durar hasta 10 años.

**Uso.**

Se utiliza para la elaboración de toda clase de prendas de vestir, como pueden ser pantalones de vestir, camisas las cuales son utilizadas normalmente por la Industria Textil.

**Cuidado.**

Lo más recomendable para el cuidado de la máquina es que por lo menos cada 3 meses se le proporcione mantenimiento y así lograr que su ciclo de vida sea más largo.

**Servicios.**

La Casa Díaz, se ha preocupado por mantener a sus clientes satisfechos, por lo que ofrece los siguientes servicios:

- Reparación Electrónica

Contamos con un centro de reparación de motores y tabletas electrónicas especializadas en maquinaria de confección.

Algunos de nuestros servicios se muestran en las figuras 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7:

1. Reparación de tabletas electrónicas para cualquier marca.
2. Servicio de cualquier marca y reparación de motores electrónicos.



Fig. 2.3

- Taller mecánico

En Casa Díaz creemos que cualquier venta debe ser respaldada por **Servicio**. Por esta razón tenemos más de 60 técnicos de alto nivel.

Contamos con asesoría permanente en nuestras instalaciones, de técnicos extranjeros enviados directamente de las fábricas que representamos.

**Algunos de nuestros servicios:**

1. Instalación de maquinaria.
2. Reparación de maquinaria en nuestras instalaciones.
3. Servicio directo de reparación en las plantas de nuestros clientes.
4. Reparación de tabletas electrónicas de cualquier marca.

- 5. Reparación de motores.
- 6. Fabricación de aparatos a la medida.
- 7. Capacitación.

Estos servicios están contemplados en la venta de las máquinas.



Fig. 2.4

- Ingeniería

Contamos con un capacitado grupo de Ingenieros y con el equipo para satisfacer sus problemas de costura.

- 1. Asesoría de maquinaria en prendas o aplicaciones específicas.
- 2. Diseño de clamps para máquinas autónomas.
- 3. Diseño de patrones en P-Rom
- 4. Distribución de plantas y confección y lavado.
- 5. CAD - CAM
- 6. Asesoría en aparatos para aplicaciones específicas.



Fig. 2.5

Capacitación.

Tenemos **capacitación técnica** para toda la gama de maquinaria que manejamos y cursos hechos a la medida de su empresa. Los cursos son impartidos por **técnicos e ingenieros especializados** y con amplia experiencia.



Fig. 2.6

- **Venta de refacciones**

**Contamos con el mayor inventario de refacciones en América Latina.**

En Casa Díaz encontrará piezas originales de las marcas más prestigiadas del mercado. Si lo que busca es una opción más económica también le ofrecemos amplio surtido de piezas genéricas.

**¡Manejamos todas las marcas!**

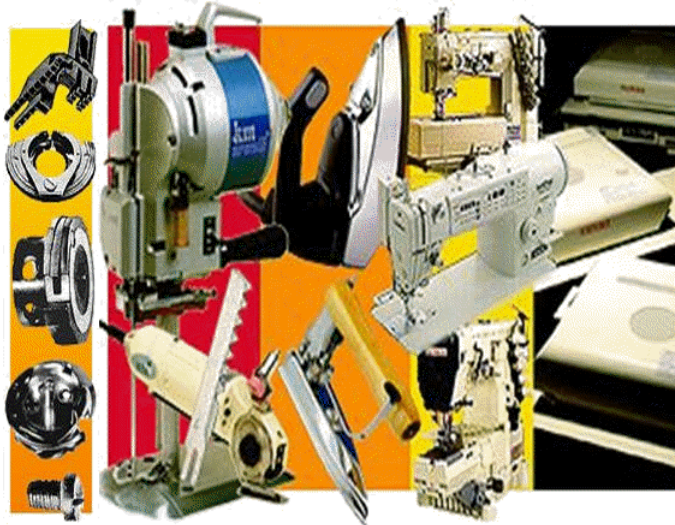


Fig. 2.7

- Venta de accesorios para la elaboración de prendas de vestir: Hilos, Tijeras, Cierres, Crayones, Cintas Métricas.

**2.12. PROCESO DE PRODUCCIÓN**

La producción de Máquinas de Coser, se realiza en la planta de Casa Díaz, ubicada en Calzada San Juan de Aragón No. 581 entre Eduardo Molina y Gran Canal Col. San Pedro el Chico, C.P. 07480, México D.F.,

A continuación, presentamos en la Figura 2.8. el proceso de producción de las máquinas y mesas.

**PROCESO DE PRODUCCIÓN**



Figura 2.8

**Materia prima utilizada:**

- Tablón de madera.
- Cuero de vinil gris oscuro.
- Lámina de acero
- Pinturas de color crema
- Resistol 5,000
- Esquineros de metal

**Máquinas y herramientas utilizadas:**

- Rauter: funciona para hacer el agujero al tablón
- Cortadora de lámina,
- Taladro.
- Marro.
- Pistolas

Casa Díaz ha venido trabajando durante años con sus proveedores, por que ofrecen productos confiables y cuentan con un servicio de justo a tiempo, en la figura 2.9, se enlistan algunos recursos humanos requeridos para la elaboración de la máquina.

**Requerimientos de mano de obra.**

Descripción del Puesto	No. de empleados
Ayudante General	23
Montador	14
Jefe de Embarques	1
Supervisor	7
Carpintero	7
Auxiliar de Almacén repcionista	7
Jefe de Recursos Humanos	2
Técnico	1
Jefe de Revisiones, Adaptaciones y Devol	9
Pintor	1
Jefe de Montaje	1
Operador de Grúa	2
Jefe de entregas y Env. Maquinaria	1
Subgerente Administrativo de Operación	1
Jefe de Almacén de Maquinaria	1
Guardia de Seguridad	1
Gerente de Producción	1
Jefe de Almacén de M.P y Habilitaciones	1
Auxiliar Administrativo	4
Subgerente Op. de Producción	1
Montacargista	2
Cajera	1

FIG. 2.9.

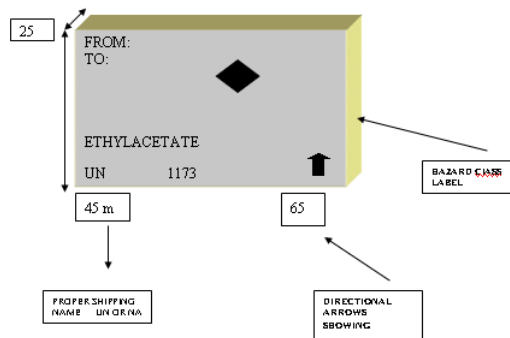
**ENVASE DEL PRODUCTO.**

La máquina recta cuenta con un envase llamado plástico de burbuja, que se encargará de protegerla de cualquier raspadura o daño que se pueda ocasionar.

**EMPAQUE DEL PRODUCTO.**

La Máquina de Coser, se empaquetará en una caja de cartón con dimensiones de 65 largo X 25 de ancho X 45 alto con un peso de 187 Kg.

La Mesa de trabajo con motor acoplado, se empaquetará en una caja de cartón con las siguientes dimensiones 121 de largo X 51 de ancho X 78 de alto, ver figura 2.10.



El empaque y el envase, no generan gastos para Casa Díaz debido a que se utiliza el mismo de la importación, resultando así un beneficio para ellos.

**Precio unitario de Exportación:**

519.40 usd

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.**

Analizaremos y determinaremos la manera más eficaz, de transportar y distribuir las máquinas de coser recta en la República de Panamá.

Con esto buscaremos, el medio de transporte y el canal de distribución que se adecuó a las necesidades del mercado panameño.

**OFERTA EXPORTABLE.**

En las siguientes figuras 2.11 y 2.12, nos muestra información que permite la determinación de la oferta exportable.

REPORTE ANUAL DE VENTAS MAQUINA BROTHER MODELO DB2-B755-3AMRKIII					
Meses	Total de Producción	Ventas Nacionales	Ventas de Exportación	Oferta Exportable	Ventas Totales
Enero	1,500.00	1,321.00	90.00	89.00	1,411.00
Febrero	1,500.00	921.00	82.00	497.00	1,003.00
Marzo	1,200.00	781.00	55.00	364.00	836.00
Abril	1,200.00	890.00	60.00	250.00	950.00
Mayo	1,200.00	822.00	45.00	333.00	867.00
Junio	1,200.00	742.00	20.00	438.00	762.00
Julio	1,200.00	805.00	21.00	374.00	826.00
Agosto	1,200.00	809.00	26.00	365.00	835.00
Septiembre	1,000.00	646.00	17.00	337.00	663.00
Octubre	1,000.00	646.00	12.00	342.00	658.00
Noviembre	1,000.00	638.00	13.00	349.00	651.00
Diciembre	1,200.00	859.00	34.00	307.00	893.00
<b>Total Anual</b>	<b>14,400.00</b>	<b>9,880.00</b>	<b>475.00</b>	<b>4,045.00</b>	<b>10,355.00</b>

Fig. 2.11

A continuación presentamos la fig. 2.12. que nos muestra la oferta exportable.



Fig. 2.12

De la producción total de Casa Díaz, se determinó que el 68.60% son ventas nacionales y el 3.30% ventas de exportación, quedando como oferta exportable el 28.10% al mercado de la República de Panamá.

### 2.13. NORMAS Y REGULACIONES DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

La asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) se constituye a partir de la firma del Tratado de Montevideo en 1980. En ella participan Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Como país miembro de ALADI, México tiene suscritos diversos Acuerdos que contienen preferencias arancelarias porcentuales a favor de algunos productos mexicanos, así como las que nuestro país concede para diversos productos originarios de los países con los que se han concertado estos acuerdos. Mediante estas preferencias se disminuyen los aranceles que cada país aplica a la importación de los productos que ha negociado.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial difunde los Acuerdos que México tiene suscritos en el marco del Tratado de Montevideo 1980.

En el Art. 25 del Tratado de Montevideo 1980 se incluye el acuerdo que México tiene suscrito con Panamá. Dicho acuerdo sólo contiene preferencias arancelarias de México para algunos productos originarios de ese país, las cuales en cumplimiento de ese mismo artículo del tratado son extensivas a Ecuador y Paraguay, en su calidad de países de menor desarrollo económico relativo.

[En el Anexo II.](#)

["REGIMEN DE ORIGEN".](#)

[Calificación de origen.](#)

PRIMERO.- Serán considerados originarios de los países signatarios:

➤ B) Los productos por el solo hecho de ser producidos en sus respectivos territorios:

Se considerarán como producidos en el territorio de un país signatario:

iii) Los productos que resulten de operaciones o procesos efectuados en su territorio por los que adquieran la forma final en que serán comercializados, excepto cuando dichos procesos u operaciones consistan solamente en simples montajes o ensambles, embalajes, fraccionamiento en lotes o volúmenes, selección y clasificación, marcación, composición de surtidos de mercaderías, u otras operaciones o procesos equivalentes.

➤ C) Los productos en cuya elaboración se utilicen materiales que no sean originarios de los países signatarios del presente Acuerdo, cuando resulten de un proceso de transformación realizado en el territorio de alguno de ellos, que les confiera una nueva individualidad, caracterizada por el hecho de estar clasificados en la Nomenclatura Arancelaria de la Asociación en posición diferente a la de dichos materiales.

No obstante, no serán considerados como originarios los productos que resulten de operaciones o procesos efectuados en el territorio de un país signatario por los cuales adquieran la forma final en que serán comercializados, cuando en dichas operaciones o procesos se utilicen y consistan solamente en montaje o ensamble fraccionamiento en lotes o volúmenes, selección, clasificación, marcación, composición de surtidos de mercaderías u otras operaciones semejantes.

[Declaración, certificación y comprobación.](#)

OCTAVO.- Para que la importación de los productos incluidos en el presente acuerdo pueda beneficiarse de las reducciones de gravámenes y restricciones otorgadas entre sí por los países signatarios, en la documentación correspondiente a las exportaciones de dichos productos deberá constar una declaración que acredite el cumplimiento de los requisitos de origen establecidos conforme a lo dispuesto en el capítulo anterior.

NOVENO.- La declaración a que se refiere el artículo precedido, será expedida, por el productor final y exportador de la mercancía y certificada por una repartición oficial o entidad gremial con personalidad jurídica habilitada por el país signatario exportador.

DÉCIMO.- En todos los casos se utilizará el formulario tipo ALADI.

 **Requisitos de etiquetaje y rotulación**

La República de Panamá no cuenta con regulaciones especiales para etiquetaje y rotulación. Se requiere que las etiquetas contengan información básica sobre el nombre y dirección del fabricante, fecha de vencimiento, lista de ingredientes, número de lote y forma del producto; por ejemplo, polvo, líquido, etc.

Las etiquetas en inglés son aceptadas excepto para medicinas, productos para el hogar y alimentos, los cuales requieren instrucciones especiales. En estos casos sobre las instrucciones sobre la dosis, uso, precaución, etc. Deben estar en español.

Todos los productos que llegan a la República de Panamá con la intención de ser inmediatamente re-exportados deben estar rotulados "PANAMA EN TRANSITO" en cada caja o contenedor.

Estándares (el uso de ISO 9000)

El gobierno de la República de Panamá designó a la Comisión Panameña de Normas Industriales y Técnicas (CONIT), una Agencia del Ministerio de Comercio e Industrias, como la autoridad de registro local para la participación en el programa ISO-9000 de la Organización de Estándares Internacionales. No existe limitación legal en la República de Panamá para la participación en ISO-9000 por parte de las compañías que realizan negocios. De hecho, un creciente número de empresas panameñas están buscando o ya han obtenido la certificación de ISO-9000. La República de Panamá es miembro de la Comisión de Panamericana de Estándares (COPAN), con sede en Venezuela.

#### Regulaciones comerciales:

Barreras comerciales (tarifas, barreras no arancelarias y aranceles de importación).

Hasta fines de la década de los 80, las políticas tradicionales sobre incentivos comerciales y económicos dirigieron la producción agrícola y manufacturera hacia la sustitución de la importación. Hoy día, los aranceles panameños son los menores de la región. La República de Panamá tiene un promedio de 9% en tasas arancelarias.

El país también ha demostrado un progreso importante en la eliminación de restricciones cuantitativas. Desde 1991 hasta 1996 el Gobierno de la República de Panamá promulgó un programa de liberación comercial con los siguientes objetivos iniciales:

- Reducir el tope de los aranceles de importación a 40% para productos industriales y a 50% para productos agro-industriales.
- Eliminar todas las tasas específicas de importación.
- Eliminar las restricciones cuantitativas de importación para los productos agrícolas y reemplazarlas con protección arancelaria.

El Gobierno logró estos objetivos y fue más allá estableciendo un tope de 15% en los aranceles de importación efectivo el 1 de enero de 1998.

Existen algunas excepciones para los productos agrícolas y para otros productos tales como automóviles. La República de Panamá es miembro de la organización Mundial del Comercio (OMC). Sin embargo, nuestra estructura arancelaria de importación es significativamente menor que la negociada para la adhesión a la OMC.

#### Valoración aduanera

La República de Panamá evalúa los aranceles de importación en forma ad valorem. El sistema ad valorem usa el valor declarado de C.I.F. como la base para los cálculos para los aranceles de importación y en algunos casos utiliza la información de precio histórico como referencia.

Además de los aranceles, todas las importaciones a la República de Panamá están sujetas a un impuesto de transferencia o valor agregado de 5 por ciento (ITBM) gravado al valor C.I.F., más el arancel de importación y otros cargos de manejo. Los productos farmacéuticos, productos alimenticios y suministros escolares están exonerados de ITBM.

En 1995, la República de Panamá cambió su sistema de clasificación de comercio internacional de la Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera (CCCN) y la nomenclatura arancelaria de Bruselas (BTN) AL Sistema Armonizado (HS).

#### Permisos de importación

En la República de Panamá, no se requieren permisos de importación. Cualquier compañía que posea una licencia comercial puede libremente importar productos a la República de Panamá. Se requiere que las personas o compañías involucradas en actividades comerciales o industriales posea una licencia comercial o industrial.



**Documentación de importación**

El procesamiento de documentos de aduanas en la República de Panamá para las importaciones es rápido, eficiente y confiable. La mercancía importada debe pasar debidamente por aduana a través de un Corredor de Aduanas certificado por el gobierno de Panamá. Se hacen excepciones a los productos que son importados libres de impuestos, consignados a gobiernos nacionales o municipales, importados por diplomáticos extranjeros, vendidos a las autoridades de Área de I canal, vendidos a embarcaciones que transitan el canal, o que tienen el propósito de ser re-exportadores.

**Documentación básica para la importación requerida por la oficina de aduanas de la República de Panamá:**

- o Declaración de Importación (preparada y firmada por un corredor de aduanas)
- o Factura Comercial ( a ser presentada en inglés o español en cuatro copias)
- o Guía Aérea
- o Conocimiento de Embarque ( a ser presentado en tres copias )
- o Número de Licencia Comercial
- o Certificado Fitosanitario ( en caso de productos de carne)
- o Certificado de Venta Libre ( si se requiere)

Cualquier producto alimenticio u otro artículo usado para el consumo humano (incluyendo los que se usan sobre la piel o ropas) podrán estar sujetos a requisito de la documentación del Certificado de venta libre (CFS). El propósito principal del CFS es evitar la colocación de productos inferiores, específicamente para el consumo humano, en el mercado panameño.

Si por cualquier razón el conocimiento de embarque o cualquier otro documento requerido no se puede presentar dentro de 24 horas después de la llegada del embarque, se permitirá la entrega de los productos mediante la colocación de una fianza equivalente al monto de los aranceles de importación. La fianza se cancela si los documentos prescritos se presentan en el debido formulario dentro de un periodo de 90 días. La fianza podrá prorrogarse en casos justificados, por 90 días adicionales.

**Los siguientes productos no se pueden importar a la República de Panamá:**

- o Monedas falsas o material impreso que imite monedas
- o Equipo o instrumento para la fabricación de monedas
- o Licores, vinos, cervezas o medicinas con etiquetas que describen falsamente contenidos, de cualquier clase de preparación perjudicial
- o Ciertas armas de fuego o materiales de guerra
- o Lotería o boletos de rifa extranjeros
- o Opio en forma de goma o para fumar
- o Panfletos, libros periódicos, revistas o tarjetas postales obscenas conteniendo descripciones ofensivas de la cultura, civilización o dignidad del país
- o Plantas, semillas o animales cuando lo determine el Ministerio de Agricultura.

**2.14. VIDA EN ANAQUEL**

Debido a las características que tiene la Máquina de Coser Recta, su vida en anaquel es aproximadamente tres a seis meses antes de su venta al cliente.

**REPÚBLICA DE PANAMÁ.**



Fig. 2.13

**Información general:**



Nombre Oficial:	República de Panamá.
Capital:	Ciudad de Panamá.
Gentilicio:	Panameño.
Idioma:	Español (oficial), Inglés (comercial).
Idioma:	Balboa. El dólar estadounidense, circula libremente y es la moneda de curso legal.
Tipo de Estado:	República.
División Política:	Nueve provincias y cuatro comarcas indígenas.
Día Nacional:	3 de Noviembre.
Religión:	Católica, además se destacan la protestante y la judía.
Área:	75,517 Km.2.
Hora Oficial:	GMT-5 horas.
Límites:	Al norte, Mar Caribe; al sur, Océano Pacífico; al este con Colombia; y al oeste con Costa Rica.
Localización:	Situada al extremo meridional del Istmo centroamericano, al Sudoeste con Colombia y al oeste con Costa Rica.
Población:	2.8 millones de habitantes.
Tasa de Crecimiento:	1.7% anual.
Grupos Étnicos:	75% de origen hispano, 10% indígenas, 15% de la población lo comprenden otras minorías étnicas que incluyen la indostana, hebrea, europea, afro-antillana, y china.
Presidente Constitucional:	Excelencia Señora-Mireya Moscoso, desde el 1 de Septiembre de 1999, hasta el 31 de agosto de 2004.

**Aspecto político:**

Forma de Gobierno:	Política Presidencialista.
Órganos del Estado:	Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
Ejecutivo:	El Jefe de Estado es el Presidente de la República, elegido cada cinco años por sufragio universal directo.
Legislativo:	La Asamblea Legislativa, está conformada por 72 legisladores, elegidos por sufragio universal directo cada cinco años. Las últimas elecciones tuvieron lugar en mayo de 1999.
Judicial:	La máxima autoridad es la Corte Suprema de Justicia.

**Aspecto económico:**

Producto Interno Bruto:	U\$ 10,100 millones.
Crecimiento porcentual del PIB:	3.0%.
PIB per-capita:	U\$ 3,516 (e) dólares.
Exportaciones de bienes:	U\$ 771.5 millones.
Exportación de servicios:	U\$ 4,977.3 millones.

Importaciones de bienes:	U\$ 3.3 billones.
Flujo Comercial Zona Libre de Colón:	U\$ 9,577.3 millones.
Reexportaciones vía /Zona Libre de Colón: U\$ 4,432.3 millones.	U\$ 5,145 millones. Importaciones vía / Zona Libre de Colón:
Inversión extranjera directa:	U\$ 517 millones.
Inflación:	1.4%.

**Aspecto social:**

- Seguridad social:

Población protegida por seguro social	1,850,044.
Nuevas inscripciones de asegurados	43,814.

- Monto y calidad de subsidio por riesgo profesional:

Monto	U\$ 6,165,020
Cantidad	16,756.

- Salud

Instalaciones de salud en la República de Panamá en 2000	816.
Hospitales	60.
Centros de Salud y Policlínicas	220.
Sub-centros y puestos de salud	536.
Personal de salud en ejercicio en la República de Panamá	9,940.

Incluye médicos, odontólogos, enfermeras, auxiliares de enfermería, técnicos de rayos X, laboratoristas.

- Estructura educacional:

Presupuesto destinado a la educación:	U\$ 508,982,000 millones.
Alfabetismo:	97.3%
Analfabetismo:	2.7%
Créditos a la educación a nivel superior:	1,418
A nivel nacional:	1,116
A nivel internacional:	302
Becas concedidas:	18,649
A nivel nacional:	18,450
A nivel internacional:	199
Formación técnica registrada en 2000:	19,134

- Matrícula a nivel nacional:

Primaria:	383,891.
Secundaria:	231,852.
Universitaria:	109,424.

- Graduados a nivel nacional:

Primaria: 50,523.

Secundaria: 52,466.

### El Canal de Panamá.

Desde su inauguración en 1914, ha estado conectado a los Océanos Atlántico y Pacífico, al servicio de la industria marítima mundial. Tiene un tránsito promedio de 13,000 naves al año, alrededor de 36 naves por día, de 80 países que operan en 160 rutas comerciales.

Con una extensión de 83 kilómetros, el Canal se ha convertido en la forma más económica, segura, eficiente y competitiva para el transporte interoceánico.

#### Áreas revertidas:

Se encuentran dentro de la llamada región interoceánica, la cual representa el 5% del área total de La República de Panamá y va desde el océano Atlántico al Pacífico. Unas 94,000 hectáreas de superficie, con 7,000 edificaciones e instalaciones, tales como aeropuertos, hospitales, oficinas, escuelas, depósitos y plantas de energía eléctricas, están disponibles para ser utilizadas comercialmente por empresas interesadas en desarrollarse en el centro logístico de transporte y acopio de carga.

#### Sistema Portuario:

Nuestros principales y más grandes puertos están ubicados en la Costa Atlántica, administrados por compañías portuarias importantes a nivel mundial, las cuales ofrecen servicios de alto rendimiento operativo a costos razonables.

Estos puertos son los siguientes:

- En la Costa Atlántica:
  1. Manzanillo Internacional Terminal (Stevedoring Services of América).
  2. Colon Container Terminal (Evergreen International Corporation).
  3. Colon Port Terminal (Hutchinson Port Holdings).
  4. Colon 2000 (terminal de Cruceros).
- En el lado Pacífico; los dos puertos principales son:
  1. Panamá Port Terminal S:A (Hutchinson Port Holdings).
  2. Muelle de Rodman (Alireza Móvil), para carga y descarga de combustible.



Fig. 2.14

#### El Ferrocarril:

El ferrocarril se desplaza paralelo al Canal de Panamá, en una distancia de 47 millas, y con 143 años de existencia, constituyendo el primer ferrocarril transcontinental. Este importante medio de transporte recientemente restaurado y modernizado ofrecerá una eficiente conexión intermodal para el comercio mundial complementado por la existente infraestructura, convirtiendo a La República de Panamá en un centro multimodal de transporte. Entre los servicios que ofrecerá este ferrocarril están:

1. Transporte de carga
2. Transporte de pasajeros



### La Moderna Red Vial:

La República de Panamá cuenta con una red vial de aproximadamente 11,300 Km., en carreteras de concreto asfáltico. Entre las carreteras que agregan importancia al desarrollo de Panamá y que facilitan las comunicaciones y el transporte están:

1. La Panamericana
2. El Corredor Norte y Sur
3. La Autopista Madden – Colón

La construcción de la autopista que unirá a las ciudades de la República de Panamá y Colón contribuye la complementación desaglomerado logístico inter modal de transporte, se le suma a dicha infraestructura, el servicio que presta el Canal de Panamá y el Ferrocarril Interoceánico, contemplándose el transporte de carga que podrá realizar; además de los servicios del Aeropuerto Internacional de Tocumen, los del aeropuerto ubicado en la antigua base de Howard y el Enrique A. Jiménez en Colón. Panamá posee la infraestructura necesaria y disponible para el desarrollo de un centro logístico multimodal de alcance mundial.



Fig. 2.16

### Aeropuertos:

La República de Panamá cuenta con 27 aeródromos públicos y 41 privados. De estos aeródromos públicos, cinco son aeropuertos, es decir que cuentan con oficinas de migración y aduanas.

Nuestro principal aeropuerto Internacional es el de Tocumen, ubicado a 15 minutos de la ciudad de Panamá, el cual puede ser acezado fácilmente mediante una moderna autopista (Corredor Sur).

El segundo en importancia es el Marcos A. Gelabert, también en la ciudad capital, brindando servicios a vuelos nacionales e internacionales.

Cabe destacar que la conversión del aeropuerto Enrique A. Jiménez ubicado cerca de la zona Libre de Colón, en un aeropuerto de carga y pasajeros es una de las metas del proyecto del Centro Multimodal de las Américas, que se está desarrollando actualmente para esta importante área del Atlántico.



Fig. 2.17

### 2.15. NICHO DEMERCADO. 🌐

En los últimos cuatro años, el gobierno de la República de Panamá se ha esforzado por darle mayor importancia al ramo textil. Por ello ha realizado vínculos con otros países que puedan satisfacer las demandas básicas de este sector.

México es uno de los países que pueda satisfacer esa demanda. De acuerdo a los datos obtenidos de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de la República de Panamá, el sector económico de vestido y calzado ocupa el 109.3% anual de la economía panameña.

### 2.16. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META. 🌐

De acuerdo a la investigación que se ha realizado a la República de Panamá, el lugar de exportación de las máquinas de coser industriales es Vista Hermosa, República de Panamá.

## 2.17. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META. 🌐

De acuerdo al producto que casa Díaz pretende exportar a la República de Panamá, hemos determinado que el perfil del mercado debe ser de la siguiente manera:

- Empresas que se dediquen a la venta de Máquinas de Coser.
- En un futuro poder alcanzar al sector textil directamente.

## 2.18. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. 🌐

Tomando en consideración la investigación realizada a la República de Panamá, en relación a su economía industrial, se puede observar que existen empresas que venden máquinas de coser para uso doméstico y para uso industrial.

Estas empresas se dedican a la fabricación y también a la importación de máquinas de coser para poder satisfacer la demanda del mercado.

Las empresas que sobresalen en esta actividad:

a) Aditamentos, S. A.

0Cl. 1 Vista Hermosa 20

Panamá

Tel: 261-4760

b) B. Centro Eléctrico, S. A.

Cl. 55 E. Urb. O. Barrio

Panamá

Tel: 264-1603

c) Panameña de Costura, S. A. (Distribuidor Singer).

1.- Máquinas para coser industriales y domésticas.

2.- Agujas y repuestos- aceite- reparación.

3.- Máquinas bordadoras

4.- Hilos de bordar

5.- Cortadoras de tela.

Cl. Colombia, Bella Vista

Panamá

Tel: 213-1357

d) Tecnic Electronic, S. A.

(Especialistas en máquinas de coser).

1.- Singer: Máquinas para coser industrial y doméstica.

- 2.- Juki: Máquinas para cortar tela y planchas de ropa.
- 3.- Eastman: Repuestos y accesorios para todas las marcas.
- 4.- Yamato: Telas, hilos, agujas, zippers y aceites para máquinas.
- 5.- Pegasus: Telas, hilos, agujas, zippers y aceites para máquinas.

Vía Principal El Ingenio #99

Panamá

Tel: 2297-7149

Estas empresas se pueden retomar como posibles distribuidores, debido a que tienen presencia en el mercado de las máquinas de coser, y cuentan con una cartera de clientes.

Dichas empresas conocen las necesidades que existen en el mercado, así como la manera en como colocarlas dentro del mismo mercado.

## 2.19. CANALES DE DISTRIBUCIÓN. 🌐

De acuerdo a la información obtenida, se determinó que para comercializar las máquinas de coser rectas, al mercado de la República de Panamá se utilizará el siguiente canal que se puede ver en la figura 2.18.



## COSTO-BENEFICIO.

Con la utilización de este canal, obtendremos un beneficio en lo que respecta a publicidad y promoción debido a que los distribuidores son los que se encargarán de llevarla a cabo.

Así como aprovechar el conocimiento y la experiencia dentro de la industria textil panameña.

## 2.20. LOGÍSTICA 🌐

De acuerdo con las características del producto, Casa Díaz determina que el medio de transporte más idóneo para el traslado de las máquinas de coser al mercado de la República de Panamá es por la vía terrestre.

Tomando en cuenta que las máquinas de coser son de material pesado y de gran volumen.

Además con el desarrollo que ha tenido la República de Panamá con América del Norte y Sur, facilita la comunicación con otros países.

Casa Díaz contratará a una empresa transportadora que se encargue de llevar a cabo el traslado de las máquinas de coser, desde el lugar de fabricación (México), hasta el lugar de destino (República de Panamá).

La ruta más adecuada de transportación para llevar a cabo la exportación es:

Cargo Master, es una empresa transportadora que se encargará de llevar acabo el proceso de transportación de las máquinas de coser, tomando en

consideración la cotización y la experiencia de ser una empresa que ofrece los servicios de una manera económica, segura y confiable.

El agente aduanal que se estará contemplando para realizar postrámites de exportación es “Logis Agencias Aduanales, S.A de C.V.” por contar con una gran experiencia en el mercado de exportaciones e importaciones como se puede ver en la figura 2.19.



Fig. 2.19

Aduana: \$ 1,419.43 usd  
 Transporte: \$ 55,200.00 usd  
**Total: \$ 56,619.43 usd**

Este presupuesto es anual y se contempla el valor del dólar en el momento.

**2.21. COMUNICACIÓN**

**Entrada temporal**

El Código Fiscal de la República de Panamá establece un régimen de entrada temporal hasta de un año para todo tipo de mercancía. Hay dos opciones. Primero, los productos pueden entrar al país si el importador realiza un depósito equivalente al impuesto de importación. Este pago será reembolsado en el momento en que los productos salgan del país. Segundo, una compañía de seguros puede emitir un bono al importador para cubrir el valor del impuesto de importación, pagadero si los productos no salen del país según lo programado.

Se aplican disposiciones especiales temporales en el caso de ferias y exhibiciones comerciales que tienen lugar en el centro de convenciones Atlapa, el Centro de Exhibiciones y Convenciones de de la República de Panamá. Los productos pueden entrar al Centro de Convenciones de Atlapa sin que se requiera ningún pago o fianza de garantía. La mercancía que se va a exhibir en ciertas ferias comerciales goza del estatus libre de impuestos y podrá ser vendida libre de impuestos en la feria.

Las muestras con valor comercial stan sujetas a los requisitos de entrada temporal. Las muestras que no tienen valor comercial son admitidas libres de impuestos. Si las muestras llegan en contenedores grandes, serán gravadas aun cuando puedan estar marcadas como muestras de impuestos.

Casa Díaz participará en la Expocomer, con la instalación de un stand de 3 m (fondo) y 3 m (ancho), en el plan B como se puede ver en la figura 2.20, con clasificación en Materia Prima, Maquinaria y Equipo utilizado en la Producción, el cual tendrá un costo de \$ 1,620.00 USD, el cual cubre la montura del stand y la inscripción a la Expocomer.



Fig. 2.20

**ANÁLISIS.**

La razón de realizar el análisis competitivo depender de los objetivos establecidos por la empresa exportadora.

El tener una mayor información acerca de las ventajas y problemas que se pueden presentar en los mercados internacionales para introducir determinados productos en otros países, nos permitirán tomar una decisión

Las variables que nos guiarán a determinar las estrategias más idóneas a seguir son:

- **Diagnóstico Competitivo.**

Con el, podremos realizar un análisis detallado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que la empresa se enfrenta tanto interna como externamente.

La parte interna se referirá a los factores de la empresa, los cuales pueden ser controlados, mientras que la parte externa son las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización para penetrar al mercado.

En las fortalezas y debilidades se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Los recursos de la empresa: Capital, Recursos Humanos y Estados Financieros.
2. Recursos Generales: Creatividad y Recursos Estratégicos.
3. Riesgos: Son de acuerdo a las actividades de la empresa y con relación a los Recursos.

En las oportunidades y amenazas se consideran los siguientes puntos:

1. Estructura de la empresa: Son los proveedores, canales de distribución, clientes el mercado y los competidores.
2. El Gobierno: Instituciones Públicas, la comunidad, los accionistas.
3. Aspectos demográficos, políticos y legislativos.
4. Influencias Internacionales.

- **Matriz de Portafolio.**

Nos permite analizar el estado actual de la empresa, sirve para reconocer los productos que contribuyen al crecimiento de cualquier negocio, ya que ubica los productos en la matriz, a través de la comparación, es posible determinar a los que aportan mas utilidades, que productos necesitan mas apoyo y de esta manera podremos utilizar adecuadamente los recursos financieros.

Una vez que tengamos ubicado el producto en la matriz se definirá el futuro del mismo y el tipo de apoyo financiero que tendrá.

- **Ciclo de Vida:**

Identificaremos la etapa en que se encuentra nuestro producto en el ciclo de vida, de acuerdo, no solamente en el tiempo sino de la aceptación que se tenga dentro del mercado.

Considerando, los factores externos como son: La competencia, los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, que influirán en la duración del producto en cada una de las etapas que por lo regular vive, desde su introducción, hasta su desaparición o transformación, son: Introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

Dependiendo de la etapa en que se encuentre el producto, se van a definir las estrategias a seguir, ya sea de promoción, precio, canales, etc. para poder mantenernos en el mercado que se desea conquistar.



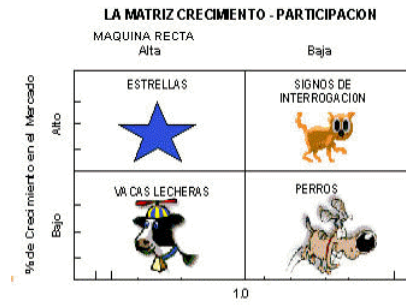


Fig. 2.21

**ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA.**

La Máquina de Coser de Costura Recta la consideramos dentro de la etapa de **INTRODUCCIÓN**, debido a que Casa Díaz de Máquinas de Coser, realizara operaciones comerciales a la República de Panamá por primera vez.

En esta etapa la inversión que realiza para la comercialización es mayor, como se puede ver en la figura 2.22.

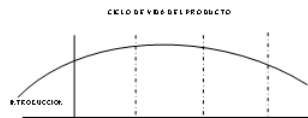


Fig. 2.22

De acuerdo a la información recabada, Casa Díaz realizará estrategias de canales de distribución y Logística para las máquinas de Coser Recta al mercado de la República de Panamá en un total de participación que pretende alcanzar en el semestre del 2003.

La selección correcta de los canales de distribución es una estrategia que nos permitirá ser más competitivos en el mercado de la república de Panamá.

Con ello a los posibles distribuidores que nos permitan dar a conocer la calidad de nuestras máquinas al cliente final.

En México y Panamá existen vías alternas de comunicación que facilita la entrega de mercancía justo a tiempo ( Just Time) y a costos bajos.

Las estrategias a desarrollar para llevar acabo este plan de comercialización internacional son:

1. Estrategia de Negociación.
2. Estrategia de Canales de Distribución.
3. Estrategia de Logística.
4. Estrategia de Comunicación.

**ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA**

**Objetivos:**

Casa Díaz, pretende alcanzar un .62% de participación en el mercado de la República de Panamá, haciendo llegar sus máquinas, aplicando la estrategia de Logística en el segundo semestre del 2003.

El personal del área de tráfico, ventas, almacén y contabilidad, se encargarán de la realizar estas operaciones, para llevar acabo dicha estrategia.

**Justificación:**

Para Casa Díaz, es importante desarrollar esta estrategia para lograr el justo a tiempo y le permita seleccionar a la empresa transportadora, que hará llegar las máquinas de coser a la industria textil panameña en el momento y en el lugar que se solicite. Con ello se reducirán costos y podremos ofrecer un precio que nos lleve a ser más competitivos dentro del mercado. Ya que el retraso de las entregas del producto genera pérdidas e incluso puede provocar la cancelación de pedidos, por lo cual es importante cumplir con las entregas pactadas.

**Tácticas:**

- Utilizar al agente aduanal, así como a la línea transportista que nos ofrezca un buen servicio a un bajo costo.
- Mantener negociaciones con más de una empresa transportista para prevenir problemas futuros, negociación de costos de exportación de acuerdo al volumen del producto.
- De forma opcional y de acuerdo a las necesidades del cliente, podremos utilizar el transporte aéreo.
- Contactar con anticipación al agente aduanal y a la línea transportista, dándole a conocer las necesidades del equipo que se requiera para el envío de las máquinas y proporcionarle la documentación para realizar la exportación y así poder reducir tiempos.
- Establecer los parámetros de entrega de la mercancía.
- Casa Díaz, negocio el incoterms CFR (pago de costo y flete hasta el puerto de destino).



**CONTROL Y SUPERVISIÓN:**

Darle seguimiento constante a los embarques del producto, desde que salen del almacén de Casa Díaz, hasta llegar al cliente para evitar pérdidas o riesgos

**EVALUACIÓN:**

Esta estrategia nos permite conocer el costo beneficio, así como los tiempos de entrega que recorre la mercancía en cada una de las áreas para su exportación.

**FORMATO DE LOGÍSTICA:**

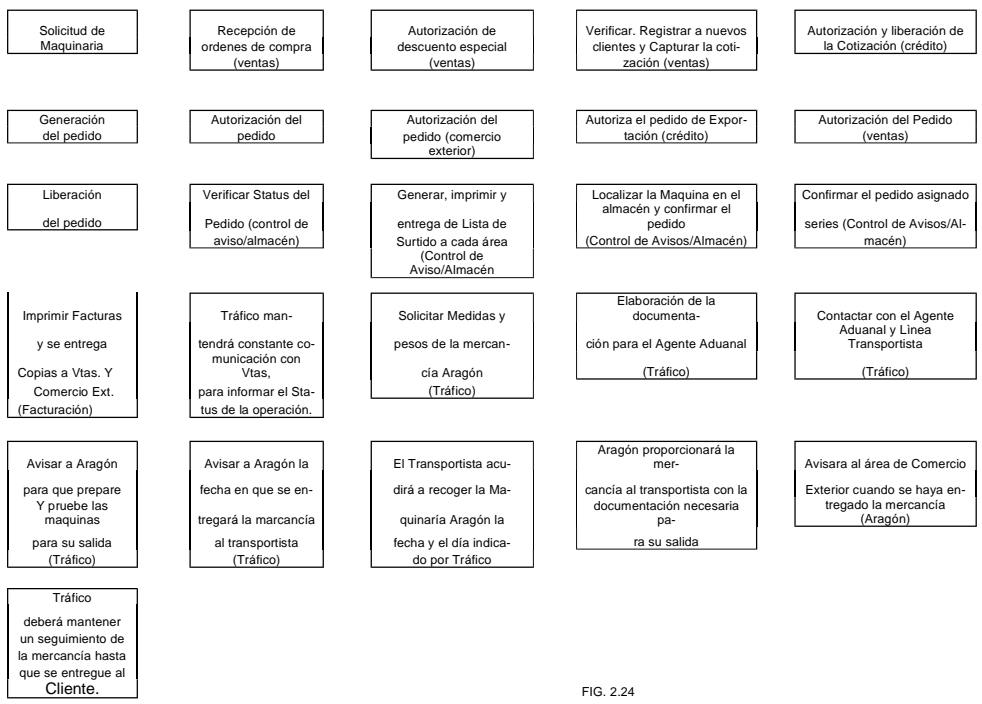


FIG. 2.24

ESTRATEGIA: GUÍA A SEGUIR PARA LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA AL MERCADO DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ



DESTINO	PEDIDOS	PRODUCTO				FECHAS					RECEPCION PEDIDO
	No. ORDEN DE COMPRA	MODELO	SERIE	CANTIDAD	PESO	SALIDA ALMACEN	ENTRADA TRANSPORT	SALIDA TRANSPORT	ENTRADA ADUANA	SALIDA ADUANA	

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FIG. 2.23

**ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

**Objetivo:**

Casa Díaz realizará estrategias de Canales de Distribución, para las máquinas de coser recta, al mercado de la República de Panamá en un 0.62% del total de participación que se pretende alcanzar en el segundo semestre del 2003.

El departamento de ventas, contabilidad y inventarios, se encargarán de llevar a cabo esta estrategia y lograr el contacto con los distribuidores.

**Justificación:**

Casa Díaz requiere de un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le de una ventaja competitiva en el mercado panameño, el o los distribuidores se encargarán de promover y hacer llegar las máquinas a la industria textil.

**Tácticas:**

- El participar en la EXPOCOMER, nos permitirá contactar clientes o en su caso directamente con la industria textil panameña.
- Con los distribuidores podremos dar a conocer nuestras máquinas de costura recta, en el mercado de la República de Panamá, ya que ellos conocen las necesidades de la industria textil.
- El manejo de distribuidores en Costa Rica, le permitirá que la empresa Casa Díaz logre reducir costos en logística y promoción.
- Por medio de los distribuidores podremos obtener mayor información de la industria textil panameña, para que en un futuro logremos penetrar directamente a este sector.



CLAVE DEL CLIENTE		FECHA		
MARCA	MODELO	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA TOTAL

**EVALUACIÓN:**

De acuerdo, a los datos que se obtengan de la hoja de control de visitas de la EXPOCOMER, identificaremos a los posibles prospectos que puedan distribuir nuestro producto en el mercado de la República de Panamá.

**ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN**

**Objetivo:**

Casa Díaz logrará el 0.36 % de participación en el mercado de la República de Panamá, a través de la estrategia de negociación, obteniendo un bien común entre la empresa y Panameña de Costura S.A. durante el segundo semestre del 2003.

El gerente de ventas se encargará de ir a la República de Panamá para negociar con él distribuidor y las áreas de ventas, facturación, almacén, tráfico y contabilidad deberán estar en comunicación constante para que se lleve a cabo esta estrategia.

**Justificación:**

Con esta estrategia pretendemos realizar negociaciones en los mejores términos con los distribuidores en la República de Panamá, en lo que se refiere a la descripción del producto, especificaciones, cantidad, precio de las máquinas, Incoterms, tiempo de entrega, condiciones de pago y descuento.

**Tácticas:**

- Visitas personalizadas a los diferentes distribuidores en la República de Panamá, para entablar mayor confianza y comunicación
- Aprovechar la EXPOCOMER como medio de negociación con los posibles distribuidores o con los empresarios textiles.
- Negociar costos de exportación con los agentes aduanales y líneas transportistas.
- Casa Díaz, negociará un descuento del 35% a sus distribuidores dependiendo del volumen de compra.
- Se les dará un crédito preferencial de acuerdo al volumen de compra o si paga de contado.
- Se negociara el INCOTERMS CFR (Costo y Flete).

**Control:**



Pray Serrano Teresa de Mier No. 29 Col Obrera, Del. Casadomo, C.P. 06800 México D.F. Tel: 57 64 90 90 Fax: 55 78 14 70  
[www.casadiaz.com](http://www.casadiaz.com) Mail: [info@casadiaz.com.mx](mailto:info@casadiaz.com.mx) R.F.C. CDM760124 C85 Res. Cam. Nal. De Com. 18003 Res. Secom. SC-8390033425



Esta estrategia de promoción nos permitirá, captar nuevos clientes para aumentar el número de ventas y a si dar a conocer las máquinas de coser recta al consumidor final que en un futuro se pueda cubrir.

**Tácticas:**

- Participar en la EXPOCOMER, que se llevará a cabo del 12 al 16 de Marzo del 2003, en Atlapa ciudad de Panamá.
- Publicar un anuncio en el catálogo comercial anual de empresarios, en la República de Panamá.
- Darnos a conocer a través de las Cámaras y Asociaciones de la República de Panamá.
- Apoyo a distribuidores con P.O.P.
- Dar a conocer la página de Internet, con la que cuenta la empresa Casa Díaz para mayor información de la línea de productos que maneja, así como de la misma empresa. [www.casadiaz.com.mx](http://www.casadiaz.com.mx)

**Control y Supervisión:**



**CASA DÍAZ MÁQUINAS DE COSER**

Pray Servando Teresa de Mier No. 29 Col Obrera, Delg. Cuauhtémoc C.P. 06800 México D.F. Tel: 57 64 90 90 Fax: 55 78 14 70  
[www.casadiaz.com](http://www.casadiaz.com) Mail: [info@casadiaz.com.mx](mailto:info@casadiaz.com.mx) R.F.C. CDM760124C85 Reg. Cam. Nal. De Com. 18003 Reg. Secom. SC-8390033425

**EXPOCOMER**

**FORMATO DE CONTROL Y SUPERVISION DE VISITAS**

Fecha:	
Nombre:	Teléfono:
Empresa:	
Giro de la empresa	
Cargo:	
Comentarios:	
Calificación:	



**CASA DÍAZ MÁQUINAS DE COSER**

Pray Servando Teresa de Mier No. 29 Col Obrera, Delg. Cuauhtémoc C.P. 06800 México D.F. Tel: 57 64 90 90 Fax: 55 78 14 70  
[www.casadiaz.com](http://www.casadiaz.com) Mail: [info@casadiaz.com.mx](mailto:info@casadiaz.com.mx) R.F.C. CDM760124C85 Reg. Cam. Nal. De Com. 18003 Reg. Secom. SC-8390033425

**CONTROL DE MEDIOS**

Internet									
Cámaras y Asociaciones									
Catálogo									







## \* CONCLUSIONES \* RECOMENDACIONES \*



### CONCLUSIONES

Las empresas en la actualidad se ven obligadas a relacionarse con otras, debido a la globalización que se está presentando en los mercados internacionales.

De los resultados obtenidos de esta investigación, se puede observar que la Empresa Casa Díaz cuenta con la capacidad financiera para realizar transacciones comerciales.

El mercado panameño, es el lugar idóneo para la comercialización de máquinas de coser, parte de su economía nacional se dedica a la elaboración de ropa y calzado del sector textil, para consumo local y de exportación

Gracias a este estudio, concluimos que el sector textil se ve en la necesidad de adquirir tecnología más avanzada que le permita tener su producción a tiempo y lograr satisfacer las necesidades del cliente.

La situación geográfica, es una de las principales ventajas que tiene la República de Panamá con México, esto le permite a la empresa Casa Díaz, poder transportar sus máquinas de coser de una manera rápida y eficiente con los distribuidores idóneos que conocen el mercado textil.

Con este proyecto se logrará incursionar en el nuevo mercado de la República de Panamá, introduciendo la máquina de coser recta lo cual lleva a Casa Díaz a ser más competitiva y poder conquistar no el mercado de América Latina con sus máquinas de coser.

El desarrollo de dichas estrategias nos llevará a lograr los objetivos, ya establecidos por la empresa.

### RECOMENDACIONES



Una vez analizada la situación en que se encuentra la empresa Casa Díaz, identificamos que existen varias opciones para comercializar las Máquinas de Coser a los mercados internacionales.

Las principales recomendaciones que se pueden enlistar son:

1. Las máquinas pueden ser transportadas por medio del transporte aéreo en caso de tener una emergencia de pedidos.
2. Alianzas con los distribuidores de Costa Rica para que ellos se encarguen de la comercialización en el mercado panameño.
3. Establecer en un futuro una sucursal que les permita abarcar el mercado de Sudamérica y así aprovechar los embarques en mayor volumen y reducir los costos de transportación.
4. Retomando el objetivo de la empresa de abarcar el mercado nacional e internacional, consideramos conveniente que se dedique a cubrir el mercado de la parte norte de la República Mexicana.
5. Abrir un departamento de mercadotecnia.
6. En un futuro abarcar el mercado de menudeo nacional e internacional. 🌐



**\* ANEXOS \***

Documentos solicitados para poder realizar la exportación a la República de Panamá.

1. Exporter (Name, address, country)	<b>CERCIFICATE OF ORIGIN</b>	
2. Consignee (Name, Address, Country)	* Pront ORIGINAL or COPY	
	3. No. And date of invoice	
	4. Country of Origin	
5. Transport details	6. Remarks	
7. Marks, number and Kind of packages; description of goods		8. Quantity
<p><b>9. Declaration by the exporter</b></p> <p>The undersigned, as an authorized signatory, hereby declares that the above-mentioned goods were produced or manufactured in the country shown in box 4.</p> <p>Place and Date:</p> <p>(Signature)</p> <p>(Name)</p>	<p><b>10. Certification</b></p> <p>The undersigned hereby certifies, on the above-mentioned goods originate in the country shown in box 4 to the best of its knowledge and belief.</p> <p>(No. Date, Signature and Stamp of Certifying Authority)</p> <p>Certificate</p>	

*Carta de Instrucciones* 



1949 diez años de máquinas de coser

Fray Servando T.de Mier No.29  
Col.Obrera C.P. 06800  
Mexico,D.F.  
**RFC: CDM760124C85**  
Fax: 55-88-20-62 , Tel. 57-64-90-90

CARTA DE INSTRUCCIONES DE EXPORTACION  
Mexico D.F. , a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2003

PRESENTE  
Por medio de este conducto me permito encomendar a usted, lo siguiente:

FRACCION ARANCELARIA

Descripción \_\_\_\_\_ Valor total: \_\_  
Régimen aduanal: \_\_\_\_\_  
Medio de transporte: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL COMPRADOR**

**CONSIGNATARIO EN LA GUIA**

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_ Entrega en: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
Pais \_\_\_\_\_  
contacto: \_\_\_\_\_  
TEL: \_\_\_\_\_

**CARGOS DE EXPORTACION**

Cargo de Flete y cargos  
Cargo de Recolección:  
Manejo, D.T.A  
Despacho aduanal  
Corte de guía, traslado

**DOCUMENTOS QUE SE ENTREGAN**

Declarar en el pedimento de exportación las siguientes facturas:

# Factura	Fecha	Valor Total USD	CAJA	Peso Total KGS	Medidas CMS
				_____	
				<b>Total de bultos</b>	
					<b>TOTAL KGS.</b>
		-		<i>Valor total de la mercancía USD</i>	

**INSTRUCCIONES ESPECIALES**

Instrucciones especiales:

Tel: 5 764 90 90 ext. 467, 367  
Fax: 55 88 20 62

***Lista de Empaque.***



1949 diez años de máquinas de coser

Fray Servando  
T.de Mier No.29  
Col.Obrera C.P. 06800  
Mexico,D.F.







**\* GLOSARIO DE TERMINOS \***



**Aduana:** Oficina pública, esta establecida en las fronteras entre dos países, o en los puertos y aeropuertos para autorizar y registrar la entrada o salida de los artículos que se importan o exportan y cobrar los derechos arancelarios correspondientes.



**Agente Aduanal:** Es la persona física autorizada por la secretaría, mediante una parte para promover por cuenta ajena en el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros.



**Agente Exportador:** Intermediario que opera en el país del fabricante o bien en el país de destino y que negocia la venta del producto en otra nación pudiendo ofrecer servicios complementarios como conseguir financiamiento internacional, envío y seguros a favor del fabricante.



**Arancel:** Tarifa oficial que determina lo que se ha de cobrar por ciertos servicios, como costas judiciales, transportes ferroviarios o servicios telefónicos.



**Alianza Estratégica:** Convenio formal a largo plazo entre empresas cuyo fin es conjuntar sus capacidades o recursos para alcanzar objetivos globales.



**Balanza Comercial:** Diferencia entre valor total de las exportaciones y importaciones de artículos mercantiles de un país en un periodo determinado.



**Canal de Distribución:** Conjunto de personas o empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor

final o al usuario industrial.



**Ciclo de vida del Producto:** Curso de las ventas y ganancias de un producto durante la vida del mismo., incluye cinco etapas: Desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación.



**Competitividad:** Es la capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativa que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico.



**Costo:** Gasto que se hace para producir una mercancía; esta determinado por la cantidad de trabajo incorporado en la misma.



**Cotización:** Valor de la moneda de un país en relación de las monedas extranjeras, particular mente con el de ciertas monedas fuertes.



**Demanda:** Cantidad de un producto, trabajo, servicio o moneda, requerida por una comunidad en un mercado y en un momento determinado.



**Distribuidor:** Es aquel que compra los productos del exportador a precios de descuento para venderlos posteriormente con una ganancia.



**Devaluación:** Disminución del valor de una moneda respecto a otras extranjeras la devaluación de una moneda significa la perdida de la confianza internacional respecto a dicha moneda.



**Dumping:** Es la venta de una mercancía de importación a un precio inferior en el país exportador.





**Estrategia:** Es un patrón o plan que integra las metas mayores, de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.



**Exportación:** Salida de la mercancía de territorio nacional para su venta, la cual penetrara a un país en el extranjero.



**Inflación:** Incremento de los precios de bienes y servicios.



**Intermediarios:** Empresas que dan servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto, al pasar del fabricante al consumidor.



**Importación:** La entrada de mercancías a territorio nacional, utilizando un agente aduanal o apoderado, que se encargue de realizar todos los tramites ante la aduana y el pago de impuestos.



**Logística:** Es un proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de maniobras de los inventarios de productos en proceso determinado, así como el flujo de la información respectiva desde el punto de vista del consumidor, con el propósito de cumplir los requerimientos del cliente.



**Mercado:** Plaza o país de especial importancia por su actividad en el comercio de cierta mercancía.



**Mercadotecnia:** Es el mecanismo regulado por medio del cual el vendedor y el comprador llegan a un mutuo acuerdo para el movimiento de productos y servicios.



**Mercadotecnia Internacional:** Es la realización de actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en mas de una nación para obtener beneficios.



**Misión:** Declaración del propósito general de la organización, esto es lo que la misma desea lograr en el contexto global.



**Objetivo:** Resultado buscado. Sinónimo de meta.



**Participación de Mercado:** Proporción de las ventas totales de un producto durante un determinado periodo en un mercado, los cuales corresponden a una compañía individual.



**Percepción:** Proceso realizado por un individuo para recibir, organizar o asignar un significado a los estímulos detectados por los cinco sentidos.



**Plaza:** Son los canales de distribución que se van a utilizar o a manejar para hacer llegar el producto a el cliente final.



**Precio:** Es el mecanismo regulado por medio del cual el vendedor y el comprador llegan a un mutuo acuerdo para el movimiento de productos y servicios.



**Presupuesto:** Es una calculo anticipado o pronostico de los probables egresos e ingresos, del monto de inversiones, de las ventas, etc., para un determinado periodo de tiempo.



**Producto Industrial:** El que se destina a la compra y venta o a la compra y uso en la elaboración de otros productos o bien a la prestación de servicios.



**Promoción:** Es la determinación de los diferentes tipos de acciones promocionales adaptables a los productos.



**Restricciones no arancelarias:** Restricciones no monetarias a la entrada de productos extranjeros, tales como un sesgo contrario a la oferta de una compañía extranjera o a las normas de un producto que se contraponen a las características del producto extranjero.



**Satisfacción:** Condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o las supera.



**Segmentación de mercados:** Proceso de dividir el mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.



**Swot:** Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas.



**Tácticas:** Medio específico con el cual se pone en práctica una estrategia.



**Valores:** Principios intangibles que son una reflexión de las necesidades de la gente, ajustadas por la realizadas del mundo en el que vive.



**Valor en aduana:** Es el valor de transacción.



**Valor de Transacción:** Es el precio pagado por la importación. 🌐



**\* BIBLIOGRAFÍA \***



1.- Embajada de la República de Panamá.

Horacio # 1501

Col. Polanco

Tel: 55-80-56-88



2.- Biblioteca de Bancomext.

Boulevard Adolfo López Cortínez # 4284

Col. Jardines del Pedregal

Tel. 54-49-06-00



3. - "Marketing Internacional", McGraw-Hill.

Michael R. Czinkota Ilkka A. Ronkainen



4.- Comercialización internacional.

Colaiacovo Juan Luis.



5.- Clave del comercio

libro de respuestas para el exportador.



6.- <http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/marketingglobalizado>



7.- <http://www.expocomer.com>



8.- <http://www.panacamara.com>



9.- <http://mici.gob.pa>



10.- <http://www.panainfo.com>



11.-<http://www.ipat.gob.pa>

